

ÍNDICE

	Página
Introducción	
PRÁCTICA No. 1	
Principios de Planeación	
I. Compañía de Luz y Fuerza del Centro.	18
II. Manufacturas Diversificadas S.A. de C.V.	20
III. Avante Textil.	22
PRÁCTICA No. 2	
Proceso de Planeación. Visión	
I. Más Posadas en el mundo.	25
II. Andares comercio & vida, el nuevo life style center de Guadalajara, listo en 2008.	25
PRÁCTICA No. 3	
Proceso de Planeación. Misión	
I. Crédito Afianzador.	27
II. BIMBO.	28
III. Coca Cola FEMSA.	28
IV. PEPSICO. INC.	29
V. Misión de FORD.	29
VI. Misión de COLGATE.	30
VII. Comparación de la misión de dos empresas.	31
VIII. Comparación de la misión de dos instituciones Educativas.	32
IX. Diferenciando la misión de la visión.	32

PRÁCTICA No. 4

Proceso de Planeación. Objetivos

I. Más Posadas en el mundo.	35
II. Andares comercio & vida, el nuevo life style center de Guadalajara, listo en 2008.	36
III. Diseño de objetivos específicos.	37
IV. Sensient Color.	38
V. El Cafetal.	39
VI. Originales Lala.	40

PRÁCTICA No. 5

Estrategias

I. Su jugada más caprichosa. Con la compra de Chili's Alsea bloquea a la competencia.	44
II. Basta de Chipotle.	45
III. Vigorosa a los 130 años.	46
IV. Los skateboarders están aburridos con Nike.	48
V. Laboratorios PANAMENT, S.A. de C.V.	49
VI. Apuesta por una marca.	52
VII. Al fin pan caliente.	55

PRÁCTICA No. 6

Proceso de planeación, políticas y reglas

I. Diseños JaVic.	60
II. HITCHINER.	61
III. Políticas de la Compañía Central Procesadora de Alimentos.	68
IV. Manufacturas Diversificadas S.A.de C.V.	71
V. Compañía Industrial de Parras S.A.	74

PRÁCTICA No. 7

Proceso de Planeación. Premisas

I. Industrias del Campo, S.A.	78
II. Laboratorios PANAMENT, S.A. de C.V.	80
III. BURROUGHS WELLCOME.	83

PRÁCTICA No. 8

Proceso de Planeación. Programas

I. Guía para la entrevista dirigida (sugerida).	88
---	----

PRÁCTICA No. 9

Proceso de Planeación. Procedimientos.

I. HOGAMEX.	90
II. Programa de Opciones Productivas.	92
III. CENTRAL PARKING.	94
IV. Un procedimiento para el Departamento de Desarrollo Académico (D.D.A.) del I.T.T.	96
V. Procedimiento para elaboración y entrega de reporte en ventas de etiquetas de validación en la empresa Central Park.	98
VI. El procedimiento para la selección y contratación del personal en la empresa Giovanni Basseti.	100

PRÁCTICA No. 10

Proceso de Planeación. Pronósticos

I. ZENON CORPORATION: Elaboración de pronósticos de ventas.	105
II. INTERNATIONAL CONTAINER CORPORATION.	111

PRÁCTICA No. 11

La planeación y su aplicación en casos prácticos.

I. CALENTADORES CAL-O-REX.	114
II. SIGMA ALIMENTOS LÁCTEOS, S.A. de C.V.	118

PRÁCTICA No. 12

Técnicas de planeación. Gráfica de Gantt.

I. Programa de mercadotecnia calendarizado para "LIVERPOOL". Año 2008.	124
II. Empresa de Limpieza LAPS, S.A. de C.V.	125

PRÁCTICA No. 13

Métodos cuantitativos. Método del camino crítico (CPM/PERT)

I. Proyecto de aspiradoras sin cordón.	129
II. Proyecto de construcción de alberca.	130
III. Proyecto para iniciar negocio.	131
IV. Proyecto para realizar expansión.	133
V. Proyecto de investigación y desarrollo.	134

PRÁCTICA No. 14

Técnicas de Planeación. Presupuestos.

I. Desarrollo de un presupuesto de ingresos y egresos.	137
II. Administración en período de crisis financiera.	140
III. Estimación de mano de obra directa e indirecta.	145
IV. Empresa "La Chunga" (Cocina Mestiza).	146
V. Construcciones Electromecánicas Pliego, S.A. de C.V.	148

PRÁCTICA No.15

Métodos Cuantitativos. Control de Inventarios.

I. Caso SAM'S.	151
II. Caso SEARS.	152
III. Caso LIVERPOOL.	152
IV. Caso FIRESTONE.	153
V. Caso RADIO SHACK.	153

PRÁCTICA No. 16

Técnicas de Ingeniería Económica. Punto de Equilibrio.

I. Un grupo de Ingenieros.	155
II. Planeación de convenciones.	155
III. Productos Metálicos "El Dado".	156
IV. Teléfono Inteligente.	157

PRÁCTICA No. 17

Análisis FODA o DOFA (Matriz TOWS)

I. Originales LALA, S.A.	159
II. Laboratorios PANAMENT, S.A. de C.V.	162
III. Calentadores CAL-O-REX	166
IV. Sigma Alimentos Lácteos S.A. de C.V.	170
V. Eli Lilly.	174

PRÁCTICA No. 18

Análisis de problemas y generación de alternativas para la toma de decisiones (siguiendo el proceso creativo)

I. Los valores personales y la toma de decisiones.	177
II. Control de la ropa blanca en el hospital Dr. Carlos Canseco.	179
III. Sigma Alimentos Lácteos S.A. de C.V.	181
IV. ¿Maquilar o no?	186
V. El caso de MCD.	188

PRÁCTICA No. 19

Concepto e importancia de Organización.

I. Los tres vigilantes.	192
II. Under Products, INC.	196
III. Banco Belgare,S.A.	198
IV. Graciela Lara, una administradora de oficina que Consulta con sus trabajadores.	215
V. Salvador Esquivel, un nuevo administrador que se Autoafirma.	216

PRÁCTICA No. 20

Principios de organización.

I. Administración en la oficina de servicios para la comunidad.	223
II. Blew Bell Stores INC.	227
III. Comedor en una Universidad.	229
IV. Banco Nacional.	233
V. Santiago Díaz, Contralor.	235

PRÁCTICA No. 21

Proceso de Organización.

I. ¿Quién manda aquí?	240
II. La cadena hotelera Starwood.	241
III. Productora de calcetines.	244
IV. No presuponga	259
V. Lo hice a mi manera	260

PRÁCTICA No. 22

Estructuras de Organización.

I. Mallard Manufacturang Company.	263
II. Industrias Consolidadas, S.A.	265
III. Dual Dial.	268
IV. La Gran Suela.	269
V. Ejercicios Integradores.	273

PRÁCTICA No. 23

Organigramas

I. Válvulas Becerra.	277
II. Extensión de la Administración en Star Products.	279
III. Productos Innovador, S.A, de C.V.,	282
IV. Organigrama para Detroit Diesel Allison de México.	289
V. Organigrama para Hilasal Mexicana	291

PRÁCTICA No. 24

Análisis de Puestos

I. Análisis de puesto para Avante Textil.	309
II. Personal de Seguridad en Mérida, Yucatán.	314
III. Personal de conservación de recursos naturales en Playa Tambor, Costa Rica.	315

PRÁCTICA No. 25

Manuales

I. Manual de Bienvenida.	318
II. Manual de Políticas.	318
III. Manual de Procedimientos.	318
IV. Manual de Organización.	319

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una respuesta a la necesidad planteada en el Programa de Revisión Curricular de los Planes y Programas de Estudio de las carreras profesionales que se imparten en las instituciones del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos. De manera muy particular los programas de estudio de la Licenciatura en Administración, consistente en la preocupación de cambiar las maneras de enseñar, romper con los métodos tradicionales que propiciaban la pasividad del estudiante y promover su participación en procesos más activos de aprendizaje, que los enfrente a problemas de la realidad y puedan ver la trascendencia de los conocimientos que van adquiriendo para su futuro profesional.

La propuesta pretende, mediante un manual, rescatar la importancia de las prácticas en la formación académica de los futuros egresados de esta carrera profesional en un Instituto Tecnológico.

El Manual de Prácticas para la Materia de Administración II obedece a que la Licenciatura en Administración en el Sistema de Educación Tecnológica Superior inició la revisión de los Planes de Estudios en septiembre de 2004, y podrá ser un elemento importante de apoyo académico para un nuevo Modelo Educativo del Siglo XXI; es decir, el constructivista.

Para ello, es necesario introducir a los estudiantes a la investigación desde el inicio de sus estudios. Que aprendan investigando, a través de sus prácticas en el contexto de la institución, mediante la solución de problemas y las discusiones con los compañeros y maestros, con los objetivos de estimular el hábito de cuestionar, imaginar y dudar, propiciar el pensamiento metódico y riguroso y la creatividad, en el trabajo intelectual, fomentar que el estudiante protagonice el papel de consultor con lo que se promueve la reflexión y el análisis, fomentar el trabajo individual, en equipo y grupal, para analizar las diferentes ideas, las prácticas, y sus dificultades para

llegar a resultados deseados; así como los aspectos teóricos relacionados, formulando nuevas preguntas e hipótesis, para futuras prácticas.

En este sentido, el propósito de este manual es construir, afianzar y complementar los conocimientos relacionados con el campo profesional del futuro egresado.

Lo que aquí se presenta corresponde a las prácticas necesarias para reforzar la teoría de las dos primeras unidades del Programa de Administración II de la Licenciatura en Administración, de manera tal que en este documento encontraremos prácticas relacionadas con la Planeación (Unidad I), sus principios, tipos de planes y los pasos de la planeación.

De igual manera, se presentan prácticas relacionadas con las Técnicas de Planeación (Unidad II), y de manera específica las que refuerzan el conocimiento, comprensión y dominio de la Gráfica de Gantt, Método del Camino Crítico, Presupuesto, Cálculo de la cantidad económica de Pedido, Punto de Equilibrio, Análisis FODA y, por último, Análisis de problemas y Generación de alternativas para la toma de decisiones (siguiendo el proceso creativo).

LINEAMIENTOS PARA CONDUCIR UNA SESIÓN DE CASOS.

Este apartado tiene por objetivo dar al instructor algunos lineamientos para conducir una reunión con un grupo con el cual se va a emplear el método de casos.

Se puede considerar como norma el no actuar como instructor si no se ha tenido una basta experiencia como participante de Casos; el papel del facilitador es de vital importancia, ya que un mal caso con un instructor capacitado dará mejores resultados que un buen caso con uno inexperto, además de que esta falta de dominio del método puede repercutir en un rechazo al mismo por parte de los participantes.

Antes de iniciar la lectura del caso es importante que el facilitador dé a conocer el método que se requiere para llegar a la resolución del mismo. Una vez que se ha comprendido plenamente el método por el participante, se inicia la resolución del caso.

ANÁLISIS.

Es importante que el facilitador destaque la importancia de una buena lectura; de ser posible el Caso puede ser entregado a los participantes con un día de anticipación, con el objeto de que la lectura se haga con tranquilidad.

Es recomendable que en la lectura el facilitador verifique el los participantes subrayen o hagan anotaciones sobre los puntos cualitativos que aparecen en el mismo.

Una vez terminada la lectura el instructor puede moderar la realización del análisis, validando o cuestionando en su caso, las variables involucradas; es común que los participantes cuando aún no están familiarizados con el método, se confundan con algunos hechos que aparecen en el Caso, clasificándolos de manera incorrecta.

INTEGRACIÓN DEL GRUPO.

La integración del grupo tiene como objetivo crear un ambiente propicio para que los miembros del grupo se integren con lo cual el curso tendrá un mejor desarrollo.

Esto lo podemos lograr a través de dinámicas de grupo; existen muchas que pueden ser aplicadas para la integración del mismo, por lo cual el instructor deberá elegir algunas de acuerdo a las características y los objetivos de la sesión.

CONTRATO PSICOLÓGICO.

El contrato psicológico es algo intangible que se establece entre el instructor y los participantes, señalando las responsabilidades que tiene cada uno para trabajar adecuadamente en el desarrollo del curso.

Si bien es cierto que el instructor tiene la responsabilidad principal en la conducción de la dinámica, también es cierto que el instructor deberá señalar las responsabilidades propias de los participantes en forma de reglas, algunos ejemplos de éstas son:

- ❑ Vamos a trabajar en equipos de 5 miembros cada uno. (El facilitador, de común acuerdo con los participantes, formará y registrará los grupos, ya sea que se autoseleccionen, que el facilitador los forme de acuerdo a la lista, o por rifa).
- ❑ Cada equipo tendrá una representación.
- ❑ Es necesario que todos participen activamente, etc.

Después de exponer las reglas que deberán observarse en la reunión, el instructor sellará el contrato psicológico con los participantes con algunas de estas frases:

- ❑ Si no hay ninguna observación, comencemos a trabajar de acuerdo a lo convenido; etc.
- ❑ Bueno, vamos a iniciar

Aceptando ambas partes las reglas y comprometiéndose a cumplirlas para el mejor desarrollo del curso.

EXPONER LA METODOLOGÍA DEL CASO.

FUNDAMENTOS.

El diseño de prácticas basadas en el Método de casos consiste básicamente e la realización de una serie de pasos estructurados que permiten implementar dicho método como un apoyo para lograr un aprendizaje en los participantes.

DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS PARTICIPANTES.

Al diseñar prácticas basadas en el Método de Casos es importante iniciar con el análisis de las necesidades de capacitación que el participante tiene.

Dentro de las necesidades de capacitación se pueden mencionar las siguientes:

- ❑ El conocimiento y manejo de temas específicos que conforman la formación profesional.
- ❑ El conocimiento y manejo de temas específicos que participan en el desarrollo del estudiante.
- ❑ La aplicación que se puede tener de un conocimiento adquirido.

OBJETIVOS DEL ESTUDIANTE

Al satisfacer una necesidad de capacitación ésta debe ser acorde a los objetivos que el estudiante persigue, como:

- ❑ La explicación práctica de los diferentes aspectos que participan en la definición de la Misión, visión, objetivos, políticas, reglas, procedimientos, estrategias, presupuestos, etc,
- ❑ La importancia de la aplicación de técnicas de planeación.
- ❑ Desarrollar habilidades para identificar Debilidades y Fortalezas, Amenazas y Oportunidades.

- La importancia de la división del trabajo, jerarquización, delegación de autoridad, centralización o descentralización, análisis y descripción de puestos.

Lo anteriormente expuesto pueden ser algunos de los objetivos que persiguen los estudiantes y éstos se complementan cuando se tienen definidos los temas o áreas que se tratarán.

SELECCIÓN DE CASOS.

La selección de casos, depende de las áreas a tratar y los objetivos que se persiguen, pudiendo ser: Planeación, Técnicas de Planeación, Organización o Técnicas de Organización.

Determinar el tiempo de duración para trabajar el caso, definiendo si éste es de 2 horas, o si se debe trabajar extraclase.

Determinar el equipo auxiliar que el expositor requiera: acetatos, hojas para rotafolio, cañón, computadora, sala y condiciones de la misma.

Mencionar en cada caso presentando la duración del mismo y de sus partes, como son en la lectura, comprensión, determinación de hechos, proposición de alternativas, discusión de las mismas, sesión plenaria y presentación de soluciones.

Al presentar cada caso, el facilitador debe hacer pequeños grupos de 5 participantes para que discutan y disciernan sobre las alternativas y, posteriormente realizar sesión plenaria con todo el grupo.

Una vez que ya se conocen los pasos que se deben seguir en la resolución de Casos, estos pasos deberán ser expuestos por el facilitador en forma clara, asegurándose de que se cumpla con dos aspectos muy importantes durante el desarrollo de la sesión.

1. Que los participantes entiendan los pasos a seguir en la resolución del caso.
2. Que no existan dudas de los pasos a seguir en la resolución de casos.

Cumpliendo el participante con estos aspectos podemos asegurar el buen desarrollo de la sesión y así cumplir con los objetivos que se persiguen.

MODERAR DISCUSIONES EN GRUPO.

Moderar discusiones en grupo se refiere a que el facilitador debe llevar la reunión de una forma ordenada guiando las discusiones, cuidando de resumir lo que se discute, evitando conflictos, repeticiones o discusiones estériles; esto lo puede lograr si considera puntos como estos:

- ❑ Evitar que dos personas hablen o discutan al mismo tiempo.
- ❑ Asegurarse de no discutir sobre otro tema hasta no haber agotado el anterior.
- ❑ Resumir lo que se está discutiendo.
- ❑ Evitar discusiones que no se refieran al tema que se está tratando.
- ❑ Evitar que una persona o grupo de personas monopolicen la discusión.
- ❑ Evitar conflictos o discusiones entre dos personas.

Al considerar los puntos anteriores se logrará llevar la resolución del caso de una forma más ordenada.

DAR PISTAS.

Sobre este punto, el facilitador deberá dar atención a los factores más importantes para la resolución del caso. Esto lo podrá hacer a través de las preguntas que se presentan al final de cada caso.

PROVOCAR INTERCAMBIO DE IDEAS

El facilitador deberá provocar el intercambio de ideas entre los participantes; esto lo puede lograr a través de estimularlos con sus intervenciones en las discusiones y brindar a todos los participantes oportunidad para exponer sus puntos de vista como por ejemplo:

- ❑ ¿Qué opinan los demás equipos sobre las respuestas que presenta el equipo que está exponiendo?

Al proponer el instructor el intercambio de ideas, logrará que el curso se enriquezca con un mayor número de ideas y experiencias por parte de los participantes.

CONDUCIR AL GRUPO.

Consiste en ir señalando los pasos que deben seguir los participantes en la resolución del caso, de acuerdo a la metodología del caso. El instructor logrará una buena conducción del grupo si primeramente da las instrucciones necesarias para la resolución del caso, como:

- ❑ Tiempo de duración
- ❑ Formación de grupos
- ❑ Exponer conclusiones
- ❑ Hacer una sesión plenaria, etc.

Por último asegurarse de que el grupo no se desvíe, durante la resolución del caso, de los objetivos y temas que se tratan en el mismo.

ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN.

Consiste en motivar a los participantes para que tengan una mayor intervención durante el curso.

El facilitador puede lograr la motivación del participante a través de una frase de aliente como:

- ❑ Me parece muy acertado el comentario que hizo Ricardo
- ❑ Tiene razón, este era un grupo informal por.....

Otra forma es a través de una simulación, esto lo puede hacer con participantes que durante el desarrollo del curso hayan tenido poca participación.

- Vamos a hacer una simulación, Juan hará el papel del Director y Octavio el papel del supervisor

Con una mayor motivación, el participante tendrá mayor libertad de expresar sus ideas y experiencias.

CONCILIAR CONFLICTOS.

Muchas ocasiones al defender sus puntos de vista los participantes en la resolución de un caso llegan a una posición de conflicto, que puede ser representado por una discusión entre dos personas, llegando a ignorar al resto del grupo e inclusive, en ocasiones, desviarse de la resolución del Caso; el facilitador deberá estar alerta para detectar situaciones de este tipo y tratar de suavizarlas. Primeramente si la discusión es sobre un tema tratado en el Caso, que las dos partes en conflicto expongan ordenadamente sus puntos de vista y después dar la palabra o pedir la opinión del resto del grupo. Por último, si la discusión es sobre otro tema que no es de los tratados en el Caso y que no es el momento de discutirlo, cortar la discusión y reiniciar la discusión del tema. Al suavizar este tipo de situaciones el facilitador no debe coartar la creatividad de los participantes, únicamente moderar su participación.

UNIDAD I

PLANEACIÓN

La planeación se entiende como el proceso consciente y sistemático de tomar decisiones acerca de metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad o una organización llevarán a cabo en el futuro.

La planeación no constituye una respuesta informal o improvisada a una crisis; es un esfuerzo con un objetivo, bajo la dirección y el control de los administradores que, a menudo, se nutre de los conocimientos y las experiencias de empleados a todo lo largo de la organización. Además, proporciona a los individuos y a las unidades de trabajo un mapa claro a seguir en sus actividades futuras. Al mismo tiempo, este mapa debe dar cabida a las circunstancias individuales y a situaciones cambiantes.

PRÁCTICA No. 1

NOMBRE:

PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante comprenda y diferencie los principios de la planeación.

INTRODUCCIÓN:

Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción. Esta declaración fundamental dice que los resultados se esperan cuando se aplica el principio. Los principios de administración han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas, en las organizaciones públicas y privadas, grandes o pequeñas. Luego entonces es necesario tomar en consideración los principios que se tratan en esta práctica, al momento de llevar a cabo la planeación, y son los siguientes:

1. **Principio de la precisión.**
2. **Principio de la factibilidad. Principio de unidad de dirección.**
3. **Principio de delegación (Centralización vs Descentralización).**
4. **Principio de Flexibilidad.**
5. **Principio de congruencia con la misión de la empresa.**
6. **Principio de Control.**
7. **Principio de participación.**(Reyes, 2000.p.248)

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad I, Planeación. Subtema 1.4. Principios de Planeación

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos. Analizarán los casos que se les presentan y, a partir de los mismos, identificar cada uno de los principios de planeación (ya sea que no se cumplan o que se estén respetando). En hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. COMPAÑÍA DE LUZ Y FUERZA

Eduardo Díaz Balogh, Director General de La Compañía de Luz y Fuerza del Centro, empresa monopolista generadora de electricidad, está convencido de que la planeación eficaz de la compañía es fundamental para su éxito.

Durante más de diez años luchó porque se implantara un programa de planeación en la empresa, pero sin lograrlo. Durante ese lapso contrató a tres vicepresidentes, uno tras otro, y si bien cada uno parecía dedicarse en cuerpo y alma a su trabajo, él veía cómo los departamentos seguían operando cada uno a su manera. Tomaban las decisiones de acuerdo con los problemas que se les presentaban y se vanagloriaban de su excelente trabajo como “apagafuegos”.

Pero la compañía iba a la deriva y las decisiones de cada uno de los jefes de departamento no siempre concordaban unas con otras. El ejecutivo responsable de los asuntos reglamentarios pasaba su tiempo presionando para que se autorizaran aumentos a las tarifas, pero sin tener mucha suerte, ya que se consideraba que los aumentos en los costos no justificaban los aumentos solicitados.

El responsable de relaciones públicas se la pasaba tratando de hacer entender al público los problemas que enfrentaban y, sin embargo, los usuarios de diferentes zonas seguían pensando que la compañía ganaba buen dinero y que debía resolver sus problemas sin recurrir a un aumento de sus tarifas.

El vicepresidente encargado de las operaciones, presionado por muchas zonas para que ampliara las líneas de suministro para que quitara los cables aéreos y sus postes tan antiestéticos e instalara líneas subterráneas, para que brindara un mejor servicio a los usuarios, sentía que los costos podían pasar a segundo término si lograba quitarse de encima a los usuarios (clientes).

Cuando llegó un consultor a solicitud de Díaz Balogh y analizó la situación, encontró que la compañía no contaba con una planeación realmente eficiente. El vicepresidente de planeación y su personal trabajaban muy duro elaborando estudios y pronósticos que presentaban al Director General. Pero allí no acababa todo, porque los jefes de los departamentos consideraban que esos estudios sólo eran documentos inútiles que no tenían importancia para sus operaciones diarias, además de que no se verificaba la medida de su cumplimiento.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

Si fuesen el consultor:

- a. ¿Cuáles de los principios de planeación les indicarían que no se están cumpliendo?**

- b. ¿Qué medidas sugerirían para que la compañía empezara a planear con efectividad?

II. MANUFACTURAS DIVERSIFICADAS S.A. de C.V.

Víctor Esquivel, vicepresidente de Relaciones Industriales de Manufacturas Diversificadas S.A. de C.V., completó algunas notas que había estado preparando para su reunión con Raquel Bessudo, la Directora de Personal a quien él supervisa.

“Raquel”, comenzó: “nos han pedido que preparemos un borrador de proposición de política de personal para presentárselo a la Junta de Directores en la reunión anual que tendrá lugar aquí en Toluca el próximo mes. Tal parece que nos han criticado por una aparente falta de uniformidad en algunas de las decisiones tomadas en cuanto a la función de personal”.

“¿Es cierta esa crítica?”, preguntó Raquel

“Creo que está bien fundada. Estos son algunos de los incidentes de los que se me ha informado”, Víctor le dio a Raquel las siguientes notas que había preparado.

1. En la planta de Altamira, Tamaulipas de la división noreste hubo una huelga de 45 días porque la compañía insistió en implementar un plan de incentivos como medio de aumentar el ingreso promedio de los empleados. El sindicato había propuesto un aumento general de sueldos para elevarlos al nivel promedio del área. Al progresar la huelga, se hizo patente que la motivación real del movimiento era permitir la participación del sindicato en el establecimiento de los estándares de tiempo. La compañía insistía en que el fijar los estándares era prerrogativa de la compañía y no concernía al gremio. Sin embargo, en una planta de Guadalajara se había implementado un plan de evaluación del desempeño con participación conjunta de la gerencia y el sindicato.
2. El Gerente General de la división del norte, que es responsable de la producción y mercadotecnia, había asistido a varios seminarios sobre desarrollo gerencial a solicitud del Presidente. Estos seminarios recalcaron la

necesidad de establecer un clima de cooperación organizacional como base para las relaciones obrero-patronales. Más tarde, otros gerentes de la división del norte asistieron a programas similares. Algunos de estos gerentes fueron entonces transferidos a la división noreste y expresaron que se sentían como si estuvieran trabajando para una compañía diferente. Uno de ellos llegó a decir que de no poder regresar a la división del norte, renunciaría.

3. Las bases para determinar el nivel de los salarios no son claras. En la división del norte la posición de la compañía es que los sueldos del área deberían ser la base para determinar el nivel salarial; sin embargo, en la división del noreste, la compañía argumenta que el promedio del área industrial, y no el del área geográfica, es el que debe determinar el nivel de los salarios. El sindicato dice que la compañía no tiene una política uniforme.
4. Los programas de beneficios para los empleados no son uniformes en las plantas de ambas divisiones. Como resultado, hay lugares en donde los beneficios que cubren los gastos por hospitalización están cubiertos adecuadamente y en otros lugares no. Las prácticas también varían con respecto a vacaciones, días de fiesta y licencias, y al igual que en el caso de la hospitalización, las normas de unas compañías a veces son más liberales que las de otras compañías del área; otras veces no alcanza los niveles estándar del área.
5. La división del norte reembolsa a todos los empleados por los gastos de matrícula y libros cuando se completa cualquier curso en una escuela o colegio acreditado. Además, a los empleados con cinco años o más de antigüedad se les otorga una licencia con medio sueldo por períodos de un año para terminar una carrera universitaria. El gerente de la división del norte sostiene que tales programas contribuyen a que la división pueda cubrir plazas promoviendo recursos internos de la compañía. La división del noreste no tiene subsidios para mejoramiento personal.
6. En la división del norte los supervisores de la planta, junto con otros miembros de la administración, asisten a una reunión-cena mensual para discutir las proyecciones de producción y los métodos para el mes siguiente y para

revisar la labor ejecutada el mes anterior. En la división del noreste no hay reuniones de supervisores.

Después de leer el reporte, Raquel le devolvió la lista a Víctor y dijo: “Casi parece que estamos hablando de dos compañías diferentes”.

“Ciertamente”¹.

NOTA: Es importante aclarar que la misión de Manufacturas Diversificadas S.A. de C.V. es “Ser líderes mundiales en productos y servicios del sector, a través del trabajo en equipo, el mejoramiento continuo y el desarrollo y bienestar de nuestra gente”

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. **¿Cuáles son los principios de planeación que si se están cumpliendo?**
- b. **¿Cuáles de los principios de planeación les indicarían que no se están cumpliendo?**

III. AVANTE TEXTIL

Por cuatro años consecutivos la producción de Avante Textil se duplicó. Desafortunadamente, la planeación de la empresa no cambió con el transcurso del tiempo, y por consiguiente, se volvió progresivamente obsoleta. Al crecer la compañía, el estilo de Abraham Jassid, su propietario, se fue haciendo menos efectivo. Los problemas laborales aumentaron y la tensión administrativa relacionada con el trabajo se hizo excesiva.

Con la creencia de que la compañía necesitaba una planeación más efectiva, Jassid contrató una empresa de expertos consultores, cuyos miembros tenían gran experiencia en el establecimiento de programas de Administración. En tres meses la empresa tenía su programa. Pero también tenía un grupo de gerentes cuya actitud

¹ Adaptado de Sverdlik et al. 2003. Administración y Organización. Harper Collins Publishers. Latin América, pp. 105-106

negativa hacia el programa garantizaba su fracaso. Un gerente de nivel medio explicó tal actitud expresando:

“Si lo que estamos haciendo es una buena planeación, yo no quiero participar en ello. Basado en nuestra experiencia yo diría que la planeación es sólo otra palabra para conseguir más rendimiento de los gerentes ya bastante recargados de trabajo. Yo tengo metas ahora y sé que seré evaluado a base de haberlas logrado o no. También tengo mucho trabajo de papeleo en la oficina, que antes no tenía; pero no tengo más horas en el día que las que disponía, ni nadie me ha enseñado como ser más productivo. De seguro, buena planeación debe ser más de los que hemos visto aquí”.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. ¿Cuáles de los principios de planeación no se están cumpliendo?**

PRÁCTICA No. 2

NOMBRE:

PROCESO DE PLANEACIÓN. VISIÓN

OBJETIVO:

El estudiante conocerá, comprenderá y será capaz de diseñar la visión para cualquier tipo de organización.

INTRODUCCIÓN:

La Visión es la percepción precisa de la empresa y de su entorno presente y futuro más allá de sus fronteras marcadas por una organización formal que permite comprender su desenvolvimiento en el medio ambiente visualizando oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. La visión va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva sobre la dirección de la empresa y de aquello en lo que ésta se ha convertido. La declaración de la visión, a diferencia de la misión, aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad I, Planeación. Subtema 1.6.1. Proceso de Planeación. Visión

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos diseñarán la visión; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo

I. MÁS POSADAS EN EL MUNDO

Grupo Posadas prevé que 2008 será uno de sus mejores años: presentó en 2007 una utilidad neta de 210 mdp, espera para este año un incremento en ingresos de 3.4% y prevé que el turismo nacional e internacional se incrementarán entre 4 y 7%.

Javier Barrera, vicepresidente ejecutivo de la cadena, señala que el plan de expansión contempla la apertura de seis hoteles para este año, entre ellos el complejo formado por los hoteles Fiesta Inn y Fiesta Americana en Santa Fe, ciudad de México “tenemos la apertura de un Fiesta Americana en Guadalajara y de dos Fiesta Inn (Reynosa y Cuernavaca). A nivel internacional, acabamos de inaugurar un Caesar Business en Santiago de Chile” detalló.

Actualmente, Grupo Posadas desarrolla su plan para el trienio 2007-2010 que contempla 34 hoteles y una inversión de 343 mdd, de los cuales el grupo aporta el 4%, pues el resto lo dan inversionistas privados.

Barrera añadió que bajo la marca One Hotels (de tres estrellas) construyen tres hoteles (Monterrey, Tampico y D.F.) y tienen 22 contratos firmados para desarrollar más unidades. “El caso es atender un segmento hasta ahora descuidado”, concluyó.²

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

a. Diseñar la Visión de Grupo Posadas.

II. ANDARES COMERCIO & VIDA, EL NUEVO LIFE STYLE CENTER DE GUADALAJARA, LISTO EN 2008

Equiparable a lugares como Antara Polanco en la ciudad de México, Bal Harbour en Miami Beach, Rodeo Drive en Beverly Hills o incluso Madison Avenue en Nueva

² Adaptado de la Revista Alto Nivel. No. 214. Julio 2006. pág. 12

York, Andares Comercio & Vida es uno de los más ambiciosos proyectos de Guadalajara.

Trabajado por Desarrolladora Mexicana de Inmuebles, el proyecto arquitectónico corre a cargo del despacho Sordo Madaleno. Ubicado en un predio de 13 hectáreas en la zona de Puerta de Hierro, en la capital jalisciense, contará con 230 locales comerciales y tendrá un área de construcción de 486,000 metros cuadrados.

El megaproyecto incluye, en un panorama urbano elegante y al aire libre, siete torres de departamentos, así como las mejores tiendas departamentales, una zona de exclusivos restaurantes y entretenimiento y una adecuada mezcla de giros y marcas entre las que destacan Hugo Boss, Armani, Carolina Herrera, DKNY, Chanel, Montblanc, Ferragamo, MaxMara y Zegna.

Andares estará listo en 2008 y su inversión asciende a 80 mdd. Con él también llega a Guadalajara El Palacio de Hierro, con una inversión adicional de 50 mdd. Una segunda etapa de Andares proyecta la construcción de un hotel gran turismo y dos torres de oficina de lujo.³

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Del texto anterior se les pide que diseñen la Visión de Desarrolladora Mexicana de Inmuebles.**

³ Adaptado de la Revista Alto Nivel. No. 214. Julio 2006. pág. 14

PRÁCTICA No. 3

NOMBRE:

PROCESO DE PLANEACIÓN. MISIÓN

OBJETIVO: Lograr que el estudiante sea capaz de diseñar la misión de un negocio.

INTRODUCCIÓN: “En la Misión, también llamada propósito, se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea. Tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa), un propósito o misión.” (Koontz (Q.E.P.D.) y Weihrich, 2001, p.127-128).

En términos generales, al diseñar la misión se describe el propósito básico que desde la perspectiva de la empresa da sentido a su propia existencia (**qué se desea lograr**), enfatizando al mismo tiempo **cómo ha de lograrlo** y el papel que corresponde a cada uno de los elementos que han de participar en ella en búsqueda del cumplimiento del propósito básico enunciado.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad I, Planeación. Subtema 1.6.2. Proceso de Planeación. Misión

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos identificar o diseñar la misión; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I.- CRÉDITO AFIANZADOR, empresa dedicada a expedir todo tipo de fianzas relacionadas con pensión alimenticia, fidelidad, libertad provisional, garantizar multas, para garantizar reparación de daños, fianzas para suspensión en amparo, para contratos, para anticipos, para cumplimientos , y para concursos y licitaciones,

entre otros; ha definido su tarea básica partiendo del logro de un desempeño excelente, capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y de recompensar a la confianza que los accionistas han depositado en los administradores, considerando a la administración y la calidad de sus productos y servicio como un elemento necesario para lograrlo. Es de destacarse que también le concede gran importancia a la cadena de intermediación que le sirve para llegar a los clientes, considerando también la importancia de condiciones de trabajo (que define como clima laboral de apertura, confianza y su desarrollo), más propias para un buen desempeño y el desarrollo de sus trabajadores, a quienes considera como sus colaboradores.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Con los elementos que se proporcionan en el enunciado anterior, se pide que diseñen la misión para esta empresa.**

II. BIMBO ha convocado a una reunión de ejecutivos para definir la misión de su empresa; como resultado de la sesión en la que se trabajó con lluvia de ideas, nos presentan la siguiente oración: “Una empresa innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores, elaborar y distribuir productos alimenticios comprometiéndose a ser una empresa líder nacional en su rama con creciente presencia internacional, altamente productiva y plenamente humana”.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Ordenar las ideas anteriores dando forma a la misión de esta empresa.**

III. Coca-Cola FEMSA. Ha diseñado la siguiente misión para su empresa “Satisfacer y agradecer con excelencia al consumidor de bebidas”.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **Analizar la oración anterior y determinar si cuenta con los elementos necesarios para ser considerada una misión a la luz de los conceptos teóricos.**
- b. **¿Qué le falta? ¿Está completa? Fundamentar su respuesta en un texto de al menos media cuartilla.**

IV.- PEPSICO. INC. Define como su misión la siguiente: “Incrementar el valor de las inversiones de nuestros accionistas, a través del crecimiento en las ventas, controles de costos y una inversión inteligente de los recursos, todo esto sostenido por una importante inversión en el desarrollo de nuestra gente”.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **¿Consideran que en la Misión de Pepsico se ha contemplado “la función básica que desde la perspectiva de la empresa da sentido a su propia existencia (qué se desea lograr), enfatizando al mismo tiempo cómo ha de lograrlo y el papel que corresponde a cada uno de los elementos que han de participar en ella en búsqueda del cumplimiento del propósito básico enunciado”? Fundamentar su respuesta en un texto de al menos una cuartilla.**
- b. **Investigar en internet todo lo relacionado con esta empresa y con base a ello determinar su función básica. (El resultado de la investigación será presentado ante el grupo en la siguiente sesión, para su discusión y conclusión grupal).**

V. MISIÓN DE FORD “Ser la compañía mundial orientada al consumidor mediante nuestros productos y servicios automotrices”

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

Analizar la misión anterior y después de ello dar respuesta a las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuáles son los elementos de la misión que de acuerdo a la teoría sí tiene?
- b. ¿Cuáles son los elementos de la misión que de acuerdo a la teoría no se contemplan?
- c. Diseñar la misión para esta empresa con todos sus elementos.

VI. **MISIÓN DE COLGATE** “Porque el consumo de nuestros productos es nuestro negocio, nuestro éxito depende de la satisfacción, confianza y seguridad de los consumidores. Creemos que podemos seguir dando el mejor servicio para que sus necesidades sigan siendo satisfechas de manera eficaz y eficiente”

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. ¿Se puede identificar la función básica de esta empresa a través del enunciado de su misión? Fundamentar su respuesta.
- b. ¿Consideran que la misión anterior cuenta con los elementos necesarios a la luz de los conceptos teóricos? Fundamenten su respuesta.
- c. Investigar en internet todo lo relacionado con esta empresa y con la información obtenida proponer una misión pertinente. (El resultado de la investigación será presentado ante el grupo en la siguiente sesión, para su discusión y conclusión grupal).

VII. COMPARACIÓN DE LA MISIÓN DE DOS EMPRESAS

Cuadro No. 1

MISIÓN DE TELEvisa	MISIÓN DE TV AZTECA
Ser líder global en la producción y distribución de entretenimiento e información, generando valor a Nuestro personal, clientes y Accionistas	Llevar a cabo una verdadera y auténtica transformación de la programación, tanto en contenido como en calidad de producción, así como ser una empresa rentable que proporcione fuentes de trabajo dignas y que genere un desarrollo económico a sus empleados y a nuestro país, y a través de nuestra programación dar a los mexicanos e hispano parlantes de todo el mundo, los elementos necesarios para comprender y actuar en el mundo en que vivimos

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- Analizar y comparar la misión de cada una de las empresas que se presentan en el cuadro anterior.
- ¿Se puede identificar la función básica de ambas empresas a través del enunciado de su misión? Fundamentar su respuesta.
- ¿Consideran que las misiones anteriores cuentan con los elementos necesarios a la luz de los conceptos teóricos? Fundamenten su respuesta.
- Una vez leídas y analizadas las misiones anteriores, establezcan los elementos que hacen diferentes a estas empresas.

VIII. COMPARACIÓN DE LA MISIÓN DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Cuadro No.2

MISIÓN DEL TEC DE MONTERREY	MISIÓN DEL TECNOLÓGICO DE TOLUCA
Formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad para mejorarla en lo social, en lo económico y en lo político, y que sean competitivas internacionalmente en su área de conocimiento. Hacer investigación y extensión relevantes para el desarrollo sostenible del país.	Ser instrumento para el desarrollo de su comunidad formando profesionales de excelencia en Educación Superior Tecnológica, capaces para dar respuesta efectiva y específica a las necesidades regionales, con calidad y productividad, así como poseer una visión nacional e internacional para desarrollar para el presente y el futuro.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **¿Se puede identificar la función básica de ambas empresas a través del enunciado de su misión? Fundamentar su respuesta.**
- b. **¿Las misiones anteriores cuentan con todos los elementos a la luz de los conceptos teóricos? Fundamentar su respuesta.**
- c. **Una vez leídas y analizadas las misiones anteriores, establecer los elementos que hacen diferentes a estas empresas.**

IX. DIFERENCIANDO LA MISIÓN Y LA VISIÓN.

Simon Eléctrica es una empresa que se dedica a la fabricación de la llamada serie 25 de apagadores de uso comercial y doméstico y al ensamblado de lámparas de iluminación para alumbrado público. Esta organización ha declarado su misión y visión en los siguientes términos:

Cuadro No.3

MISIÓN	VISIÓN
“satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo las especificaciones de calidad y servicio en los productos eléctricos y de iluminación de baja tensión”	“una estructura organizativa alineada, liderazgo y dirección de acuerdo a las necesidades del mercado, integración de la empresa con la comunidad, adecuada relación con los clientes y el aprovechamiento del potencial humano ⁴ ”

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. **Analizar los enunciados anteriores y explicar cuáles son los elementos o palabras clave que marcan la diferencia entre ellos.**

⁴ Adaptado de Velázquez Pineda, Miroslava Carmen. 2006. Programa de Inducción para el Personal de nuevo ingreso de Simon Eléctrica S.A. de C.V., p. 72. Memoria de Residencia Profesional. I.T.T.

PRÁCTICA No. 4

NOMBRE: PROCESO DE PLANEACIÓN. OBJETIVOS

OBJETIVO: Lograr que el estudiante sea capaz de diseñar los objetivos de una organización.

INTRODUCCIÓN: Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacional. Objetivos que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. Pueden formularse inicialmente en términos amplios y abstractos. Para detallarse en términos operacionales, los objetivos empresariales requieren subdividirse en objetivos departamentales.

En toda organización hay muchos objetivos, pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen las siguientes categorías:

1. Proporcionar buenos productos y servicios
2. Estar adelante de la competencia (posición en el mercado)
3. Crecer
4. Aumentar las utilidades (aumentando las ventas y/o disminuyendo los costos.
5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados
6. Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
7. Responsabilidad social
8. Liderazgo del producto
9. Productividad
10. Rentabilidad

En toda empresa existe una jerarquía de objetivos, cada objetivo se fija teniendo en cuenta una orientación más amplia o tomando como referencia objetivos más amplios de la organización para evitar la dispersión de esfuerzos o pérdida de la unidad organizacional de la empresa.

Es importante recordar los requisitos que se deben cubrir al plantear los objetivos y estos son los siguientes.

Deberán ser medibles, cuantificables, verificables y temporales.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad I, Planeación. Subtema 1.6.3. Proceso de Planeación. Objetivos

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos. Analizarán los casos que se les presentan, y a partir de los mismos, diseñarán los objetivos; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. MÁS POSADAS EN EL MUNDO

Grupo Posadas prevé que 2008 será uno de sus mejores años: presentó en 2007 una utilidad neta de 210mdp, espera para este año un incremento en ingresos de 3.4% y prevé que el turismo nacional e internacional se incrementarán entre 4 y 7%. Javier Barrera, vicepresidente ejecutivo de la cadena, señala que el plan de expansión contempla la apertura de seis hoteles para este año, entre ellos el complejo formado por los hoteles Fiesta Inn y Fiesta Americana en Santa Fe, ciudad de México “tenemos la apertura de un Fiesta Americana en Guadalajara y de dos Fiesta Inn (Reynosa y Cuernavaca). A nivel internacional, acabamos de inaugurar un Caesar Business en Santiago de Chile” detalló.

Actualmente,. Grupo Posadas desarrolla su plan para el trienio 2007-2010 que contempla 34 hoteles y una inversión de 343 mdd, de los cuales el grupo aporta el 4%, pues el resto lo dan inversionistas privados.

Barrera añadió que bajo la marca One Hotels (de tres estrellas) construyen tres hoteles (Monterrey, Tampico y D.F.) y tienen 22 contratos firmados para desarrollar más unidades. “El caso es atender un segmento hasta ahora descuidado”⁵, concluyó.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

a. Del texto anterior, diseñar el objetivo general.

⁵ Adaptado de la Revista Alto Nivel No. 215. Julio 2006, p. 12

- b. Identificar el o los objetivos específicos.**
- c. Revisar las categorías de los objetivos y determinar a cuál pertenecen.**

II. ANDARES COMERCIO & VIDA, EL NUEVO LIFE STYLE CENTER DE GUADALAJARA, LISTO EN 2008

Equiparable a lugares como Antara Polanco en la ciudad de México, Bal Harbour en Miami Beach, Rodeo Drive en Beverly Hills o incluso Madison Avenue en Nueva York, Andares Comercio & Vida es uno de los más ambiciosos proyectos de Guadalajara.

Trabajado por Desarrolladora Mexicana de Inmuebles, el proyecto arquitectónico corre a cargo del despacho Sordo Madaleno. Ubicado en un predio de 13 hectáreas en la zona de Puerta de Hierro, contará con 230 locales comerciales y tendrá un área de construcción de 486,000 metros cuadrados.

El megaproyecto incluye, en un panorama urbano elegante y al aire libre, siete torres de departamentos así como las mejores tiendas departamentales, una zona de exclusivos restaurantes y entretenimiento, y una adecuada mezcla de giros y marcas entre las que destacan Hugo Boss, Armani, Carolina Herrera, DKNY, Chanel, Montblanc, Ferragamo, MaxMara y Zegna.

Andares estará listo en 2008 y su inversión asciende a 80 mdd. Con él también llega a Guadalajara El Palacio de Hierro, con una inversión adicional de 50 mdd. Una segunda etapa de Andares proyecta la construcción de un hotel gran turismo y dos torres de oficina de lujo⁶.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Del texto anterior se les pide que diseñen el objetivo general de Desarrolladora Mexicana de Inmuebles.**

⁶ Adaptado de la Revista Alto Nivel No. 215. Julio 2006, p. 14

- b. **Revisar las categorías de los objetivos y determinar a cuál pertenece cada uno.**

III. DISEÑO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Cuadro No.4

OBJETIVOS NO VERIFICABLES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1. Obtener utilidades razonables.	
2.- Incrementar el volumen de producción.	
3.- Fabricar calzado de dama.	
4.- Obtener ganancias sobre las ventas.	
5.- Obtener la rentabilidad sobre la inversión.	
6.- Minimizar los costos.	
7.- Disminuir el índice de rotación.	
8.- Incrementar la repetición del uso del producto entre los usuarios actuales de la industria.	
9.- Obtener una prueba inicial en nuevos clientes a nivel nacional para el producto como bebida fría.	
10.- Mejorar la participación en el mercado.	

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. En la columna del lado derecho transformar los objetivos no verificables de la columna izquierda, a específicos (medibles, cuantificables, verificables y temporales) .**

IV. SENSIENT COLOR

Sensient Color es el proveedor líder de colores, sabores y fragancias a nivel mundial. Sus plantas alrededor del mundo utilizan formulaciones únicas para dar vida a sus productos.

Sensient busca incrementar su prestigio y rentabilidad al contar con empresas de vanguardia; su estrategia es crecer en mercados de alto margen y rápido crecimiento, apoyado en nuevas adquisiciones que puedan proveerla de nuevas tecnologías, mercados y productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes y ofrezcan oportunidades de rápido crecimiento.

Las empresas Sensient producen tinta para impresoras de inyección, colores técnicos y químicos para impresoras láser e imagen en pantallas planas, aditivos para productos cosméticos y farmacéuticos, así como sistemas de colores y sabores de alto margen para alimentos y bebidas que dejen los más altos rendimientos, así pues, con las innovaciones, Sensient se mantendrá en el negocio de alimentos y bebidas ya que estos ofrecen una demanda confiable y una base estable.

Sensient ha declarado como su misión la siguiente: “Contribuir a la competitividad de los clientes mejorando la apariencia de nuestros productos a través de la experiencia que tenemos en el color, para sus productos alimenticios, farmacéuticos y cosméticos. Crecer con aquellos clientes que valoran nuestra manera eficiente y creativa de resolver problemas, mediante una relación de negocios mutuamente benéfica”.

La Visión de Sensient ha sido declarada en los siguientes términos: “Ser el proveedor global preferido en colorantes e ingredientes relacionados para alimento, cosméticos

farmacéuticos, para los mercados a los cuales servimos en beneficio de todos los participantes”⁷.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

Con la información presentada en el texto anterior, se les pide que:

- a. Diseñen el objetivo General (en términos no verificables) para Sensient Colors**
- b. Diseñar al menos dos objetivos específicos (verificables) para cada una de las siguientes direcciones: Finanzas, Operaciones, Ventas, Compras y Recursos Humanos.**

V. EL CAFETAL

El Cafetal es una empresa dedicada a la fabricación de pastillas de café de olla que se disuelven en agua o leche caliente en aproximadamente 30 segundos, necesitándose dos de éstas para una taza de 250 ml.

El Cafetal ha declarado como su Misión “Brindar a los consumidores de café practicidad, sabor y calidad a través de productos hechos a base de grano”.

Por otra parte la visión ha sido redactada en el siguiente tenor: “Hacer de “El Cafetal” una compañía reconocida a nivel nacional por ofrecer productos de café que faciliten la vida personal de los individuos a través de una cultura de calidad”.

El Objetivo General de “El Cafetal” es: Lograr el posicionamiento y reconocimiento de la marca “CAFETO” en el mercado nacional e internacional⁸.

⁷ Adaptado de Aceves Hernández Erick. 2006. Proyecto de Residencia Profesional “Actualización de la Descripción de Puestos del Personal Sindicalizado”. I.T.T. p.6

⁸ Adaptado de Martínez Arzate Viridiana. 2006. Proyecto de Investigación. I.T.T.p. 67

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

Analizar detenidamente el texto anterior:

- a. Emitir un juicio acerca de la congruencia entre Misión, Visión y Objetivo General. (A través de un breve discurso)**
- b. Diseñar objetivos a corto, mediano y largo plazo (uno de cada uno)**
- c. Diseñar al menos dos objetivos para los siguientes departamentos: Mercadotecnia y Ventas, Administración y Finanzas, y Producción.**

VI. ORIGINALES LALA, S.A.

Los hermanos Juan José, Pedro y Alberto González Rodríguez, propietarios de la empresa Originales Lala, S.A., se reunieron el día 22 de octubre del 2007, pues necesitaban reestructurar la organización de su fábrica como condición para obtener un crédito financiero, que les permitiese resolver sus problemas de liquidez y lograr incrementar sus volúmenes de exportación .

Esta empresa se encuentra ubicada en el Parque Industrial Lagunero de la Ciudad de Gómez Palacio, Durango; fue fundada en 2006, siendo su giro de actividad la fabricación de pantalones tanto de marca propia como de maquila de exportación a los Estados Unidos de Norteamérica.

Originales Lala, S.A., está catalogada en la Región Lagunera como una industria pionera en la maquila de exportación de pantalones; se inició en el mercado externo con la concesión en el uso del nombre de una marca de prestigio internacional. La empresa abrió sus operaciones con dos líneas de producción, teniendo un total de 120 máquinas, capacidad que para enero del 2007 fue incrementada a 180 unidades, como consecuencia de la participación que se logró en el mercado norteamericano.

Al aumentar los volúmenes de producción, se dedicó el 80% de su capacidad instalada a la maquila de exportación, y el 20% restante para abastecer el mercado nacional de sus propias marcas, a través de su empresa comercializadora Lala Mex, S.A. administrada por el Sr. Alberto González Rodríguez, en la Ciudad de México, D.F.

A consecuencia del rápido crecimiento que tuvo la empresa, se generó, según juicio del Sr. Juan González Rodríguez, cierto descontrol administrativo y se redujo considerablemente su capacidad de endeudamiento, ya que se recurrió en forma indiscriminada al financiamiento como medida eficaz y rápida para solventar los compromisos relacionados con el capital de trabajo.

La Institución Bancaria con la que normalmente operaban, les otorgó un crédito por la cantidad de \$300,000.00.

Los hermanos González Rodríguez se abocaron a la tarea de analizar la situación de la empresa, elaborando conjuntamente una relación de todos aquellos aspectos que consideraban necesario corregir. Una vez resumidos, Juan José Procedió a la lectura de los principales puntos.

- ✓ Se omite cargar en las cuentas de los clientes algunas ventas, los cuales normalmente no están al día.
- ✓ No existe información sobre los avances de producción y se presentan retrasos en la línea.
- ✓ Los viernes siempre se está esperando algún pago para poder completar los salarios de las operadoras.
- ✓ Pedro permanece casi todo el día en las líneas de producción solucionando los muchos problemas que se presentan.
- ✓ Existen errores frecuentes en los cortes de los pantalones de maquila, por ello se tiene que suspender el proceso y cambiar el producto mientras se resuelven las fallas.
- ✓ En las negociaciones de los precios de maquila de exportación existen diferencias de opinión entre Pedro y yo.
- ✓ Se empaca y embarca en los límites de la fecha de entrega, y en algunas ocasiones se tienen que emplear horas extras.
- ✓ Lala Mex, ha incrementado su cuenta con nuestra empresa, representando en la actualidad un 40% de la cuenta de clientes.
- ✓ No obstante la tía Lupe se encarga de registrar todos los ingresos del negocio, no contamos con información actualizada y confiable.

- ✓ Por falta de avíos de parte de los norteamericanos, se tiene que suspender en ocasiones la fabricación de ropa.
- ✓ Laura, nuestra hermana, está sobrecargada de trabajo, pues ella tiene qué atender todos los aspectos del personal de la Planta.
- ✓ No se cuenta con informes detallados del área de costura (reparación de prendas rechazadas en control de calidad).
- ✓ Se sufren castigos económicos, porque cuando los norteamericanos reciben las prendas, encuentran detalles de fabricación fuera de las especificaciones y tolerancias acordadas.
- ✓ El Jefe de taller se queja de la falta de comedor, porque el personal está comiendo en el área de Corte y Producción, y en muchos de los casos sobre la maquinaria.
- ✓ Nuestro primo José, que está encargado de la oficina de trámites en Cd. Juárez, Chih., se tarda mucho en el visado de las mercancías.
- ✓ No se ha vendido el inventario del producto terminado rezagante, ya que las corridas de pantalones por colores, tallas y modelos están incompletas.

Después de haber leído la relación de las condiciones en las que se encontraba Originales Lala, Juan José manifestó: Tenemos urgencia de mejorar nuestra empresa y la necesidad de definir el objetivo general y los objetivos específicos de manera tal que tracemos el rumbo que ha de seguir nuestra empresa⁹.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Ayuden a los hermanos González Rodríguez diseñando el objetivo General (no verificable) y los objetivos específicos (verificables) para las áreas de: Ventas, Trámites de Exportación, Empaque y Almacén de Producto terminado, Compras, Pagos y Contabilidad; Personal, Tráfico y Cobranza, Mantenimiento, y Control de Calidad.**
- b. Construyan un discurso (tipo ensayo) en el que expliquen la manera en que se relacionan los objetivos específicos con el objetivo general.**

⁹ Adaptado de Nacional Financiera S.N.C. 2000. La aplicación del método de casos en la industria mediana y pequeña. P. 183

- c. Construyan un discurso (tipo ensayo) en el que expliquen la interconexión entre los objetivos específicos.

PRÁCTICA No. 5

NOMBRE:

ESTRATEGIAS

OBJETIVO:

El estudiante será capaz de diseñar estrategias para el logro de los objetivos de la organización.

INTRODUCCIÓN:

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas. A través de las estrategias se plantea cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización. Sin embargo, a nivel corporativo se determinan cuatro tipos de estrategias básicas, que se refieren al rumbo que puede tomar la empresa, en cuanto a crecimiento y producto. Éstas son:

Estrategias de crecimiento

Estrategias de integración. Hacia delante, hacia atrás, horizontal, y de fusión.

Estrategias intensivas.

Las dos estrategias de desarrollo intensivo son:

- **Desarrollo de producto y Desarrollo de mercado.**

Estrategias de consolidación

Estrategias de diversificación. Las tres estrategias de diversificación son las siguientes: Concéntrica, Horizontal y Conglomerada.

Estrategia de estabilidad organizacional.

Estrategia de Contracción.

Estrategias combinadas. (Munch, 2001)

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad I, Planeación. Subtema 1.6.4. Proceso de Planeación. Estrategias

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos identificarán la estrategia básica que se está aplicando; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. SU JUGADA MÁS CAPRICHOSA

Con la compra de Chili's Alsea bloquea a la competencia

No sólo de *Fast food* vive Alsea. La compañía que dirige Alberto Torrado Martínez entró al negocio de “restaurantes casuales”, al adquirir 60% de las acciones de Grupo Alimentos y diversión (ALDI), uno de los dos franquiciatarios en México de Chili's, propiedad de Brinker Internacional.

La jugada de Alsea (que opera Domino's Pizza, Starbucks, Popeyes y Burger King) tuvo dos objetivos: “sumar un negocio de gran potencial”, señala Diego Gaxiola, director de Finanzas Corporativas; y además interceptar el avance del otro franquiciatario de Chili's en el país, CMR, propietario de los restaurantes Wings, Del Bosque, Meridiem, El Lago y otros.

Alsea administrará la marca con 10 unidades en el DF y los estados de México, Morelos, Puebla, Hidalgo y Querétaro. El plan es crecer a 15 restaurantes en tres años. “No nos interesa estar en el resto del país; con el territorio que tenemos podemos hacer crecer muy bien el negocio”, señala Gaxiola. CMR tiene el manejo de la marca para el norte y sureste de la República.

Hoy Chili's vende 1.5 millones de dólares anuales. Alsea estima que llegar a 25 restaurantes, contribuirán con 7% de las ventas totales. “No es un cambio de

tendencia, tendremos fast food por largo tiempo”, dice Gaxiola. “Pero éste es un segmento con posibilidades. Es lo que Alsea sabe explotar”.

Los analistas estiman que Alsea invetirá un millón de dólares por cada nuevo Chili's. Al 30 de junio de 2007, su deuda a largo plazo era de 15.8 millones de pesos, y la de corto 445.1 millones de pesos, en comparación con los 43.9 millones de pesos y 152.6 millones de pesos de 2006.

“Este salto en su deuda se debe a su expansión. En mayo adquirió 100% de Alipronto, franquiciatario de Burger King en el DF, y compró 100% de Grupo Mozarella, subfranquiciatario de Domino's”¹⁰.

Según los analistas de Santander, uno de los principales riesgos de Alsea es “la entrada de nuevos competidores”, Por lo pronto, a CMR ya le cerró el paso.¹¹.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **Identificar el objetivo que pretende lograr Alsea.**
- b. **¿Qué tipo de estrategia básica está utilizando ALSEA para lograr el objetivo anterior. Explicar ampliamente mediante un discurso tipo ensayo.**

II. BASTA DE CHIPOTLE

McDonald's vende su cadena de comida mexicana

Durante casi una década, el payaso Ronald McDonald engulló las ganancias de la cadena de Chipotle Mexican Grill, que hoy cuenta con 500 establecimientos en EU.

Ahora McDonald's, el gigante de las hamburguesas, comenzará a desinvertir en las empresas que fue adquiriendo en el mercado desde 1997 y de la que al final de 2005 poseía 69%.

En la primera mitad de 2006, McDonald's vendió 75 millones de acciones de Chipotle Mexican Grill, obteniendo una ganancia de 577.1 millones de dólares y planea

¹⁰ Adaptado de la Revista EXPANSIÓN. No. 925. Septiembre de 2006. Articulista Norma Lezcano.p. 19

¹¹ Adaptado de la revista “EXPANSIÓN”, SEPTIEMBRE 28,2005. Número 925, articulista: Norma Lezcano. P.19

desprenderse de sus restantes 15.8 millones de papeles por valor de unos 820 millones de dólares a finales de octubre.

McDonald's, señalan analistas, tiene que reenfocarse en un nicho principal (las hamburguesas y aprovechar el buen momento para vender la cadena Chipotle, que en el segundo trimestre de 2006 tuvo ingresos por 204.9 millones de dólares, la misma cifra que en todo 2002.

En 1993, Steve Ells fundó esta empresa de comida mexicana en Denver, Colorado, donde adquirió fama por vender burritos, carnitas, barbacoa, salsas o chiles rellenos.

“La comida mexicana está teniendo una creciente participación en el negocio de restaurantes y Chipotle podría crecer a alrededor de 2,000 establecimientos en EU”, señala Joseph Beaulieu, de la consultoría Morningstar.

En el segundo trimestre de 2006, McDonald's incrementó sus ganancias trimestrales en 57%, de 530 hasta 831 mdd.

En 2003, la firma implementó el “Plan to Win”, desde entonces ha reportado 13 cuatrimestres consecutivos de índices positivos en ventas globales.¹²

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Identificar el objetivo que pretende lograr McDonald's.**
- b. ¿Qué tipo de estrategia básica está utilizando para lograr el objetivo anterior? Explicar ampliamente, mediante un discurso tipo ensayo.**

III. VIGOROSA A LOS 130 AÑOS

Como una de las empresas más importantes de la industria farmacéutica, Eli Lilly atraviesa uno de sus mejores momentos: recientemente cumplió 130 años en el mercado mundial, en muy corto tiempo lanzó un portafolio de nueve productos (siete de ellos en México) y en 2005 fue la firma del sector con mayor crecimiento en el país.

¹² Adaptado de la revista EXPANSIÓN No.949, 20 de septiembre, 2006.articulista: Fernando Ramírez. p.34

“2005 fue un año fructífero; hubo un crecimiento en ventas de 6% y la ganancia por acción fue mayor a los pronósticos. En cuanto a 2006, los dos primeros trimestres arrojan números alentadores, con un avance de alrededor de 6% y expectativas superiores en cuanto a ganancias por acción”, dijo Lorenzo Tallarigo, presidente de Operaciones Internacionales de Eli Lilly.

Durante una visita a México para celebrar el 130 aniversario de la compañía, el ejecutivo comentó que entre las principales fortalezas de la firma se encuentra la investigación y desarrollo de nuevos productos.

“Lilly ha logrado mejorar la productividad, investigación y desarrollo, por lo que hemos lanzado en los últimos cinco años nueve productos. Ahora el reto que tenemos es reducir costos de investigación y desarrollo de las nuevas moléculas. El costo actual es de 1,200 mdd y pretendemos reducirlo a 800 millones de dólares para el final de la década”, indicó.

En México su portafolio de lanzamientos en los últimos 24 a 30 meses contempla siete moléculas nuevas, lo que la colocó como la empresa farmacéutica con el mayor número de moléculas nuevas en el mercado.

Entre los nuevos medicamentos destaca Cialis, para tratar la disfunción eréctil, y Cymbalta, un fármaco para combatir los síntomas emocionales y físicos de la depresión.

Lorenzo Tallarigo enfatizó la importancia de la filial México para el corporativo mundial. Explicó que la planta en México, es una de las más importantes para la compañía, pues se manufactura para consumo interno y 25 países más de Latinoamérica.

“Alrededor de 70% del volumen que producimos es para el mercado de México y 30% para exportar, pero creemos que podemos triplicar o cuadruplicar este volumen de exportaciones”, concluyó.¹³

¹³ adaptado de la revista “mundo EJECUTIVO” Núm. 327 Volumen XLIII . Julio 2006. articulista Erika Uribe. p. 86

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Identificar el objetivo que pretende lograr Eli Lilly**
- b. ¿Qué tipo de estrategia básica está utilizando? Explicar ampliamente mediante un discurso tipo ensayo.**

IV. LOS SKATEBOARDERS ESTÁN ABURRIDOS CON NIKE

En 1995, Nike emprendió una campaña tendiente a capturar una participación de mercado dominante de las compras de calzado y ropa para patinadores, pero tropezó, en esos días, la marca preferida entre los patinadores es la pequeña Vans Inc. La compañía de Santa Fe Springs, California., fue pionera en la introducción de zapatos de suela gruesa, fáciles de calzar y capaces de absorber el choque de salto de metro y medio sobre ruedas. La compañía alimentó su imagen de alta categoría con un programa de marketing poco común que no utilizó la publicidad en medios y, en cambio, se concentró en patrocinios, eventos y otras actividades relacionadas con la cultura de la patineta. El elemento central de estos esfuerzos de marketing fueron los elaborados por Vans que construyó en diversas partes del país. La empresa consigue una exposición un poco más amplia en medios cuando patrocina eventos como la Vans Triple Crown, una escaparaté de alternativas deportivas que van de la patineta del ciclismo motocross (ciclismo a campo traviesa en terreno escarpado), que se transmite por la cadena NBC Sports. Como señala Gary Schoenfeld, director general de Vans, “nuestra idea no es pegarle en la cabeza a nuestro auditorio objetivo con anuncios, sino integrarnos a los lugares en los que hay más probabilidad de que lo encontremos.

Como el furor de la patineta se avivó en los primeros años del siglo XXI, Vans disfrutó de un impetuoso crecimiento. La compañía ganó 15.5 millones de dólares sobre ventas de 336 millones en su año fiscal 2000, 23% más que el año anterior. Ciertamente, esto le da a Vans menos de 2% de un mercado general de calzado deportivo, del cual la mitad es propiedad de Nike, pero el enfoque de Vans en los fanáticos de

la alternativas deportivas, ha creado una base de clientes intensamente leal....y redituable.

Si bien Vans querría procurar su crecimiento mediante el desarrollo de nuevos productos, al mismo tiempo no quiere ofender a sus clientes leales que aman las raíces cimarronas de la empresa y su imagen de competidora forajida, subestimada. La empresa preferiría preservar su dominio en un nicho de mercado pequeño pero lucrativo antes de librar una batalla arriesgada y costosa por una participación mayor del mercado entero.

Por esta razón, la compañía está experimentando con botas de excursionista, botas para snowboard (tabla monoesquí de nieve), y una línea ampliada de ropa, pero ha cambiado el rumbo para salir de los patines de ruedas en línea, porque los patinadores tienden a ver como deficiente esta rama de la marca.¹⁴

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Identificar el objetivo que pretende lograr Vans**
- b. ¿Qué tipo de estrategia básica está utilizando para lograrlo. Explica ampliamente mediante un discurso tipo ensayo**
- c. Diseñar una estrategia de integración hacia adelante para esta organización**
- d. Diseñar una estrategia de integración hacia atrás para esta empresa**

V. LABORATORIOS PANAMENT, S.A. de C.V.

A principios del año 2000, debido a las altas perspectivas que se le presentan, el Ing. Mateo Fletes contempla la posibilidad de expandir la empresa de cosméticos, rama industrial en la que ha participado por más de 25 años, obteniendo éxitos sucesivos.

¹⁴ Adaptado de la Revista Mundo Ejecutivo No. 335 Volumen XLVI. Marzo del 2007. p. 56. articulistasEspinosa Macías María de Jesús y Rodríguez Trejo, Agustín.

El Ing. Fletes comenzó a tener contactos con la industria desde la edad de 19 años. Durante toda su época estudiantil trabajó en diferentes empresas en las que ocupó varios puestos. Su formación académica se orientó hacia el campo de la Química. Por su entereza y tenacidad como estudiante, fue becado para especializarse en la Universidad de la Sorbona (París, Francia), donde obtuvo la maestría en “Química Cosmética para el Hogar”.

Por medio de un concurso, a nivel internacional, tuvo la oportunidad de volver a México para colaborar en una empresa de mucho prestigio en el ramo de cosméticos. Transcurrido el primer año de su incorporación al área de producción de la empresa, el Ing. Fletes consiguió ventas por \$ 500,000.00.

Cuando diez años más tarde dejó de prestar sus servicios a la compañía, las ventas superaban los \$2, 500,000.00

Sus inquietudes de desarrollo personal lo impulsaron a dar asesoría en sus tiempos libres a otras empresas del ramo. En 1992, tomó la decisión de independizarse; para ello, decidió poner su propia empresa en Guadalajara, Jalisco. La constituyó desde un principio bajo el nombre de LABORATORIOS PANAMENT, S.A. de C.V., CON UN CAPITAL SOCIAL DE \$500,000.00. Para iniciar operaciones se vio en la necesidad de obtener un préstamo personal por \$100,000.00.

Al año de haber iniciado actividades, las ventas registraron un total de \$650,000.00. La empresa siguió creciendo. Para el año de 1999, el producto era bien aceptado por el cliente; en ese año las ventas alcanzaron los \$1, 000,000.00. La empresa empezó a ganarse el mercado de los salones de belleza, tanto en el área metropolitana de Guadalajara, como en otras plazas de Nuevo León y Coahuila. La demanda siguió creciendo a un nivel tal, que apenas se lograba cubrir un 60% de los productos solicitados.

Los productos con mayor demanda, mismos que mejor redituaban a la empresa, eran: el shampoo y el acondicionador para el cabello.

Para el año de 1999, la empresa alcanzó un capital contable de \$2'800,000; la meta era seguir creciendo y penetrando en el mercado puesto que había que cubrir la gran demanda generada por los usuarios de salones de belleza. Algunos clientes incluso, pagaban por adelantado para tener la seguridad de contar con el producto.

Pero no todo era favorable, el Ing. Portillo, encargado de Producción, le informó al Director General: “Ingeniero, estoy teniendo muchas reclamaciones en el área de ventas, tengo problemas con el envase. La unión de la botella es muy delgada y se rompe. Unos vienen muy duros y otros muy blandos. La tapa no cierra bien porque la rosca es irregular, además viene en diferentes tonos de blanco. Y tenemos un déficit de 2,000 unidades para este mes”.

El director se preguntaba qué podía hacer para resolver estos problemas.

Decidió comentar lo sucedido con su proveedor, el Sr. Urías, quien le respondió que estaba ya enterado de lo sucedido y que mejor buscara otro proveedor, ya que él no podía cumplir con las normas de calidad ni el tiempo de entrega.

El Ing. Fletes consideraba que una solución para resolver el problema era comprar su propio equipo y fabricar su envase. Decidió consultar a los proveedores de maquinaria para envases. Ese mismo año adquirió dos máquinas manuales e inició la fabricación de envase.

La producción diaria de envases era de 750 piezas, en tres turnos. El consumo mensual era de aproximadamente diez mil envases.

El excedente se vendía a empresas de otras ramas. Desde entonces, el Ing. Fletes se dio cuenta de la gran demanda que, por envase especializado, existía en la industria química, petroquímica y de alimentos.

A finales de 1999, realizó un estudio superficial de las necesidades locales de envases de polietileno. En él detectó que había fuerte demanda y nula oferta, toda vez que los consumidores locales se estaban abasteciendo desde Monterrey y México. La alta demanda lo hizo pensar en la adquisición de un equipo automático.

La producción que se obtiene con el nuevo equipo es de 4,750 envases diarios, en tres turnos; su autoconsumo es de un 30%.

La demanda actual es tan alta que apenas se logra cubrir un 20% de ella.

La línea de cosméticos sigue creciendo; sin embargo, existe una competencia cada vez más fuerte, por parte de ciertas empresas transnacionales para penetrar en los mercados nuevos. Se hace necesario contar con un cuerpo de vendedores y hacer una fuerte campaña promocional, para la cual no se han previsto recursos.

En fin, Mateo Fletes sabe bien que tiene una gran oportunidad en la industria de los envases de plástico. Según sus cálculos el margen de utilidad es de 22% aproximadamente.

Por todo lo anterior el Ing. Fletes ha tomado la decisión de dedicarse a la fabricación de envases, incrementando la inversión para aumentar su producción a 25,000 envases por día, desechando la fabricación manual, y liquidar su negocio de cosméticos¹⁵.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Diseñar la Visión para Laboratorios PANAMENT.**
- b. Diseñar la misión para Laboratorios PANAMENT.**
- c. Diseñar el objetivo general para esta empresa.**
- d. Diseñar al menos dos objetivos específicos (verificables) para este negocio.**
- e. ¿Cuáles son las estrategias básicas que está aplicando el Ing. Fletes?**
- f. Diseñar una estrategia de integración horizontal para PANAMENT.**

VI. APUESTA POR UNA MARCA

Tras un impasse de casi diez años, en los que **Nivea** comenzó a perder terreno en el mercado de cremas, debido a la llegada de la competencia y al descuido de su línea de productos, Beiersdorf (BDF) México – la empresa encargada en estas tierras de elaborar “la crema que va donde quiera”- intenta darle una dinámica diferente a su negocio, apoyando el lanzamiento de *Nivea Visage*, su nueva línea de cremas y cosméticos. El objetivo: buscar el reposicionamiento de la marca, con una imagen más adecuada a las circunstancias del actual mercado.

En 1994, con partidas frescas de inversión, la firma fundada en 1882 por Carl Paul Beiersdorf armó la mayoría de las piezas que conforman esta nueva estrategia de cara al final del siglo. En el mercado tradicional de cremas para todo uso (que aún se mantiene fuerte), no resulta extraño que BDF México gaste importantes cantidades de dinero en apoyo publicitario y en promoción en los puntos de venta. Pero la

¹⁵ adaptado de Nacional Financiera, op.cit, pp.127-132

empresa cuya sede se encuentra en Hamburgo se arriesga a ir más allá: con una buena parte de la inversión total (que asciende a \$18.5 millones de dólares y cuyas emisiones finalizan en 1998), impulsó un proceso de reingeniería en toda la compañía y amplió su planta en la zona industrial de Vallejo, al norte del Distrito Federal.

Los recursos fluyeron directamente de Alemania y a pesar de que la subsidiaria mexicana mantiene una deuda con la casa matriz por \$5 millones de dólares (que se renueva y se va amortizando constantemente), la compañía logró crecer 14% en 1995 y 41% en 1996, contra una inflación promedio de 28%. En términos reales, durante 1996 el incremento fue de 3%. Las ventas totales de BDF México durante el año de 2006 sumaron poco más de \$280 millones de pesos.

Al largo plazo, busca convertir a México en uno de sus centros de producción para Norteamérica aprovechando las condiciones que el país ofrece para la exportación. “Nuestro deseo-explica Jean Paul Rigaudeau, director general de la filial mexicana-es contar, a partir de 1999, con dos centros de producción para el TLC: uno en Estados Unidos y otro en México. Seguramente fabricaremos aquí los productos de mayor volumen, como la *body milk*, y en Estados Unidos los de menor volumen”.

Por su tamaño, el mercado estadounidense podría ofrecer mayores oportunidades, pero allá la marca no está desarrollada.

Con BDF se cumple al punto aquella máxima según la cual el principal activo de una empresa son sus marcas. Desde su fundación, la estrategia de inversión de la firma ha privilegiado el gasto en publicidad. Mario San Román, director de Mercadotecnia de la división Cosmed, explica que, en México, la comercialización de los productos ha seguido las pautas dictadas por los lanzamientos. El ejecutivo distingue tres etapas. En la primera dominaban los más antiguos productos de BDF, como *Nivea Creme* y *Nivea Milk*. La segunda se caracteriza por nuevas presentaciones de *Nivea Milk* y el lanzamiento de *Atrix*. En la tercera fase (1994) se pueden apreciar dos esfuerzos: estandarizar las líneas de productos mexicanos con pautas europeas y buscar la expansión de la marca *Nivea*.

Si bien es cierto que el nicho fuerte de *Nivea* pasó a ser el consumidor de clase más popular, esta tendencia ha comenzado a revertirse con el lanzamiento de la línea *Nivea Visage*. Para recobrar el terreno perdido sin perder los mercados tracionales, BDF debió inyectar recursos frescos a su publicidad, lo que se destaca al momento de analizar los costos de producción de *Visage*: mientras que sólo 11% va para la fórmula, 17% para el envase, 3% a investigación de mercados, 4% a distribución y 15% de promoción, 50% de los costos tienen por destino lo medios.

En México, la compañía de origen germano cuenta con tres divisiones: Cosmed, dedicada a la elaboración de productos para el cuidado de la piel sana (con marcas como *Nivea Creme*, *Nivea Body Milk*, *Nivea Visage*, *Nivea Sun*, *Atrix* y *Labello*); Medical, con productos para el cuidado de la piel enferma y material de curación (*Sedasiva*, PH5 y *Hansaplast*); y Tesa, división que fabrica las cintas adhesivas *Tesa Fix* y *Tesa Moll*, además de productos para papelerías y ferretería.

Por años la división Cosmed vivió de productos como *Nivea Creme* y *Nivea Body* (que a últimas fechas han sido relanzados con nuevos empaques y fórmulas), hasta que en 1994 introdujeron al país la línea *Visage*. Los directores de BDF no dudan en referirse a ella como “la marca del futuro”, adecuada a una nueva cultura de consumo que esperan surja en México; con la homologación de lo que antiguamente sólo fue *Nivea* y también *Visage* BDF fortalece la canasta en la que ha decidido poner todos sus huevos.

La firma intenta combinar la calidad internacional y la imagen moderna con un precio competitivo.

Para el segmento de cremas “todo uso”, BDF lanzó a *Nivea Soft*, producto que busca responder a las nuevas tendencias del consumidor (sobre todo el latino) Ahí también se ubica *Nivea Creme* y ambas se complementan con *Nivea Sun*. Para corresponder al concepto *Visage*, la vieja y entrañable *Nivea Milk* se convirtió en *Nivea Body*

Una de sus metas es distribuir más de un millón de pequeñas botellas por año, impulsando sus ventas a través de tiendas mayoristas, farmacias, autoservicios; recientemente ha impulsado la venta de sus productos en Suburbia, invirtiendo fuertes sumas en publicidad, sorteos y descuentos.

Si bien el mercado nacional de cremas de tratamiento y limpieza facial está menos desarrollado que en Europa, San Román cree que pronto alcanzará niveles similares, el problema es hacer crecer la oferta. “Aquí tenemos sólo cuatro líneas, cuando allá se tienen hasta 10”. A pesar de la crisis piensa que el consumidor mexicano está evolucionando y ya se maneja bajo otros parámetros, abandonando las cremas *todo uso* y adoptando a las especializadas”. “Antes la calidad de nuestros productos era menor porque eran más baratos. Ahora la estrategia es ofrecer productos con mejor nivel de calidad, como se ofrecen a los alemanes o franceses.

Si el mercado nacional se desarrolla en la dirección que prevén, el día de mañana BDF podrá compensar con mayores ventas las inversiones que hoy realiza.

“Actualmente, México tiene la ventaja de estar en boom y contar con un potencial importante. Por eso, uno de los focos de atención del corporativo a nivel mundial está aquí”, concluye el director general¹⁶.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Identificar el objetivo que pretende lograr BDF**
- b. ¿Qué tipo de estrategias básicas está utilizando BDF para lograr el objetivo anterior? Mediante un discurso de al menos tres cuartillas explicar ampliamente.**

VII. AL FIN PAN CALIENTE

La hazaña en suelo carioca comenzó con el pan. Bimbo ingresó en ese país en marzo de 2001 con la compra de Plus Vita Ltda a Bunge Alimentos S.A., subsidiaria de la gigante global Bunge International Limited. Con esa adquisición, la panificadora se quedó con las tradicionales marcas Pullman, en Sao Paulo, y Plus Vita, en Río de Janeiro. Pero a poco de andar, Roberto de Azevedo, director general de Bimbo en Brasil, supo que la aventura brasileña no sería cosa fácil.

¹⁶ Adaptado de la revista **Expansión**. Julio de 1997. No. 721. Articulista José Manual Valiñas. Pp. 55-60

Las marcas adquiridas eran tan fuertes que referían, incluso, al genérico de pan industrializado o empacado (sucede que, en Brasil, el pan empacado se conoce como Pan Pullman). Pero justamente esa característica volvía anacrónicas las marcas de la panificadora mexicana en la nación sudamericana, a tal punto que esa imagen les impedía ingresar con fuerza a segmentos de mayores márgenes como los panes integrales y *light*.

No sorprendió entonces, que, marcas locales como Pamco, Seven Boys y Wickbold tomaran porción de mercado de Pullman y Plus Vita en los últimos años. Pero, tras un profundo estudio de mercado, el *management* de Bimbo en Brasil contraatacó: decidió rejuvenecer la imagen de sus marcas y apostó fuerte a los productos diferenciados y de valor agregado. Por ejemplo, en mayo pasado lanzó su nueva línea de panes saludables, que incluye Pullman Plus Vita y NutriGrano. Este producto inédito en Brasil contiene más nutrientes como vitaminas, proteínas, fibras dietéticas y antioxidantes, que los panes tradicionales. Con ese y otros ítems en panes saludables (desde aquellos elaborados con harina de trigo fortalecido con hierro y ácido fólico, pasas, coco quemado, entre otros ingredientes, hasta galletitas con granos de proteínas de soya y alto contenido de fibras), Bimbo no sólo está recuperando cuotas de mercado, sino que está instalado con fuerza en un segmento en alza: la categoría viene creciendo a un ritmo mayor 10% anual desde 2001 en Brasil.

La reorientación en el portafolio de productos y la mayor presencia en pequeñas tiendas tras el cambio en el modelo de distribución, prometen, por fin, llevar la operación carioca a los números azules (hoy está prácticamente equilibrada). “Lo que siente Bimbo es que el mercado brasileño ha sido relativamente desordenado y que ha habido muchas guerras de precios”, señala Estrada, de Accival. “Una manera de evitar esto es aumentando la participación en tiendas pequeñas”. La buena noticia es que la puesta a punto de Bimbo en Brasil llega en un buen momento. “El sector de panificación industrializada está creciendo mucho, principalmente porque las personas están cambiando los hábitos tradicionales”, explica Eugenio Foganholo, titular de Mixxer Consultoría, en Sao Paulo. “En las grandes ciudades ya no se va a una panadería para comprar pan y comer en

casa, como era frecuente hace unos años; el cambio favorece el consumo del pan industrial". De hecho, el potencial de crecimiento todavía es muy alto. Según Euromonitor, en diciembre del año pasado 91% del consumo de pan en Brasil correspondía al pan tradicional. Sólo 9% de las ventas era pan empacado.

Ese altísimo potencial de crecimiento es una oportunidad para Bimbo en buena parte de Sudamérica, donde además, la compañía se está beneficiando del buen ritmo de crecimiento de varias economías. Chile, Perú y Colombia vieron crecer su Producto Interno Bruto a tasas de 6% en los últimos dos años, y nada indica que el ritmo vaya a perder fuerza en 2007. En Uruguay donde Bimbo adquirió en enero pasado las panificadoras Los Sorchantes y Walter M. Doldán en 7 Mdd, la empresa también saca réditos a la recuperación del consumo ahora desde una posición de liderazgo en el mercado de panes empacados. Y ni siquiera la retórica del presidente Hugo Chávez y los cruces diplomáticos generados tras la reciente ruptura del Grupo de los 3, modificaron los planes de negocios de Bimbo en Venezuela.

La única mancha oscura de la operación latinoamericana es, sin duda, Argentina. Allí, la panificadora ingresó hace más de una década y no paró de sumar problemas. "A diferencia de lo que sucedió en otros países, cuando Bimbo llegó a Argentina se encontró con un líder muy claro, Fargo, que tiene productos muy competitivos y una imagen instalada desde hace décadas", dice Guillermo D'Andrea, director del departamento de Marketing del IAE, la Escuela de negocios de la Universidad Austral, en Buenos Aires. Fargo posee 60% de la participación del mercado argentino de pan empacado y productos de panadería, el triple de lo que ostenta Bimbo.

En este país, al igual que en Brasil, Bimbo debió ir adaptando su oferta hacia productos que favorecen la salud y el cuidado del peso. El pan doble salvado *diet* es uno de sus productos más vendidos, además de los que se dirigen al gusto local, como los alfajores y el pan para *hotdogs*. Además, a diferencia de las cajas estándar de ocho piezas de pan para hamburguesas y salchichas del mercado mexicano, en Argentina Bimbo debió cambiar a envases de cuatro y seis unidades.

Este tipo de adaptaciones le permitió enfrentar mejor la competencia, pero las dificultades continúan. Es que ni siguiera la crisis de Fargo que cayó en concurso preventivo de acreedores tras la crisis de argentina del 2001, pudo ser aprovechada por Bimbo. En julio de 2003 adquirió indirectamente 30% de Fargo (el otro 70% está en manos de Fernando Chico Pardo, presidente del fondo mexicano de inversión Promecap)¹⁷.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Identificar el objetivo que pretende lograr BIMBO.**
- b. ¿Qué tipo de estrategias básicas está utilizando para lograr el objetivo anterior? Mediante un discurso de al menos tres cuartillas, explicar ampliamente.**

¹⁷ Adaptado de la Revista EXPANSIÓN No. 949. 20 de septiembre 2006. Articulista: Luis García. pp. 134-138

PRÁCTICA No. 6

NOMBRE:

PROCESO DE PLANEACIÓN. POLÍTICAS Y REGLAS.

OBJETIVO: El estudiante será capaz de formular políticas para cualquier tipo de organización.

INTRODUCCIÓN

“Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general no demandan acciones, toda vez que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen” (Koontz y Weihrich, 2001, pág. 162).

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE.

Unidad I, Planeación. Subtema 1.6.5. Proceso de Planeación. Políticas

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos diseñarán las políticas; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo

I DISEÑOS JaVic

Diseños JaVic fabrica pantuflas de fantasía, las pantuflas tienen un aspecto único y hasta ahora han sido 100% hechas a mano, en una “especie” de línea de montaje. Sin embargo, la competencia se está activando por todo el país, de parte de otros fabricantes de pantuflas, obligando así a Diseños JaVic a aumentar su producción y sus actividades de Mercadotecnia.

Vicente Salvador Menchaca, Presidente de la compañía, se ha informado respecto a la compra de un equipo de línea de montaje automatizada que permitiría una elevada calidad y un modelo más uniforme en las pantuflas de las que actualmente se ensamblan por medios manuales. Requerirá que la operen 14 empleados y aumentará la producción en una estimación del 45% sobre el nivel actual. El equipo costaría \$300,000.00 instalado y requiere un tiempo de entrega de un año.

En la actualidad, la compañía opera dos líneas de montaje manuales, con dos turnos de ocho horas al día, cinco días a la semana. La producción es de 25 pares de pantuflas por hora por línea, lo que requiere 28 empleados. La tarifa por hora promedio para los trabajadores de línea es de \$25.25 para cada turno. Se estima que el nuevo equipo requerirá aproximadamente el 80% del espacio actualmente utilizado, y los pasos secuenciales de producción existentes están bien adaptados para la automatización.

Menchaca está inclinado hacia la automatización, pero desea una información adecuada para justificar tal decisión ante sus accionistas. Está un tanto descorazonado de que el trabajo no sea automatizado por completo; algunos ensambladores tendrán que ser reentrenados para traer y llevar el material y alimentarlo a mano a las líneas automatizadas.

También piensa que cuanto más pronto se lleve a cabo la automatización será mejor, ya que los actuales costos de producción deben reducirse para que sobreviva la empresa. En su opinión, rebajar la mano de obra directa de producción es la mejor forma de hacer esto. El Vicepresidente de Producción no está de acuerdo, señalando

que la empresa perdería a los trabajadores especializados y experimentados de producción y se tendría que hacer el pago por liquidación igual a un año de salarios. El gerente de personal confirma el requisito de el pago por liquidación, señalando que la empresa está obligada por contrato a hacer dicho pago. También señala que se incurrirá en costos de entrenamiento en una cantidad que calcula en \$1,000.00 por ensamblador nuevo, y quizá \$25,000.00 para cubrir el entrenamiento del personal de mantenimiento. Menchaca cree que el entrenamiento del personal de mantenimiento es innecesario. Afirma que el representante del equipo automatizado le dijo que, basado en la experiencia con las instalaciones en otras compañías, es muy probable que no se necesiten trabajos de mantenimiento. El Vicepresidente de producción contesta diciendo que el actual personal de mantenimiento debía ser entrenado para reparar el equipo automatizado y mantenerlo en condiciones de operación adecuadas¹⁸.

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

a. Estructurar al menos tres políticas para diseños JaVic.

II. HITCHINER

El negocio en la Hitchiner ha disminuido desde hace cinco años. Cuando se tomó la decisión de diversificar los productos de la compañía en otras áreas que no fueran la larga línea de artículos para pesca. Durante más de quince años la Hitchiner consideró satisfecha ser una de las empresas manufactureras más importantes de artículos de pesca. Los productos de la compañía eran reconocidos en todo el país por su calidad y buena manufactura. En esa época el negocio de la Rainbow era bueno, pero el volumen de ventas no era muy alto.

Hace cinco años la administración de Hitchiner obtuvo nuevas patentes para equipos de golf y tenis y amplió sus actividades para empezar a manufacturar muchos nuevos productos. Varios de los nuevos artículos obtuvieron éxito instantáneo. Como resultado, hubo que contratar muchos empleados nuevos para

¹⁸ Adaptado de la Revista Entrepreneur. No. 5. Mayo 2003. p. 27. Articulista. Adriana Reyes.

satisfacer los pedidos. El negocio continúa siendo fuerte, y la compañía constantemente busca nuevos productos para fabricar.

Cuando Hitchiner se dedicaba a fabricar sólo el equipo de pesca, el número de trabajadores era pequeño y las relaciones administrador-trabajador eran excelentes. Las políticas de la compañía eran liberales, y el período de vacaciones era abierto; los días de incapacidad por enfermedad y otras prestaciones eran flexibles para satisfacer las necesidades de los trabajadores. Se elaboró un plan de participación de utilidades que daba a los trabajadores una pequeña participación de las utilidades de la empresa al final de cada año. Se estableció un programa de jubilaciones mediante el que la compañía colaboraba todos los años con una pequeña cantidad de dinero para los trabajadores que habían estado en la empresa durante quince años o más y permanecieron en ella hasta la edad de setenta y cinco años.

Se pidió a los empleados que colaboraran con un 4% de sus ingresos semanales para ayudar al programa de jubilación. Si un empleado dejaba la compañía antes de la jubilación, le regresaban sus contribuciones con intereses, pero no obtenía nada del dinero aportado por la compañía. Este arreglo parecía satisfactorio para la mayoría de los empleados.

Hitchiner siempre ha demostrado un interés sincero en el bienestar de sus empleados. Antes de la expansión, los empleados de la compañía no hicieron ningún esfuerzo para formar un sindicato. Incluso en los años más recientes, el interés por la sindicalización ha continuado en un nivel muy bajo.

Sin embargo, en la actualidad los administradores de la empresa se enfrentan a un gran problema. Parece haber una brecha amplia y profunda entre los empleados más viejos de Hitchiner y los empleados recientemente contratados. Al principio las diferencias entre los grupos parecían ser de poca importancia pero ahora se ha convertido en algo muy grave.

La fuerza de trabajo de Hitchiner es única, porque normalmente tiene muy pocos empleados que tengan entre 35 y 55 años de edad. Casi todos los trabajadores que estaban en la compañía antes de la diversificación superan ahora los cincuenta y cinco años de edad. Antes de la expansión los despidos eran muy pocos y el promedio fijo de trabajo proporcionaba muy poca oportunidad para contratar nuevos

empleados. Cuando empezó la expansión, la mayoría de los nuevos trabajadores contratados tenía alrededor de veinte años.

El problema principal que propició el conflicto entre los grupos de diferentes edades parece basarse en la diferencia de intereses y de demandas de trabajo. La mayoría de los trabajadores antiguos ocupan puestos de responsabilidad y trabajan como empleados muy capacitados o medianamente capacitados. Debido a que su jubilación está muy próxima, el programa de jubilación de la empresa es especialmente importante para los trabajadores antiguos. La mayor parte de los trabajadores jóvenes ocupan puestos que no son de supervisión, y muchos están en puestos que requieren poca preparación técnica. El grupo de jóvenes ha manifestado que tiene necesidad de obtener más dinero para lograr un mayor poder adquisitivo.

Parece que nadie puede explicar cómo inició realmente el problema entre los trabajadores jóvenes y los más viejos. Al principio, se notó que los dos grupos rara vez disfrutaban juntos de la interacción social después de las horas de trabajo.

Gradualmente empezó a declinar la cooperación entre ellos. Cuando trabajaban con los trabajadores viejos, los trabajadores jóvenes no hacían más que lo que exigía la ley, y viceversa. Los sobrenombres dieron lugar a grandes abusos y discusiones. Hubo rumores acerca de dos o tres peleas entre miembros de ambos grupos después de las horas de trabajo. Hace dos semanas más de la mitad de los trabajadores jóvenes organizó un paro que duró medio día, debido al ascenso de uno de los trabajadores viejos no supervisores a un puesto de supervisor. Como castigo por el medio día sin trabajo, la administración redujo el sueldo de un día a los trabajadores participantes y avisó a cada uno de ellos que sería despedido por acciones similares.

Inmediatamente, César Escudero, que es el administrador general de la Hitchiner, tuvo una conferencia con Edgar Sánchez, administrador de personal, y le encargó que investigara acerca de la división entre los trabajadores e hiciera una lista de recomendaciones para resolver el problema. Escudero dio tiempo a Sánchez para preparar y organizar sus propuestas.

Sánchez estaba orgulloso de su estrecho contacto con los trabajadores. Siempre había practicado una política de puertas abiertas y había intentado relacionarse lo

más posible con los trabajadores. Sin embargo, en las semanas anteriores a la tarea asignada por el Ing. Escudero, Sánchez no había podido obtener mucha información de ninguno de los trabajadores acerca de sus hostilidades mutuas. Los trabajadores antiguos generalmente afirmaban que “los jóvenes estaban luchando por quitarles sus trabajos” y por otra parte hacían demandas nada razonables con respecto a ellos. Los trabajadores jóvenes decían que los antiguos frenaban el progreso y tenían muy poco interés en el beneficio de los jóvenes. Más allá de esas amplias generalizaciones, la mayoría de los trabajadores se negaba a discutir detalles específicos.

Sánchez creyó que debido a su falta de información y conocimiento del tema, durante la primera semana debía invertir todo el tiempo necesario para conocer la mayoría de los problemas importantes a través de conversaciones personales con la mayor cantidad posible de trabajadores. Anticipó que formaría un comité que representara a las distintas facciones, que reuniría al principiar la segunda semana para ayudarlo a formular las recomendaciones y estar preparado e incluso adelantarse un poco y cumplir su cometido antes de que finalizara el plazo que le dio Escudero.

Durante la primera semana, Sánchez estuvo ocupado en muchos otros asuntos, pero utilizó poco tiempo para hablar con veinte o más trabajadores de distintos rangos, responsabilidades y edades. Conforme hablaba con los trabajadores pudo sentir la tensión que existía. Algunos se rehusaron a discutir el asunto, pero Sánchez pudo concluir que los principales problemas de los trabajadores jóvenes consistían en su deseo de tener mayores ingresos inmediatos y que se le diera menor importancia a las prestaciones de jubilación.. Aspiraban a ocupar puestos de mayor responsabilidad y tareas más complejas, y que los ascensos se basaran en los méritos y no en la antigüedad. En general, los trabajadores jóvenes sentían que la compañía favorecía a los trabajadores antiguos a expensas de los jóvenes. Creían que la administración era insensible y que no se interesaba por ellos. Los trabajadores antiguos se habían convertido en sus enemigos y que el agresor recibía todos los beneficios.

Los trabajadores viejos tendían a expresar la creencia de que los jóvenes esperaban demasiado y a muy corto plazo. Se sentían capaces y merecedores de cierto trato privilegiado debido a sus largos y constantes esfuerzos a favor de la compañía.- Cada uno de ellos demostró gran interés en un programa de retiro, incluso más amplio. El nivel actual de ingresos era bastante satisfactorio para la mayoría de ellos. Veían a los trabajadores jóvenes como una amenaza a su seguridad.

Al final de la semana, Sánchez se dio cuenta de que los trabajadores diferían mucho en cuanto a sus ideas, y esperó que el comité pudiera establecer las bases para un mejor entendimiento mutuo y que también pudiera hacer algunas recomendaciones para ayudar a la administración a manejar los problemas. Con esto en mente, Sánchez seleccionó a siete trabajadores como base representativa y convocó a una reunión para las dos de la tarde el martes siguiente. Los siete trabajadores seleccionados fueron los siguientes:

Cuadro No. 5

NOMBRE DEL TRABAJADOR	PUESTO	EDAD
1.- Napoleón Gómez Urrutia (homónimo de un líder sindical)	Jefe del Departamento de Mantenimiento	56 años
2.- Arturo Estrada Buenrostro	Fabricante de herramientas y troqueles	59 años
3.- Alfonso Zárate Alegre	Capataz de la sección de equipo de pesca	50 años
4.- Samuel Miranda Torreblanca	Ayudante de Contador	39 años
5.- Carlos Ruiz González	Capataz de la sección de equipo de golf	31 años
6.- Alma Badillo Anguiano	Trabajadora de la sección de ensambles	24 años
7.- Antonio Casanueva Fernández	Operario de una máquina	39 años

Sánchez envió un memorando a cada trabajador informándole el motivo por el que se le requería y lo citaba para el martes.

A la semana siguiente, cuando los trabajadores llegaron a la junta, Sánchez los presentó a todos y trató de establecer un ambiente cordial. Acto seguido, Sánchez les empezó a explicar el problema de la compañía tal como él lo veía y la participación del comité para hacer recomendaciones al administrador general.

Después de algunas preguntas, releyó la agenda cuyos puntos eran los siguientes: Revisar el programa de jubilación y otras prestaciones de la compañía, políticas de ascensos, asignación de responsabilidad para los trabajadores, otras áreas problema y solución a cada uno de los problemas; y sugirió que empezara la discusión. A continuación se ejemplifica el curso de la conversación del comité.

Sánchez: *El primer punto que se debe revisar de cerca es el Programa de retiro de la compañía y las prestaciones que proporciona a los empleados. En mi breve revisión de la semana pasada, noté una gran diferencia de opiniones entre los trabajadores, principalmente con base a la edad.*

Todos los trabajadores viejos parecían satisfechos con el programa existente. Algunos incluso querían más. La mayoría de la gente joven pensó que estábamos dando demasiado. ¿Cuáles son sus opiniones y sugerencias sobre lo que se debe hacer?

Gómez: *(Después de unos minutos de silencio). Este es un tema que se aprende a apreciar más, conforme uno se va acercando a la jubilación. Sé que probablemente una vez compartí las actitudes de muchos de los trabajadores jóvenes, pero con nueve años más, la seguridad para los años posteriores de jubilación se ha vuelto muy importante para mí. Si ustedes estuvieran en nuestro lugar, creo que opinarían igual.*

Ruiz: *No dudamos que la jubilación es muy importante para ustedes, pero ahí está todo el problema. Lo que es importante para ustedes recibe atención. Las cosas importantes para quienes fuimos contratados durante los últimos años siempre se pasan por alto. Sé que hablo por mí mismo y por la mayoría de la gente de mi departamento cuando digo que preferiríamos llevar a casa más dinero cada mes y dejar menos dinero fuera a formar parte de esos programas de prestaciones que todavía no son tan urgentes para nosotros.*

Badillo: *Estoy de acuerdo con lo que nos acaba de decir. Hablando como la única mujer de este grupo, me gustaría decir que según mi opinión el dinero consignado para el fondo de retiro y en otras prestaciones es dinero desperdiciado. No olviden que hay pocas mujeres que trabajan en este lugar y la mayoría de ellas están casadas y ayudan al sostenimiento de la familia llevando a casa un poco de*

dinero extra. Por supuesto que hay algunas excepciones. La mayoría de nosotras dependemos de los programas de jubilación de nuestros maridos o del cuidado que ofrezca el seguro social cuando llegue la hora.

Estrada: *No olviden que la mayoría de los hombres de por aquí están casados y tiene familias que dependen de sus programas de retiro cuando les llegue la hora también.*

Sánchez: *LE PUEDO RECORDAR, Alma, que el dinero que usted está aportando para el fondo de retiro se le devolverá si deja la empresa dentro de algunos años o incluso dentro de algunos meses. A largo plazo usted no pierde nada del dinero que ha puesto en el programa de retiro.*

Badillo: *Usted está en un error. Necesito el dinero ahora, no cuando me vaya. Incluso iría más lejos al decir que me gustaría que la compañía me pagara directamente en lugar de invertir sus propios fondos en programas de retiro, prestaciones de seguro y cosas por el estilo.*

Zárate: *Usted no toma en cuenta el hecho de que la mayoría de las otras empresas tiene el mismo tipo de programa que tenemos aquí. Necesitamos mantener nuestro nivel de competencia.*

Casanueva: *Sólo por el hecho de que otras compañías hagan ciertas cosas no significa que eso sea la base para las decisiones de esta compañía. Tengo un amigo que trabaja en Robert Bosch y me platica que están experimentando un nuevo tipo de programa que les da la opción de participar en los programas de retiro o llevarse a casa el dinero cada semana. Eso es lo que me gustaría que hiciera esta empresa.*

Gómez: *Este programa no va a funcionar. Todos tienen que contribuir o no habrá fondos suficientes para mantenerlo funcionando. Se necesita mucho dinero para cumplir las obligaciones de este programa.*

Ruiz: *Como usted ve, eso es justamente de lo que hablaba hace un minuto. Esta empresa funciona para el beneficio de los trabajadores viejos.*

Gómez: *No veo cómo usted puede decir una cosa semejante. Obtiene un buen salario, igual que todos los que trabajan aquí.*

Casanueva: *Hombre, no sabe de lo que habla. Obtengo tan poco dinero que mi esposa tiene que trabajar para ayudar a mantener a nuestra familia y muchos de los compañeros de aquí ganan menos que yo.*

Así continuó la conversación.

A las cinco de la tarde el grupo aún estaba discutiendo el plan de retiro y otros programas de prestaciones. La hostilidad había surgido varias veces. No se veían posibles soluciones. Sánchez terminó la reunión diciendo que creía que los trabajadores de cada grupo habían aprendido más sobre los problemas de sus compañeros de trabajo y pidió unidad. Anunció otra reunión para las dos de la tarde del jueves, en la que se discutirían los ascensos y las responsabilidades de trabajo antes de hacer las recomendaciones.

En la junta del jueves hubo una discusión hostil. Después de dos horas de conversación, Sánchez se dio cuenta de que no era posible lograr un acuerdo de ideas. Dio las gracias al grupo, les pidió esfuerzos futuros para cooperar y les indicó que les llamaría otra vez antes de presentar el reporte a la administración.

Cuando todos salieron de la sala de conferencias, Sánchez se quedó para planear sus acciones siguientes. Sólo cuenta con poco más de una semana para preparar sus recomendaciones y está casi tan lejos de una solución como lo estaba al principio¹⁹.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

Mediante un ensayo de al menos dos cuartillas evalúen las políticas de la empresa basándose en las siguientes preguntas:

- a. ¿Son políticas justas y equitativas para todos?**
- b. ¿Existe una lógica detrás de ellas?**
- c. ¿Los cambios de políticas son necesarios y apropiados?**
- d. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa: ¿Cuáles deberían ser los cambios?**

III. POLÍTICAS EN LA COMPAÑÍA CENTRAL PROCESADORA DE ALIMENTOS.

La Compañía Central Procesadora de Alimentos es nuevo distribuidor y procesador de productos agrícolas para el consumo humano. La compañía sólo tiene dos años en el mercado. Compra materias primas alimenticias, las procesa para adaptarlas a las necesidades del consumidor, empaca los productos terminados a conveniencia del cliente y distribuye a mayoristas y detallistas.

¹⁹ Adaptado de Harris, O. Jeff, Jr. 2002. Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos. Editorial Limusa. pp. 517-523

Al principio, la organización era pequeña y tenía limitada cantidad de personal. La administración no creía que fuera necesario elaborar una larga lista de políticas y procedimientos detallados porque la mayoría de éstos se podían comunicar oralmente. También se pensaba que había más flexibilidad al manejar oralmente las políticas en vez de hacerlo por escrito. Sin embargo, después de dos años, con el gran crecimiento de la compañía, se creyó necesario poner por escrito las políticas. De acuerdo a este plan, periódicamente se dan a conocer las nuevas normas de políticas mediante memorándums dirigidos a todo el personal de supervisión. Los supervisores deben informar a sus subalternos acerca de la política, utilizando el medio que les parezca más apropiado. Recientemente la compañía estableció la siguiente política referente a una medida disciplinaria.

Todos los supervisores deben aplicar medidas disciplinarias en casos necesarios. Antes de aplicar una sanción, cada supervisor debe estar seguro de que el trabajador, al cual le va a aplicar una medida disciplinaria, ha cometido una falta. Siempre que sea posible, se deben seguir cuatro pasos para disciplinar a un trabajador.

1. Cuando el trabajador ha cometido el primer error, se le debe prevenir personalmente.
2. Si continúa el comportamiento inadecuado, el trabajador recibirá un aviso por escrito que le informará que los errores futuros serán motivo de severas sanciones.
3. Si no mejora su comportamiento, se podrá aplicar una sanción tal como la suspensión disciplinaria sin pago.
4. Si el comportamiento no cambia, se le despedirá. Todos los pasos preliminares deben revisarse en caso de faltas graves como peleas o el caso de aquellos que ponen en peligro la salud o la seguridad de los demás trabajadores.

El Director de personal de la compañía desea informarse acerca de las reacciones de los supervisores y subalternos hacia la nueva política.

Para esto visita todas las plantas y entrevista a diferentes personas para conocer su opinión acerca de la política. Observa diversas reacciones.

Un supervisor:

Creo que esto es lo que necesitábamos desde hace tiempo. Esta nueva política me da autoridad para reprimir a algunos sujetos que han estado creando problemas. Trato de manejar un barco inseguro. Quiero que mis trabajadores sepan quién es su jefe. Siguiendo esta política, dentro de uno o dos días voy a dar aviso por escrito a algunos obreros. Podré despedir muy pronto a algunos trabajadores incumplidos.

Otro supervisor hizo estos comentarios:

Esta política no me ayuda mucho. Por lo que dice realmente no sé cuándo debo pasar un aviso por escrito o cuándo aplicar la sanción. Y no sé qué tan severa debe ser la sanción. Esto sólo parece complicar mi trabajo. Puedo hacer que me ayuden a interpretar la política, pero nadie se ha ofrecido para ello.

Un trabajador (no supervisor) con un historial de violaciones a las normas de trabajo (por las cuales ya ha sido sancionado) comentó:

Bien, en realidad no he visto las normas de la nueva política, pero mi jefe me dijo que de aquí en adelante esté alerta, porque él ya tenía autorización de la empresa para despedirme si nuevamente hacía algo mal; me siento como si tuviera una pistola en la nuca. Creo que voy a estallar.

Otro trabajador (no supervisor) con buen historial de trabajo (y en otro departamento) dijo:

Ya he leído las nuevas normas de trabajo y estoy de acuerdo con ellas. Mientras yo realice bien mi trabajo, no tengo por qué temer a nada. Tengo un buen jefe que me trata bien. En lo personal siento que la política me protege.

El director de personal está desconcertado por la diversidad de reacciones hacia la nueva política. Tiene la sensación de que los cuatro individuos que entrevistó hablaban de cuatro políticas diferentes²⁰.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. ¿A qué factores atribuyen las diferentes reacciones hacia la política?**
- b. Observen lo que contestó cada individuo entrevistado y analicen las causas de su reacción.**
- c. El resultado del análisis plásmenlo mediante un discurso de al menos una cuartilla.**

IV. MANUFACTURAS DIVERSIFICADAS S.A. de C.V.

Víctor Esquivel, vicepresidente de Relaciones Industriales de Manufacturas Diversificadas S.A. de C.V.-, completó algunas notas que había estado preparando para su reunión con Raquel Bessudo, la Directora de Personal a quien él supervisa.

“Raquel”, comenzó, “nos han pedido que preparemos un borrador de proposición de política de personal para presentárselo a la Junta de Directores en la reunión anual que tendrá lugar aquí en Toluca el próximo mes. Tal parece que nos han criticado por una aparente falta de uniformidad en algunas de las decisiones tomadas en cuanto a la función de personal”.

“¿Es cierta esa crítica?”, preguntó Raquel

“Creo que está bien fundada. Estos son algunos de los incidentes de los que se me ha informado”, Víctor le dio a Raquel las siguientes notas que había preparado.

²⁰ Ibid. Pp. 255-257. Adaptación

1. En la planta de Altamira, Tamaulipas de la división noreste hubo una huelga de 45 días porque la compañía insistió en implementar un plan de incentivos como medio de aumentar el ingreso promedio de los empleados. El sindicato había propuesto un aumento general de sueldos para elevarlos al nivel promedio del área. Al progresar la huelga, se hizo patente que la motivación real del movimiento era permitir la participación del sindicato en el establecimiento de los estándares de tiempo. La compañía insistía en que el fijar los estándares era prerrogativa de la compañía y no concernía al gremio. Sin embargo, en una planta de Guadalajara se había implementado un plan de evaluación del desempeño con participación conjunta de la gerencia y el sindicato.
2. El gerente general de la división del norte, que es responsable de la producción y mercadotecnia, había asistido a varios seminarios sobre desarrollo gerencial a solicitud del presidente. Estos seminarios recalcaron la necesidad de establecer un clima de cooperación organizacional como base para las relaciones obrero-patronales. Más tarde, otros gerentes de la división del norte asistieron a programas similares. Algunos de estos gerentes fueron entonces transferidos a la división noreste y expresaron que se sentían como si estuvieran trabajando para una compañía diferente. Uno de ellos llegó a decir que de no poder regresar a la división del norte, renunciaría.
3. Las bases para determinar el nivel de los salarios no son claras. En la división del norte la posición de la compañía es que los sueldos del área deberían ser la base para determinar el nivel salarial, sin embargo, en la división del noreste, la compañía argumenta que el promedio de la industria, y no el del área geográfica, es el que debe determinar el nivel de los salarios. El sindicato dice que la compañía no tiene una política uniforme.
4. Los programas de beneficios para los empleados no son uniformes en todas las plantas de ambas divisiones. Como resultado, hay lugares en donde los benéficos que cubren los gastos por hospitalización están cubiertos adecuadamente y en otros lugares no. Las prácticas también varían con respecto a vacaciones, días de fiesta y licencias, y al igual que en el caso de

la hospitalización, las normas de unas compañías a veces son más liberales que las de otras compañías del área, y otras veces no alcanza los niveles estándar del área.

5. La división del norte reembolsa a todos los empleados por los gastos de matrícula y libros cuando se completa cualquier curso en una escuela o colegio acreditado. Además, a los empleados con cinco años o más de antigüedad se les otorga una licencia con medio sueldo por períodos de un año para terminar la carrera universitaria. El gerente de la división del norte sostiene que tales programas contribuyen a que la división pueda cubrir plazas promoviendo recursos internos de la compañía. La división del noreste no tiene subsidios para mejoramiento personal.
6. En la división del norte los supervisores de la planta, junto con otros miembros de la administración, asisten a una reunión-cena mensual para discutir las proyecciones de producción y los métodos para el mes siguiente, y para revisar la labor ejecutada el mes anterior. En la división del noreste no hay reuniones de supervisores.

Después de leer el reporte, Raquel le devolvió la lista a Víctor y dijo: “Casi parece que estamos hablando de dos compañías diferentes”.

“Ciertamente y nuestro trabajo es desarrollar algunas políticas que pongan a estas dos divisiones a la par. Trata de preparar un borrador de estas políticas dentro de los próximos dos días²¹.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **¿Qué se debe hacer antes de desarrollar cualquier política para esta compañía?**
- b. **¿Es necesario para una compañía diseñar políticas de personal consistentes para dos divisiones que operan por separado?**
- c. **Desarrollen una propuesta de políticas de personal para esta compañía**

²¹ Adaptado de Sverdlik et al. op. cit. pp. 105-106

V. COMPAÑÍA INDUSTRIAL DE PARRAS S.A.

Cuando hubieron definido su voluntad de participar en el mercado de exportación, el Ing. Jorge Marón Manssur y su hermano el Lic. En Administración de Empresas Abraham Marón, dueños de “Compañía Industrial de Parras”, decidieron reunirse a principios de noviembre del año 2006, para analizar al área de Recursos Humanos de su empresa, dado que tenían un índice muy alto de rotación de personal, y ello podría constituir un serio problema para cumplir sus compromisos en el mercado externo.

Esta empresa, catalogada como mediana industria, fue fundada en el año de 1995. Se encuentra localizada en el Parque Industrial de Torreón, Coahuila; su giro de actividad se orienta básicamente a la impresión y estampado de prendas de vestir.

Como resultado de su experiencia y de sus antecedentes familiares relacionados con el comercio de prendas de vestir, y actuando en pleno ejercicio de su profesión, los hermanos Marón decidieron realizar la empresa, pues habían detectado que este renglón industrial era poco competitivo y muy necesario en el mercado nacional.

Localizada en la Región Lagunera, “Compañía Industrial de Parras, S.A.,” destaca significativamente en el ámbito de la rama industrial fabricante de ropa y textiles, debido a la alta tecnología de su proceso productivo, pues cuenta con maquinaria y equipo sumamente modernos y especializados.

El Lic. Marón se ha dedicado a manejar todo lo relacionado con la comercialización, a través de un despacho que tienen establecido en la Ciudad de México, donde en los últimos meses han recibido quejas de los clientes por retrasos en las fecha de entrega de sus pedidos.

En la Ciudad de Torreón, Coah., los hermanos Marón sostuvieron una reunión para analizar todo lo relacionado con su personal, concluyendo que las condiciones de trabajo existentes en su empresa eran bastante buenas con relación a las de otras fábricas localizadas en el parque industrial.- Sin embargo, no encontraban explicación alguna que justificase el excesivo cambio de personal existente en el área de producción. Para concluir la reunión, el Lic. Abraham Marón propuso pedirle

su opinión a una de las operadoras con mayor antigüedad dentro de la empresa, y de esta manera saber qué estaba sucediendo.

Se recurrió a la Sra. Santana Salinas, quien durante ocho años había laborado para esta industria, desempeñando el cargo de supervisora en el área de Serigrafía (en el Departamento de Serigrafía se utilizan las placas del Departamento de Fotomecánica para estampar a través de una malla, ya sea papel o tela) ,

Cuando la Sra. Santana se presentó en la oficina de Gerencia, el Lic. Marón le expuso los motivos por los que habían decidido hablar con ella, pues la consideraban una persona responsable y dedicada a su trabajo; por ello, le solicitaban su entera colaboración y discreción para llevar a cabo la entrevista.

En este contexto, el Ingeniero le preguntó su opinión respecto a las condiciones de trabajo, ya que tenían interés en hacer algunas mejoras. La Sra. Santana, motivada por la actitud de los dueños, expuso lo siguiente:

- *Me encuentro muy a gusto en mi trabajo, pero no me parece correcto que los Jefes les den órdenes a los empleados que están bajo mi responsabilidad, pues como Supervisora que soy de esta área, quedo mal ante los trabajadores y luego no me hacen caso.*
- *Me parece que la empresa ha crecido muy rápido. Recuerdo cuando llegó la maquinaria nueva, y fue una época en la que los trabajadores no sabían qué estaba pasando. A mí me tocó vivir una situación especial, pues por la novedad de las máquinas, quedaron bajo mi responsabilidad dos áreas de trabajo. Según decían se necesitaba una persona con experiencia.*
- *Por otra parte, la labor de ciertos supervisores se dificultaba por Martín, quien está encargado del Área de Fotomecánica (En este Departamento se utilizan procedimientos de impresión tipográfica con clisés obtenidos mediante la fotografía, siendo el resultado unas placas), tiene como característica personal la de no enojarse con nadie; él procura siempre fomentar amistades, al grado de consecuentar a los trabajadores que están bajo su cargo. Como resultado, en ese Departamento cada quien hace lo que quiere.*
- *En otro sentido, existen atrasos en los pedidos por falta de experiencia en mucha de la gente, y cuando se descomponen las máquinas, el Jefe de*

Departamento no hace nada; todavía se molesta cuando no salen las cosas bien; pero no es culpa del personal.

- *Además, mi Departamento está considerado como el más tecnificado; por lo mismo, es el más complicado y creo sinceramente que les falta bastante conocimiento sobre todo a los empleados nuevos, quienes únicamente con la práctica diaria aprenden su trabajo (tal aprendizaje se logra en un tiempo aproximado de apenas dos meses).*
- *Asimismo, los Jefes de Departamento tienen la facultad de contratar y despedir a los trabajadores de sus respectivas áreas; esto provoca cierto recelo contra ellos.*
- *En cuestión de premios, los trabajadores se sienten a disgusto por no saber exactamente con quién dirigirse, ya que por costumbre y por tenerle más confianza, le avisan a Félix, quien es la Secretaria del Ing. Marón y la encargada de la nómina.*
- *Por último, en casi todas las áreas los trabajadores están inconformes, porque reciben salarios mínimos sin importar la antigüedad y la experiencia adquirida.*

Al término de esta entrevista, los ejecutivos agradecieron a la Sra. Santana la sinceridad manifestada.

Una vez solos, comentaron que realmente no se habían imaginado que se estuvieran presentando tales situaciones; no tenían idea de qué hacer, aunque sí estaban conscientes de que era necesario tomar urgentemente una decisión, porque a más tardar en diez días firmarían un contrato que les reportaría grandes utilidades²².

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Diseñen las políticas necesarias a fin evitar que se vuelvan a presentar estas situaciones conflictivas.**

²² Adaptado de Nacional Financiera, op. cit. Pp.177-179

PRÁCTICA No.7

NOMBRE:

PROCESO DE PLANEACIÓN. PREMISAS

OBJETIVO: El estudiante será capaz de formular premisas para cualquier tipo de organización.

INTRODUCCIÓN

Uno de los pasos de la planeación consiste en establecer, difundir y lograr el acuerdo para el empleo de las premisas críticas de la planeación. Se entiende como premisa cada una de las proposiciones de una expresión, con base en argumentación, discusión y análisis para tomar decisiones. Estas premisas están formadas por pronósticos, políticas básicas aplicables y planes de la compañía que ya existen. Son supuestos acerca del medio ambiente dentro del que habrán de llevarse a cabo los planes. Es importante que todos los administradores implicados en la planeación estén de acuerdo con las premisas.

Podemos encontrar una relación directa entre los pronósticos y las premisas ya que los primeros nos ayudan a determinar ¿Qué clase de mercados vamos a encontrar?, ¿Qué avances tecnológicos?, ¿Qué costos?, ¿Qué niveles salariales?, ¿qué niveles de impuestos y políticas fiscales?, ¿qué nuevas fábricas?, ¿Qué políticas sobre dividendos?, ¿Cómo va a financiarse la expansión?, ¿Cuál será el medio ambiente político y social?, y ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE SUBRE:

Unidad I, Planeación. Subtema 1.6.6. Premisas

MÉTODO: CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos identificar las premisas; en hojas de rotafolio, acetatos o utilizando cañón, de acuerdo a los recursos disponibles por parte del Departamento, presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. INDUSTRIAS DEL CAMPO, S.A.

En los inicios del año 2003, el Ing. Héctor Hernández Alfaro, socio de dos empresas industriales de la rama metalmecánica en Ciudad Mante, Tamaulipas., tomó la decisión de adquirir una pequeña empresa con 15 años de operación, ubicada en la misma localidad, y cuya principal actividad era la fabricación de implementos utilizados en el campo: desgranadoras, arados y cosechadoras, entre los más importantes.

El Ing. Hernández sólo pudo realizar un análisis muy general de la situación interna de la empresa antes de tomar tan importante decisión, debido principalmente a que la información y documentación existentes era mínimas.

La inversión que realizó para adquirir esta pequeña empresa fue del orden de los 2 millones de pesos, adquiriendo todos los activos, así como los derechos y obligaciones correspondientes al personal y a la empresa misma.

Una vez obtenida la propiedad, lo primero que hizo fue reunir al personal para presentarse como nuevo dueño del negocio y comunicarle, entre otras cosas, que el Sr. Modesto Arroyo (expropietario) estaría al frente mientras encontraba quien lo supliera.

Con el firme propósito de mejorar la organización, se constituyó en sociedad anónima, pues la empresa había estado siempre manejada por su único propietario, quien representaba al típico hombre orquesta, orientado básicamente a la producción y desatendiendo a las demás áreas funcionales, (en la cima se encontraba el propietario, del que dependen dos áreas: la de máquinas herramientas y Mecánica

de piso y por otro lado la de soldadura y pailería. Además el propietario era asistido por una secretaria).

El Ing. Hernández Alfaro se decidió a adquirir la empresa tomando en cuenta las perspectivas de crecimiento en el mercado, mínima competencia, carácter prioritario de sus productos, posibilidad de integración (en un principio modesta) con sus otras empresas, un personal que no necesitaba capacitación, pues conocía el proceso de producción, y por último, la inexistencia de deudas con los bancos²³.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

1.- Identificar las premisas en que se basó el Ing. Hernández Alfaro para adquirir la empresa.

²³ Ibid. p. 197 (adaptación)

II. LABORATORIOS PANAMENT, S.A. de C.V.

A principios del año 2000, debido a las altas perspectivas que se le presentan, el Ing. Mateo Fletes contempla la posibilidad de expandir la empresa de cosméticos, rama industrial en la que ha participado por más de 25 años, obteniendo éxitos sucesivos. El Ing. Fletes comenzó a tener contactos con la industria desde la edad de 19 años. Durante toda su época estudiantil trabajó en diferentes empresas en las que ocupó varios puestos. Su formación académica se orientó hacia el campo de la Química. Por su entereza y tenacidad como estudiante, fue becado para especializarse en la Universidad de la Sorbona (París, Francia), donde obtuvo la maestría en “Química Cosmética para el Hogar”.

Por medio de un concurso, a nivel internacional, tuvo la oportunidad de volver a México para colaborar en una empresa de mucho prestigio en el ramo de cosméticos. Transcurrido el primer año de su incorporación al área de producción de la empresa, el Ing. Fletes consiguió ventas por \$ 500,000.00. Cuando diez años más tarde dejó de prestar sus servicios a la compañía, las ventas superaban los \$2, 500,000.00.

Sus inquietudes de desarrollo personal lo impulsaron a dar asesoría en sus tiempos libres a otras empresas del ramo. En 1992, tomó la decisión de independizarse; para ello, decidió poner su propia empresa en Guadalajara, Jalisco. La constituyó desde un principio bajo el nombre de LABORATORIOS PANAMENT, S.A. de C.V., con un capital social de \$500,000.00. Para iniciar operaciones se vio en la necesidad de obtener un préstamo personal por \$100,000.00.

Al año de haber iniciado actividades, las ventas registraron un total de \$650,000.00. La empresa siguió creciendo. Para el año de 1999, el producto era bien aceptado por el cliente; en ese año las ventas alcanzaron \$1, 000,000.00. La empresa empezó a ganarse el mercado de los salones de belleza, tanto en el área metropolitana de Guadalajara, como en otras plazas de Nuevo León y Coahuila. La demanda siguió creciendo a un nivel tal, que apenas se lograba cubrir un 60% de los productos solicitados.

Los productos con mayor demanda, mismos que mejor redituaban a la empresa, eran: el shampoo y el acondicionador para el cabello.

Para el año de 1999, la empresa alcanzó un capital contable de \$2'800,000; la meta era seguir creciendo y penetrando en el mercado toda vez que había que cubrir la gran demanda generada por los usuarios de salones de belleza. Algunos clientes incluso, pagaban por adelantado para tener la seguridad de contar con el producto.

Pero no todo era favorable, el Ing. Portillo, encargado de Producción, le informó al Director General: "Ingeniero, estoy teniendo muchas reclamaciones en el área de ventas, tengo problemas con el envase. La unión de la botella es muy delgada y se rompe. Unos vienen muy duros y otros muy blandos. La tapa no cierra bien porque la rosca es irregular, además viene en diferentes tonos de blanco. Y tenemos un déficit de 2,000 unidades para este mes".

El director se preguntaba qué podía hacer para resolver estos problemas.

Decidió comentar lo sucedido con su proveedor, el Sr. Urías, quien le respondió que estaba ya enterado de lo sucedido y que mejor buscara otro proveedor, ya que él no podía cumplir con las normas de calidad ni el tiempo de entrega.

El Ing. Fletes consideraba que una solución para resolver el problema era comprar su propio equipo y fabricar su envase. Decidió consultar a los proveedores de maquinaria para envases. Ese mismo año adquirió dos máquinas manuales e inició la fabricación de envase.

La producción diaria de envases era de 750 piezas, en tres turnos. El consumo mensual era de aproximadamente diez mil envases.

El excedente se vendía a empresas de otras ramas. Desde entonces, el Ing. Fletes se dio cuenta de la gran demanda que, por envase especializado, existía en la industria química, petroquímica y de alimentos.

A finales de 1999, realizó un estudio superficial de las necesidades locales de envases de polietileno. En él detectó que había fuerte demanda y nula oferta, toda vez que los consumidores locales se estaban abasteciendo desde Monterrey y México. La alta demanda lo hizo pensar en la adquisición de un equipo automático.

La producción que se obtiene con el nuevo equipo es de 4,750 envases diarios, en tres turnos; su autoconsumo es de un 30%.

La demanda actual es tan alta que apenas se logra cubrir un 20% de ella.

La línea de cosméticos sigue creciendo; sin embargo, existe una competencia cada vez más fuerte, por parte de ciertas empresas trasnacionales para penetrar en los mercados nuevos. Se hace necesario contar con un cuerpo de vendedores y hacer una fuerte campaña promocional, para la cual no se han previsto recursos.

En fin, Mateo Fletes sabe bien que tiene una gran oportunidad en la industria de los envases de plástico. Según sus cálculos el margen de utilidad es de 22% aproximadamente.

El Ing. Fletes tiene que tomar una decisión sobre el futuro de su empresa:

- a. Aumentar la producción de cosméticos a 15,000 litros por mes, con una inversión de \$ 400,000 para maquinaria complementaria consistente en:
Un tanque de acero inoxidable con mayor capacidad y tres motores; o bien
- b. Dedicarse a la fabricación de envases con una inversión de \$3,500.000.00 para incrementar su producción a 25,000 envase por día, desechando la fabricación manual.

El Ing. Fletes convoca a una junta a su personal de confianza, para que le den su punto de vista sobre las alternativas propuestas. El constante aumento en el costo del equipo, lo obliga a tomar una decisión rápida²⁴.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **Identificar las premisas en que se basaría la decisión, para cada una de las alternativas.**
- b. **Desde su punto de vista ¿existen otras premisas que se deban tomar en cuenta?**

²⁴ Ibid. pp. 127-131 (adaptación)

III. BURROUGHS WELLCOME

Burroughs Wellcome, una subsidiaria de Britain's Wellcome P:L:C., es una de las más antiguas y respetadas compañías farmacéuticas en el mundo. Ha establecido la cadena filantrópica privada más grande de Gran Bretaña, Welcome Trust, la cual financia bibliotecas e investigaciones médicas. Como una compañía que realiza estudios de investigación básica, Burroughs se especializa en enfermedades oscuras y fugaces y sus investigadores han ganado cuatro de los ocho Premios Nobel otorgados a científicos industriales. Así que no es de sorprender que Burroughs se involucrara con el azidotimidina, mejor conocido como AZT, el único fármaco aprobado para combatir el SIDA. Lo que si es sorprendente es que esta compañía tan respetada terminara siendo denunciada por la misma gente para la que AZT fue concebida como ayuda.

AZT, inicialmente sintetizado en la Michigan Cancer Foundation en 1964, estaba entre los cientos de componentes que los científicos de Burroughs visualizaron cuando el virus del SIDA (virus de inmunodeficiencia humana o VIH) fue identificado en 1984. Cuando encontraron que el AZT era efectivo en los laboratorios contra ciertos virus de animales similares al VIH, Burroughs se dirigió al Instituto Nacional de Cáncer (ING), el cual había estado urgiendo a las compañías farmacéuticas a que presentaran fármacos prometedores contra el SIDA para que fueran probados por ellos contra el VIH.

En 1985 el INC, conjuntamente con la Universidad Duke, estableció que AZT era efectivo contra el VIH. Debido a que en aquel tiempo se pensó que el fármaco tendría un mercado limitado, la Food and Drug Administration (FDA) le otorgó el estatus de "fármaco huérfano" en julio de ese mismo año. Este estatus especial dio a Burroughs los privilegios de la exclusividad del mercado durante siete años, así como generosos incentivos fiscales para motivar el desarrollo de AZT.

En el mismo mes, Burroughs inició estudios preclínicos humanos, utilizando gente que agonizaba debido al SIDA. Los resultados proporcionaron las primeras buenas noticias para los enfermos de SIDA. Aun cuando la medicina provocaba serios

efectos colaterales y no curaba el SIDA, sí disminuía la reproducción del virus, por lo tanto prolongando y mejorando la calidad de vida de algunos pacientes.

En seguida vinieron los estudios más largos, los seguimientos clínicos humanos, junto con la primera crisis de conciencia de Burroughs. El diseño del seguimiento clínico estándar implica cientos de pacientes y pruebas con un fármaco activo (en este caso AZT) y un placebo (una píldora de azúcar). El problema; si se prueba la efectividad de AZT, docenas de pacientes que reciben el placebo pueden morir. Prominentes científicos urgieron a Burroughs dar AZT a todos los pacientes y comparar su estado de salud con pacientes no tratados de años anteriores. Sin embargo, Burroughs decidió conducir seguimientos con el placebo, argumentando que la comparación de índices de muerte había, en otros años, conducido a conclusiones erróneas en estudios sobre otros fármacos. Además Burroughs no tenía suficiente fármaco para tratar a todos los pacientes del estudio.

Ultrajados, activistas del SIDA acusaron a la compañía de ser insensibles y codiciosos, de preocuparse solamente por sus intereses. La comunidad gay galvanizó el apoyo a nivel nacional creando un corredor vocal y de influencia para el cual Burroughs no estaba preparado.

El éxito de los seguimientos clínicos en 1987 parecía ser también algo que tomó de sorpresa a la compañía. La compañía no sabía cual sería la demanda, cómo producir AZT en grandes cantidades, cuánto costaría la fabricación del fármaco o qué fármacos competitivos estaban en el horizonte. Cuando en marzo de 1987 la FDA aprobó la venta de AZT para 50,000 pacientes seriamente enfermos, la compañía estableció un enorme precio al fármaco; una dosis anual costaba a cada enfermo de SIDA entre 10,000 y 14,000 dólares, haciendo de AZT uno de los fármacos más caros del mercado,.

Burroughs trató de justificar su precio argumentando que la fabricación de AZT requería un costoso, complicado y largo proceso. Aún cuando el desarrollo del fármaco había costado menos de \$ 50 millones, la compañía, se había comprometido a gastar decenas de millones en materias primas, plantas y equipo. Burroughs también señaló que, en los últimos cinco años, Wellcome P.L.C., había

gastado 726 millones de dólares en investigación y desarrollo sin producir ningún fármaco económicamente exitoso.

A pesar del hecho de que el precio base impuesto por Burroughs seguía la práctica estándar de la industria farmacéutica, el entonces presidente Theodore Haigler y otros ejecutivos casi inmediatamente se encontraron frente a una investigación del congreso por precios abusivos. El mal preparado Haigler hizo un muy mal papel incapaz de justificar el precio de AZT y sin acceder a revelar sus costos de desarrollo.

En diciembre de 1987, Burroughs redujo su precio 20%, explicando que los costos de fabricación habían bajado. Pero la presión para reducciones más grandes continuó. En defensa propia Burroughs creó un programa para proporcionar gratuitamente AZT a pacientes que no pudieran adquirirla y que no fueran elegibles para otro tipo de asistencia. Desafortunadamente el programa no tuvo difusión. Por otra parte, la compañía dio escaso crédito al gobierno y a los científicos universitarios que le habían ayudado a probar AZT, lo cual originó más críticas por parte de colegas científicos.

Mientras tanto, Wellcome P.L.C., cuadruplicó el valor de sus acciones en la bolsa de valores de Londres, valuadas en treinta veces más de las utilidades proyectadas para 1987.

Los activistas y los políticos mantuvieron la presión sobre el precio y, en septiembre de 1989 la compañía redujo el precio de AZT otro 20%. Las víctimas del SIDA continuaron quejándose de que la compañía no se preocupaba por ellos. Sin embargo, no surgió nadie de Burroughs que tomara el papel de vocero.

Con toda la controversia, la droga AZT no resultó ser muy rentable para Burroughs. Se espera que las ventas de AZT alcancen su cima en 1993 y asciendan a 460 millones de dólares, con probabilidades que surjan pronto en el mercado fármacos competitivos. Burroughs no ha cambiado mucho desde su experiencia con AZT. Algunos podrían argumentar que no hay razón alguna para cambiar. La compañía no tomó ninguna decisión no ética, y su decisión sobre el precio siguió las reglas industriales. El error más grande de Burroughs fue no darse cuenta de que el SIDA

era algo más que una enfermedad; era (y sigue siendo) un asunto emocional. Como tal, involucra varias instancias que Burroughs no reconoció ni acreditó²⁵.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. ¿Cuáles fueron las premisas que debió tomar en cuenta esta empresa, a fin de asegurar el éxito de su medicamento?**
- b. Buscar en internet información acerca de la posición actual de este producto en el mercado, y presentar los resultados ante el grupo, en la sesión siguiente.**

²⁵ Caso tomado de Stoner, James A.F., y Freeman, R.Edward. 2000. Prentice Hall Hispanoamericana. pp. 291-292

PRÁCTICA No. 8

NOMBRE:

PROCESO DE PLANEACIÓN. PROGRAMAS

OBJETIVO: El estudiante será conocerá e identificará los elementos de un programa para cualquier tipo de organización.

INTRODUCCIÓN

Un programa es un plan que abarca una empresa relativamente grande, aunque no todos ellos pueden clasificarse así, el término se usa en muchas formas diferentes, y esto desafortunadamente conduce a malos entendidos.- Se puede definir un programa como “un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programadas cronológicamente para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados” (Terry y Franklin. 1994, p. 235) El formato de un programa puede incluir objetivos, políticas, procedimientos y presupuestos, pero no necesariamente tiene que incluir todas estas categorías de planes. Los programas trazan las acciones que se deben emprender, precisando por quién, cuándo y dónde. Las suposiciones y las áreas que van a verse afectadas también quedan establecidos. En términos generales los programas no constituyen un plan permanente, sino uno temporal.

Es muy común encontrar en las organizaciones programas diseñados para cada una de las áreas como por ejemplo el Programa de Capacitación, el Programa de Reducción del Índice de Rotación de Personal, el Programa de Disminución de Accidentes, el Programa de Seguridad e Higiene, etc.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE

Unidad I, Planeación. Subtema 1.6.7. PROGRAMAS

MÉTODO: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, acudir distintas Dependencias gubernamentales o empresas privadas, mediante una entrevista dirigida, conocer algún programa que se haya implementado en el año anterior, así como los elementos que lo conformaron. En hojas de rotafolio, acetatos o utilizando cañón, de acuerdo a los recursos disponibles por parte del Departamento, presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con otro equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I.- GUÍA PARA LA ENTREVISTA DIRIGIDA (SUGERIDA)

- Nombre del programa
- Objetivo (s):
- Política (s) del Programa:
- Actividades necesarias para llevarse a cabo
- Personas (puestos) involucradas en el programa
- Procedimiento (s) para su ejecución
- Calendario estimado para su implementación
- Calendario real de implementación
- Lista de Recursos necesarios para su ejecución
- Presupuesto desglosado y total

P.D. Ejemplos de programas que se pueden solicitar/obtener: Programa Nacional/estatal de Vacunación antirrábica, Programa nacional/estatal de vacunación infantil, (en la Secretaría de Salud); Programa de Beca a los Trabajadores (en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social); o cualesquiera de los programas que maneja la Secretaría de Turismo en el Estado; Programa de disminución del índice de rotación, Programa de disminución del índice de accidentes, programa de capacitación, , Programa de Evaluación del Desempeño, Programa de Jubilaciones; Programa de Motivación, y, Programa Promocional (en cualquier tipo de organización, ya sea privada o pública), por mencionarles algunos.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

a. Programa de una organización. (hacer presentación ante el grupo)

PRÁCTICA No. 8

NOMBRE:

PROCESO DE PLANEACIÓN. PROCEDIMIENTOS

OBJETIVO:

El estudiante será capaz de diseñar procedimientos administrativos.

INTRODUCCIÓN:

Procedimientos Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo.

Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencia de las generaciones anteriores.

Los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permiten ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento.

Los diagramas de flujo son medios gráficos que sirven principalmente para:

- a. Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona
- b. Apoyar el desarrollo de los procedimientos
- c. Dar seguimiento a los productos de (bienes o servicios) generados por un proceso
- d. Identificar a los clientes y proveedores de un proceso
- e. Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora
- f. Diseñar nuevos procesos
- g. Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados
- h. Hacer presentaciones directivas (Álvarez, 2000, p. 39)

Nota: Los principales símbolos para procesos tanto de tipo administrativo como para el área de producción se pueden encontrar en Hernández y Rodríguez Sergio. 2002. Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia. Editorial Mc Graw Hill.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad I, Planeación. Subtema 1.6.8. Proceso de Planeación. Procedimientos

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando el caso, con los datos que se les proporcionan crear el procedimiento a seguir; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I.HOGAMEX

Hogamex, fabricante de productos para el hogar, ante la deficiencia existente en el envío, guardado y control de su documentación, se enfrenta a la necesidad de documentar dichas operaciones. Se requiere elaborar el manual correspondiente, el cual debe contener: Objetivo, Políticas y procedimiento a seguir en relación al envío de documentación al archivo general y Préstamo de documentos al archivo general. Ambos por parte del departamento interesado y del archivo general.

H O G A M E X es empresa líder que se dedica a la fabricación de una extensa variedad de productos de aluminio para uso en el hogar, tales como utensilios y trastes de cocina. Esta compañía se encuentra localizada en la zona norte de la Ciudad de México, desde hace treinta años.

Al señor Juan Landeros, Presidente de la compañía, le reportan directamente los directores de: relaciones Industriales, Ventas, Mercadotecnia, Producción y Finanzas; este último tiene a su cargo la Gerencia de Sistemas y Procedimientos, ocupada por la señorita Yolanda Suárez, quien cuenta con amplia experiencia en el área de Sistemas y Procedimientos.

Uno de los problemas que la Srita. Suárez ha detectado en HOGAMEX es la deficiencia en el envío, guarda y control de la documentación, lo que ha ocasionado la pérdida de ciertos documentos de importancia. Así, el Sr. Luis Villarreal, Analista de Organización, bajo supervisión de la Srita. Suárez ha realizado una profunda recopilación y análisis de la información correspondiente, con el objeto de proporcionar un manual que reglamente dichas operaciones.

A continuación se da a conocer el objetivo y las políticas que el Departamento de Sistemas y procedimientos pretende establecer en HOGAMEX.

Objetivo.- Establecer las normas y controles en el envío, guarda y conservación de la documentación, correspondencia y demás papelería relacionada con las operaciones de la compañía.

Políticas.

1. Toda documentación que se envíe al archivo general debe estar amparada con una forma de "Relación de documentos enviados al archivo general". Se utiliza una forma para cada hoja que se envía.
2. Cada fólder o expediente debe ir debidamente archivado, sujetado con broches, grapas y cordón, con el fin de que no se extravíe ningún documento.
3. La documentación se envía al archivo general en una caja de cartón para archivo.
4. Cada departamento tiene asignado un color de etiqueta para identificar sus expedientes.
5. Cada departamento establece el tiempo que debe guardarse la documentación, teniendo presente que la guarda de documentación inútil o duplicada implica mayor gasto en control y almacenaje, por lo que es importante no guardar documentos que han perdido su uso.
6. Para guardar la debida confidencialidad de la documentación correspondiente, su destrucción se hará utilizando la trituradora de papel, previa la autorización del Director de la División.

7. Cada Director de División, a través de los Gerentes, es responsable de la guarda y control de sus archivos, para lo cual debe efectuar las revisiones que juzgue pertinentes a los expedientes y documentos. No se debe guardar documentación que no se use o que sea de consulta muy esporádica.
8. Sólo el personal autorizado de un departamento puede consultar su archivo departamental.
9. En el archivo general solamente se custodia la documentación, por lo tanto no se efectúa ninguna labor de archivo.
10. Cada división envía su documentación al archivo general cada año o antes, cuando el volumen de ésta así lo requiera.
11. El archivo general únicamente guarda documentos relacionados con las operaciones de la compañía²⁶.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

Elaborar el “procedimiento a seguir” en relación a:

- a. Envío de documentación al archivo general.**
- b. Préstamo de documentos al archivo general, ambos por parte del interesado y del archivo general.**

El procedimiento deberá indicarse primero por escrito y posteriormente empleando diagrama de flujo

II. EL PROGRAMA DE OPCIONES PRODUCTIVAS

El Programa de Opciones productivas apoya el desarrollo de las capacidades de sus beneficiarios, impulsa sus iniciativas y la formación de grupos, estimula la creación de patrimonio y capital de trabajo y promueve la incorporación de beneficiarios a nuevas opciones, todo enfocado exclusivamente a proyectos productivos.

Opciones productivas contempla siete modalidades para el combate a la pobreza. Apoyo a la palabra, Crédito Social, Crédito Producto para mujeres, Integración Productiva. Acompañamiento y Formación empresarial, Agencias de Desarrollo Local y Ahorrando Contigo.

²⁶ Certucha et al. 2000. Casos prácticos de administración de empresas. Basados en la realidad Mexicana. Tesis. Universidad Iberoamericana. pp. 116-118

El Programa podrá operar a nivel nacional, preferentemente en las microregiones y en las zonas de alta concentración de pobreza urbana definidas por SEDESOL a través de sus delegaciones estatales, impulsa y promueve las acciones necesarias para potenciar su impacto y cobertura.

Los Recursos podrán ser ejecutados por la delegación estatal de la SEDESOL, el Gobierno Estatal, los Municipios y Organizaciones de la sociedad civil y los propios beneficiarios y beneficiarias dependiendo del tipo de proyecto a realizar.

La población objetivo de este programa son mujeres y hombres, unidades familiares, grupos sociales y organizaciones de productoras y productores de pobreza que muestren iniciativa y capacidad productiva y que estén en un circuito autogestivo de ahorro y financiamiento, atendiendo prioritariamente a los beneficiarios del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades.

En caso de que se detecten desviaciones o incumplimiento en el ejercicio de los recursos, la SEDESOL suspenderá los apoyos e inclusive, podrá solicitar su reintegro.

CUADRO No. 6

PROCEDIMIENTO PARA ACCESAR AL PROGRAMA OPCIONES PRODUCTIVAS.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Director de Área	1.- Promover y difundir el programa. Entrega al Subdirector de Área los criterios de elegibilidad, los proyectos y actividades que se realizarán.
Subdirector de Área	2.- Da a conocer los criterios de elegibilidad y comprueba su residencia dentro de una zona urbana de alta concentración de pobreza, y lo envía al Auxiliar Administrativo para su publicación.
Auxiliar Administrativo	3.- Hace pública la convocatoria. Los interesados se sujetarán a la convocatoria pública que en su momento se emita
Auxiliar Administrativo	4.- Estudia la factibilidad de los proyectos a financiar, tomando en cuenta que los apoyos serán destinados a la adquisición de activos productivos y familiares.

Continúa cuadro No. 6

Auxiliar Administrativo	5.- Identifica a los posibles beneficiarios de acuerdo a las propuestas de proyecto que se hayan hecho y las envía al Director de Área para su aprobación.
Director de Área	6. Aprueba los proyectos factibles respetando los lineamientos del programa.

27

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **Elaborar el diagrama de flujo del procedimiento para acceder al programa opciones productivas.**
- b. **Proponer al menos dos políticas que puedan relacionarse con este procedimiento.**

III. CENTRAL PARKING

Central Parking es una empresa dedicada a la administración y servicios para estacionamientos, sus oficinas centrales se encuentran en el D.F. Esta organización contrata muy poco personal gracias a la automatización de su equipo de origen español marca MABIC, misma que funciona para el usuario al realizar el pago de las tarifas del estacionamiento dentro del centro de compras. Como ejemplo de los lugares en que opera esta empresa, se mencionan los siguientes: Pabellón Polanco, Perisur, Satélite, Perinorte, las Plazas Outlet Lerma, centros de espectáculos y diversión como Estadio Azteca, Six Flags, autódromo Hermanos Rodríguez, Médica Sur y el Centro Médico ABC.

²⁷ Adaptado de Valle Franco, Georgina. 2006. "Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección de Desarrollo Social del H. Ayuntamiento de Xonacatlán. Opción VII . Memoria de Experiencia Profesional.. I:T.T. pp..114-117

Cuadro No. 7

PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN Y ENTREGA DE LA APROBACIÓN DE PAGO.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Auditoría	1.- Solicita a la gerencia el uso de material extraordinario
Gerencia	2.- Verifica y analiza la necesidad del material solicitado.
Gerencia	3.- Si el material solicitado no es tan necesario, la gerencia pide a auditoría sustituya el material o en definitiva no autoriza su compra
Gerencia	4.- Si el material es necesario, comunica a la Gerencia de operaciones.
Gerencia de Operaciones	5.- Analiza La necesidad del material
Gerencia de Operaciones	6.- En caso de no ser necesario avisa a la gerencia del estacionamiento.
Gerencia de Operaciones	7.- En caso de que sí sea necesario, solicita al gerente del estacionamiento haga cotizaciones con los proveedores.-
Gerente del Estacionamiento	8.- Realiza cotizaciones con al menos tres proveedores.
Gerente del Estacionamiento	9.- Expide cotizaciones a la gerencia de operaciones
Gerente de Operaciones	10. Analiza y selecciona un proveedor.
Gerente de Operaciones	11. Notifica a la Gerencia el proveedor seleccionado.
Gerente	12. Elabora su aprobación de pago mediante formato de aprobación de pago.
Gerente de Operaciones	13.- Remite la aprobación a la Gerencia .
Gerente	14.- Verifica y firma la aprobación.
Gerente de Operaciones	15.- Dispone a la aprobación de la Gerencia del Estacionamiento
Gerente de Estacionamiento.	16. Revisa EL formato y lo entrega a oficinas centrales.
Oficinas Centrales	17. Recibe aprobación y elabora cheque
Oficinas Centrales	18. Entrega cheque a la Gerencia
Gerente del Estacionamiento	19. Recibe cheque, compra el material y notifica a operaciones.

Continúa cuadro No.7

Gerente del Estacionamiento	20. Expide material a auditoría
Auditoría Interna del Estacionamiento	21.- Recibe el material y hace uso de él ²⁸ .

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **Elaborar el diagrama de flujo del procedimiento para “Elaboración y entrega de la aprobación de pago”.**
- b. **Sugerir al menos dos políticas que puedan relacionarse con este procedimiento.**

IV. UN PROCEDIMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ACADÉMICO (D.D.A.) DEL I.T.T.

Uno de los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento de Desarrollo Académico (D.D.A.) del Instituto Tecnológico de Toluca tiene como finalidad evaluar el trabajo docente, con el grupo de estudiantes, a partir de la planeación del curso, el dominio de los contenidos de la materia, la vinculación teórico-práctica y el aprendizaje, y Realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del estudiante con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización, como medida de desempeño del sistema de Gestión de Calidad

A fin de que se logre lo anterior, la operación y responsabilidad de D.A., deberá sujetarse al Manual para desarrollar la evaluación en los planteles de Educación Superior Tecnológica, aplicando una evaluación por semestre; evaluar al total de los docentes frente a grupo; el responsable del proceso deberá planear y promover la aplicación del instrumento de evaluación; la evaluación de satisfacción del cliente deberá ser aplicada por personal designado a través de D.A.; establecer la forma de registro del instrumento de evaluación a través de D.A., a fin de obtener los

²⁸ Adaptado de Salinas Campuzano Zelfa Albania. 2003. Manual de procedimientos Administrativos para Central Parking. Opción I. Tesis Profesional I.T.T., pp. 4 y 68

resultados arrojados por el sistema referido en el Manual para la evaluación docentes (009)²⁹.

Cuadro No.8

PROCEDIMIENTO DEL SGC PARA LA EVALUACIÓN DEL DOCENTE

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Subdirección Académica	1.- Solicita a Desarrollo Académico (DA) el programa de evaluación Docente.
Desarrollo Académico	2.- Solicita horario de Docentes a las áreas académicas. Solicita relación de alumnos inscritos al Departamento de Servicios Escolares.
Áreas Académicas	3.- Concentran y envían horario de docentes solicitado.
Servicios Escolares	4.- Emite y envía relación de alumnos inscritos por grupo y por carrera solicitados.
Desarrollo Académico	5.- Integra el programa de evaluación para el período correspondiente. Envía el programa de evaluación a la Subdirección Académica.
Subdirección Académica	6.- Revisa el plan de evaluación Autoriza difusión para su puesta en marcha
Desarrollo Académico	7.- Comunica a las áreas académicas sobre el programa autorizado. Realiza la difusión con los alumnos para la evaluación.
Desarrollo Académico	8.- Comunica a las áreas académicas sobre el programa autorizado. Realiza la difusión con los alumnos para la evaluación.
Desarrollo Académico	9. Aplica evaluación a los alumnos
Alumno	10. Contesta de acuerdo a las indicaciones del instrumento de evaluación.
Centro de Cómputo	11. Concentra la información Envía la información para su firma(Formato 9.1.9)
Desarrollo Académico	12. Organiza y envía para firma
Subdirección Académica	13. Revisa, firma, y en su caso emite alguna recomendación

²⁹ Manual de Procedimientos del Departamento de Desarrollo Académico del Instituto Tecnológico de Toluca. Proyecto sin fecha ni paginación.

Continúa cuadro No. 8

Desarrollo Académico	14. Envía la evaluación firmada a las áreas académicas para su administración y entrega a docentes. (Formato 9.1.10)
Áreas Académicas	15. Administran los resultados de evaluación y entregan a docentes por período.
Desarrollo Académico y Áreas Académicas.	16. Revisan las no conformidades arrojadas en la evaluación. Realizan propuesta de programa de mejora
Subdirección Académica	17. Revisa las propuestas de programas de mejora y/o acciones correctivas.
Desarrollo Académico	18. Aplica programa de mejora y/o acciones correctivas sustentado en el procedimiento SNIT-IC-IC-PG-0011

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Elaborar el diagrama de flujo del procedimiento DEL SGC para la “evaluación docente”.
- b. Es necesario que extraigan de la redacción el o los objetivos del procedimiento
- c. Es necesario que extraigan de la redacción al menos cinco políticas.

V. PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN Y ENTREGA DE REPORTE EN VENTAS DE ETIQUETAS DE VALIDACIÓN EN LA EMPRESA CENTRAL PARK

Central Park es una empresa dedicada a la Administración y servicios para estacionamientos, sus oficinas centrales se encuentran en el D.F., esta organización contrata muy poco personal gracias a la automatización de su equipo de origen español marca MABIC, misma que funciona para el usuario al realizar el pago de las tarifas del estacionamiento dentro del centro de compras. Como ejemplo de los lugares en que opera esta empresa, se menciona los siguientes: Pabellón Polanco, Perisur, Satélite, Perinorte, las Plazas Outlet Lerma, centros de espectáculos y diversión como Estadio Azteca, Six Flags, autódromo Hermanos Rodríguez, Médica Sur y el Centro Médico ABC.

Las etiquetas de validación son estampillas con el logo de la empresa, las cuales son canjeables por determinado tiempo.

Cuadro No. 9 PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN Y ENTREGA DE REPORTE EN VENTAS DE ETIQUETAS DE VALIDACIÓN

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Cliente	1. Solicita a auditoría la compra de etiquetas de validación
Auditoría	2. Elabora solicitud de etiquetas indicando la cantidad solicitada por el cliente y el tiempo de estancia a validar
Gerencia	3. Se encarga de verificar la solicitud y posteriormente firmarla para entregarla al área de ingresos en el corporativo u oficinas centrales.
Oficinas Centrales	4. El área de ingresos recibe, sella, verifica y firma la solicitud de etiquetas.
Oficinas Centrales	5. Entrega los blocks a la gerencia del estacionamiento.
Gerencia	6. Recibe los blocks y entrega al área de auditoría para verificar el folio y anotarlo en el control de etiquetas de validación
Auditoría Interna del Estacionamiento	7. Elabora el recibo fiscal o la factura correspondiente del monto a pagar por el cliente.
Cliente	8. Hace su pago ya sea en efectivo o vía depósito bancario.
Cliente	9. Hace entrega de la copia del pago.
Auditoría Interna del estacionamiento	10. Recibe copia del depósito y entrega las etiquetas.
Cliente	11. Recibe los blocks de estampillas para hacer uso de ellas previo llenado de forma de utilización
Auditoría Interna del Estacionamiento	12. Elabora el reporte de cobranza, así como el depósito en caso de haberlo (de acuerdo a formato).
Oficinas Centrales	13. El área de ingresos sella , verifica y firma el reporte
Gerencia	14. Archiva en la carpeta correspondiente del proyecto. ³⁰

³⁰ Adaptado de Salinas Campuzano Zelfa Albania. 2003. Manual de Procedimientos Administrativos para Central Parking. Opción I. Tesis Profesional I.T.T. pp. 4 y 76

--	--

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Elaborar el diagrama de flujo del procedimiento para la elaboración y entrega de reporte en ventas.**
- b. Redactar el objetivo del procedimiento**
- c. Elaborar al menos dos políticas que complementen este procedimiento.**

VI. EL PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA GIOVANNI BASSETI

A la Oficina de Contrataciones llega del Departamento interesado la requisición de nuevo personal, con una descripción completa de las características.

La Oficina de contrataciones después de haber informado al Director de Personal lo transmite a la Oficina de Organización.

La Oficina de Organización retransmite a la Oficina de Contrataciones el impreso con las observaciones pertinentes; si éstas son afirmativas, el impreso pasa al Director de Personal, para la aprobación final; si son negativas, el asunto se estudia en la Oficina de Organización, el Director de Personal y el Jefe del Departamento interesado para tomar la decisión definitiva.

En caso de que la solicitud haya logrado una aprobación, la Oficina de Contrataciones, procede a realizar eventuales investigaciones suplementarias sobre las características de la persona deseada y verifica con el Director de Personal, la Oficina de Formación y el Director interesado, la posibilidad de cubrir la exigencia mediante traslados internos: si tal propuesta no parece viable, se realizan las acciones y a utilizar los instrumentos capaces de determinar el hallazgo de candidatos externos idóneos.

Se efectúa una preselección por parte de la Oficina de contrataciones, examinando las solicitudes de ingreso extraídas del banco de solicitudes, o de cartas de respuesta a posibles inserciones en los diarios.

A través de sucesivas selecciones (realizadas de distintas maneras según los casos y a juicio del Director de Personal o del responsable del Departamento, con o sin el auxilio de instrumentos psicoténicos), la Oficina de Contrataciones procede a individualizar un conjunto de candidatos que se someten al Jefe del Departamento interesado(o al jefe al que se delega la tarea.

Ahora se procede a la identificación de la persona preseleccionada, con la cual la Oficina de Contrataciones define, basándose en su propio parecer, en el del Director de Personal y en lo acordado con el Director interesado, las condiciones de admisión, bajo el aspecto funcional, y de las condiciones contractuales y retributivas (inmediatas y cuando es posible previstas).

Alcanzando el acuerdo verbal, la Oficina de Contrataciones anuncia al interesado el envío de una carta compromiso ya que han sido eliminadas las reservas referentes al éxito de las informaciones y del reconocimiento médico.

Superados estos aspectos, si hay éxito. Se procede al envío de la carta compromiso o de la carta definitiva de admisión que contiene los siguientes datos:

- a. Las funciones a desempeñar y la Dirección a la que pertenecen:
- b. La categoría contractual;
- c. El sueldo mensual bruto
- d. La duración del período de prueba
- e. La fecha prevista para iniciar a laborar
- f. Otros acuerdos eventuales relativos a condiciones presentes o futuras.
- g. Inmediatamente después, la Oficina de Contrataciones procede a enviar respuesta negativa a los candidatos descartados.

La respuesta al candidato firmada por el Director de Personal se transmite a la Oficina de Administración de la Dirección de Personal, acompañada de: la hoja de informe, relación médica, cartilla de trabajo, cartilla del S.M.N.(cuando aplique),

eventual documentación sobre asignaciones familiares y ficha de personal para colocar en el fichero existente en la Oficina de Administración de Personal³¹.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Elaborar el cuadro de descripción del procedimiento para la “selección y contratación de personal” en la empresa Giovanni Bassetti**
- b. Elaborar el diagrama de flujo del procedimiento.**
- c. Es necesario que extraigan de la redacción el o los objetivos del procedimiento**
- d. Redactar al menos tres políticas que complementen este procedimiento.**

³¹ Zerilli A. Sin fecha. Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal. Biblioteca DEUSTO de Dirección y Organización. Tomo 2. p. 189

PRÁCTICA No. 10

NOMBRE:

PROCESO DE PLANEACIÓN. PRONÓSTICOS

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante comprenda la importancia de los pronósticos como elementos de la planeación.

INTRODUCCIÓN:

Los pronósticos pertenecen a las técnicas de planeación que se utilizan como modelos de solución de problemas mediante la ciencia administrativa y formulan las premisas o suposiciones básicas, a través de los cuales se elaboran los planes y controles.

“Debe distinguirse entre pronósticos que son premisas de planeación y pronósticos que se traducen en expectativas futuras, usualmente en términos financieros, de planes ya desarrollados. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones económicas de volumen de ventas o la situación política a futuro aporta premisas para el desarrollo de planes. En cambio, un pronóstico sobre los costos o ganancias de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un prerequisite de planeación, en el segundo, un resultado de ésta.

Al mismo tiempo, los planes mismos y los pronósticos sobre futuros efectos suelen fungir como premisas para otros planes.” Koontz y Weihrich. 2001, p. 184

El propósito de los pronósticos es predecir con suficiente veracidad los acontecimientos futuros para guiar las acciones presentes en forma válida y con miras a una meta.

“Las áreas de condiciones más frecuentemente elegidas para la realización de pronósticos son: 1) Económica, 2) social, 3) política/legal y 4) condiciones tecnológicas.”³²

Los instrumentos que pretenden pronosticar, permiten un mayor grado de aproximación, pero no son precisos.

Existen tres tipos principales de técnicas para pronosticar:

Basadas en la experiencia: se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de la empresa en distintas áreas. Entre las que se encuentran la Técnica Delphi, Decisiones informales, e investigación informal a cargo de expertos.

Basadas en tendencias: Es probable que sea la proyección de las tendencias de la organización durante el pasado. Los métodos más sencillos son la extrapolación, la indexación y el análisis estadístico, análisis de serie de tiempos, método de descomposición, y análisis de correlación-regresión.

Basados en otros factores: Como el análisis de presupuestos, el análisis de nuevas operaciones y los modelos computarizados.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

1.6.10. Planeación. Pronósticos

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos, con los datos que se les proporcionan hacer pronósticos; en hojas de rotafolio, acetatos o usando retroproyector, presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

³² Para efectos de profundizar en este tema se sugiere consultar el libro de Koontz y Weihrich. Op. Cit. Pp.184-185

I. ZENON CORPORATION: ELABORACIÓN DE PRONÓSTICOS DE VENTAS.

La Zenon Corporation es un productora diversificada de químicos de desempeño para la industria del petróleo. Los químicos de este tipo se han diseñado para cumplir especificaciones muy rígidas, para poder mejorar el desempeño de diversos productos finales. Zenon también fabrica químicos de alta tecnología, plásticos y productos de aluminio y tiene intereses en el petróleo, en el gas y en el carbón. Zenon, que se incorporó a principios de 1930, en un principio se fundó como empresa para refinar gasolina. Sin embargo, Charles Zenon, el empresario fundador, tenía fuertes antecedentes en investigación y desarrollo de químicos del petróleo. Esto afectó la dirección estratégica de la organización en forma significativa a través de los años a medida que el mercado de la gasolina se volvió cada vez más competitivo. En la actualidad, el negocio ha evolucionado para convertirse en una corporación diversificada, con el Grupo de Químicos Industriales como el principal centro de ganancias.

Al Director general (CEO), por sus siglas en inglés, le reportan cinco posiciones de staff vicepresidentes senior y el vicepresidente senior de operaciones, una posición de línea. La corporación se estructura como cinco divisiones principales de operación. Cada una está bajo la dirección de un vicepresidente, quien le reporta al vicepresidente en jefe de operaciones. Las ventas anuales netas de 2007 (en millones de dólares de estas divisiones se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 10

DIVISIONES	VENTAS EN 2007
Grupo de Químicos Industriales	\$ 549.5
Grupo de Químicos del Petróleo	445.4
Grupo de Plásticos	246.8
Grupo de Aluminio	252.6.
Grupo de Energía	52.7

La compañía se fundó en Houston, Texas, donde se encuentran las oficinas centrales de la corporación. El principal centro de investigación y desarrollo, así como las instalaciones de producción, se localizan en Baton Rouge, Luisiana.

El desarrollo favorable de la empresa en 2006 se debe a la instrumentación exitosa de la estrategia a largo plazo para aumentar el valor de Zenon para los accionistas. Este plan de cuatro partes comprende:

1. Construir tecnología fuerte y establecida y posiciones de mercado.
2. Diversificarse a través de adquisiciones selectivas en investigación y desarrollo.
3. Mantener estados financieros fuertes mejorando el rendimiento sobre las acciones.

Como primer paso de esta estrategia, Zenon analiza sistemáticamente cada unidad de negocios para evaluar las oportunidades de expansión. A medida que los productos y mercados avanzan a través de ciclos, el objetivo de Zenon durante muchos años ha sido aprovechar las líneas fuertes de negocios, reinvertiendo el efectivo que proviene de estos productos para extender la fuerza de sus bases de tecnología y de mercado hacia áreas nuevas prometedoras.

Al describir los desarrollos operativos de la empresa en 2007, se debe considerar la importancia de los ciclos de vida del producto y su administración eficaz. Después de un gran adelanto en la investigación, la nueva tecnología se tiene que traducir en un producto trabajable y vendible. A esto es común que siga un producto de rápido crecimiento, después de madurez y finalmente de declinación, momento en el cual se sustituye el producto por una tecnología nueva o mejorada y los productos resultantes.

A fin de mantener un crecimiento estable y provechoso, Zenon maneja sus diversas líneas de producto con el objetivo de mantener una mezcla saludable de negocios en diferentes etapas del ciclo de vida. Resulta esencial tener una serie de nuevos productos en desarrollo e introducción comercial listos para sustituir a los antiguos en declinación o retiro. Igualmente importante es la administración exitosa de productos crecientes y maduros para ampliar sus vidas y maximizar el flujo de efectivo para apoyar los nuevos desarrollos que requieren recursos sustanciales. El grupo de químicos industriales ha experimentado un crecimiento dramático y se ha enfrentado a condiciones

cambiantes del mercado en los últimos tres años, y Zenon ha cambiado en fecha reciente al vicepresidente de este grupo. Debido a su importancia para los beneficios corporativos generales, los pronósticos de ventas para el grupo de químicos industriales para los siguientes cinco años deben ser tan exactos como sea posible.

El grupo mencionado se encuentra bajo la dirección de David Stall, un vicepresidente asignado hace poco, y se organiza en tres divisiones operativas con ocho mercados objetivos o grupos de producto, (de acuerdo al siguiente cuadro):

Cuadro No. 11 Ventas por división y por línea de productos Grupo de Químicos Industriales

	Porcentaje de las ventas
División de Químicos Industriales	58
Intermediarios y aditivos de polímeros.	51
Intermediarios de detergentes	49
Total	100
División de químicos especializados	40
Químicos agrícolas	19
Productos farmacéuticos	25
Polímeros de desempeño	45
Químicos electrónicos	11
Total	100
División de bromuros	2
Retardantes de flamas	71
Derivados del bromuro	29
Total	100

Las tres divisiones se encuentran bajo directores generales distintos quienes, a su vez, tienen gerentes de mercado para cada línea de producto.

En la división de químicos industriales, las ventas totales de polímeros en Estados unidos repercutieron dramáticamente durante 2006 y 2007, aumentando de

45 a 52 mil millones de libras. Para 2008 se espera que las ventas alcancen 60 mil millones. Esto representa un incremento del 30% para un período de dos años. Por otro lado, el mercado para intermediarios de detergentes es muy maduro y estable. El mercado se ha vuelto cada vez más competitivo, con una tasa de crecimiento anual de sólo 2%. Sin embargo Zenon es un competidor líder, y recientemente ha obtenido importantes ganancias en términos de participación de mercado.

La división de químicos especializados se compone de una mezcla de productos bastante diversa. El mercado de polímeros de desempeño es la principal unidad productora de ingresos y depende mucho de las condiciones del mercado presente para petróleo crudo. Los químicos agrícolas y electrónicos son ambos mercados en crecimiento pero también dependen del mercado del petróleo porque el precio es una variable clave del marketing para estos productos, y tiene un efecto sustancial en el volumen total de ventas. Sin embargo, el mercado de farmacéuticos es relativamente estable y en crecimiento. Zenon también mantiene una posición de mercado fuerte como el único productor nacional de ingredientes activos para uno de los nuevos analgésicos de mayor venta que se pueden adquirir sin receta.

Se espera que el desempeño de la división de bromuros sea muy bueno; la fuerza de ventas de Zenon ha sido exitosa en asegurar algunas cuentas muy grandes. Este éxito se ha alcanzado como resultado de la fuerte reputación de Zenon como productor de calidad de químicos industriales.

En el pasado, los estimados de ventas los preparaba el gerente general de cada división y se basaban en un incremento porcentual que determinaba el vicepresidente del Grupo de Químicos Industriales. Sin embargo, al encargarse de esta tarea por primera vez, Stall considera que se requieren algunas mejoras en el método de pronóstico de ventas. Debido a que las condiciones del mercado para cada división son diferentes, Stall considera que se deben considerar distintos métodos de pronóstico para cada división.

Stall inició su análisis del mercado con una revisión de los datos de venta de cada división. En el cuadro No. 11 se presenta una relación detallada de las ventas de las tres divisiones del grupo de productos químicos. De esta marea, se define claramente la contribución de cada mercado al grupo total.

Además, Stall recopiló datos por año para cada división sin rastrear las tendencias del mercado para cada uno. En el siguiente cuadro se resumen las ventas de la división de químicos industriales por trimestre para un período de diez años. De 1998 a 2007.

Cuadro No 12 División de químicos industriales: resumen de ventas

Trimestre	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	53.2	55.3	57.0	58.8	62.4	65.0	68.4	66.3	70.4	78.8
2	54.2	56.0	58.0	62.5	64.8	67.6	71.1	75.0	89.6	100.2
3	54.3	55.1	58.0	60.0	62.4	65.0	68.4	75.0	86.4	96.7
4	53.3	54.1	57.1	58.7	59.9	62.4	65.7	72.1	73.6	82.3
Total	215.0	220.5	230.1	240.0	249.5	260.0	273.6	288.4	320.0	358.0

Los datos pertinentes de ventas para la división de químicos especializados comprende solamente un período de seis años porque la división es relativamente nueva y experimenta condiciones un tanto inestables en el mercado. Los datos trimestrales se incluyen en el siguiente cuadro para los años 2002 a 2007.

Cuadro No. 13 División de químicos especializados: resumen de ventas

Trimestres	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	12.0	14.0	21.7	28.6	33.8	42.2
2	13.0	16.0	22.7	32.4	42.8	53.6
3	12.5	15.2	21.7	32.4	41.4	51.7
4	12.5	15.3	20.9	31.1	35.2	44.0
Total	50.0	60.5	87.0	124.5	153.2	191.5

La división de bromuros se está preparando para ingresar a su segundo año de operaciones, por lo que pueden obtenerse muy pocos antecedentes de ventas para su análisis. En lugar de eso, Stall considera que la información con que pueda contribuir la fuerza de ventas, así como los datos de uso de la industria que provengan de las publicaciones del ramo, serán la información más útil.

Después de revisar las condiciones del mercado y los datos de venta para cada división, Stall describió lo que considera son los factores clave de influencia para cada división.

División de químicos industriales

- Un mercado fuerte, estable, maduro para intermediarios de detergentes.
- Recientes incrementos para los polímeros
- Gran número de competidores
- Gran número de clientes
- Recientes y fuertes ganancias en la participación de mercado para los polímeros.
- Ningún cambio dramático predecible en el mercado de detergentes
- Extensos datos históricos de ventas

División de químicos especializados

- Mercado en crecimiento
- Condiciones inciertas del mercado
- Muy dependiente del mercado de petróleo crudo
- Representa el 40% de las ventas del Grupo de Químicos Industriales

División de bromuros

- Mercado nuevo
- Sin datos históricos de ventas
- Solamente unos cuantos clientes clave
- Una pequeña fuerza de ventas con representantes de ventas clave.
- Gran necesidad de exactitud por producto
- Pequeña cantidad de productos
- Pocos competidores.³³

³³ Caso preparado por Colleen Terro, de la Universidad del Estado de Luisiana. Usado con permiso. Nota citada en Anderson, Rolph E., Hair, Joseph F., y Busch, Alan J. 1996. Administración de Ventas. McGraw Hill. pp.159-162

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **¿Qué métodos de pronóstico utilizarían para cada división?
Elaborar un discurso de al menos una cuartilla para que fundamenten su respuesta.**
- b. **Elaborar un pronóstico real de ventas para la división de químicos especializados.**
- c. **¿Consideran que cualquier otra información podría permitirte desarrollar un pronóstico más preciso para la división de químicos industriales? Si es así, ¿Cuál sería ésta?**

II. INTERNATIONAL CONTAINER CORPORATION

International Container (IC) es un fabricante y comercializador de contenedores de plástico, los que se fabrican para diversos líquidos, desde bebidas hasta fluidos industriales. Comercializa sus productos en todo el mundo a través de un canal bien establecido de distribuidores. Recientemente, el señor A. Jayce, director de desarrollo de nuevos productos de IC, regresó de sus vacaciones en las Bahamas con lo que pensaba era una maravillosa idea para un producto nuevo. Parece que después de una semana de yacer sobre la playa y observar el paisaje, Jayce descubrió algo interesante acerca de las personas que utilizaban snorkels. La mayor parte de ellos llevaban su equipo a la playa en forma bastante desordenada. O bien trataban de llevarse sus máscaras, aletas, tubos, boquillas y demás equipo suelto, a menudo tirando varios de los artículos en la arena, o colocaba todo dentro de una bolsa de malla. El equipo del buceador se encontraba un poco desorganizado dentro de la bolsa, pero ésta parecía funcionar bien. El único problema consiste en encontrar un lugar para colocar la bolsa una vez que se retira el equipo.

Jayce cree que se trata de una necesidad no satisfecha en el mercado de un producto que ayudará a estos deportistas a llevar su equipo a la playa. Por lo tanto, creó el SnorkAll, un dispositivo de plástico de poco peso que fácilmente podría cargar las aletas del buceador, y una máscara, un cuchillo y otros elementos, incluso

una cámara resistente al agua, por si fuera necesario. Aún más, el Snork-All se podrá sujetar fácilmente a un cinturón o a un traje de baño que el deportista estuviera utilizando. Al ser un experto en plásticos, Jayce considera que su producto representa una oportunidad para que IC diversifique su portafolio de productos y se extienda a nuevos mercados.

Al regresar a Estados Unidos, Jayce presentó su idea de nuevo producto a un consejo directivo bastante incrédulo. Si bien a la mayor parte de los funcionarios de la empresa les agradaba la idea, indecisos sobre la acción correcta a tomar, ya que toda la experiencia de la empresa ha sido en una industria totalmente diferente. Las principales preocupaciones de los ejecutivos se centran en torno a las ventas potenciales del producto propuesto. Sin conocer el potencial de ventas del mercado, y, finalmente, un pronóstico de ventas para el Snork-All, los ejecutivos de IC siguen bastante neutrales respecto a dar su apoyo al producto. Si bien Jayce es brillante para generar ideas, su habilidad en planeación de marketing y en pronósticos de ventas es bastante limitada.³⁴

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. ¿Qué tipo de método de pronóstico podría funcionar mejor para desarrollar un pronóstico de ventas para el Snork-All?**
- b. ¿Qué recomendarían que el Señor A. Jayce hiciera ahora?**
- c. ¿Existe otra información que pudiera utilizarse para desarrollar un mejor pronóstico de ventas para el Snorck-All?**
- d. ¿Cómo calcularían el potencial total del mercado para el Snorck-All?**
- e. ¿Puede cualquier clase de datos históricos ayudar en este caso?
¿Cuáles?**

³⁴ Adaptado de Anderson, Rolph E., Hair, Joseph F., y Busch, Alan J. 1996. Administración de Ventas. McGraw Hill. Pp.162-163

PRÁCTICA No. 11

NOMBRE:

LA PLANEACIÓN Y SU APLICACIÓN EN CASOS PRÁCTICOS

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante adquiriera una visión integradora de la planeación.

INTRODUCCIÓN:

El reciente interés en la planeación estratégica puede explicarse porque el ambiente se vuelve más dinámico para la mayoría de las organizaciones. Las recesiones, la inflación sin precedentes, la escasez del petróleo y la incrementada competencia mundial para muchos productos hicieron a la planeación tanto más difícil como paradójicamente, más importante. En respuesta a tales circunstancias, se desarrollaron una serie de herramientas mejoradas para la planeación estratégica. La administración no podía ignorar la evidencia de que las organizaciones que usaban bien la planeación estratégica superaban a aquellas que no lo hacían.

Los pasos en el proceso de planeación estratégica son los siguientes: 1. Definir la visión, 2. Definir la misión, 3. Establecer objetivos, 4.- Analizar los recursos de la organización, 5.- Examinar el ambiente externo, 6.- Analizar Debilidades y Fortalezas, 7.- Analizar oportunidades y riesgos, 8.- Identificar y evaluar estrategias alternativas, 9- Seleccionar estrategia, 10.- Instrumentar la Estrategia. (Robbins y Coulter, 2000, p. 239)

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad I, Planeación. Subtema 1.6.11. La Planeación y su aplicación en casos prácticos en cada uno de los pasos del proceso de planeación

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos aplicarán la Planeación en cada uno de sus pasos; en hojas de rotafolio acetatos o cañón, presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. CALENTADORES CAL-O-REX

En febrero de 2003, el C. P. Antonio Mejía, socio y gerente de la empresa calefactores Sunmatic, S.A. analizaba lo sucedido durante el año que acababa de transcurrir, sabía que el desplome de las ventas de sus productos (anexo 1) se debía principalmente al alza en el precio de los energéticos (especialmente del petróleo diáfano).

Debía iniciar las órdenes de producción para el próximo ciclo invernal (anexo 2); sin embargo, dadas las condiciones de incertidumbre que prevalecían en el mercado, evaluar la demanda para sus productos era una tarea difícil.

En mayo de 1994, se constituyó en la Cd. de Chihuahua la empresa Calefactores Generales, S.A. con un capital inicial de \$ 125,000.00, la que con el paso del tiempo se convirtió en Calentadores Cal-O-Rex. Su producto inicial era el calentador de agua a base de petróleo diáfano, pero debido a la baja demanda, en el primer año de operaciones la empresa tuvo pérdidas por un total equivalente a 9 veces el capital inicial.

En respuesta a estos resultados, para el siguiente año lanzaron al mercado un calentador de ambiente (Anexo 3), operable con el mismo combustible, que tuvo éxito inmediato en el mercado.

Con este producto la empresa logró recuperarse de lo perdido en el primer año de operaciones y, para 1996 obtuvo ya una utilidad de \$90,000.00.

A fin de satisfacer la demanda por su producto nuevo, la empresa eliminó de su línea de producción los calentadores de agua y rentó un local más amplio (885 metros cuadrados); en 1998 adquirió un local anexo (800 metros cuadrados), y así lograron una producción máxima de 10,000 calentadores por año.

En apenas cinco años, la empresa se había convertido en el mayor productor nacional de calentadores de ambiente a base de petróleo diáfano; durante los siguientes cuatro años mantuvieron producciones similares a las de 1998 (ver anexo 1).

A finales de 1991, teniendo confianza en el mercado creciente, la empresa inició la construcción de su propia nave industrial, 4,000 metros cuadrados de área de producción, que fue terminada en julio de 1992.

En diciembre de ese mismo año, el precio del petróleo diáfano se incrementó de \$0.75 a \$ 8.50 por litro., lo que dio principio a una brusca disminución de la demanda del producto único de la empresa, registrada en las principales casas de distribuidoras de la misma.

Al analizar en 1993 los informes provenientes de sus principales distribuidores, el C. P. Antonio Mejía observó que a la tendencia en la disminución de las ventas de calentadores de ambiente a base de petróleo, le correspondía un aumento simultáneo en la venta de los calentadores a base de gas butano.

Como un recurso para mantener la planta de producción ocupada, el C.P. Mejía incursionó en la fabricación de calentadores a base de gas butano; aunque sabía que con este producto las utilidades serían más bajas por unidad, tenía la esperanza de lograr un volumen grande de ventas, para poder igualar los márgenes de contribución obtenidos con el producto a base de petróleo.

E. C.P. Mejía encontró un mecanismo de conversión, para que los gabinetes de los calentadores de petróleo funcionaran opcionalmente con gas o con petróleo, toda vez que el precio de los energéticos era una variable fundamental en la selección que los clientes hacían por un calefactor, y suponía que si lograba ofrecer al mercado uno que funcionase con ambos energéticos, resolvería su problema de venta y con ello, podría generar los ingresos suficientes para cumplir con los compromisos contraídos en la construcción reciente de su nave industrial.

El C,P, Mejía terminó de analizar la situación, sabía que tendría que sacrificar otro fin de semana familiar para dedicarse a definir qué tipo de producto debería empezar a producir, programar la obtención de los insumos requeridos era una tarea poco agradable, ya que las variables utilizadas tradicionalmente en la elaboración del

pronóstico sobre el que basaría su decisión, habían sufrido cambios repentinos y ya no eran confiables³⁵.

ANEXO 1

CALENTADORES CAL-O-REX

VENTAS DE LA EMPRESA 1995-2003

AÑO	CALENTADOR DE AGUA	CALENTADOR DE AMBIENTE A BASE DE PETRÓLEO	CALENTADOR DE GAS
1995	600		
1996	30	1,800	-
1997	-	16,800	-
1998	-	10,000	-
1999	-	10,000	-
2000	-	10,000	-
2001	.	10,000	-
2002	-	10,000*	-
2003	-	10,000**	8,000

Las empresas se iniciarían en julio terminándose de levantar los pedidos en el mes de septiembre, aunque se reciben pedidos de última hora hasta en los primeros diez días del mes de octubre.

* En 1992 hubo descenso en las ventas de calentadores pero esto sólo se reflejó en las casas distribuidoras ya que la empresa entregó los pedidos recibidos entre julio y agosto, en el mes de noviembre.

** Monto Proyectado

³⁵ Adaptado de Nacional Financiera S.N.C., op. cit. Pp. 225-229

ANEXO 2

DATOS DE PRODUCCIÓN A DICIEMBRE DE 1995

La producción se inicia en el mes de febrero, empezando con un nivel muy bajo de actividad, se llega al máximo en los meses de agosto y septiembre en los que contrata personal eventual, se inicia un decrecimiento en la actividad quedando a un nivel casi de cero en diciembre y enero, meses en los que se utiliza al personal de planta para labores de mantenimiento.

Se estima que en promedio al año se utiliza el 40% de la capacidad instalada.

MAQUINARIA UTILIZADA EN EL PROCESO

Troqueladoras	Soldadoras eléctricas (punteadoras)
Prensas	Soldadura autógena
Guillotinas	Hornos de pinturas
Dobladoras	Roladoras

ANEXO 3

La temporada invernal en el norte del país inicia en octubre y termina a principios de marzo. Durante este período las temperaturas descienden hasta los -18 grados centígrados, por lo que para lograr una temperatura adecuada en los hogares, oficinas y fábricas, se requiere de calentadores de ambiente.

Los calentadores de ambiente pueden ser eléctricos, de gas butano, de diesel o de petróleo diáfano.

Hasta 1992 los más utilizados comúnmente por el precio de los distintos energéticos eran los de gas o los de petróleo notándose en 1993 una brusca inclinación de los consumidores a utilizar los calentadores de gas butano.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Se pide llevar a cabo la Planeación aplicando todos y cada uno de los pasos enunciados en la introducción, de esta práctica.**

II. SIGMA ALIMENTOS LÁCTEOS S.A. de C.V.

Sigma Alimentos Lácteos S.A. de C.V. , es una empresa que se instaló a mediados de 1985 en la ciudad de Lagos de Moreno, Jalisco. Originalmente, la compañía era manejada por un administrador único, pero hace unos ocho años cambió a un consejo de administración, debido a que así lo exigieron los bancos para otorgarle un financiamiento que solicitó.

Su presidente, el Lic. Carlo Donati, quien ha trabajado en la empresa de 1990 a la fecha, convocó a una reunión de consejo el jueves pasado para exponer los problemas que se han suscitado por la excesiva competencia de las empresas líderes en el país, cuyas marcas han incrementado su participación de mercado, y contra quienes es difícil competir por su buena calidad, sus ofertas de precios bajos y sus grandes campañas publicitarias. Dijo que la empresa no podrá resistir por mucho tiempo más las embestidas mercadológicas de sus competidores, porque gradualmente ha ido perdiendo participación de mercado y cada vez resulta menos costosa la operación.

El papá de Carlo Donati comenzó a producir yogur desde 1961, pero lo hacía caseramente y sólo vendía a sus amigos y vecinos. Así transcurrió mucho tiempo, hasta que Carlo se graduó y convenció a su padre de poner una planta en toda forma en la Ciudad de Lagos de Moreno, Jalisco, por ser ésta el principal centro de consumo del país.

Padre e hijo fueron a Europa para investigar las tecnologías existentes en cuanto a fórmulas, procesos, temperaturas, etc. Luego de visitar varias fábricas, seleccionaron a Bugarín Food Corporation como su tecnólogo.

Compraron un terreno de 15,000 metros cuadrados en Lagos de Moreno, construyeron una planta industrial e instalaron maquina y equipos muy sofisticados. El *Royalty* (derechos por una patente) pactado fue de 3% sobre ventas netas.

Como se les agotó el dinero, exploraron la posibilidad de lograr una coinversión, buscando socios capitalistas del ramo de alimentos industrializados en Estados Unidos, pero no tuvieron éxito porque los empresarios consideraron que el mercado estaba ampliamente dominado por otras marcas.

El Tamaño original de su planta tenía capacidad para producir 10 millones de litros anuales, pero Carlo le hizo algunas mejoras y logró elevarla a 12 millones, trabajando tres turnos nocturnos diarios, con seis obreros por turno; sin embargo, en 1999, sólo produjo cuatro millones de litros trabajando un solo turno. Esa producción la comercializó en 16 millones de porciones de 250 mililitros cada una. La empresa comenzó produciendo yogur natural y de fresa, pero los clientes le solicitaban más variedad y actualmente también produce yogur de coco, plátano y manzana.

Sus canales de distribución son las cadenas de autoservicio, los pequeños supermercados y las tiendas de abarrotes. En esos tres canales tiene 268 puntos de venta. Cuenta con un gerente de ventas licenciado en marketing, de quien a su vez dependen tres subgerentes: uno que atiende la ciudad de Guadalajara, otro la de Monterrey y otro más el Distrito Federal.

La calidad de sus productos es igual o superior a la de sus competidores, pero los envases no son tan blancos ni tienen tan buena impresión gráfica como la de ellos. El servicio que proporciona a sus clientes consiste en visitarlos por lo menos una vez a la semana y surtirles la mercancía en un plazo máximo de 21 días, a partir de la fecha de sus pedidos. Además, un día a la semana les retiran de sus refrigeradores el yogur caduco o maltratado. Su aparato distributivo tiene varios equipos de transporte: un tráiler con capacidad para 20 toneladas, dos camiones de cuatro toneladas y cinco camionetas panel de $\frac{3}{4}$ de tonelada.

En cuanto a sus finanzas, el 31 de diciembre de 1999 sus activos totales eran de 790,000 dólares; sus pasivos, de 420,000 dólares y su capital contable, de 370,000 dólares. Dentro de los pasivos cabe destacar la cuenta de acreedores bancarios, por un total de 194,000 dólares. El año pasado, sus ventas fueron de 1.280 millones de dólares y, en lugar de utilidades, tuvo pérdidas por 88,000 dólares.

La publicidad y las promociones han sido mínimas hasta ahora. Su producto se vende básicamente por su alta calidad y por el excelente servicio que se proporciona a los distribuidores. De hecho, no tiene presupuesto anual para publicitar; sólo acostumbra obsequiar producto a fin de año.

Carlo explica la situación actual de la empresa: *“Hace dos años tenía una participación de mercado de 15% y ahora tenemos una de 10%. Cada vez es más difícil competir con las marcas líderes que son las marcas de mayor penetración (por lo menos cuentan con el 80%)”*. Agrega que ya desde fines de 1999 se comenzó a reducir la demanda total y que ahora se está reduciendo aún más como consecuencia de los problemas económicos del país.

La leche fresca, que es su principal materia prima, ha aumentado a 40 centavos de dólar el litro; los comestibles y la energía eléctrica se elevaron 35%, y la mano de obra subió 10%. Todo esto ha determinado la necesidad de incrementar 20% el precio de venta, pero antes de hacerlo, se realizó un sondeo para conocer la reacción de los distribuidores y consumidores, llegando a la conclusión de que se dejaría de ser competitivo y los clientes no comprarían su producto. La competencia sólo ha incrementado 10% sus precios y continúan haciendo promociones (2 x 1 o un regalo en cada caja de porciones).

El gerente de marketing menciona que, no obstante la excelencia de los productos, es necesario hacerles publicidad para poder aumentar las ventas. Jorge Ramírez, gerente de finanzas lo interrumpió diciendo *“Con un plan de publicidad claro que las ventas pueden duplicarse y hasta triplicarse; el problema es cómo financia todo eso*

una empresa pequeña como la nuestra, sin un respaldo económico tan grande como el de las multinacionales que están en el ramo del yogur”, y terminó señalando que los problemas financieros que enfrenta el país son sumamente difíciles como para pensar en este tipo de gastos.

El gerente de producción Ing. Felipe González, también tomó la palabra y dijo: “Un momento, no crean que aumentar la cantidad que estamos produciendo sería tan fácil. Aunque tengamos una planta sobrada en capacidad, se requeriría más leche que ya no se puede conseguir en la cuenca y habría que conseguirla en otro lugar a un costo mayor; por otra parte, es necesario capacitar y adiestrar por lo menos a seis trabajadores más”.

Fernando Valdés Pérez, gerente de tráfico, comentó que también habría problemas en la distribución de un volumen sensiblemente mayor de mercancías, porque habría que estudiar cómo transportar más yogur y considerar los reglamentos de distribución del país.

El padre de Carlo intervino, recordando los viejos tiempos en que el negocio no era tan grande ni tenía tantos problemas, pero en cambio reportaba ganancias todos los años. Propuso varias alternativas para enfrentar la emergencia económica que vive la empresa como consecuencia de los problemas del país:

1. Cancelar el contrato de asistencia técnica que se firmó con bulgarín Food Corp., lo cual permitiría ahorrar por lo menos, 40,000 dólares anuales.
2. Abandonar la venta en los canales usuales, pues nunca se podrá competir en ofertas y publicidad contra los gigantes del ramo. Propuso buscar nuevos nichos de mercado, tales como hospitales, internados, asilos y albergues, en los que la marca no influye mucho para seleccionar al proveedor.
3. Hacer un recorte de personal al máximo y reducir los gastos de transportación dejando de trabajar algún vehículo.
4. Asociarse con el dueño de la Cuenca Lechera para que aporte capital.
5. Ceder deuda para sanear la empresa financieramente.

Por último, Carlo comentó: *“Es preferible vender menos, pero operar con resultados positivos. En fin, es muy importante conocer la opinión de cada uno de ustedes, pero creo que debemos buscar una asesoría de especialistas que nos presenten diferentes alternativas, porque, como todos sabemos, el problema merece atención urgente.”* “Así es”, afirmó el padre, *“asegúrense de contratar a alguien mañana mismo para poder discutir alternativas a más tardar la próxima semana”*³⁶.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

a. Se pide que con la información proporcionada apliquen la planeación realizando lo siguiente:

1. Definir la visión, 2. Definir la misión, 3. Establecer objetivos (uno general y al menos cuatro objetivos específicos, 4.- Analizar los recursos de la organización, 5.- Examinar el ambiente externo, 6.- Analizar Debilidades y Fortalezas, 7.- Analizar oportunidades y riesgos, 8.- Identificar y evaluar estrategias alternativas, 9- Seleccionar estrategia,

³⁶ Adaptado de Fischer de la Vega, Laura y Espejo Callado Jorge. 2003. casos de Marketing., Pearson Educación. pp.125-128

PRÁCTICA No. 12

NOMBRE:

TÉCNICAS DE PLANEACIÓN. GRÁFICA DE GANTT

OBJETIVO:

Identificará y describirá las técnicas de planeación y analizará su utilidad para la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN:

Existen diversas herramientas o técnicas que auxilian al ejecutivo, administrador o empresario para efectuar el proceso de planeación con bases científicas, lógicas y racionales. Las técnicas de planeación son imprescindibles para anticiparnos al futuro, minimizar los riesgos y optimizar recursos, además de que pueden utilizarse en todas las etapas del proceso administrativo, específicamente en el momento de tomar decisiones. “Las técnicas de planeación pueden ser *generales* cuando apoyan la planeación y toma de decisiones a nivel general o corporativo, y *funcionales* o *específicas* cuando se utilizan en cada área de la organización”. (Munch, 2001, p. 51)

“Las técnicas de administración pueden ser cuantitativas cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos, y cualitativas cuando se utilizan métodos no matemáticos, el criterio y/o la experiencia” (idem).

La Gráfica de Gantt.- Uno de los primeros métodos y mejor conocido de la administración de proyectos es el desarrollado por Henry L. Gantt. Una gráfica de Gantt es un método gráfico de planeación y control en el que un proyecto se divide en distintas actividades, y se realizan estimaciones acerca de cuánto tiempo requiere cada una de ellas, así como el total de tiempo necesario para terminar el proyecto totalmente.

Después esta información se muestra mediante un par de corchetes, uno de los cuales indica la fecha de inicio y el otro la de terminación de cada actividad.

Además, en ocasiones las gráficas de Gantt muestran fechas trascendentales en las que se deben llevar a cabo aprobaciones o metas. Al llevar las gráficas el administrador puede darse una idea somera de los avances de un proyecto.

Las gráficas de Gantt son útiles para el seguimiento de proyectos relativamente pequeños, los cuales están integrados de actividades que se realicen con consecuencia ordenada.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad II. Técnicas de Planeación. Subtema 2.1.1. Métodos Cuantitativos.

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos elaborarán la gráfica de Gantt; en hojas de rotafolio, acetatos o cañón presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. PROGRAMA DE MERCADOTECNIA CALENDARIZADO PARA “LIVERPOOL”. Año 2008

Se tiene planeado llevar a cabo promociones principales en las siguientes fechas: del 1º. De febrero al 31 de Marzo, del 22 de abril al 30 de junio y del 1º. De agosto al 31 de septiembre. Venta de saldos Liquidación del 2 al 31 de enero y del 1º. Al 31 de julio. Venta a mitad de precio del 1º. Al 15 de abril. Venta de Aniversario del 1º. Al 31 de octubre. Venta e Acción de Gracias del 1º. De noviembre al 15 de diciembre. .-

ACTIVIDADES CON LOS MEDIOS: Anuncios en Televisión: del 7 al 20 de abril; anuncios de 1/3 de plana en el periódico del 22 al 31 de enero, del 7 al 20 de abril, y del 21 al 31 de julio., Correo Directo del 24 al 31 de marzo y del 1º. Al 6 de abril; del 21 al 30 de abril, del 29 de septiembre al 12 de octubre y del 24 de noviembre al 7 de diciembre. **ACTIVIDADES AJENAS A LOS MEDIOS.** Exhibiciones en el punto de compra del 2 al 22 de enero; del 1º. Al 20 de abril; del 1º. Al 31 de julio; del 11 al 31 de agosto; del 1º. Al 31 de octubre y del 17 de noviembre al 31 de diciembre.

Colocación de letreros en la tienda: del 1º. De enero al 31 de diciembre. Impartición de seminarios en la tienda. Del 2 al 8 de enero, del 19 al 25 de mayo, del 18 al 24 de agosto, y del 3 al 9 de noviembre. Promoción en el punto de compra del 1º. Al 30 de abril. Del 1º. Al 31 de julio; del 1º. Al 31 de octubre y del 8 al 31 de diciembre. Venta de etiqueta roja del 1º. Al 31 de enero, y del 1º. Al 31 de julio. Promoción y envoltura de regalos: del 1º. Al 31 de diciembre. Investigación: En el mercado del 23 al 29 de marzo, Investigación en tienda del 22 al 27 de septiembre.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Elaborar la gráfica de Gantt de acuerdo a los datos que se te presentan.**

II. EMPRESA LAPS LIMPIEZA S.A. DE C.V.

Con el fin de elaborar un Plan de mercadotecnia para la empresa LAPS Limpieza, S.A. de C.V., se ha considerado llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Realizar reunión con los ejecutivos de la organización para reunir los elementos que permitan diseñar la visión y misión y objetivos del negocio.
2. Declaración de la Visión, Misión y objetivos tanto generales como específicos.
3. Analizar el macroambiente de la organización.
4. Analizar el microambiente de la organización.
5. Diseñar las Estrategias de Mercadotecnia.
6. Hacer cotizaciones en: Televisión, Radio, Periódico, Espectaculares, Revistas a efectos de insertar publicidad en esos medios.
7. Hacer cotizaciones con instructores para impartir capacitación al personal.
8. Hacer cotizaciones en hoteles para llevar a cabo allí la capacitación.
9. Elaborar el Presupuesto para ejecutar el Plan.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Elaborar una Gráfica de Gantt para el año 2008. Revisar cuidadosamente cuáles son las actividades que se pueden llevar a cabo simultáneamente y cuáles son secuenciadas, para estimar adecuadamente los tiempos de realización en el tiempo planeado.**

PRÁCTICA No. 13

NOMBRE:

MÉTODOS CUANTITATIVOS. MÉTODO DEL CAMINO CRÍTICO (CPM/PERT)

OBJETIVO:

El estudiante será capaz de diseñar redes tiempo-evento como una de las principales técnicas de planeación y control

INTRODUCCIÓN:

Desarrolladas por la Oficina de Proyectos Especiales de la Marina de Estados Unidos, la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT) fue aplicada por primera vez a la planeación y control del sistema de armamento Polaris, cuya exitosa ejecución contribuyó a acelerar las operaciones. Las fuerzas armadas estadounidenses la recibieron con tal entusiasmo que durante muchos años fue un instrumento prácticamente obligatorio para los principales contratistas y subcontratistas de la industria armamentista y espacial. Aunque ya casi desaparecida en los contratos de defensa y espaciales, sus fundamentos siguen siendo instrumentos esenciales de la planeación y control. Además PERT o su técnica de red complementaria, el método de la ruta crítica (*critical path method*, CPM), pueden emplearse en numerosas aplicaciones no gubernamentales (como proyectos de construcción, ingeniería, montaje de maquinaria e incluso en tareas tan sencillas como la programación de actividades mercadológicas o desarrollo de proyectos empresariales)

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS: PERT es un sistema de análisis de redes tiempo-eventos en el que se identifican eventos de un programa o proyecto, para cada uno de los cuales se establece un período planeado. Estos eventos se organizan en una red que revela sus relaciones entre sí. En cierto sentido, PERT es una variante de la presupuestación con puntos de referencia.

El programa PERT original contemplaba tres estimaciones de tiempo. El tiempo “optimista”, estimación del tiempo requerido si todo marcha excepcionalmente bien; tiempo “más probable”, estimación basada en el tiempo que el administrador a cargo del proyecto cree realmente necesario para la ejecución de la labor, y el tiempo “pesimista”, estimación basada en el supuesto de que habrá que enfrentar una dosis lógicamente concebible de mala suerte, que no un desastre mayor. Estas estimaciones suelen incluirse en el PERT dada la enorme dificultad para calcular en tiempo con toda exactitud en muchos proyectos de ingeniería y desarrollo. Cuando se realizan varias estimaciones por lo general se les promedia, con especial consideración a la estimación más probable, tras de lo cual en los cálculos únicamente se emplea una sola estimación.

El siguiente paso consiste en calcular la *ruta crítica*, es decir, la secuencia de los eventos de mayor duración aunque sin tiempo de inactividad (o el menor posible). La ruta crítica es simplemente el camino más largo a través de la red en términos de tiempo. Se determina al sumar el tiempo que se requiere para cada secuencia de actividades.

Los análisis PERT usuales implican cientos o miles de eventos. Aunque es posible realizar manualmente análisis PERT más reducidos, las estimaciones indican que cuando se hallan involucrados más de 200 o 300 eventos es prácticamente imposible efectuar los cálculos necesarios sin algún programa de computador. (Koontz y Weihrich, 2001)

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad I I, Técnicas de Planeación. Subtema 2.1.1. Métodos cuantitativos.

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los datos que se les presentan, y a partir del mismo diseñarán la red; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. Lista de actividades y estimaciones de tiempo para el proyecto de aspiradoras sin cordón (en semanas)

Cuadro No.14

Actividad	Descripción	Predecesores inmediatos	Estimación Optimista De tiempo	Estimación probable de tiempo	Estimación pesimista de tiempo
A	Investigación y Desarrollo del producto	-	-	5	12
B	Plan de investigación del mercado	-	-	1.5	5
C	Seguimiento (Ingeniería de Manufactura	A	2	3	4
D	Construcción del modelo prototipo	A	3	4	11
E	Preparación del folleto de publicidad y promoción	A	2	3	4
F	Estimación de costo (Ingeniería Industrial)	C	1.5.	2	2.5
G	Pruebas preliminares del producto	D	1.5	3	4.5

Continúa cuadro No.14

Actividad	Descripción	Predecesores inmediatos	Estimación Optimista De tiempo	Estimación probable de tiempo	Estimación pesimista de tiempo
H	Investigación del mercado	B, E	2.5	3.5	7.5
I	Informe sobre fijación de precios	H	1.5	2	2.5
J	Informe final	F, G, I	1	2	3

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- Determinar el tiempo esperado en cada una de las actividades.**
- Construir la red.**
- Determinar el tiempo esperado para completar el proyecto.**
- Encontrar la ruta crítica.**

II. El proyecto para construir una alberca consta de las 9 actividades que se muestran en la siguiente tabla junto con los predecesores inmediatos. Supón que el tiempo estimado en días es como se muestra también en la misma tabla.

Cuadro No. 15

Actividad	Predecesores Inmediatos	Estimación Optimista de tiempo	Estimación probable de tiempo	Estimación pesimista de tiempo
A	-	3	5	6
B	-	2	4	6
C	A, B	5	6	7

Continúa cuadro No. 15

Actividad	Predecesores Inmediatos	Estimación Optimista de tiempo	Estimación probable de tiempo	Estimación pesimista de tiempo
D	A, B	7	9	10
E	B	2	4	6
F	C	1	2	3
G	D	5	8	10
H	D, F	6	8	10
I	E, G, H	3	4	5

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **Determinar el tiempo esperado en cada una de las actividades.**
- b. **Construir la red.**
- c. **Determinar el tiempo esperado para completar el proyecto.**
- d. **Encontrar la ruta crítica.**

III. El proyecto para iniciar un negocio consta de las 11 actividades que se muestran en la siguiente tabla junto con los predecesores inmediatos. Supón que el tiempo estimado en días es como se muestra también en la misma tabla.

Cuadro No. 16

Actividad	Descripción	Predecesores Inmediatos	Estimación Optimista De tiempo	Estimación probable de tiempo	Estimación pesimista de tiempo
A	Investigación de factibilidad y de requisitos para construir	-	2	3	6
B	Elaboración del proyecto de construcción	A	6	8	10

Continúa cuadro No.16

Actividad	Descripción	Predecesores inmediatos	Estimación Optimista de tiempo	Estimación probable de tiempo	Estimación pesimista de tiempo
B	Elaboración del proyecto de construcción	A	6	8	10
C	Obtención de permiso de obra	B	1	2	4
D	Construcción de la nave	C	12	16	20
E	Inspección Oficial de la obra	D	2	3	5
F	Contratación del mobiliario	D	4	6	8
G	Acuerdo con proveedores para surtir mercancía	F	5	8	9
H	Decoración de la tienda	E	2	4	5
I	Reclutamiento de Personal	C	2	4	7
J	Entrenamiento de Personal	I	4	7	9
K	Preparativos para reapertura	G, H y J	2	3	4

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Determinar el tiempo esperado en cada una de las actividades.**
- b. Construir la red.**
- c. Determinar el tiempo esperado para completar el proyecto.**
- d. Encontrar la ruta crítica.**

IV. El proyecto para realizar un proyecto de expansión consta de las 9 actividades que se muestran en la siguiente tabla junto con los predecesores inmediatos. Supón que el tiempo estimado en días es como se muestra también en la misma tabla.

Cuadro No.17

Actividad	Descripción	Predecesores Inmediatos	Tiempo de Terminación (semanas)
A	Preparar planos de expansión	-	5
B	Identificar arrendatarios potenciales	-	6
C	Desarrollar prospectos para arrendatarios	A	4
D	Seleccionar constructor	A	3
E	Tramitar permisos de construcción	A	1
F	Obtener aprobación permiso de construcción	E	4
G	Ejecutar construcción	D, F	14
H	Finalizar contratos con arrendatarios	B, C	12
I	Instalación de arrendatarios	G, H	2

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Construir la red.**
- b. Determinar el tiempo esperado para completar el proyecto.**
- c. Encontrar la ruta crítica.**

V. Un proyecto de investigación y desarrollo consta de las actividades que aparecen en la siguiente tabla, con las tres estimaciones de tiempo

Cuadro No.18

Actividad	Estimación Optimista de tiempo	Estimación probable de tiempo	Estimación pesimista de tiempo
1 – 2	1	2	3
1 – 3	1	1	1
2 – 3	2	4	6
2 – 4	1	2	3
3 – 4	1	2	3
3 – 5	4	5	6
4 – 5	1	1	1
4 – 6	1	2	3
4 – 6	2	3	4

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Determinar el tiempo esperado en cada una de las actividades.**
- b. Construir la red.**
- c. Determinar el tiempo esperado para completar el proyecto**
- d. Encontrar la ruta crítica.**

PRÁCTICA No. 14

NOMBRE:

TÉCNICAS DE PLANEACIÓN. PRESUPUESTOS

OBJETIVO:

Conocerá comprenderá y será capaz de elaborar presupuestos como elementos de Planeación.

INTRODUCCIÓN:

Por planeación se entiende el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad o una organización llevarán a cabo en el futuro. La planeación no constituye una respuesta informal o improvisada a una crisis; es un esfuerzo con un objetivo, bajo la dirección y el control de los administradores, que a menudo se nutre de los conocimientos y las experiencias de empleados a todo lo largo de la organización. Además, proporciona a los individuos y a las unidades de trabajo un mapa claro a seguir en sus actividades futuras; al mismo tiempo, este mapa debe dar cabida a las circunstancias individuales y a situaciones cambiantes.

PRESUPUESTOS.- “Un presupuesto es un plan de ingresos, de egresos, o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas, o de cualquier otra entidad que el administrador crea que al determinar el futuro curso de acción, ayudará en los esfuerzos administrativos”.(Terry y Franklin, 1994, p. 234) Así, los presupuestos son estados de resultados anticipados, ya sea en términos financieros (como los presupuestos de ingresos y gastos de capital), o no financieros (como los presupuestos de mano de obra directa, espacio, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción).

Los presupuestos pueden ser integradores porque incluyen a toda la empresa o pueden ser formulados en cualquier segmento de ella. Al mismo tiempo establecen metas para cada actividad, así que son relativamente detallados. Los presupuestos siempre se aplican a determinado período y nuevamente, los datos que componen el presupuesto por lo general se segregan para períodos pequeños, tales como horas o días en un presupuesto mensual o semanas o meses en un presupuesto anual.

Como toda actividad de planeación, los presupuestos no son fáciles de formular la primera vez. Pueden intervenir muchos cálculos imaginarios en las etapas iniciales del proceso, pero las subsecuentes planeaciones del presupuesto son más fáciles, ya que los presupuestos anteriores proporcionan una base de experiencia. El presupuesto, como todos los planes, ve hacia delante, nada puede hacerse respecto al pasado,

Los presupuestos son planes, pero se usan tanto para controlar que muchos los consideran como un medio de control.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad I, Planeación. Subtema 1.6.9. Proceso de Planeación. Presupuestos

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos diseñarán el presupuesto; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. DESARROLLO DE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

Antón Muench se encontró repentinamente en el negocio de ventas al detalle como resultado de la muerte inesperada de su padre Edmundo Muench, quien era propietario y gerente de “Will & Baumer”. Una empresa dedicada a la fabricación de velas aromáticas. Antón Muench fue nombrado gerente interino por el ejecutor de los bienes hereditarios de su padre y sirvió en ese puesto durante la temporada de más ventas, que normalmente se produce durante los últimos tres meses del año calendario. Cuando las cuestiones testamentarias quedaron resueltas a mediados de diciembre, Antón Muench y su esposa, que recientemente había dejado de trabajar, decidieron continuar manejando el negocio en vez de venderlo. Los registros contables que había dejado el señor Edmundo Muench eran más bien incompletos, pero sí indicaban que las ventas netas habían sido de \$200,000.00 anuales durante los últimos tres años, y que la ganancia neta antes del pago de impuestos había oscilado entre el 4 y el 5.5% de las ventas netas durante el mismo período.

La esposa del Sr. Muench dominaba la técnica de los presupuestos por el tiempo en que estuvo laborando en la Sección de Control Presupuestario de la empresa de “Mariano Salgado” (ahora Henkel y decidió que el desarrollo de un presupuesto de ingresos y egresos constituiría una guía útil durante el año siguiente.

Después de estudiar la información que les había proporcionado la Administración de Pequeños Negocios y las publicaciones de la CANACINTRA, los Muench decidieron utilizar los porcentajes de los renglones de ingresos y gastos tal como se muestra en el ANEXO 1. Decidieron dividir el total de cada una de estas cuentas entre 12 para elaborar un presupuesto para cada mes, pero más tarde decidieron que la variación en el volumen de las ventas y los costos de publicidad de mes en mes eran lo bastante grandes como para requerir que estos renglones fueron computados sobre la base de las variaciones que se muestran en el ANEXO II. Ambos Anexos I y II, están basados en un volumen de ventas netas anuales de \$200,000.00³⁷

³⁷ Adaptado de Sverdlik et al. op. cit. pp. 536-538

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Desarrollar presupuestos mensuales de ingreso y egresos de un año, para esta fábrica propiedad de los señores Muench.
- b. ¿Qué información adicional se necesita para preparar un presupuesto de caja y un presupuesto de estado de situación financiera?
- c. ¿Serían los presupuestos variables de algún valor para la asignación del volumen mensual de ventas y los gastos de publicidad?
- d. ¿Qué valor tendría este presupuesto en sucesivos años venideros?

ANEXO I. PRESUPUESTO OPERATIVO DE INGRESOS Y EGRESOS PARA UNA VENTAL ANUAL DE \$200,000.00

CUENTAS	PORCENTAJE DE VENTAS
Ventas	
1. Ventas brutas	102.6
2. Devoluciones y bonificaciones a los clientes	2.6
3. Ventas netas	100.00
Costo de la Mercancía vendida	
4. Inventario Inicial	30.9
5. Compras netas más gastos de transportación	66.1
6. Costo total de la mercancía manejada	97.0
7. Inventario final	32.3
8. Costo neto de la mercancía vendida	64.7
9. Costo neto de alteraciones	2.1
10. Costo total de la mercancía vendida	66.8
11. Margen bruto	33.2
Gastos Operativos	
12. Nómina	
A. Sueldos de los dueños	7.3
B. Sueldos y salarios de los empleados	9.0
Total de la nómina	16.3

Continúa anexo I

CUENTAS	PORCENTAJE DE VENTAS
13. Gastos de alquiler	7.3
14. Impuestos, patentes y permisos (excepto bienes raíces, impuestos sobre la renta e impuestos sobre la venta)	1.1
15. Seguros	.6
16. Depreciación y amortización	.8
17. Reparaciones	.2
18. Suministros (excepto materiales de reparación)	1.0
19. Servicios comprados	.9
20. Viajes de negocios	.3
21. Comunicaciones (incluye el servicio de mensajería)	.4
22. Propaganda y publicidad	2.8
23. Servicios profesionales (agencias profesionales externas)	.2
24. Misceláneos (todos los gastos no clasificados)	
A. Pérdidas por deudas incobrables	.3
B. Otros gastos no clasificados	.5
Total de gastos misceláneos	.8
25. Gastos totales	28.3
26. Ganancias netas (o pérdidas antes de los impuestos federales sobre ingresos)	4.9

ANEXO II. VENTAS NETAS PRESUPUESTADAS Y COSTOS DE PUBLICIDAD PARA CADA MES.

MES	PORCENTAJE DE VENTAS NETAS ANUALES	PORCENTAJE DE COSTOS DE PUBLICIDAD ANUALES
Enero	8	9
Febrero	5	7
MES	PORCENTAJE DE VENTAS NETAS ANUALES	PORCENTAJE DE COSTOS DE PUBLICIDAD ANUALES
Marzo	6	6
Abril	6	7

Continúa anexo II.

MES	PORCENTAJE DE VENTAS NETAS ANUALES	PORCENTAJE DE COSTOS DE PUBLICAD ANUALES
Mayo	8	7
Junio	9	8
Julio	7	7
Agosto	7	8
Septiembre	7	9
Octubre	9	8
Noviembre	10	10
Diciembre	18	14

II. ADMINISTRACIÓN EN PERÍODO DE CRISIS FINANCIERA

El Señor Alberto Martínez, conocedor de las artes gráficas, adquirió maquinaria manual usada desde hace 20 años, con la cual inició un negocio modesto que le permitió trabajar en forma independiente. Poco tiempo después tuvo la necesidad de organizar su empresa como sociedad anónima de capital variable, con una inversión inicial de \$200,000.00. El crecimiento de la compañía y la visión empresarial del señor Martínez dieron origen a una fuente de trabajo próspera con capital cien por ciento mexicano. Desde el principio, y sin tener un plan financiero, el mismo conocimiento de la empresa exigió mayores recursos invertidos en activo fijo; como requería un local adecuado, a nombre de otra compañía y con recursos extraídos del propio negocio, el señor Martínez compró una casa al sur de la ciudad. Con el paso del tiempo se le han hecho mejoras al inmueble hasta llegar a contar con un local que ha permitido el crecimiento actual; mas para continuar desarrollándose se necesitaban otras instalaciones.

En el primer año, el señor Martínez tuvo dos personas como socios, los cuales poseían 20% de capital; a los diez años de operar liquidó a éstos y adquirió el 100% del capital, mismo que se encuentra distribuido como sigue:

Sr. Alfonso Martínez	80%
Su esposa	5%
Su hijo	5%
Su hija	5%
Su yerno	5%

Estado de la empresa

Al 31 de diciembre del año de 2006, los estados financieros de Arte Gráfico, S.A. de C.V. mostraban el siguiente resumen:

Cuadro No. 19 Balance General

Activo		Pasivo	
Circulante		Circulante	
Bancos	1.00%	Cuentas por pagar	33.80%
Clientes	24.65%	Capital	
Inversiones	28.17%	Capital Social	7.04%
Deudores	1.18%	Utilidades ejercicio anterior	35.99%
Inventarios	12.30%	Del ejercicio	23.27%
Fijo			
Maquinaria	31.00%		
Vehículos	1.70%		
Suma	100.00%		100.00%

Cuadro No. 20 Estado de resultados del 1°. De enero al 31 de diciembre del mismo año

Ventas		100%
Materia Prima	27.50%	
Mano de obra	16.52%	
Gastos de producción	5.00%	
Gastos de producción variables	5.96%	
Gastos de operación fijos	18.00%	
Gastos de operación variables	14.16%	
Gastos financieros	2.56%	
Utilidades del ejercicio	10.30%	
Suma	100.00	100.00%

La empresa opera desde hace 16 años y tiene como política el reinvertir el 100% de sus utilidades.

Es muy fuerte la competencia en el giro de imprenta, sin embargo, se tiene captado el mercado de envases de cartón que utilizan las empresas vinícolas, laboratorios y de cosméticos.

Hace varios años se empezó a modernizar la planta, con maquinaria comprada en Alemania y cuyo valor en marcos alemanes tuvo un equivalente a 140,000 dólares.

A la fecha del balance, la deuda – negociada en pesos – es de 50 000 dólares, con vencimientos mensuales de 10,000 dólares.

El proyecto de expansión y modernización de la empresa, tomando en cuenta los avances tecnológicos del ramo, culminará con la probable compra de maquinaria cien por ciento automatizada con un costo de 500 000 dólares puesta en la frontera, y las siguientes condiciones de pago.

- Contado, 10% de descuento por pronto pago con carta de crédito irrevocable.
- 40% de enganche y el saldo de dólares a 18 meses, con interés 10% superior a la tasa libor.

Este equipo incrementará la producción como sigue:

1er.	Año	20%
2do.	Año	40%
3er.	Año	60%

A la fecha, el abastecimiento de la materia prima es 60% nacional y de importación el 40%; pero la nueva maquinaria permitirá utilizar hasta el 90% de productos nacionales. Además, como característica principal, se ahorrará el 60% del costo actual de la mano de obra.

Cuenta con 170 obreros sindicalizados, siete empleados administrativos, un gerente de producción y un gerente de producción general.

La política de ventas es a 30 días; la compra de materia prima nacional 30 días; la de importación al contado.

A la fecha, las utilidades se han reinvertido al cien por ciento en la empresa; sin embargo, los accionistas piden que a partir del próximo ejercicio paguen dividendos. A su vez, el sindicato exigió en la última revisión de contrato un plan de jubilaciones y primas de antigüedad o retiro voluntario. En los estados financieros no se ha registrado este compromiso.

INFORMACIÓN ADICIONAL

En virtud de la pérdida del poder adquisitivo del dinero y con objeto de mantener actualizados los valores, para determinar los importes del balance y estados de resultados, se sugiere considerar como equivalente el salario mínimo actual de la zona.

$$1. \text{ Suma activo } 100\% = (\text{salario diario} \times 365 \times 189)$$

2. $\text{Venta } 100\% = (\text{salario diario} \times 365 \times 425)$. Conocido el importe de ventas, al aplicar los porcentajes se obtienen los renglones el estado de resultados.
3. Que al personal de la empresa se le otorguen todas las prestaciones de ley así como las adicionales que señala el propio contrato colectivo de trabajo.

Cuadro No. 21

No. De trabajadores	Salario	Antigüedad
30	Mínimo	Menos de 10 años
20	Mínimo	16 años
10	Mínimo	14 años
5	Mínimo	10 años
15	Mínimo x 1.50	16 años
32	Mínimo x 1.50	5 años
10	Mínimo x 2	16 años
25	Mínimo x 2	10 años
10	Mínimo x 2	5 años
13	Mínimo x 2	3 años
170 obreros		
1 contador	Mínimo x 3	6 años
2 auxiliares de contabilidad	Mínimo profesional	4 y 3 años
3 secretarias	Mínimo profesional	3 años
1 mensajero	Mínimo	2 años
7 empleados		
1 gerente producción	Mínimo x 8	5 años
1 gerente general	Mínimo x 16	16 años

4. Como fuente de financiamiento, tomar en cuenta los fondos del Banco de México o Nacional Financiera (Fogain, Fonei). Para el efecto, investigar los requisitos por

cubrir, a fin de presentar la solicitud de crédito. Entre otros requisitos, los estados financieros pro forma y tasas de interés para el proyecto.

Datos de Producción

Año actual	3 200 millares
2005	1 600 millares
2004	1 200 millares
2003	850 millares
2002	600 millares ³⁸

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Preparar presupuestos por el tiempo que se considere necesario.

III. ESTIMACIÓN DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA

La empresa Nina Bruñí nos ha pedido que le elaboremos su presupuesto de mano de obra directa e indirecta para lo cual nos proporciona los siguientes datos:

- Cuenta con 10 costureras a las que les paga \$4,800.00 al mes
- 8 auxiliares de Costurera con un salario mensual de \$ 3,200.00
- 2 planchadoras con un salario mensual de \$ 3,700.00
- 1 cortador con un salario mensual de \$6,200.00 mensuales
- 1 Ayudante de cortador con un salario mensual de \$3,200.00

Nota:	Descripción de prestaciones:
IMSS:	21.8% sobre salario diario integrado
INFONAVIT:	5% sobre salario diario
AGUINALDO:	4.16% sobre salario diario

³⁸ Adaptado de Reyes, 2006. Manual de casos para la enseñanza efectiva de la Administración. Universidad Iberoamericana. pp. 45-49

VACACIONES: Durante el período de vacaciones las actividades
de la compañía son suspendidas

PRIMA VACACIONAL: 25% DE SALARIO DE LOS DÍAS DE VACACIONES

- 1 Ingeniero de producción con un sueldo mensual de \$ 20,000.00
- 1 Diseñadora con un sueldo mensual de \$ 15,000.00
- 1 Supervisora con un sueldo mensual de \$ 8,000.00
- 1 Ayudante con un sueldo mensual de \$ 6,000.00
- 2 Almacenistas con un sueldo mensual de \$ 4,500.00 c/u
- 1 chofer con un sueldo mensual de \$ 3,800.00
- 1 Gerente general con un sueldo mensual de \$ 30,000.00
- 1 Secretaria con un sueldo mensual de \$ 7,000.00
- 2 Auxiliares de Contabilidad con un sueldo mensual de \$5,000.00

Nota: Descripción de prestaciones:

Bonos de despensa:	10% del salario mensual
Cuenta de ahorro:	5% del salario mensual

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **Elaborar dos presupuestos: uno de mano de obra directa y otro de mano de obra indirecta. Separar las cifras correspondientes a salario bruto y lo correspondiente a las prestaciones. Presentando al final el total por categoría de personal**

IV. EMPRESA LA CHUNGA” (COCINA MESTIZA)

“La Chunga” es una empresa que comenzó en 1994 cuando los hermanos Victoria, Lucero y José García advirtieron el nicho de las salsas como condimento para todo tipo de alimentos y resolvieron fabricar condimentos gourmet, logrando en ese entonces ventas de 100 mil unidades anuales. Después de distribuir las salsas finas para hogares y restaurantes, en varios sitios finalmente lograron convertirse en

distribuidores de diversas cadenas de autoservicio: Wal-mart, comercial Mexicana y Soriana.

A través de distribuidores mayoristas han colocado sus productos en Costa Rica, Finlandia y Estados Unidos, especialmente en Texas, estado en el que tienen sus productos en más de 200 tiendas. Ahora su volumen de ventas anuales es de 300 mil unidades.

Para Valentín Romero, Gerente general de la empresa, el principal logro ha sido la entrada al supermercado HEB USA.³⁹

“En una conferencia a la que asistí la semana pasada oí hablar sobre esta idea de presupuestos variables”, señaló Valentín Romero, Gerente General de “La Chunga”.

“Uno de los expositores dijo que la forma más razonable de manejar una compañía consiste en dejar que todos los jefes de departamentos y secciones preparen sus propios presupuestos. Sin embargo, no puedo imaginarme que lográramos implantar tal sistema aquí. Si lo hiciéramos, todas esas personas se pondrían a gastar tales cantidades de dinero que muy pronto acabaríamos en bancarrota.. ¡No!, mientras yo esté a cargo de esta compañía, seré yo quien diga a todo el personal lo que pueden gastar. Aquí no vamos a firmar cheques en blanco para nadie, y seguiré haciendo responsable a mi contralor de que la compañía logre las utilidades que yo le marque. He oído hablar de muchas compañías que, a pesar de tener un crecimiento tan rápido como el nuestro, han ido a la bancarrota por culpa de un exagerado optimismo y de una total falta de control sobre los gastos. Y esta idea de presupuestos variables, es aún peor. ¿se imaginan lo que pasaría si dejara que todo el mundo se pusiera a modificar sus presupuestos cada mes, cada trimestre o cada semestre!⁴⁰.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. ¿En qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con las ideas de Romero?**
- b. ¿Creen que esta forma de preparar los presupuestos podría funcionar? Fundamenten su respuesta.**

³⁹ Adaptado de la Revista Entrepreneur. Volumen II No.5 . 2003. p.29Articulista Adriana Reyes.

⁴⁰ Para profundizar en el tema de los Presupuestos variables e sugiere consultar el libro de Koontz y Weihrich pp.666 y 667. op.cit.

- c. Si se les encargara sugerir al Señor Romero la forma en que podría hacer participar a sus jefes de departamento y de sección en la planeación presupuestal ¿Qué le propondrían para evitar el problema que ahora le preocupa?
- d. ¿Cómo asegurarían un control eficaz con presupuestos variables?

V. CONSTRUCCIONES ELECTROMECÁNICAS PLIEGO S.A. de C.V.

Los auditores externos acababan de terminar el examen de las operaciones de una gran compañía de construcciones eléctricas. Ellos sentían que el control presupuestal de un nuevo contrato de construcción requería de mayor atención.

La auditoría había demostrado que la mayor parte de los diseños eléctricos para las nuevas construcciones se realizaban en las oficinas centrales y estaban a cargo de un gerente de proyectos.

Cada vez que preparaba el presupuesto para un nuevo proyecto, consultaba los desembolsos realizados para un proyecto similar en el pasado, y después simplemente multiplicaba los diferentes conceptos por una serie de factores de actualización.

Los auditores habían descubierto que, durante los últimos dos años, la mayor parte de los presupuestos mostraban grandes excesos en sus estimaciones y que, coincidentemente, desde hacía 2 años el actual gerente de proyectos era el encargado de la planeación presupuestal de dichos proyectos.

Su responsabilidad incluía la presentación de cada presupuesto al Comité de Control de Gastos, el cual estaba constituido por directivos de alto nivel que sólo mostraban un interés limitado por todo lo tocante a la planeación presupuestal. Ante este mismo Comité, el gerente de proyectos presentaba sus solicitudes de ampliaciones a los presupuestos cada vez que algún proyecto requería de mayores desembolsos.

La mayor parte de estas solicitudes siempre le eran aprobadas.

El auditor en jefe sentía que el equipo de proyectos tendía a “ampliar” el tiempo necesario para terminar el trabajo cada vez que sus miembros consideraban que

el presupuesto lo permitía. En otras palabras, “ajustaban” su productividad para que se adecuara al presupuesto asignado al proyecto.

Los auditores hacían notar que los demás contratistas podían realizar trabajos similares con un desembolso 20% menor. Por todo lo anterior, aconsejaban que se redactara un nuevo procedimiento de control presupuestal⁴¹.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Elaborar un ensayo de al menos una cuartilla en la que externen su opinión acerca del procedimiento de planeación presupuestal que se describe.**
- b. ¿Qué tipo de procedimiento de control deberían recomendar los auditores?**

⁴¹ Adaptado de Sverdlik etc al op. cit. pp. 539-540

PRÁCTICA No.15

NOMBRE:

MÉTODOS CUANTITATIVOS. CONTROL DE INVENTARIOS

OBJETIVO:

Conocerá comprenderá y dominará la técnica de planeación y control de inventarios los pasos del proceso de Planeación.

INTRODUCCIÓN:

El control de inventarios es una de las tareas administrativas importantes asociadas al control de operaciones. Por el hecho de que las organizaciones tienen habitualmente una cuantiosa inversión monetaria en sus respectivos inventarios, los administradores desean conocer la cantidad apropiada de material que deben pedir para abastecer su inventario y con qué frecuencia deben hacerlo. Estas son las funciones que realiza el modelo de la cantidad económica de pedido.

Una de las técnicas más conocidas para calcular matemáticamente la cantidad óptima por la cual debe hacerse una orden de compra es el modelo de la cantidad económica del pedido (EOQ) por sus siglas en inglés. En este modelo se intenta equilibrar cuatro costos asociados a las órdenes de compra y al mantenimiento de inventarios. Los *costos de compra* (el precio de compra más los cargos de envío menos cualquier descuento aplicable); *los costos del pedido* (trámites, seguimiento, inspección al llegar el pedido, y otros costos de procesamiento); *costos de mantenimiento de inventario* (dinero atado en inventario, almacenamiento, seguros, impuestos, y así sucesivamente); y *costos por faltantes* (las ganancias no obtenidas cuando se pierden pedidos porque el producto no estaba disponible, el costo de recuperar el buen crédito comercial, y los gastos adicionales para acelerar los embarques retrasados).

El objetivo del modelo EOQ, consiste en minimizar el total de esos cuatro costos: los costos de manejo y los costos de pedido. A medida que la cantidad del

pedido crece más y más, el inventario promedio aumenta y lo mismo ocurre con los costos de su mantenimiento. Sin embargo, hacer pedidos más grandes significa que el número de éstos será menor y, por lo tanto, los costos por concepto de pedidos serán menores. Luego entonces, a medida que aumentan los costos de mantenimiento de inventario, los costos relacionados con los pedidos disminuyen y viceversa.

“Para calcular la cantidad óptima del pedido se requieren los siguientes datos: la demanda pronosticada para el elemento en cuestión en el pedido (D), el costo de hacer cada pedido (OC), el valor o precio de compra del elemento (V) y el costo que implica mantener el inventario total, expresado como un porcentaje (CC).. (Robbins y Coulter. 2000, p. 629)

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad 2, Técnicas de Planeación. Subtema 2.1.1 Métodos Cuantitativos

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos, realizar el cálculo de la cantidad económica de pedido; en hojas de rotafolio, presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo

I. SAM's promueve una marca particular de café que tiene las siguientes características:

Ventas = 10 cajas por semana

Costo de orden = \$ 10 por orden

Cargos por llevarlo = 30%

Costo del artículo = \$ 80.00 por caja

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. ¿Cuántas cajas se deben ordenar a la vez?
- b. ¿Con qué frecuencia se debe ordenar el café?
- c. ¿Cuál es el costo anual de ordenar y llevar café?
- d. ¿Qué factores podrían ocasionar que la compañía ordenara una cantidad más grande o más pequeña que la EOQ?

II. SEARS fabrica una línea de planchas metálicas para sus clientes. Algunas de estas planchas se llevan en el inventario de producto terminado. Una plancha en particular tiene las siguientes características:

Ventas = 200 al año

Costo de colocación de orden = \$ 1200 por colocación (esto incluye la preparación de la máquina para todas las diferentes partes de la plancha)

Costo de llevarlo en inventario = 20% al año

Costo del artículo = \$ 25

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. ¿Cuántas de estas planchas se deben fabricar en un lote de producción?
- b. ¿Con qué frecuencia se debe programar la producción?
- c. ¿Qué factores podrían ocasionar que la compañía programara un tamaño diferente de lote al que ustedes calcularon?

III.LIVERPOOL distribuye una cierta marca de televisores que tienen las siguientes características:

Ventas promedio anuales = 200 unidades

Costo de orden = \$ 25.00 por orden

Costo por llevar el inventario = 25%

Costo del artículo = \$ 400.00 por unidad

Tiempo de entrega = 4 días

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. **Determinar la EOQ.**
- b. **Calcular el punto de reorden para un nivel de servicio del 95%, suponiendo demanda normal.**

IV. FIRESTONE lleva en inventario de un cierto tipo de neumáticos con las siguientes características:

Ventas promedio anuales = 500 neumáticos

Costo de orden = \$ 40 por orden

Tiempo de entrega = 4 días

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. **Calcular la EOQ.**

V.RADIO SHACK, vende equipo de sonido de alta calidad, y está tratando de calcular la cantidad económica del pedido. El producto en cuestión es un sistema compacto de sonido Yamaha. La compañía ha pronosticado un volumen de ventas de 4000 unidades al año. El gerente de compras calcula que el costo de cada sistema será de \$ 500.00. Los contadores estiman que el costo de hacer un pedido del sistema de sonido será de \$ 75.00 cada uno, y que los costos anuales por concepto de seguros, impuestos y otros conceptos de mantenimiento serán equivalentes al 20% del valor del sistema.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **Calcular la cantidad económica de pedido.**

PRÁCTICA No. 16

NOMBRE:

TÉCNICAS DE INGENIERÍA ECONÓMICA. PUNTO DE EQUILIBRIO

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante sea capaz de calcular el punto de equilibrio

INTRODUCCIÓN:

A los administradores les interesa conocer cuál es el número mínimo de unidades que debe vender para alcanzar su objetivo de ganancias o si deberá seguir ofreciendo en venta un producto actual o si sería más conveniente retirarlo de la línea de productos de la organización. El análisis del punto de equilibrio es una técnica que se usa con mucha frecuencia como elemento de ayuda para que los administradores preparen sus proyecciones de ganancias.

El análisis del punto de equilibrio es una fórmula sencilla, pero de gran valor para los administradores porque indica la relación entre ingresos, costos y ganancias. Para calcular el punto de equilibrio (PE), el administrador necesita conocer el precio unitario del producto que se va a vender (P), el costo variable por unidad (CV), y el total de los costos fijos (CFT).

Una organización alcanza el punto de equilibrio cuando su ingreso total es apenas suficiente para compensar sus costos totales. Sin embargo, el costo total tiene dos partes: un componente fijo y un componente variable. Los costos fijos son gastos que no cambian, cualquiera que sea el volumen.

“El punto de equilibrio se puede calcular gráficamente o por medio de la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{P - CV}$$

La fórmula indica que el ingreso total será igual al costo total cuando se haya vendido el número suficiente de unidades a un precio que cubra los costos unitarios

variables, y que la diferencia entre el precio y los costos variables, cuando se multiplica por el número de unidades vendidas, es igual a los costos fijos” (Robbins y Coulter, 2000, p. 283)-

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad 2, Técnicas de Planeación. Subtema 2.1.2 Técnicas de Ingeniería Económica

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos; calcularán el punto de equilibrio; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo

I. Un grupo de ingenieros quiere formar una compañía para producir detectores de humo. Han ideado un diseño y estiman que los costos variables por unidad, incluyendo material, mano de obra y costos de mercadotecnia, son de 22.50 dólares. Los costos fijos relacionados con la formación, operación y dirección de la compañía y la compra de equipo y maquinaria dan en total \$ 250 000.00. Estiman que el precio de venta será de \$ 30 por detector.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Determinar el número de detectores de humo que han de venderse para que la empresa alcance el punto de equilibrio.**

II. Planeación de convenciones Una organizacional profesional está planeando su convención anual que se celebrará en Mérida, Yucatán. Están haciéndose arreglos con un gran hotel donde se llevará a cabo la convención. Los participantes en ese

evento de 3 días de duración pagarán 250 dólares por persona, cantidad en que se incluyen la cuota de inscripción, la estancia, las comidas y las propinas. El hotel cobra a la organización \$20 000.00 por el uso de las instalaciones como sala de reunión, pista de baile y servicios recreativos.- Además, el hotel cobra \$ 145.00 a cada huésped por concepto de estancia, comidas y propinas. La organización profesional se reserva \$25.00 de la cuota de \$ 250.00 como cuotas anuales que depositará en la tesorería de la oficina central.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Determinar el número de participantes que han de inscribirse para que la empresa alcance el punto de equilibrio.**

III PRODUCTOS METÁLICOS “EL DADO”

Pablo Domínguez dueño de “El Dado”, estaba convencido de que necesitaba mejorar la rentabilidad de su negocio para poder seguir creciendo. La situación de Pablo es típica de muchas empresas pequeñas en proceso de crecimiento: siempre necesitan más equipo del que pueden comprar, generalmente tienen préstamo y una parte importante del dinero que generan se utiliza para pagarlos. De hecho Pablo tiene actualmente tanto dinero invertido en “fierros” que su costo variable no es significativo para efectos prácticos. Pablo tiene los siguientes datos financieros mensuales:

Costos Fijos	\$ 28,500.00
Costo Variable por pedido	\$ 150.00
Número de trabajos al mes	38
Precio Promedio por trabajo	\$ 980.00
Pago de Préstamos	\$ 1,800.00 mensuales

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. ¿Cuántos trabajos debe hacer al mes para alcanzar su punto de equilibrio? (Consideren los préstamos dentro del punto de equilibrio).**

IV.TELÉFONO INTELIGENTE

TELCEL lanzó al mercado su teléfono inteligente el primer trimestre de 2003. El precio de introducción al detalle se fijó en 150 dólares, con 40% de margen para el detallista. TELCEL preparó una campaña publicitaria de \$10,000 dólares, con el fin de apoyar el lanzamiento del teléfono inteligente. El presupuesto para gastos de fabricación y ventas ascendieron a dos millones de dólares anuales. Los costos variables unitarios fueron de 10 dólares.

Los gastos preoperativos en los que incurrió TELCEL sumaron 500,000 dólares, cantidad que se destinó principalmente al desarrollo tecnológico del teléfono inteligente, razón por la cual la dirección general deseó obtener en el primer año de operaciones una contribución marginal equivalente a los gastos de fabricación y ventas.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **¿Qué nivel de ventas se requirió el primer año para que TELCEL lograra la contribución deseada?**
- b. **¿Qué nivel de ventas pudo ser necesario si se hubiera reducido el precio a 100 dólares?**

PRÁCTICA No. 17

NOMBRE:

ANÁLISIS FODA O DOFA (Matriz TOWS)

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante sea capaz de aplicar el modelo de planeación estratégica al análisis FODA.

INTRODUCCIÓN:

Después de analizar el ambiente externo y los recursos internos, quienes toman decisiones estratégicas cuentan con la información que necesitan para elaborar estrategias corporativas, de negocios y funcionales de la organización, toda vez que “la competitividad se mide a través de los elementos externos e internos, siendo los primeros las amenazas que existen y pueden presentarse a mediano y largo plazo impidiendo el desarrollo de la estrategia; así mismo, las oportunidades que brinda y habrá en el mercado. Con lo que respecta a los factores internos, fuerzas y debilidades, se autodiagnostica la empresa frente a sus competidores en tanto a las ventajas y desventajas que tiene.(Hernández, 2002, p.246). A la comparación de las Fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas se le conoce como análisis SWOT (por sus siglas en inglés) o análisis FODA o DOFA. Este enfoque ayuda a los ejecutivos a resumir los principales hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno. A partir de este punto, los ejecutivos pueden elaborar una serie de informes que identifican los aspectos estratégicos principales y secundarios a los que se enfrenta la organización. La formulación de estrategias se fundamenta en el análisis SWOT para utilizar las fortalezas de la organización para capitalizar las oportunidades, contraatacar las amenazas y reducir las debilidades internas.

“La empresa debe encontrar el punto donde se encuentre la máxima oportunidad y el mínimo riesgo conocido como estrategia mínimax, para desarrollar

planes estratégicos, una vez que la empresa ha identificado este punto de máxima oportunidad, debe hacer su planeación estratégica a largo plazo y fijar las políticas impulsoras que llevarán al logro de los objetivos y las metas”. Hernández, 2002, p.247)

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad 2, Técnicas de Planeación. Subtema 2.2. Métodos de Planeación.
2.2.1. Análisis FODA o DOFA (Matriz TOWS)

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno, analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos realizarán el análisis FODA y formularán las estrategias por el método MÍNIMAX; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo

I. ORIGINALES LALA, S.A.

Los hermanos Juan José, Pedro y Alberto González Rodríguez, propietarios de la empresa Originales Lala, S.A., se reunieron el día 22 de octubre del 2007, pues necesitaban reestructurar la organización de su fábrica como condición para obtener un crédito financiero, que les permitiese resolver sus problemas de liquidez y lograr incrementar sus volúmenes de exportación .

Esta empresa se encuentra ubicada en el Parque Industrial Lagunero de la Ciudad de Gómez Palacio, Durango; fue fundada en 2006, siendo su giro de actividad la fabricación de pantalones tanto de marca propia como de maquila de exportación a los Estados Unidos de Norteamérica.

Originales Lala, S.A., está catalogada en la Región Lagunera como una industria pionera en la maquila de exportación de pantalones; se inició en el mercado externo con la concesión en el uso del nombre de una marca de prestigio internacional. La empresa abrió sus operaciones con dos líneas de producción, teniendo un total de 120 máquinas, capacidad que para enero del 2007 fue incrementada a 180 unidades, como consecuencia de la participación que se logró en el mercado norteamericano.

Al aumentar los volúmenes de producción, se dedicó el 80% de su capacidad instalada a la maquila de exportación, y el 20% restante para abastecer el mercado nacional de sus propias marcas, a través de su empresa comercializadora Lala Mex, S.A. administrada por el Sr. Alberto González Rodríguez, en la Ciudad de México, D.F.

A consecuencia del rápido crecimiento que tuvo la empresa, se generó, según juicio del Sr. Juan González Rodríguez, cierto descontrol administrativo y se redujo considerablemente su capacidad de endeudamiento, ya que se recurrió en forma indiscriminada al financiamiento como medida eficaz y rápida para solventar los compromisos relacionados con el capital de trabajo.

La Institución Bancaria con la que normalmente operaban, les otorgó un crédito por la cantidad de \$300,000.00.

Los hermanos González Rodríguez se abocaron a la tarea de analizar la situación de la empresa, elaborando conjuntamente una relación de todos aquellos aspectos que consideraban necesario corregir. Una vez resumidos, Juan José Procedió a la lectura de los principales puntos.

- ✓ Se omite cargar las cuentas de los clientes algunas ventas, los cuales normalmente no están al día.
- ✓ No existe información sobre los avances de producción y se presentan retrasos en la línea.
- ✓ Los viernes siempre se está esperando algún pago para poder completar los salarios de las operadoras.
- ✓ Pedro permanece casi todo el día en las líneas de producción solucionando los muchos problemas que se presentan.

- ✓ Existen errores frecuentes en los cortes de los pantalones de maquila, por ello se tiene que suspender el proceso y cambiar el producto mientras se resuelven las fallas.
- ✓ En las negociaciones de los precios de maquila de exportación existen diferencias de opinión entre Pedro y yo.
- ✓ Se empaca y embarca en los límites de la fecha de entrega, y en algunas ocasiones se tienen que emplear horas extras.
- ✓ Lala Mex, ha incrementado su cuenta con nuestra empresa, representando en la actualidad un 40% de la cuenta de clientes.
- ✓ No obstante la tía Lupe se encarga de registrar todos los ingresos del negocio, no contamos con información actualizada y confiable.
- ✓ Por falta de avíos de parte de los norteamericanos, se tiene que suspender en ocasiones la fabricación de ropa.
- ✓ Laura, nuestra hermana, está sobrecargada de trabajo, pues ella tiene qué atender todos los aspectos del personal de la Planta.
- ✓ No se cuenta con informes detallados del área de costura (reparación de prendas rechazadas en control de calidad).
- ✓ Se sufren castigos económicos, porque cuando los norteamericanos reciben las prendas, encuentran detalles de fabricación fuera de las especificaciones y tolerancias acordadas.
- ✓ El Jefe de taller se queja de la falta de comedor, porque el personal está comiendo en el área de Corte y Producción, y en muchos de los casos sobre la maquinaria.
- ✓ Nuestro primo José, que está encargado de la oficina de trámites en Cd. Juárez, Chih., se tarda mucho en el visado de las mercancías.
- ✓ No se ha vendido el inventario del producto terminado rezagante, ya que las corridas de pantalones por colores, tallas y modelos están incompletos.

Después de haber leído la relación de las condiciones en las que se encontraba Originales Lala, Juan José manifestó: Tenemos urgencia de mejorar nuestra

empresa y la necesidad de definir el objetivo general y los objetivos específicos de manera tal que tracemos el rumbo que ha de seguir nuestra empresa⁴².

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Con los datos anteriores, realizar un análisis del medio ambiente interno y externo.**
- b. Realizar el análisis FODA**
- c. Formular las estrategias por el método MINIMAX**

II. LABORATORIOS PANAMENT, S.A. de C.V.

A principios del año 2000, debido a las altas perspectivas que se le presentan, el Ing. Mateo Fletes contempla la posibilidad de expandir la empresa de cosméticos, rama industrial en la que ha participado por más de 25 años, obteniendo éxitos sucesivos. El Ing. Fletes comenzó a tener contactos con la industria desde la edad de 19 años. Durante toda su época estudiantil trabajó en diferentes empresas en las que ocupó varios puestos. Su formación académica se orientó hacia el campo de la Química. Por su entereza y tenacidad como estudiante, fue becado para especializarse en la Universidad de la Sorbona (París, Francia), donde obtuvo la maestría en “Química Cosmética para el Hogar”.

Por medio de un concurso, a nivel internacional, tuvo la oportunidad de volver a México para colaborar en una empresa de mucho prestigio en el ramo de cosméticos. Transcurrido el primer año de su incorporación al área de producción de la empresa, el Ing. Fletes consiguió ventas por

\$ 500,000.00. Cuando diez años más tarde dejó de prestar sus servicios a la compañía, las ventas superaban los \$2, 500,000.00.

Sus inquietudes de desarrollo personal lo impulsaron a dar asesoría en sus tiempos libres a otras empresas del ramo. En 1992, tomó la decisión de independizarse; para

⁴² Adaptado de Nacional Financiera. op. cit. pp. 183-185

ello, decidió poner su propia empresa en Guadalajara, Jalisco. La constituyó desde un principio bajo el nombre de LABORATORIOS PANAMENT, S.A. de C.V., CON un capital social de \$500,000.00. Para iniciar operaciones se vio en la necesidad de obtener un préstamo personal por \$100,000.00.

Al año de haber iniciado actividades, las ventas registraron un total de \$650,000.00. La empresa siguió creciendo. Para el año de 1999, el producto era bien aceptado por el cliente; en ese año las ventas alcanzaron los \$1, 000,000.00. La empresa empezó a ganarse el mercado de los salones de belleza, tanto en el área metropolitana de Guadalajara, como en otras plazas de Nuevo León y Coahuila. La demanda siguió creciendo a un nivel tal, que apenas se lograba cubrir un 60% de los productos solicitados.

Los productos con mayor demanda, mismos que mejor redituaban a la empresa, eran: el shampoo y el acondicionador para el cabello.

Para el año de 1999, la empresa alcanzó un capital contable de \$2'800,000; la meta era seguir creciendo y penetrando en el mercado puesta había que cubrir la gran demanda generada por los usuarios de salones de belleza. Algunos clientes incluso, pagaban por adelantado para tener la seguridad de contar con el producto.

Pero no todo era favorable, el Ing. Portillo, encargado de Producción, le informó al Director General: "Ingeniero, estoy teniendo muchas reclamaciones en el área de ventas, tengo problemas con el envase. La unión de la botella es muy delgada y se rompe. Unos vienen muy duros y otros muy blandos. La tapa no cierra bien porque la rosa es irregular, además viene en diferentes tonos de blanco. Y tenemos un déficit de 2,000 unidades para este mes".

El director se preguntaba qué podía hacer para resolver estos problemas.

Decidió comentar lo sucedido con su proveedor, el Sr. Urías, quien le respondió que estaba ya enterado de lo sucedido y que mejor buscara otro proveedor, ya que él no podía cumplir con las normas de calidad ni el tiempo de entrega.

El Ing. Fletes consideraba que una solución para resolver el problema era comprar su propio equipo y fabricar su envase. Le faltaban recursos financieros y conseguir el abasto de polietileno por parte de PEMEX. Estimaba que la inversión requerida para comprar el equipo con el que fabricaría el envase era de \$ 1, 500,000.00

El C.P. Jesús Navarro, Gerente del Banco le comentó: Mire Ingeniero, no tengo ninguna objeción para apoyarlo, si usted cumple los requisitos de mi banco, que son los siguientes:

1. garantía hipotecaria al dos por uno
2. Que usted tenga inversiones en este banco por el monto solicitado.
3. Que en el manejo de su cuenta de cheques, no haya tenido más de cinco sobregiros en un año, y que si los tuvo, éstos se hayan cubierto de inmediato.

El Ingeniero Fletes interrumpió al Contador Navarro para decirle:

Por favor ya no siga más, veo que su banco no está en condiciones de apoyarme; si yo tuviera todo o parte de lo que usted me pide, le aseguro que no estaría aquí.

Decidió consultar a los proveedores de maquinaria para envases. Se dio cuenta de que existían equipos manuales con los cuales resolvería su problema al corto plazo y disminuiría el monto de su inversión a \$ 538,000.00. Equivalente al costo de dos máquinas manuales. Ese mismo año adquirió dos máquinas manuales e inició la fabricación de envase.

La producción diaria de envases era de 750 piezas, en tres turnos. El consumo mensual era de aproximadamente diez mil envases.

El excedente se vendía a empresas de otras ramas. Desde entonces, el Ing. Fletes se dio cuenta de la gran demanda que, por envase especializado, existía en la industria química, petroquímica y de alimentos.

A finales de 1999, realizó un estudio superficial de las necesidades locales de envases de polietileno. En él detectó que había fuerte demanda y nula oferta, toda vez que los consumidores locales se estaban abasteciendo desde Monterrey y México. La alta demanda lo hizo pensar en la adquisición de un equipo automático.

En el año 2000 el Ingeniero Fletes busca apoyo en una institución de asistencia técnica para integrar adecuadamente su proyecto de inversión

La inversión es del orden de \$1,500.000.00, distribuida de la siguiente forma:

- a. \$ 500,000.00 para habilitación o avío a 24 meses, en 21 pagos
- b. \$ 500,000.00 para crédito refaccionario a 60 meses, en 54 pagos.
- c. Crédito al proveedor por 500,000.00 a 12 meses.

El proyecto se inicia con \$500,000.00 otorgados por el banco y el resto por el proveedor. La producción que se obtiene con el nuevo equipo es de 4,750 envases diarios, en tres turnos; su autoconsumo es de un 30%.

La demanda actual es tan alta que apenas se logra cubrir un 20% de ella.

La línea de cosméticos sigue creciendo; sin embargo, existe una competencia cada vez más fuerte, por parte de ciertas empresas transnacionales para penetrar en los mercados nuevos. Se hace necesario contar con un cuerpo de vendedores y hacer una fuerte campaña promocional, para la cual no se han previsto recursos.

En fin, Mateo Fletes sabe bien que tiene una gran oportunidad en la industria de los envases de plástico. Según sus cálculos el margen de utilidad es de 22% aproximadamente.

El Ing. Fletes tiene que tomar una decisión sobre el futuro de su empresa.

- a) Aumentar la producción de cosméticos a 15,000 litros por mes, con una inversión de \$ 400,000.00 para maquinaria complementaria consistente en : un tanque de acero inoxidable con mayor capacidad y tres motores; o bien
- b) Dedicarse a la fabricación de envases para incrementar su producción a 25,000 envases por día, desechando la fabricación manual.

El Ing. Fletes convoca a una junta al personal de su confianza, para que le den su punto de vista sobre las alternativas propuestas. El constante aumento en el costo del equipo, lo obliga a tomar una decisión rápida⁴³.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Con los datos anteriores, realizar un análisis del medio ambiente interno y externo.**
- b. Realizar el análisis FODA**
- c. Formular las estrategias por el método MINIMAX**

⁴³ Adaptado de Nacional Financiera. op.cit. pp. 127-132

III. CALENTADORES CAL-O-REX

En febrero de 2003, el C. P. Antonio Mejía Meraz, socio y gerente de la empresa calefactores Sunmatic, S.A. analizaba lo sucedido durante el año que acababa de transcurrir, sabía que el desplome de las ventas de sus productos (anexo 1) se debía principalmente al alza en el precio de los energéticos (especialmente del petróleo diáfano).

Debía iniciar las órdenes de producción para el próximo ciclo invernal (anexo 2); sin embargo, dadas las condiciones de incertidumbre que prevalecían en el mercado, evaluar la demanda para sus productos era una tarea difícil.

En mayo de 1994, se constituyó en la Cd. De Chihuahua la empresa Calefactores Generales, S.A. con un capital inicial de \$ 125,000.00, la que con el paso del tiempo se convirtió en Calentadores Cal-O-Rex. Su producto inicial era el calentador de agua a base de petróleo diáfano, pero debido a la baja demanda, en el primer año de operaciones la empresa tuvo pérdidas por un total equivalente a 9 veces el capital inicial.

En respuesta a estos resultados, para el siguiente año lanzaron al mercado un calentador de ambiente (Anexo 3), operable con el mismo combustible, que tuvo éxito inmediato en el mercado.

Con este producto la empresa logró recuperarse de lo perdido en el primer año de operaciones y, para 1996 obtuvo ya una utilidad de \$90,000.00.

A fin de satisfacer la demanda por su producto nuevo, la empresa eliminó de su línea de producción los calentadores de agua y rentó un local más amplio (885 metros cuadrados) ; en 1998 adquirió un local anexo (800 metros cuadrados), y así lograron una producción máxima de 10,000 calentadores por año.

En apenas cinco años, la empresa se había convertido en el mayor productor nacional de calentadores de ambiente a base de petróleo diáfano; durante los siguientes cuatro años mantuvieron producciones similares a las de 1998 (ver anexo 1).

A finales de 1991, teniendo confianza en el mercado creciente, la empresa inició la construcción de su propia nave industrial, 4,000 metros cuadrados de área de producción, que fue terminada en julio de 1992.

En diciembre de ese mismo año, el precio del petróleo diáfano se incrementó de \$0.75 a \$ 8.50 por litro., lo que dio principio a una brusca disminución de la demanda del producto único de la empresa, registrada en las principales casas de distribuidoras de la misma.

Al analizar en 1993 los informes provenientes de sus principales distribuidores, el c. P. Antonio Mejía observó que a la tendencia en la disminución de las ventas de calentadores de ambiente a base de petróleo, le correspondía un aumento simultáneo en la venta de los calentadores a base de gas butano.

Como un recurso para mantener la planta de producción ocupada, el C.P. Mejía incursionó en la fabricación de calentadores a base de gas butano; aunque sabía que con este producto las utilidades serían más bajas por unidad, tenía la esperanza de lograr un volumen grande de ventas, para poder igualar los márgenes de contribución obtenidos con el producto a base de petróleo.

E. C.P. Mejía encontró un mecanismo de conversión, para que los gabinetes de los calentadores de petróleo funcionaran opcionalmente con gas o con petróleo, toda vez que el precio de los energéticos era una variable fundamental en la selección que los clientes hacían por un calefactor, y suponía que si lograba ofrecer al mercado uno que funcionase con ambos energéticos, resolvería su problema de venta y con ello, podría generar los ingresos suficientes para cumplir con los compromisos contraídos en la construcción reciente de su nave industrial.

El C,P, Mejía terminó de analizar la situación, sabía que tendría que sacrificar otro fin de semana familiar para dedicarse a definir qué tipo de producto debería empezar a producir, programar la obtención de los insumos requeridos era una tarea poco agradable, ya que las variables utilizadas tradicionalmente en la elaboración del pronóstico sobre el que basaría su decisión, habían sufrido cambios repentinos y ya no eran confiables⁴⁴.

⁴⁴ Adaptado de Nacional Financiera. op. cit. pp. 225-229

ANEXO 1

CALENTADORES CAL-O-REX

VENTAS DE LA EMPRESA 1995-2003

AÑO	CALENTADOR DE AGUA	CALENTADOR DE AMBIENTE A BASE DE PETRÓLEO	CALENTADOR DE GAS
1995	600		
1996	30	1,800	-
1997	-	16,800	-
1998	-	10,000	-
1999	-	10,000	-
2000	-	10,000	-
2001	.	10,000	-
2002	-	10,000*	-
2003	-	10,000**	8,000

Las empresas se iniciarían en julio terminándose de levantar los pedidos en el mes de septiembre, aunque se reciben pedidos de última hora hasta en los primeros diez días del mes de octubre.

* En 1992 hubo descenso en las ventas de calentadores pero esto sólo se reflejó en las casas distribuidoras ya que la empresa entregó los pedidos recibidos entre julio y agosto, en el mes de noviembre.

** Monto Proyectado

ANEXO 2

DATOS DE PRODUCCIÓN A DICIEMBRE DE 1995

La producción se inicia en el mes de febrero, empezando con un nivel muy bajo de actividad, se llega al máximo en los meses de agosto y septiembre en los que contrata personal eventual, se inicia un decrecimiento en la actividad quedando a un nivel casi de cero en diciembre y enero, meses en los que se utiliza al personal de planta para labores de mantenimiento.

Se estima que en promedio al año se utiliza el 40% de la capacidad instalada.

MAQUINARIA UTILIZADA EN EL PROCESO

Troqueladoras	Soldadoras eléctricas (punteadoras)
Prensas	Soldadura autógena
Guillotinas	Hornos de pinturas
Dobladoras	Roladoras

ANEXO 3

La temporada invernal en el norte del país inicia en octubre y termina a principios de marzo. Durante este período las temperaturas descienden hasta los -18 grados centígrados, por lo que para lograr una temperatura adecuada en los hogares, oficinas y fábricas, se requiere de calentadores de ambiente.

Los calentadores de ambiente pueden ser eléctricos, de gas butano, de diesel o de petróleo diáfano.

Hasta 1992 los más utilizados comúnmente por el precio de los distintos energéticos eran los de gas o los de petróleo notándose en 1993 una brusca inclinación de los consumidores a utilizar los calentadores de gas butano.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Con los datos anteriores, realizar un análisis del medio ambiente interno y externo.**
- b. Realizar el análisis FODA**
- c. Formular las estrategias por el método MINIMAX**

IV. SIGMA ALIMENTOS LÁCTEOS S.A. de C.V.

Sigma Alimentos Lácteos S.A. de C.V., es una empresa que se instaló a mediados de 1985 en la ciudad de Lagos de Moreno, Jalisco. Originalmente, la compañía era manejada por un administrador único, pero hace unos ocho años cambió a un consejo de administración, debido a que así lo exigieron los bancos para otorgarle un financiamiento que solicitó.

Su presidente, el Lic. Carlo Donati, quien ha trabajado en la empresa de 1990 a la fecha, convocó a una reunión de consejo el jueves pasado para exponer los problemas que se han suscitado por la excesiva competencia de las empresas líderes en el país, cuyas marcas han incrementado su participación de mercado, y contra quienes es difícil competir por su buena calidad, sus ofertas de precios bajos y sus grandes campañas publicitarias. Dijo que la empresa no podrá resistir por mucho tiempo más las embestidas mercadológicas de sus competidores, porque gradualmente ha ido perdiendo participación de mercado y cada vez resulta menos costosa la operación.

El papá de Carlo Donati comenzó a producir yogur desde 1961, pero lo hacía caseramente y sólo vendía a sus amigos y vecinos. Así transcurrió mucho tiempo, hasta que Carlo se graduó y convenció a su padre de poner una planta en toda forma en la Ciudad de Lagos de Moreno, Jalisco, por ser ésta el principal centro de consumo del país.

Padre e hijo fueron a Europa para investigar las tecnologías existentes en cuanto a fórmulas, procesos, temperaturas, etc. Luego de visitar varias fábricas, seleccionaron a Bulgarín Food Corporation como su tecnólogo.

Compraron un terreno de 15,000 metros cuadrados en Lagos de Moreno, construyeron una planta industrial e instalaron maquina y equipos muy sofisticados. El *Royalty* (derechos por una patente) pactado fue de 3% sobre ventas netas.

Como se les agotó el dinero, exploraron la posibilidad de lograr una coinversión, buscando socios capitalistas del ramo de alimentos industrializados en Estados Unidos, pero no tuvieron éxito porque los empresarios consideraron que el mercado estaba ampliamente dominado por otras marcas.

El Tamaño original de su planta tenía capacidad para producir 10 millones de litros anuales, pero Carlo le hizo algunas mejoras y logró elevarla a 12 millones, trabajando tres turnos nocturnos diarios, con seis obreros por turno; sin embargo, en 1999, sólo produjo cuatro millones de litros trabajando un solo turno. Esa producción la comercializó en 16 millones de porciones de 250 mililitros cada una. La empresa comenzó produciendo yogur natural y de fresa, pero los clientes le solicitaban más variedad y actualmente también produce yogur de coco, plátano y manzana.

Sus canales de distribución son las cadenas de autoservicio, los pequeños supermercados y las tiendas de abarrotes. En esos tres canales tiene 268 puntos de venta. Cuenta con un gerente de ventas licenciado en marketing, de quien a su vez dependen tres subgerentes: uno que atiende la ciudad de Guadalajara, otro la de Monterrey y otro más el Distrito Federal.

La calidad de sus productos es igual o superior a la de sus competidores, pero los envases no son tan blancos ni tienen tan buena impresión gráfica como la de ellos. El servicio que proporciona a sus clientes consiste en visitarlos por lo menos una vez a la semana y surtirles la mercancía en un plazo máximo de 21 días, a partir de la fecha de sus pedidos. Además, un día a la semana les retiran de sus refrigeradores

el yogur caduco o maltratado. Su aparato distributivo tiene varios equipos de transporte: un tráiler con capacidad para 20 toneladas, dos camiones de cuatro toneladas y cinco camionetas panel de $\frac{3}{4}$ de tonelada.

En cuanto a sus finanzas, el 31 de diciembre de 1999 sus activos totales eran de 790,000 dólares; sus pasivos, de 420,000 dólares y su capital contable, de 370,000 dólares. Dentro de los pasivos cabe destacar la cuenta de acreedores bancarios, por un total de 194,000 dólares. El año pasado, sus ventas fueron de 1.280 millones de dólares y, en lugar de utilidades, tuvo pérdidas por 88,000 dólares.

La publicidad y las promociones han sido mínimas hasta ahora. Su producto se vende básicamente por su alta calidad y por el excelente servicio que se proporciona a los distribuidores. De hecho, no tiene presupuesto anual para publicitar; sólo acostumbra obsequiar producto a fin de año.

Carlo explica la situación actual de la empresa: “Hace dos años tenía una participación de mercado de 15% y ahora tenemos una de 10%. Cada vez es más difícil competir con las marcas líderes que son las marcas de mayor penetración (por lo menos cuentan con el 80%)”. Agrega que ya desde fines de 1999 se comenzó a reducir la demanda total y que ahora se está reduciendo aún más como consecuencia de los problemas económicos del país.

La leche fresca, que es su principal materia prima, ha aumentado a 40 centavos de dólar el litro; los comestibles y la energía eléctrica se elevaron 35%, y la mano de obra subió 10%. Todo esto ha determinado la necesidad de incrementar 20% el precio de venta, pero antes de hacerlo, se realizó un sondeo para conocer la reacción de los distribuidores y consumidores, llegando a la conclusión de que se dejaría de ser competitivo y los clientes no comprarían su producto. La competencia sólo ha incrementado 10% sus precios y continúan haciendo promociones (2 x 1 o un regalo en cada caja de porciones).

El gerente de marketing menciona que, no obstante la excelencia de los productos, es necesario hacerles publicidad para poder aumentar las ventas. Jorge Ramírez, gerente de finanzas lo interrumpió diciendo “Con un plan de publicidad claro que las ventas pueden duplicarse y hasta triplicarse; el problema es cómo financia todo eso una empresa pequeña como la nuestra, sin un respaldo económico tan grande como el de las multinacionales que están en el ramo del yogur”, y terminó señalando que los problemas financieros que enfrenta el país son sumamente difíciles como para pensar en este tipo de gastos.

El gerente de producción Ing. Felipe González, también tomó la palabra y dijo: “Un momento, no crean que aumentar la cantidad que estamos produciendo sería tan fácil. Aunque tengamos una planta sobrada en capacidad, se requeriría más leche que ya no se puede conseguir en la cuenca y habría que conseguirla en otro lugar a un costo mayor; por otra parte, es necesario capacitar y adiestrar por lo menos a seis trabajadores más”.

Fernando Valdés Pérez, gerente de tráfico, comentó que también habría problemas en la distribución de un volumen sensiblemente mayor de mercancías, porque habría que estudiar cómo transportar más yogur y considerar los reglamentos de distribución del país.

1. El padre de Carlo intervino, recordando los viejos tiempos en que el negocio no eran tan grande ni tenía tantos problemas, pero en cambio reportaba ganancias todos los años. Propuso varias alternativas para enfrentar la emergencia económica que vive la empresa como consecuencia de los problemas del país:
2. Cancelar el contrato de asistencia técnica que se firmó con bulgarín Food Coop., lo cual permitiría ahorrar por lo menos, 40,000 dólares anuales.
3. Abandonar la venta en los canales usuales, pues nunca se podrá competir en ofertas y publicidad contra los gigantes del ramo. Propuso buscar nuevos nichos de mercado, tales como hospitales, internados, asilos y albergues, en los que la marca no influye mucho para seleccionar al proveedor.

4. Hacer un recorte de personal al máximo y reducir los gastos de transportación dejando de trabajar algún vehículo.
5. Asociarse con el dueño de la Cuenca Lechera para que aporte capital.
6. Ceder deuda para sanear la empresa financieramente.

Por último, Carlo comentó: “Es preferible vender menos, pero operar con resultados positivos. En fin, es muy importante conocer la opinión de cada uno de ustedes, pero creo que debemos buscar una asesoría de especialistas que nos presenten diferentes alternativas, porque, como todos sabemos, el problema merece atención urgente.” “Así es”, afirmó el padre, “asegúrense de contratar a alguien mañana mismo para poder discutir alternativas a más tardar la próxima semana”⁴⁵.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. **Con los datos anteriores, realizar un análisis del medio ambiente interno y externo.**
- b. **Realizar el análisis FODA**
- c. **Formular las estrategias por el método MÍNIMAX**

V. ELI LILLY

Como una de las empresas más importantes de la industria farmacéutica, Eli Lilly atraviesa uno de sus mejores momentos: recientemente cumplió 130 años en el mercado mundial, en muy corto tiempo lanzó un portafolio de nueve productos (siete de ellos en México) y en 2005 fue la firma del sector con mayor crecimiento en el país.

“2005 fue un año fructífero; hubo un crecimiento en ventas de 6% y la ganancia por acción fue mayor a los pronósticos. En cuanto a 2006, los dos primeros trimestres arrojan números alentadores, con un avance de alrededor de 6% y expectativas superiores en cuanto a ganancias por acción”, dijo Lorenzo Tallarigo, presidente de Operaciones Internacionales de Eli Lilly.

⁴⁵ Fischer y Espejo. op. cit. pp. 125-128. (Adaptación)

Durante una visita a México para celebrar el 130 aniversario de la compañía, el ejecutivo comentó que entre las principales fortalezas de la firma se encuentra la investigación y desarrollo de nuevos productos.

“Lilly ha logrado mejorar la productividad, investigación y desarrollo, por lo que hemos lanzado en los últimos cinco años nueve productos. Ahora el reto que tenemos es reducir costos de investigación y desarrollo de las nuevas moléculas. El costo actual es de 1,200 millones de dólares y pretendemos reducirlo a 800 millones de dólares para el final de la década”, indicó.

En México su portafolio de lanzamientos en los últimos 24 a 30 meses contempla siete moléculas nuevas, lo que la colocó como la empresa farmacéutica con el mayor número de moléculas nuevas en el mercado.

Entre los nuevos medicamentos destaca Cialis, para tratar la disfunción eréctil, y Cymbalta, un fármaco para combatir los síntomas emocionales y físicos de la depresión.

Lorenzo Tallarigo enfatizó la importancia de la filial México para el corporativo mundial. Explicó que la planta en México, es una de las más importantes para la compañía, pues se manufactura para consumo interno y 25 países más de Latinoamérica.

“Alrededor de 70% del volumen que producimos es para el mercado de México y 30% para exportar, pero creemos que podemos triplicar o cuadruplicar este volumen de exportaciones”, concluyó.⁴⁶

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Con los datos anteriores, realizar un análisis del medio ambiente interno y externo.**
- b. Realizar el análisis FODA**
- c. Formular las estrategias por el método MÍNIMAX**

⁴⁶ adaptado de la revista “mundo EJECUTIVO” Núm. 327 Volumen XLIII . Julio 2006. articulista Erika Uribe. P. 86

PRÁCTICA No. 18

NOMBRE:

ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES (SIGUIENDO EL PROCESO CREATIVO)

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante conozca, comprenda y aplique el proceso creativo de toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN:

Una organización crece, prospera o fracasa por las decisiones de sus dirigentes. A menudo se les llama *decisores*. Aun cuando todos los miembros de una organización toman decisiones, este proceso es particularmente importante en todos los aspectos de un administrador, la toma de decisiones interviene en las cuatro funciones administrativas.

Aunque muchas de sus decisiones importantes son estratégicas, también toman algunas que se refieren a cualquier otro aspecto, estructura, sistemas de control, respuestas al ambiente y recursos humanos. Buscan y detectan problemas, adoptan decisiones para resolverlos y analizan las consecuencias para comprobar si se requieren más decisiones. Una buena toma de decisiones es indispensable para una administración eficiente, pues de ella dependen la resolución de problemas, la asignación de recursos y la consecución de las metas.

No es fácil tomar decisiones. Hay que hacerlo en medio de factores constantemente cambiantes, con información poco clara y puntos de vista antagónicos.

Si bien es cierto que hay cuatro cualidades que parecen importantes para la toma efectiva de decisiones, las cuales son experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas, (Robbins y Coulter, 2000), a continuación abordaremos sintéticamente el aspecto de la creatividad.

Es importante distinguir entre creatividad e innovación. “Por creatividad suele entenderse la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Por el contrario, innovación

significa el uso de esas ideas. El proceso creativo no suele ser simple ni lineal. Por lo general se compone de cuatro fases sobrepuestas e interactuantes entre sí: 1. exploración inconsciente, 2. intuición, 3. discernimiento y 4. formulación lógica”. (Koontz y Weihrich, 2001, pp.209-210).

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad 2. Técnicas de Planeación. 2.4. Análisis de Problemas y generación de alternativas para la toma de decisiones (siguiendo el proceso creativo.

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos sugerir la mejor alternativa siguiendo el proceso creativo de toma de decisiones; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. LOS VALORES PERSONALES Y LA TOMA DE DECISIONES

HACE once años Carmen Colón trabaja como farmacéutica en una gran cadena de farmacias en una progresista área metropolitana. Actualmente gana \$ 360,000.00 anuales. La organización para la cual trabaja está expandiéndose a razón de tres a cuatro nuevas farmacias por año. Este crecimiento está creando más puestos administrativos en la organización, alguno de los cuales paga hasta \$ 600,000.00 anuales incluyendo el plan de participación de beneficios-Los farmacéuticos son a veces ascendidos al cargo de gerentes de la tienda, y aunque en el pasado estos puestos administrativos no han estado abiertos a mujeres, la señorita Colón cree que tales oportunidades estarán disponibles en un futuro cercano.

Recientemente el padre de Carmen, quien posee una farmacia, tuvo que retirarse debido a su mala salud. El señor Colón contrató a un farmacéutico recién graduado para que administrara la farmacia por un tiempo, mientras que la madre de Carmen continúa dirigiendo los otros departamentos de la tienda. El padre de Carmen quisiera que ella regresara a casa y administrara la farmacia que algún día

va a heredar. El pequeño pueblecito donde se localiza el establecimiento está experimentando un crecimiento de población debido a que se ha concluido un centro turístico en una playa cercana. Como resultado, las posibilidades de crecimiento y expansión de la farmacia son mejores que nunca.

Conversando con sus padres Carmen supo que el presente volumen de ventas es de cerca de \$1, 800,000.00 al año, y que el margen bruto de ventas es de unos \$ 600,000.00. Antes de retirarse el señor Colón, él y su señora devengaban \$ 363,000.00 anuales en salarios y tenían gastos adicionales de operación de cerca de \$204,000.00, lo que les dejaba una ganancia neta de \$354,500.00 anual antes de pagar impuestos. Después del retiro del Sr. Colón, el ingreso bruto y los gastos de operación quedaron básicamente iguales. El señor Colón le paga actualmente al farmacéutico \$240,000.00 anuales y la señora recibe un salario de \$181,500.00 anuales. El señor Colón ya no recibe ningún salario del negocio.

El señor Colón le ha ofrecido pagarle a Carmen \$ 360,000.00 anuales, su salario actual, si ella asume la dirección de la farmacia. También le ha ofrecido un 25% de las ganancias del negocio, que se aumentaría a un 50% dentro de dos años. Como la señora Colón ya no trabajaría en el negocio, sería necesario emplear a alguien por medio día para que ayude a Carmen. El señor Colón calcula que ese gasto sería de \$120,000.00 anuales, aproximadamente.

El señor Colón ha recibido por la tienda una oferta de compra tentativa por una cantidad aproximada de \$2,000.000.00 después de pagar los impuestos, de la cual Carmen algún día heredará una gran parte, pues la posición económica de los Colón es buena y no necesitarán en sus años de retiro depender mucho del dinero de la venta⁴⁷.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

- a. Utilizando el proceso creativo se les pide que den respuesta a las siguientes preguntas.**

⁴⁷ Adaptado de Sverdlik et al. op. cit. pp155-156

- a. **¿Cuáles son los cursos de acción que tiene Carmen disponibles?**
- b. **Desde un punto de vista estrictamente de negocios, ¿qué alternativas recomiendan?**
- c. **¿Cuáles son las implicaciones del sistema de valores personales de Carmen en la decisión que ella tome?**

II. CONTROL DE LA ROPA BLANCA EN EL HOSPITAL DR. CARLOS CANSECO.

El Hospital Dr. Carlos Canseco fundado en 1930, se convirtió en un hospital municipal hace aproximadamente 15 años, y desde entonces ha experimentado un crecimiento fenomenal. En 1991 ocupaba seis manzanas de la ciudad, tenía 1400 camas, admitía aproximadamente 40,000 pacientes al año y en 1992 inscribió 4,582 nacimientos. El Hospital Dr. Carlos Canseco está afiliado a una excelente facultad de medicina y goza de reputación como una institución progresista con algunos de los médicos más prominentes y contando con el mejor equipo instrumental médico.

La tendencia a emplear administradores profesionales de hospitales, no médicos ha hecho poco impacto en la administración del Hospital Dr. Carlos Canseco. Como resultado de esto, cada aspecto de la operación del hospital ha sido dominado por médicos. Algunos de sus sistemas no han recibido la clase de atención dada a ellos en hospitales que están fuertemente influenciados por gerentes profesionales adecuados. El lavado, la distribución y el control de la ropa blanca (ropa de cama, toallas, batas y trajes de cirugía) han sido sistemas definitivamente descuidados en el Hospital Dr. Carlos Canseco.

El problema parece ser sencillo, fácil de resolver. Como la escasez de ropa blanca se produce con frecuencia en las salas de guarda o en las salas de operaciones, la solución obvia —obvia para la doctora Bertha Vitela Ceja, la Administradora principal, - es aumentar el inventario en los diversos armarios de ropa blanca y supervisarlos lo más frecuentemente. Pero esta solución no es del todo adecuada. En meses recientes el costo de la ropa blanca se ha elevado extraordinariamente y el mantenimiento de mayores inventarios requerirá mayores

desembolsos financieros. Hay también un problema de calidad. ¿Cuándo, por ejemplo, debiera ponerse fuera de uso una toalla y hasta qué punto debe zurcirse o remendarse una bata de hospital antes de desecharla?- Nadie parece tener las respuestas adecuadas para tales preguntas mundanas. En varias ocasiones la Dra. Vitela Ceja ha discutido el problema de la ropa blanca con su asistente, el Dr. Ricardo Ponce, que es el funcionario inmediatamente superior del supervisor de lavandería, Carlos Johnson.

Ponce cree que el menos un problema es potencialmente más serio que el de la calidad de la ropa blanca o la escasez temporal de la misma: específicamente el que la ropa sucia, que es frecuente que esté contaminada, se recoge en los mismos carritos que se usan para distribuir la ropa limpia. Aunque obviamente la ropa manchada se coloca en bolsas plásticas desechables para controlar el olor y las infecciones, las sábanas y fundas usadas que no parecen estar manchadas son arrojadas en cestos de ropa sucia y más tarde son recolectadas y llevadas a la lavandería en carritos. Los carritos consisten en una armazón de metal montado en ruedas de cinco pulgadas del cual cuelga una bolsa grande de lienzo. Ponce cree que varias enfermedades pueden ser transmitidas a la ropa limpia a través de estos carritos.

Tanto Johnson como Ponce han expresado su preocupación al respecto al hecho de que cientos de pacientes y empleados tienen oportunidad de robar ropa blanca de los cuartos del hospital o de los armarios. Como años atrás se tomó la decisión de evitar el gasto de un sistema de control de inventario que proporcionara una lista de toda la ropa blanca contenida en un armario, no hay forma de averiguar si ciertas guardias están perdiendo una cantidad excesiva de las mismas. Aunque Ponce no tiene evidencia al respecto, cree firmemente que grandes cantidades de ropa blanca han sido robadas. “Estoy seguro de que no desecharnos ni perdemos la cantidad de ropa blanca que compramos anualmente”.

Vitela se siente inclinada a hacer recaer toda la responsabilidad de resolver el problema sobre los hombros de Johnson, pero es obvio que éste tiene poco control sobre la ropa blanca más allá de la recolección y la entrega de la misma. Las enfermeras, asistentes, médicos –casi todo el mundo – parecen tener más control

sobre la ropa blanca que Johnson. Vitela ya cansada del problema de la ropa blanca, lo ha puesto en manos de Ponce diciendo: “Haz lo que sea necesario para resolver el problema. Leí en alguna parte que el negocio de lavandería en los hospitales es una industria de varios millones de pesos. En vista de nuestros recientes costos de lavandería, lo creo fácilmente”⁴⁸.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

Utilizando el proceso creativo se les pide que den respuesta a las siguientes preguntas.

- a. ¿Qué tipo de problema es el que se presenta en el Hospital Dr.- Carlos Canseco?**
- b. ¿Por qué creen que sea un problema importante?**
- c. ¿Cómo puede Ponce solucionar el problema de la ropa blanca?**
- d. ¿Qué técnicas de planeación puede usar Helms para aumentar la eficiencia?**

III. SIGMA ALIMENTOS LÁCTEOS S.A. de C.V.

Sigma Alimentos Lácteos S.A. de C.V. , es una empresa que se instaló a mediados de 1985 en la ciudad de Lagos de Moreno, Jalisco. Originalmente, la compañía era manejada por un administrador único, pero hace unos ocho años cambió a un consejo de administración, debido a que así lo exigieron los bancos para otorgarle un financiamiento que solicitó.

Su presidente, el Lic. Carlo Donati, quien ha trabajado en la empresa de 1990 a la fecha, convocó a una reunión de consejo el jueves pasado para exponer los problemas que se han suscitado por la excesiva competencia de las empresas líderes en el país, cuyas marcas han incrementado su participación de mercado, y

⁴⁸ Ibid. pp. 184-185 (adaptación)

contra quienes es difícil competir por su buena calidad, sus ofertas de precios bajos y sus grandes campañas publicitarias. Dijo que la empresa no podrá resistir por mucho tiempo más las embestidas mercadológicas de sus competidores, porque gradualmente ha ido perdiendo participación de mercado y cada vez resulta menos costeable la operación.

El papá de Carlo Donati comenzó a producir yogur desde 1961, pero lo hacía caseramente y sólo vendía a sus amigos y vecinos. Así transcurrió mucho tiempo, hasta que Carlo se graduó y convenció a su padre de poner una planta en toda forma en la Ciudad de Lagos de Moreno, Jalisco, por ser ésta el principal centro de consumo del país.

Padre e hijo fueron a Europa para investigar las tecnologías existentes en cuanto a fórmulas, procesos, temperaturas, etc. Luego de visitar varias fábricas, seleccionaron a Bulgarín Food Corporation como su tecnólogo.

Compraron un terreno de 15,000 metros cuadrados en Lagos de Moreno, construyeron una planta industrial e instalaron maquina y equipos muy sofisticados. El *Royalty* (derechos por una patente) pactado fue de 3% sobre ventas netas.

Como se les agotó el dinero, exploraron la posibilidad de lograr una coinversión, buscando socios capitalistas del ramo de alimentos industrializados en Estados Unidos, pero no tuvieron éxito porque los empresarios consideraron que el mercado estaba ampliamente dominado por otras marcas.

El Tamaño original de su planta tenía capacidad para producir 10 millones de litros anuales, pero Carlo le hizo algunas mejoras y logró elevarla a 12 millones, trabajando tres turnos nocturnos diarios, con seis obreros por turno; sin embargo, en 1999, sólo produjo cuatro millones de litros trabajando un solo turno. Esa producción la comercializó en 16 millones de porciones de 250 mililitros cada una. La empresa comenzó produciendo yogur natural y de fresa, pero los clientes le solicitaban más variedad y actualmente también produce yogur de coco, plátano y manzana.

Sus canales de distribución son las cadenas de autoservicio, los pequeños supermercados y las tiendas de abarrotes. En esos tres canales tiene 268 puntos de venta. Cuenta con un gerente de ventas licenciado en marketing, de quien a su vez dependen tres subgerentes: uno que atiende la ciudad de Guadalajara, otro la de Monterrey y otro más el Distrito Federal.

La calidad de sus productos es igual o superior a la de sus competidores, pero los envases no son tan blancos ni tienen tan buena impresión gráfica como la de ellos. El servicio que proporciona a sus clientes consiste en visitarlos por lo menos una vez a la semana y surtirles la mercancía en un plazo máximo de 21 días, a partir de la fecha de sus pedidos. Además, un día a la semana les retiran de sus refrigeradores el yogur caduco o maltratado. Su aparato distributivo tiene varios equipos de transporte: un tráiler con capacidad para 20 toneladas, dos camiones de cuatro toneladas y cinco camionetas panel de $\frac{3}{4}$ de tonelada.

En cuanto a sus finanzas, el 31 de diciembre de 1999 sus activos totales eran de 790,000 dólares; sus pasivos, de 420,000 dólares y su capital contable, de 370,000 dólares. Dentro de los pasivos cabe destacar la cuenta de acreedores bancarios, por un total de 194,000 dólares. El año pasado, sus ventas fueron de 1.280 millones de dólares y, en lugar de utilidades, tuvo pérdidas por 88,000 dólares.

La publicidad y las promociones han sido mínimas hasta ahora. Su producto se vende básicamente por su alta calidad y por el excelente servicio que se proporciona a los distribuidores. De hecho, no tiene presupuesto anual para publicitar; sólo acostumbra obsequiar producto a fin de año.

Carlo explica la situación actual de la empresa: “Hace dos años tenía una participación de mercado de 15% y ahora tenemos una de 10%. Cada vez es más difícil competir con las marcas líderes que son las marcas de mayor penetración (por lo menos cuentan con el 80%)”. Agrega que ya desde fines de 1999 se comenzó a reducir la demanda total y que ahora se está reduciendo aún más como consecuencia de los problemas económicos del país.

La leche fresca, que es su principal materia prima, ha aumentado a 40 centavos de dólar el litro; los comestibles y la energía eléctrica se elevaron 35%, y la mano de obra subió 10%. Todo esto ha determinado la necesidad de incrementar 20% el precio de venta, pero antes de hacerlo, se realizó un sondeo para conocer la reacción de los distribuidores y consumidores, llegando a la conclusión de que se dejaría de ser competitivo y los clientes no comprarían su producto. La competencia sólo ha incrementado 10% sus precios y continúan haciendo promociones (2 x 1 o un regalo en cada caja de porciones).

El gerente de marketing menciona que, no obstante la excelencia de los productos, es necesario hacerles publicidad para poder aumentar las ventas. Jorge Ramírez, gerente de finanzas lo interrumpió diciendo *“Con un plan de publicidad claro que las ventas pueden duplicarse y hasta triplicarse; el problema es cómo financia todo eso una empresa pequeña como la nuestra, sin un respaldo económico tan grande como el de las multinacionales que están en el ramo del yogur”*, y terminó señalando que los problemas financieros que enfrenta el país son sumamente difíciles como para pensar en este tipo de gastos.

El gerente de producción Ing. Felipe González, también tomó la palabra y dijo: *“Un momento, no crean que aumentar la cantidad que estamos produciendo sería tan fácil. Aunque tengamos una planta sobrada en capacidad, se requeriría más leche que ya no se puede conseguir en la cuenca y habría que conseguirla en otro lugar a un costo mayor; por otra parte, es necesario capacitar y adiestrar por lo menos a seis trabajadores más”*.

Fernando Valdés Pérez, gerente de tráfico, comentó que también habría problemas en la distribución de un volumen sensiblemente mayor de mercancías, porque habría que estudiar cómo transportar más yogur y considerar los reglamentos de distribución del país.

El padre de Carlo intervino, recordando los viejos tiempos en que el negocio no era tan grande ni tenía tantos problemas, pero en cambio reportaba ganancias todos los años. Propuso varias alternativas para enfrentar la emergencia económica que vive la empresa como consecuencia de los problemas del país:

Cancelar el contrato de asistencia técnica que se firmó con bulgarín Food Coop., lo cual permitiría ahorrar por lo menos, 40,000 dólares anuales.

Abandonar la venta en los canales usuales, pues nunca se podrá competir en ofertas y publicidad contra los gigantes del ramo. Propuso buscar nuevos nichos de mercado, tales como hospitales, internados, asilos y albergues, en los que la marca no influye mucho para seleccionar al proveedor.

Hacer un recorte de personal al máximo y reducir los gastos de transportación dejando de trabajar algún vehículo.

Asociarse con el dueño de la Cuenca Lechera para que aporte capital.

Ceder deuda para sanear la empresa financieramente.

Por último, Carlo comentó: *“Es preferible vender menos, pero operar con resultados positivos. En fin, es muy importante conocer la opinión de cada uno de ustedes, pero creo que debemos buscar una asesoría de especialistas que nos presenten diferentes alternativas, porque, como todos sabemos, el problema merece atención urgente.”* “Así es”, afirmó el padre, *“asegúrense de contratar a alguien mañana mismo para poder discutir alternativas a más tardar la próxima semana”*⁴⁹.

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

Utilizando el proceso creativo se les pide que den respuesta a las siguientes preguntas.

- a. **¿Cuál de las cinco alternativas propuestas por el padre de Carlo es viable?**

⁴⁹ Adaptado de Fischer y Espejo. op.cit. pp.125-128

b. De implementarse, ¿cuáles serían las implicaciones?

V. ¿MAQUILAR O NO?

Iniciemos este caso suponiendo que eres el gerente de ventas de la empresa Waltham, fabricante de la marca Pedigree, y que te visitó el comprador de una cadena importante de tiendas de autoservicio para hacerte una proposición.

La cadena quiere que tu empresa le maquile, en forma exclusiva, una marca privada de alimentos caninos. La cadena opera en toda la república Mexicana y ofrece un contrato de compra de 800,000 latas mensuales. El contrato tendrá una vigencia de dos años y el producto deberá ser fabricado de acuerdo con las especificaciones de la cadena, las cuales son muy similares a las del producto más popular de la propia compañía, es decir, la marca Pedigree.

La cadena planea ofrecer su propia marca al público a 50 centavos de dólar, lo que representa 5 centavos menos por lata que el precio del producto más popular de la empresa fabricante. El precio fijado en el contrato es de 40 centavos por lata, pagados al momento de entregarse la mercancía en las bodegas de la cadena.

El comprador de la cadena indicó que seguirá adquiriendo todas las líneas de la empresa Waltham y que esto es simplemente una compra adicional.- Las compras del resto de los productos se seguirán haciendo en la forma habitual.

Tienes dudas sobre si será conveniente aceptar la oferta. Definitivamente esto es un negocio extra que difícilmente podrías conseguir de otra manera. Si la compañía declina la oferta, es bastante seguro que la cadena ofrecerá su propuesta a algún otro fabricante de comida para animales, ya que, a raíz de la apertura comercial, hay muchos competidores en este mercado. Más aún, el precio propuesto permitiría a tu empresa obtener una utilidad neta de cuatro centavos de dólar por cada lata vendida. Esto no es ni remotamente el mismo margen de utilidad que la compañía obtendría si vendiera este volumen adicional a través de los canales normales de distribución de sus propias marcas. Por otra lado, es cierto que no habría costos promocionales y que se podrían producir y manejar grandes cantidades de este artículo al mismo tiempo, sin que hubiese virtualmente ningún

riesgo de crédito. Además, debido a que los pedidos u órdenes serían definitivos y fluidos durante los próximos dos años, la planta podría estabilizar su programación de producto. Y, por último, sabes que la planta todavía tiene amplia capacidad para producir este volumen adicional, que solamente representaría 20% del volumen total de producción.

La mayor desventaja que ves en este negocio es el hecho de que la cadena desea competir contra el producto de mayor movimiento de tu compañía. Por otro lado, el resto de los artículos de línea no son tan atractivos a los consumidores; sin embargo, se producen con el fin de ofrecer una línea completa de productos. Con estos últimos se obtiene una utilidad, pero no es similar a la que se gana con el artículo de más rápido movimiento. Así pues, temes que la marca privada de la cadena de autoservicio pueda afectar el negocio del artículo de más rápido movimiento. Esto, a su vez, podría provocar críticas por parte de los distribuidores y mayoristas y eventualmente conducir a que algunos de ellos continuaran sus compras a favor de líneas competitivas. Desde el punto de vista positivo, reconoces, sin embargo que la cadena definitivamente quiere seguir adelante con este proyecto y tal vez sería conveniente producir y venderle el alimento para perro, pues es inevitable el hecho de que esta cadena va a entrar al mercado con el producto y tomará una participación importante.⁵⁰

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

Utilizando el proceso creativo se les pide dar respuesta a las siguientes preguntas.

- a. ¿Qué tipo de decisión es ésta**
- b. ¿Cuál sería la decisión final de ustedes ? Fundamenten teóricamente su respuesta en un discurso de al menos una cuartilla.**

⁵⁰ Ibid. 36-37 (adaptado)

V. EL CASO DE MCD, S.A.

Desde hace 30 años, MCD, S.A. se ha dedicado a la distribución y venta de productos de consumo popular en el Distrito Federal. En sus inicios puso en marcha dos instalaciones para su operación, una al sur y otra al norte de la zona metropolitana. Ambas fueron capaces de satisfacer la demanda. Diez años después de su implantación, se instaló una tercera unidad, al oriente de la ciudad, para coadyuvar a establecer un sistema de distribución y venta sujeto a la demanda creciente. Sus cifras de ventas eran lo suficientemente saludables como 'para permanecer compitiendo con ventaja dentro de un mercado difícil. Una empresa que nació con 75 empleados, diez años después tenía 225 para surtir a 20 unidades grandes de distribución.

Hasta hace un año, como producto del desarrollo en la organización, MCD, S.A. contaba con 888 empleados sindicalizados, 350 no sindicalizados y una capacidad de distribución de 320 zonas. El desarrollo laboral de la compañía se venía produciendo en condiciones saludables. El sindicato titular del contrato colectivo de trabajo afiliado a la CTM mantuvo siempre una postura orientada a favorecer la productividad en el negocio. Esto fue una constante durante 15 años.

Como ejemplo de lo anterior, conviene mencionar que los estatutos del sindicato, entre otros puntos, limitaban a tres años la permanencia en la actividad dirigente de los miembros del comité ejecutivo. Por esta razón, los funcionarios sindicales difícilmente acaparaban prerrogativas y poder. La flexibilidad imperante en las relaciones laborales favoreció por años la integración del personal a la organización, permitió que ésta adquiriera una personalidad distinta y estableciera las bases de una cultura organizacional propia.

Sin embargo, el clima laboral comenzó a quebrantarse hace aproximadamente diez años, fecha que coincide con la infiltración al sindicato de grupos cuyos

intereses eran muy diferentes, precisamente bajo la dirigencia sindical del señor Jorge Ponce de León Gutiérrez.

La nueva etapa en las relaciones laborales pudo observarse a través de hechos como los siguientes:

- Falta de comunicación entre la empresa y la base
- Falta de coordinación en las acciones de trabajo entre la empresa y el sindicato.
- Incipientes conflictos en la exposición de posturas sobre la mesa de negociaciones.
- Afluencia de las primeras publicaciones sindicales que comenzaron a orquestar una campaña interna de desprestigio hacia la empresa.
- Incapacidad aparente de respuesta por parte de la empresa hacia estos acontecimientos.
- Como consecuencia de esto último, fueron cobrando paulatina importancia, en tamaño y pretensiones, las demandas de los pliegos petitorios.

Los acontecimientos más relevantes dentro de este proceso son:

1998: Por primera ocasión estalla una huelga que dura 39 días. Su costo en ese momento llega a \$ 440,000.00

2000: Ocurre una huelga más, con duración de cinco días. La solidaridad de otras agrupaciones sindicales se pone de manifiesto por primera vez, y esto crea precedente en la opinión pública.

2003: Una huelga de tres días, para exigir aumento salarial. Ya se gesta la pérdida del control por parte de la CTM

Se lleva a cabo un paro de dos días por parte del personal de ventas, en un intento de sindicalización.

2004: Es tortuosa la revisión del contrato colectivo de trabajo, sujeta a las presiones que significa el supuesto secuestro paralelo de la familia del líder sindical (hecho del que se culpa a la empresa).

Se abren cinco instalaciones más para facilitar el trabajo de distribución. Este cambio exige reasignación de zonas de venta y favorece el “tortuguismo”.

2005: En este momento la empresa ha perdido en el lapso de seis años, casi un 15% de la participación en el mercado metropolitano que debía tener.

En julio la empresa cambia de propietario.

En noviembre se efectúa un mitin de 700 personas en las oficinas centrales, para protestar por la nueva administración y manifestar sus exigencias contractuales para la siguiente revisión del contrato colectivo de trabajo.

2006: Revisión del contrato colectivo de trabajo correspondiente al bienio 2006-2007. Huelga de quince días provocada por desacuerdos en el monto del aumento salarial, despesa y jubilación.

En junio se otorga el primer aumento salarial de emergencia decretado por el gobierno.

En octubre, el sindicato emplaza a la empresa por un aumento salarial de emergencia; en ese momento, el salario más bajo de la empresa es un 45% superior al salario mínimo vigente en la zona metropolitana del Distrito Federal.

No puede evitarse el movimiento de huelga de finales de octubre y se cuelgan las banderas en las instalaciones de la empresa.

Un mes después se comunica oficialmente a la representación sindical el cierre de la empresa por su incosteabilidad. Esto ocurre en pleno movimiento de huelga.

Durante el período de la huelga, estos fueron los acontecimientos más importantes:

- Absoluta desinformación por parte del sindicato a sus agremiados de lo que realmente estaba sucediendo.
- Interrupción total de las pláticas de negociación para reconsiderar las posiciones.
- Cancelación irrevocable de la concesión para comercializar el producto en el Distrito Federal y Área Metropolitana.
- Desgaste de los trabajadores sindicalizados en los aspectos económico y moral.

- Debilitamiento de la unidad de los obreros con su sindicato y, como consecuencia, división de intereses comunes de la base.
 - Participación e intervención directa de la opinión pública y autoridades sobre el conflicto.
 - Endeudamiento de aproximadamente \$ 3'000,000.00 con la concesionaria por el retraso de casi dos años; asimismo, pérdidas en ventas por el orden de \$ 5'000,000.00 en los últimos seis años.
- a. Liquidación constitucional tanto del personal sindicalizado como el administrativo⁵¹.

REPORTE DEL EQUIPO. (RESULTADOS)

Utilizando el proceso creativo se les pide que den respuesta a las siguientes preguntas.

- a. ¿Qué tipo de problema es el que se presenta en el MCD, S.A.?
- b. ¿Por qué creen que sea un problema importante?
- c. ¿Desde su punto de vista, cuál es la principal debilidad de la empresa?
- d. ¿Tenía clara su visión?
- e. Desde su punto de vista, en estas condiciones ¿hay posibilidades de reapertura de la empresa? Fundamenten su respuesta teóricamente, elaborando un discurso de al menos una cuartilla.

⁵¹ Adaptado de Reyes. 2006. op. cit. pp. 32-34

UNIDAD No. 3

ORGANIZACIÓN

La función organizativa de la administración trata aquellas actividades que resultan en la asignación formal de tareas, autoridad y la coordinación de los esfuerzos. Ya se trate de organizar una unidad gubernamental o un club, una iglesia, una empresa o cualquier tipo de unidad organizativa, los principios y técnicas son conceptualmente los mismos.

PRÁCTICA No. 19

NOMBRE:

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante conozca, describa y diferencie la organización formal de la organización informal.

INTRODUCCIÓN:

Es importante que el estudiante distinga entre organización formal e informal, toda vez que ambos tipos están presentes en las organizaciones.

“Organización formal se entiende, en general, como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales”. (Koontz y Weihrich, op. cit., p. 247)

En cambio, la organización informal es “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas. Así, las relaciones informales establecidas en el grupo de personas que Juegan ajedrez a la hora de la comida pueden contribuir al cumplimiento de metas organizaciones. Frente a un problema organizacional, es más fácil que se pida ayuda a alguien a quien se conoce personalmente (aún si esta persona pertenece a otro departamento), que a alguien de quien lo único que se sabe es que ocupa determinado sitio en el organigrama”. (ibid., p. 248)

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad 3. Organización. Subtema 3.2. Concepto e importancia de la organización

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos identificar si se trata de una organización formal o informal; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. LOS TRES VIGILANTES

Eduardo Artigas es superintendente de mantenimiento y sanidad en la empresa Audio Electrónica Corporation, compañía fabricante y distribuidora de equipo electrónico y de sonido de una variedad de funciones. En sus deberes como superintendente, el señor Artigas supervisa el mantenimiento y reparación del equipo mecánico que se emplea en el proceso de producción y realiza un trabajo de vigilante y portero. El turno de producción en la fábrica es de 8 a.m. a 4:30 p.m., 5 días a la semana. Todo el personal de mantenimiento y reparación trabaja en el turno

diurno (excepto en casos de emergencia) están en constante contacto con el señor Artigas. Durante la jornada laboral trabajan también tres vigilantes; cada uno de ellos vigila uno de los edificios de producción (hay tres edificios), y entre sus actividades deben tratar de evitar accidentes y de mantener en marcha el proceso de producción. Ellos desempeñan deberes similares a los de un ordenanza. Los tres vigilantes trabajan también bajo la supervisión directa del señor Artigas.

Cuando más intensas son las funciones de limpieza (barrer, limpiar, encerar, entre otras), cesa el funcionamiento de las líneas de producción. A las 4 p.m. llegan tres trabajadores y comienzan a preparar el proceso de trabajo para la producción del día siguiente. Estos hombres trabajan independientemente, cada uno es responsable de la limpieza de uno de los tres edificios de producción. El señor Artigas habla brevemente con ellos al comienzo de su turno y luego se va a casa. No los vuelve a ver hasta la tarde siguiente, cuando ellos regresan al trabajo. Todas las noches, a las 12:30, los hombres son revisados por el encargado de seguridad de la puerta principal. Como se puede ver, anteriormente el señor Artigas supervisaba muy levemente a los guardias nocturnos. En las últimas semanas el señor Artigas empezó a recibir quejas por el deficiente trabajo de conserjería. La mayoría de las quejas provienen de los trabajadores que llegan a trabajar en la mañana. Algunos pisos no han sido barridos, las tapas de vidrio están sucias y se han ignorado otras tareas de vigilancia. Las quejas han ido en aumento. Además el señor Artigas ha recibido de los supervisoras que han estado trabajando horas extras, informes de que los guardias nocturnos pasan mucho tiempo juntos tomando café en vez de trabajar. Uno de los supervisores le informó a Artigas que él sabía que en una noche los guardias empleaban por lo menos dos horas “bebiendo café, comiendo sandwiches y riéndose”. También hay rumores que indican que cuando ya no hay nadie en la fábrica los hombres toman siesta durante la jornada de trabajo. Debido a estos rumores y quejas, Artigas empezó a visitarlos de vez en cuando durante la noche; sin embargo, cada vez que los visitaba estaban muy ocupados trabajando cada cual en el edificio que les corresponde y todo parecía bastante normal. Cuando él les preguntó los motivos por los que dejaban de realizar parte de su trabajo, le contestaron que necesitaban más ayuda porque el trabajo es demasiado para ellos.

Esta mañana, cuando el señor Artigas llegó a su trabajo, lo abordó uno de los supervisores de producción y le dijo: Eduardo, hay algo que creo que debes saber, ¿Recuerdas cuando viniste a la planta el pasado jueves por la noche a hablar con los vigilantes? Todos estaban inactivos mientras yo trabajaba ya tarde. Recibieron un aviso de alguien y sospecho que fue del vigilante de seguridad de la entrada. Debí haberles avisado que tu venías, porque dos de ellos empezaron a correr rápidamente hacia sus edificios y el conserje se puso a trabajar apresuradamente. En el momento en que llegaste a sus lugares de trabajo todos parecían estar muy ocupados. Creo que estos tipos están tratando de engañarte. (Harris, op. cit., pp. 95-96)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. **¿Qué tipo de relaciones de trabajo parecen desarrollarse entre los vigilantes nocturnos?**
- b. **¿Qué rol parece desempeñar el vigilante de seguridad nocturno con respecto al grupo de trabajo?**
- c. **¿Existen explicaciones acerca del desarrollo del grupo informal de trabajo? Si es así, ¿cuáles son las explicaciones posibles?**
- d. **¿Por qué otros motivos se unen algunos grupos informales?**
- e. **¿Qué debe hacer el señor Artigas respecto a los vigilantes nocturnos y al de seguridad?.**
- f. **¿Existe alguna manera en que los nexos informales se puedan utilizar para beneficio de la compañía?**
- g. **Debía alguno de los supervisores de producción que se quedó a trabajar tarde tomar alguna acción cuando los supervisores los sorprendieron inactivos y perdiendo el tiempo?**
- h. **Presentar sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas.**

- i. **Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

II.- UNGER PRODUCTS, INC.

Valentín López es gerente del departamento de vaciados no ferrosos que emplea a 24 empleados de producción. Aunque el total de la fuerza de trabajo de la compañía está compuesta por grupos de diferentes partes de la república, los empleados de su departamento son de la misma ciudad y constituyen un grupo muy unido. Existe un líder informal que interpreta todas las comunicaciones de los miembros de la administración y mantiene una producción de trabajo satisfactoria. Otro líder informal está activo en el manejo de los agravios y las quejas respecto al trabajo y de las condiciones del mismo. Cuando existe una vacante en el departamento, esta persona se encarga de encontrar un reemplazo – siempre del mismo grupo de los empleados de su departamento – Ni Valentín ni cualquier otro miembro formal de la administración ha objetado, ya que parece que los empleados confiables pueden ser adquiridos en esta forma, y los miembros del departamento de Valentín parecen desearlo de esta forma.

Durante los últimos tres meses, se han presentado varios problemas que han hecho que Valentín piense seriamente en su grupo y en la forma que está siguiendo para administrarlo. Por ejemplo, hace varios meses, la demanda de vaciados no ferrosos tuvo un brusco ascenso. Después de muchas revisiones y planeación, la administración superior decidió que la única respuesta era trabajar tiempo extra durante varias semanas. En consecuencia, Valentín anunció que habría cuatro horas de tiempo extra los lunes, miércoles y jueves durante las próximas tres semanas. Se pagaría tiempo y medio, concediendo un margen de tiempo para cenar y se esperaba que todos los miembros trabajaran tiempo extra. Sin embargo, los trabajadores de Valentín le comunicaron que no iban a trabajar ese tiempo extra. Valentín indicó la necesidad de hacerlo y les pidió su cooperación, pero se rehusaron sin dar alguna razón específica.

Otra situación relacionada con un nuevo ingeniero ayudante de producción, recién egresado de la Universidad, contratado para mejorar la calidad de los productos de la empresa y para reducir los costos de producción; un joven amigable y serio de una región diferente a la de los otros miembros del departamento de Valentín, solicitó al Departamento de Valentín algunas muestras de vaciados de un diseño un tanto sin precedente para propósitos de prueba. Varios de los trabajadores de Valentín experimentados le dijeron a este último que el diseño de los vaciados solicitados no serviría. Hicieron a desgano los vaciados solicitados. Poco después, Valentín fue informado de que los vaciados fueron un fracaso.

Cuando los trabajadores del departamento de Valentín supieron la noticia, observaron “lo sabíamos, este muchacho no sabe nada de esto”, y “Se lo dijimos, pero nosotros hacemos lo que nos dicen. En esta forma nos libramos de dificultades”.

Hace dos semanas, el Departamento de Valentín recibió una nueva pieza de equipo para ensayarlo. Después de que el representante del fabricante explicó a sus trabajadores la forma de manejar este equipo, se usó para procesar varios pedidos. El índice de producción para el nuevo equipo fue de casi el doble que el del proceso que ahora se seguía en el departamento. Después de varios días de operación el equipo resultó inoperante. La inspección por el representante del fabricante mostró sabotaje. Valentín sospecha que algunos miembros de su departamento juegan sucio, pero no sabe quiénes son o si, en realidad, el sabotaje fue la causa.

Esta mañana, el reporte de la producción mensual revela que el Departamento de Valentín es el segundo de los once departamentos de la fábrica, tan es así que el gerente de obras acaba de llamarle por teléfono para felicitarlo por su excelente calidad⁵².

⁵²Adaptado de Terry, George R., y Franklin, Stephen G., 1994. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., pp. 335-337

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Después de analizar detenidamente el caso anterior ¿Qué fuerzas o acciones del grupo parecen estar presentes en el Departamento de Valentín?**
- b. Qué se debería hacer para eliminar los problemas a los que se enfrenta esta organización?**
- c. Presentar sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas.**
- d. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

III.-BANCO BELGARE, S.A.

El Banco BELGARE, S.A., inauguró a principios de 2003 la sucursal Namistlán. En sus inicios esta sucursal fue calificada como la más próspera de la red foránea, sin embargo, a mediados de 2004 se detectó que en la Sucursal existían serios conflictos humanos. Por lo anterior y con el fin de aclarar la situación, se realizó un estudio a cargo de asesores externos.

Al inicio de la investigación, se llevó a cabo una junta entre los encargados del estudio y el Gerente de la sucursal, donde éste dio su punto de vista. Posteriormente, los asesores procedieron a entrevistar a cada miembro de la sucursal y aplicaron un cuestionario para determinar el sociograma de la oficina de BELGRE, S.A., EN Namistlán.

Al finalizar el caso se incluyen los resultados de la investigación.

BELGARE, S.A., banco que fue fundado en la Ciudad de México en el año de 1983, cuenta ya con 29 sucursales en el Distrito Federal, y 8 distribuidas en diferentes zonas del interior de la República.

A principios de 2003, se inauguró la Sucursal Namistlán. En su primer año de operaciones, la Sucursal experimentó un rápido crecimiento y desarrollo.

Desde sus inicios, la sucursal Namistlán se ha caracterizado por mantener excelentes relaciones con los clientes, debido principalmente a la atención personal que se brinda a cada cuenta.

El Gerente, señor Manual Medina Mora, quien ha estado a cargo de la sucursal (ver anexo 1), ha sido especialmente activo en fomentar y cimentar las relaciones del banco con la clientela. El éxito de su labor ha sido evidenciado por el volumen de negocios que ha obtenido para el banco, así como la estabilidad de estas cuentas. Esto es el resultado de su carácter emprendedor, arduo trabajo y personalidad agradable. El señor Medina cuenta además con una amplia experiencia bancaria.

Al cumplir la Sucursal un año de haber sido inaugurada, el Gerente anunció con gran agrado al Gerente Regional, que la sucursal a su cargo había llegado al punto de equilibrio sobrepasando todas las metas fijadas.

Desde sus inicios, la sucursal Namistlán fue calificada como la más próspera de la red foránea.

Los excelentes resultados de la sucursal fueron atribuidos principalmente al potencial de la zona, a la magnífica ubicación de la sucursal y al notable trabajo del gerente, quien a través de su persona había logrado proyectar muy buena imagen del BANCO BELGARE, S.A., en la plaza de Namistlán.

Aproximadamente a mediados de 2004, la sucursal seguía con una buena trayectoria, ya que las metas se cumplían, pero se detectó, comparando los últimos resultados con los de sus inicios, que la productividad de la sucursal había descendido. Sin embargo, no se tomó ninguna medida al respecto, hasta que, ocho personas de las catorce que formaban parte de la sucursal Namistlán, se presentaron al Departamento de Personal de BELGARE, S.A., a entregar su renuncia al Lic. Arturo Herrera, jefe de dicho departamento, quien los atendió y persuadió a que continuaran trabajando con la institución.

El Licenciado Herrera, Jefe de Personal, atribuyó el decremento de la productividad de la sucursal, a la desmotivación de sus integrantes, quienes se lo habían hecho saber en términos generales, el día en que estos presentaron su renuncia.

Dado el problema que se había suscitado, el Lic. Herrera decidió contratar los servicios de Shore Consulting Group (Asesores externos), con el objeto de definir

claramente cuál era la situación de la sucursal Namistlán y tomar las medidas necesarias.

Al inicio del estudio se llevó a cabo una junta entre los encargados de la investigación y el señor Medina, Gerente de la Sucursal.

El señor Medina expuso lo siguiente:

“La sucursal funciona gracias al prestigio del que goza el banco aquí en Namistlán, ya que la mayoría de los empleados que van a entrevistar no están preparados para este tipo de trabajo; yo considero que se debe a su bajo nivel escolar. La mayoría de las personas han estudiado sólo comercio, yo tengo que capacitarlas en todos los aspectos, no me conviene dejarlos solos, cuando lo hago, invariablemente hay problemas con la central. Yo definitivamente, no puede ser promotor e instructor al mismo tiempo.

Antes de inaugurar la sucursal, enviaron de México, D.F., a tres personas para que capacitaran a mi gente, sin embargo, sirvió poco ya que es sumamente diferente operar una sucursal del D.F. a una foránea.

Algunas veces he pensado despedir a varios empleados, pero no lo hago por lo difícil que es encontrar personal preparado aquí en Namistlán.....sería lo mismo. Un caso concreto es el Supervisor Contable, no tiene carácter, no sabe enseñar a sus subalternos, él siempre termina por hacer el trabajo de todos, es una persona sumamente rutinaria y operativa, pero definitivamente no es supervisor, él ocasiona que siempre se entregue tarde el movimiento. La mayoría del personal de esta sucursal lo estima y defiende, pero a mí no me da resultados, por lo que he pensado liquidarlo y promover a Raúl Castillo como Supervisor Contable; sin embargo, esto me ocasionaría dos problemas: la gente no lo acepta porque él sí los hace trabajar, y además me sería muy difícil contratar a un Operador de Crédito, el puesto que actualmente ocupa Raúl Castillo.

Raúl Castillo es sumamente responsable, realmente se preocupa por progresar, él sí sería mi apoyo y podría ayudarme a disciplinar y organizar esta sucursal”.

ASESORES: ¿Y la señorita Subgerente no es un apoyo para usted?

GERENTE: La señorita Subgerente es una persona sumamente inteligente, pero toma su trabajo muy a la ligera. Sí ha captado inversiones importantes pero esto se debe principalmente a las relaciones que tiene su familia aquí en Namistlán.

Hemos tenido problemas en lo que se refiere a sus clientes y mis clientes. Como ustedes han de saber, actualmente está restringido el crédito, y desgraciadamente las necesidades de los clientes no se pueden satisfacer en su totalidad. Cuando esto sucede con alguno de sus clientes, lo toma como agresión personal.

Ignora las normas y políticas crediticias y por lo tanto no tiene una visión general del Banco.

Cuento con su apoyo en lo que se refiere a captación de recursos, pero mi problema con ella es que nunca apoya mis decisiones.

Al finalizar la junta donde el gerente dio sus puntos de vista, los asesores procedieron a entrevistar a cada miembro de la sucursal, y posteriormente aplicaron un cuestionario para determinar el sociograma de la oficina de BELGARE, S.A. en Namistlán (anexos 2 y 3).

ASPECTOS RELEVANTES DETECTADOS DURANTE EL ESTUDIO.

Aspectos generales.

- Se determinó desmotivación en el personal, ya que los empleados ven poca proyección dentro de la sucursal.
- Los empleados están de acuerdo con el sueldo que perciben, porque es similar o mayor al que pagan otras instituciones bancarias por puestos similares.
- Las personas que integran la planta, están satisfechas de trabajar en BELGARE, S.A., por la buena imagen que este banco tiene en la plaza.
- Se estableció un promedio de once años de estudio (la mayoría han cursado primaria y secundaria, o bien alguna carrera corta de tipo comercial. Únicamente el Gerente y el Operador de Crédito tienen estudios superiores).
- Existe compañerismo entre los miembros de la oficina, no sólo en cuestiones de trabajo sino que incluso fuera de las horas laborales.

- Se determinó que el señor Medina tiene ante sus subalternos la imagen de ser una persona trabajadora, capaz y reconocida en Namistlán.
- En cinco entrevistas se detectó que existe favoritismo por parte del Gerente.
- El intento por parte del Gerente de despedir al Supervisor Contable, fue él hecho que ocasionó que ocho personas de la sucursal Namistlán presentaran su renuncia.
- Se determinó como problema general de la sucursal, que el personal no resuelve sus problemas ni toma sus propias decisiones.

Esto ocasiona una excesiva carga de trabajo para el señor Medina y perjudica la eficiencia del servicio en todos los niveles.

Aspectos particulares.

- La señorita Subgerente afirmó que se ve imposibilitada a superar sus metas. Manifestó que constantemente su labor se ve limitada por la rivalidad que existe entre ella y el Gerente. Definió la situación diciendo: “Trabajamos en contra, no en equipo”.
- Al señor que desempeña el puesto de Supervisor Contable, se le detectó como una persona sumamente trabajadora y responsable, pero efectivamente no sabe manejar grupos (anexo 4).
- Raúl Castillo fue calificado como una persona responsable y con deseos de superación, pero no cuenta con el apoyo de la mayoría de la gente.

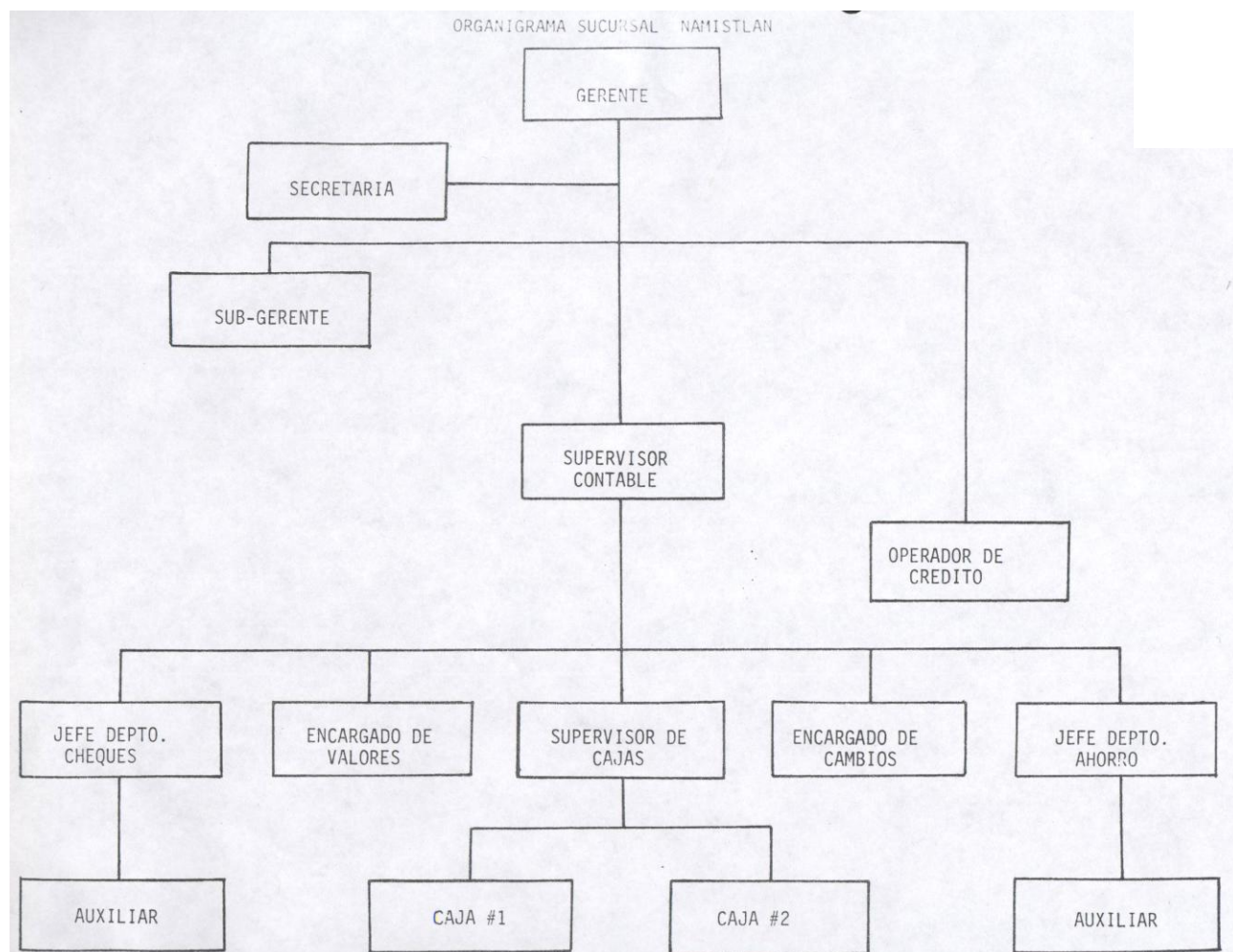
Problemas generales de la plaza.

La gente con mayor deseo de superación emigra al Distrito Federal, lo que repercute directamente en la labor de selección de personal preparado en Namistlán; esto aunado a un gran problema de “pirateo” de personal entre la competencia y la industrial, agrava la situación⁵³ (anexo 5).

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

⁵³ Adaptado de Certucha et al, op cit.,

- a. Después de analizar detenidamente el caso anterior digan cuáles son los elementos de organización formal y cuáles los de organización informal presentes en la situación descrita.**
- b. Qué se debería hacer para eliminar los problemas a los que se enfrenta esta organización?**
- c. Presentar sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas.**
- d. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**



SOCIOGRAMA

“La medición de la atracción social se llama sociometría, y los diagramas que muestran las pautas de preferencias interpersonales de los grupos se llaman sociogramas.

Los sociogramas nos muestran la estructural social de un grupo (en este caso, grupo de trabajo), y al mismo tiempo indican el grado de atracción social que tienen los diversos miembros del grupo.

Para su elaboración, se pregunta a cada miembro del grupo a quién prefieren como compañero o colaborador. El número de veces que un individuo es preferido, indicará la atracción que despierta el grado de aversión que despiertan los miembros del grupo se mide del mismo modo”. (Lindgren, 2001, pp. 61-64)

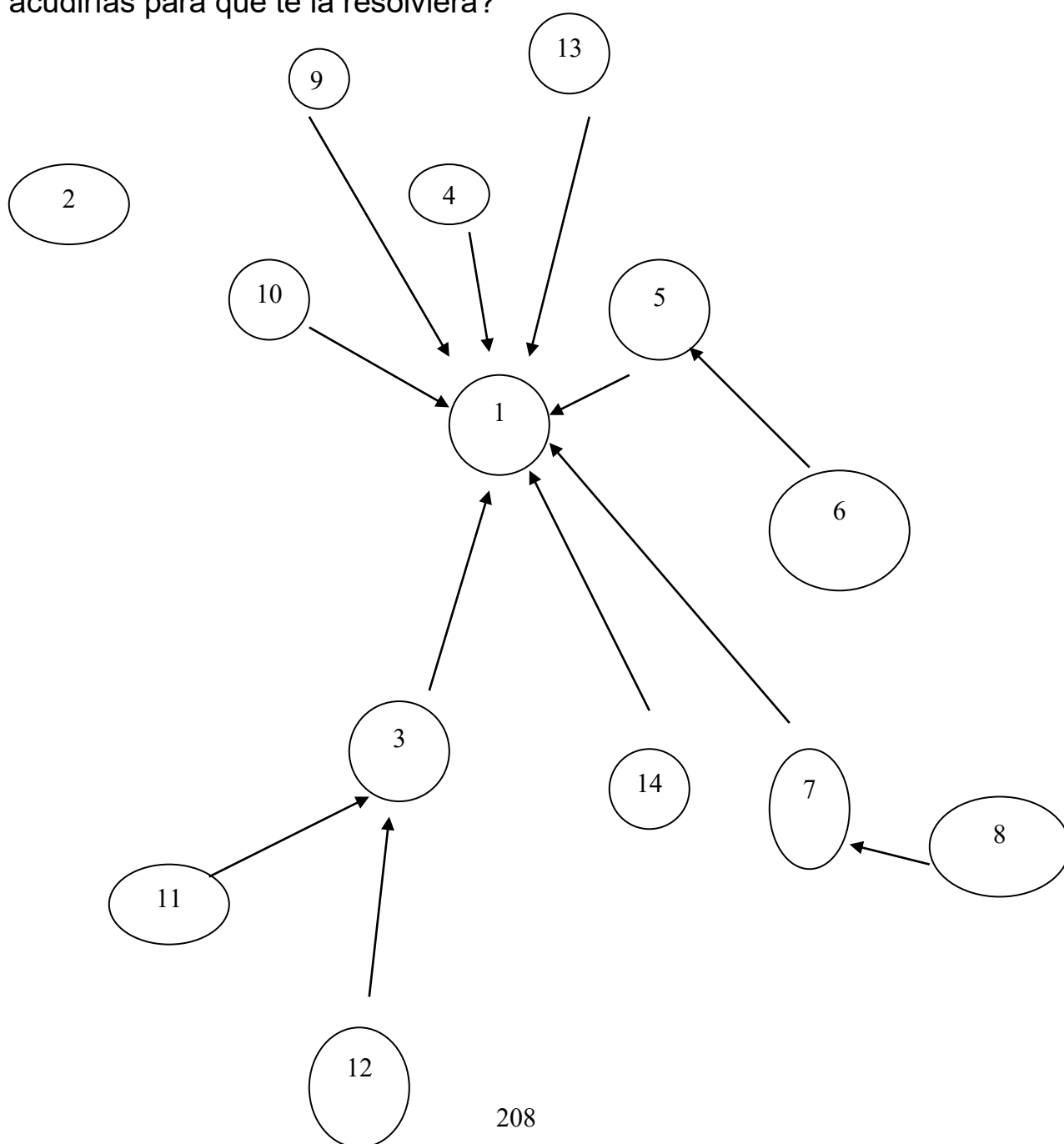
SOCIOGRAMA
EXPECIFICACIÓN DEL PERSONAL

No	PUESTO	N O M B R E	EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD
1	Gerente	Manuel Medina	48	M	10 años
2	SubGerente	Celia Castillo	25	F	1 año 6 meses
3	Supervisor Contable	Federico Marín	31	M	1 año 6 meses
4	Operador de Crédito	Raúl Castillo	27	M	1 año 2 meses
5	Jefe Dpto. Cheques	Rogelio García	22	M	1 año 6 meses
6	Auxiliar Cheques	Socorro Pérez	24	F	8 meses
7	Supervisor Caja	Margarita Ríos	21	F	1 año 2 meses
8	Caja # 1	Araceli Risto	23	F	3 meses
9	Caja # 2	Gustavo Lara	24	M	1 Año 4 meses
10	Jefe Departamento de Ahorro	Jaime Gómez	23	M	1 año
11	Auxiliar Ahorro	I. Aguilar	26	F	8 meses

No	PUESTO	N O M B R E	EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD
12	Encargado de Valores	Sergio Meléndez	23	M	8 meses
13	Encargada de Cambios	Leticia Molina	20	F	1 año 6 meses
14	Secretaria	Nora Mariño	18	F	1 año 6 meses

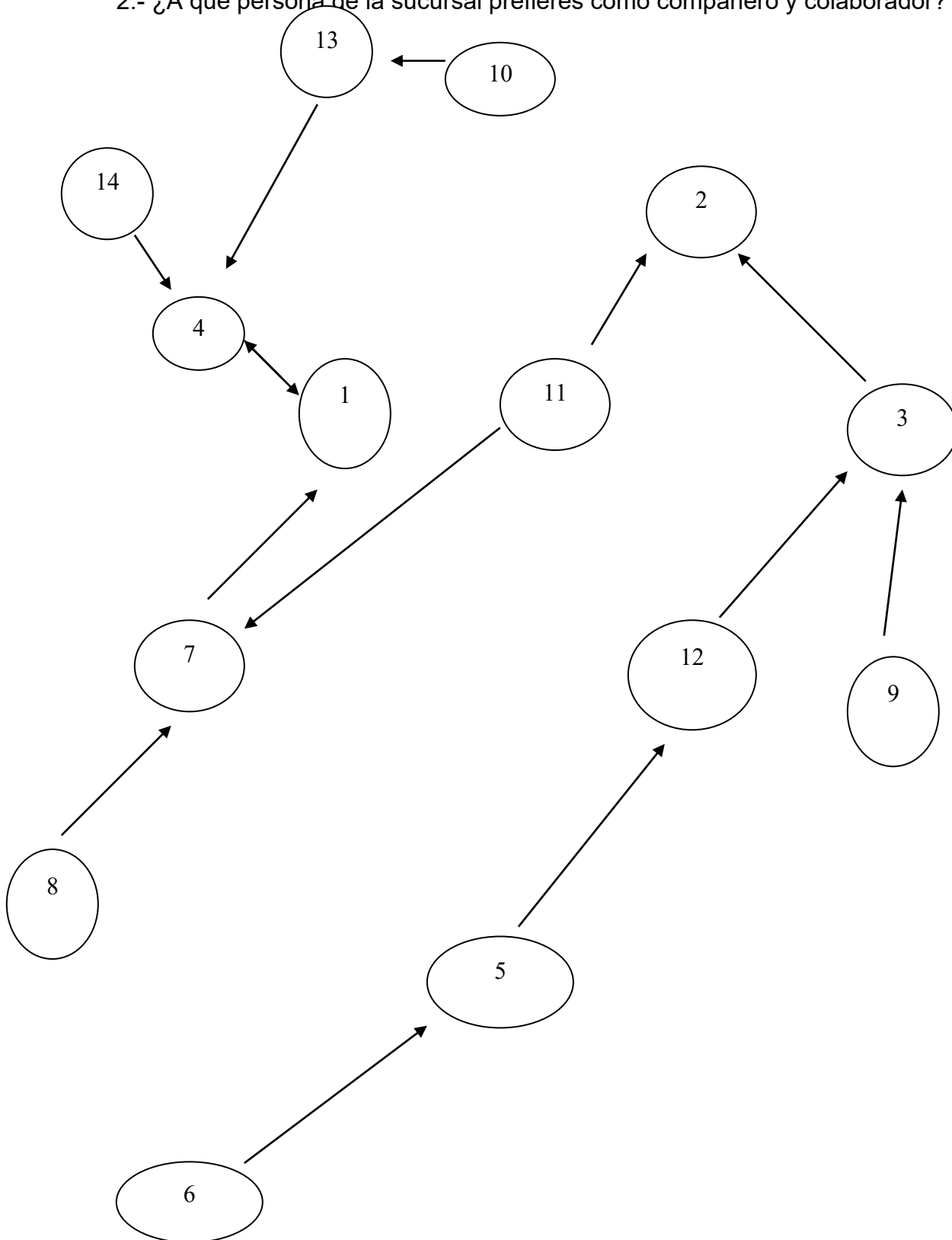
SOCIOGRAMA

1.- ¿Si tuvieras alguna duda de cómo realizar tu trabajo, a quién acudirías para que te la resolviera?



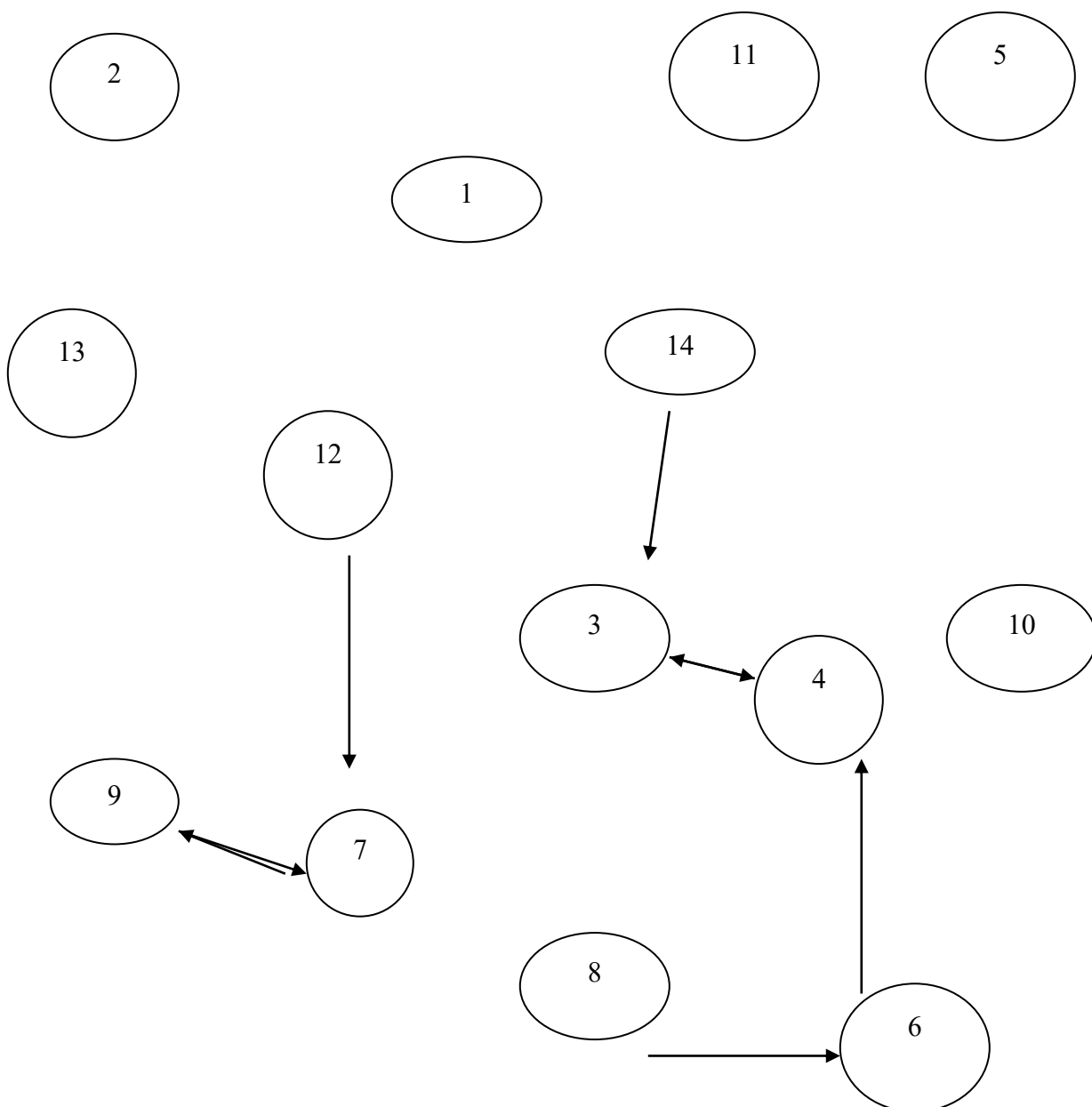
SOCIOGRAMA

2.- ¿A qué persona de la sucursal prefieres como compañero y colaborador?



SOCIOGRAMA

3. ¿Con cuál de tus compañeros no te gustaría trabajar en común?



BANCO BELGARE, S.A., SUCURSAL NAMISTLÁN

ANÁLISIS DE PUESTOS

FECHA: ENERO DE 2005

PUESTO: SUPERVISOR CONTABLE

DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

Supervisa el buen desarrollo de las actividades contables y operativas de la Sucursal, en las diversas áreas a su cargo, cuidando la correcta distribución de las cargas de trabajo.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Actividades Diarias.

1. Supervisa la buena presentación de la oficina y el correcto funcionamiento del equipo.
2. Vigila la asistencia y puntualidad del personal a su cargo. En caso necesario envía al médico.
3. Vigila que los empleados cuenten con los implementos de trabajo. necesarios para ofrecer un eficiente servicio a la clientela.
4. Proporciona orientación y asistencia a la clientela sobre los servicios que presta BELGARE, S.A.
5. Firma la documentación que así lo requiera, de acuerdo a normas establecidas (giros, cajas de seguridad, órdenes de pago, etc.)
6. autoriza el trámite de pago de cheques conforme a lo establecido.

ANEXO 4
(Continuación)

7. Supervisa que las relaciones entre el personal sean armoniosas y con un alto espíritu de grupo para que así los servicios que se proporcionan a la clientela sean eficientes y cordiales.
8. Al cierre de operaciones, supervisa que el cobro inmediato se elabore y envíe en forma oportuna.
9. Al finalizar la jornada de trabajo, verifica y autoriza que la consolidación se elabore en función a procedimientos y políticas en vigor.
10. Envía con la debida oportunidad la documentación a la oficina matriz.
11. Revisa y autoriza el corte final de caja.
12. Vigila que los empleados dejen en perfecto orden y limpieza su área de trabajo.

Actividades periódicas.

1. Semanalmente autoriza tarjetas de asistencia.
2. Quincenalmente efectúa juntas con el Gerente de la Sucursal, y en caso necesario, con todo el personal, con el objeto de mejorar los servicios.
3. Cada mes solicita al Departamento de Almacén la papelería necesaria para satisfacer las necesidades propias de la sucursal.
4. Mensualmente vigila que se elaboren las estadísticas y relaciones establecidas.
5. anualmente propone el calendario de vacaciones del personal a su cargo.

Actividades eventuales.

1. Notifica y comenta los instructivos, órdenes de servicio y circulares con los empleados afectados.
2. Realiza arqueos de loncheras de cajas.

CENSO GENERAL DE POBLACIÓN
NAMISTLÁN
 (2004)

PERFIL ECONÓMICO

	HABITANTES	PORCENTAJE
Población total	160,804	100%
Personas menores de 24 años	101,661	63.2
Personas mayores de 60 años	9,078	5.6
ENTRE LAS PERSONAS MAYORES DE 10 años de edad.		
Personas mayores de 10 años de edad	111,065	100%
Analfabetas	24,323	21.9
ENTRE LAS PERSONAS MAYORES DE 6 AÑOS		
Personas mayores de 6 años	130,308	100.5
Han tenido instrucción primaria	69,714	53.5
Han cursado hasta sexto año	19,286	14.8
Han recibido instrucción postprimaria	16,390	12.6
No han tenido instrucción formal	41,308	31.7
Son profesionales de nivel superior	1,270	.8 (de la población total)

Continúa anexo 5

	HABITANTES	PORCENTAJE
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA		
Población económicamente activa	48,447	100.00%
Dedicados a agricultura, ganadería y caza	8,140	16.8
Industria	15,212	31.4
Comercio	6,104	12.6
Transportes	1,744	3.6
Servicios	11,046	22.8
Gobierno	2,422	5.0
Otros	3,779	7.8

NOTA: En Namistlán existen cinco bancos, incluyendo BELGARE, S.A.

IV.- GRACIELA LARA, UNA ADMINISTRADORA DE OFICINA QUE CONSULTA CON SUS TRABAJADORES.

Exceptuando el trabajo que realizan la secretaria personal del administrador general y la secretaria-recepcionista del departamento de personal, todo el trabajo de captura de la compañía Morton, una compañía impresora lo desempeña un grupo formado por seis secretarias y una administradora de oficina. Dicha administradora recibe el trabajo de cada ejecutivo y lo asigna a la secretaria indicada. Por lo general el trabajo en la oficina de las secretarias es muy activo. Por lo tanto las computadoras y el resto del equipo se usan mucho. Es tiempo de reemplazar todas las computadoras de la oficina. Hace tres semanas, el departamento de compras preguntó a Graciela Lara, la administradora de la oficina, qué tipo de equipo recomendaría para comprarlo para ella y las seis secretarias de su departamento. Ella, a su vez pregunto a éstas que tipo de equipo preferían. Les dijo que eligieran en grupo la computadora que creyeran mejor y ella la recomendaría.

Las empleadas se ocuparon rápidamente de obtener información sobre el equipo disponible en el mercado. Eligieron modelos de tres compañías distintas y pidieron demostraciones de cada una de ellas. Después discutieron las diferencias sobre las especificaciones, las garantías y los servicios que proponían los contratos y otros factores que parecían importantes. Después de discutir muchas horas, clasificaron de mutuo acuerdo las computadoras según el orden de preferencias.

La SONY 17" FLAT PANEL LCD CURVE + VERVE fue la primera. La GATEWAY MX693 8m de INTEL fue la elegida en segundo lugar y todas estuvieron de acuerdo que la HP PAVILION mx50 estaba en tercer lugar. Entregaron la lista de sus elecciones a la señora Lara.

Dos días después de tomada la decisión, a una de la secretarias (Rosa Irlanda Treviño), se le encargó elaborar unas órdenes de compra para el departamento de compras. Entre las órdenes encontró que una de las siete computadoras correspondía al modelo HP PAVILION Media Center m8160. Fue obvio para Rosa Irlanda que todo el trabajo que se tomaron ella y las otras secretarias para elegir la computadora había sido inútil. A los pocos minutos Rosa Irlanda ya había informado

a las otras de su descubrimiento. Sin embargo, tuvo cuidado de no decir nada a la señora Lara⁵⁴.

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. ¿Qué prueba existe en este caso de que haya una organización informal?**
- b. ¿Cuáles son los méritos de una decisión en grupo en una situación como ésta?**
- c. ¿Cuáles son las desventajas?**
- d. ¿Cuál será la reacción de las secretarias si la señora Lara no hace nada?**
- e. ¿Qué acciones debe hacer la señora Lara.**
- f. Presentar sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas.**
- g. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

V.- SALVADOR ESQUIVEL, UN NUEVO ADMINISTRADOR QUE SE AUTOAFIRMA.

“Mundo Eléctrico”. Es una tienda de accesorios, ventas y servicios eléctricos situada en una ciudad del norte del país, que tiene aproximadamente 120,000 habitantes. Fundada por Ernesto Sánchez Proal hace casi 35 años, la compañía tiene un récord de calidad de ventas y servicios en accesorios eléctricos muy costosos que van desde radios hasta estufas, refrigeradores y unidades de aire acondicionado.

A través de los años, Ernesto Sánchez ha sido un administrador muy activo en su empresa, hasta hace seis meses, cuando su salud empezó a decaer. Ahora, a los sesenta y cinco años, el señor Sánchez necesariamente tiene que empezar a delegar ciertas obligaciones administrativas en sus subalternos. Hace dos semanas llamó a Salvador Esquivel, su administrador de ventas, y le dijo que inmediatamente

⁵⁴ Adaptado de Harris, op cit., pp. 561-562

pasaría a ser el subadministrador de toda la compañía. A continuación aparece el comentario que hizo Sánchez a Esquivel, (por lo menos como Esquivel lo recuerda:

Salvador, de aquí en adelante parece que sólo podré venir a la oficina dos o tres horas al día. Tu trabajo consistirá en encargarte del negocio como si fuera tuyo. Vendré a firmar cheques, a dar algunas instrucciones, a reunirme con los representantes de otras compañías, para ver qué mercancía nos pueden vender y algunos otros asuntos similares.

Tú tendrás la responsabilidad total de las ventas. También, todos estarán bajo tus órdenes incluyendo a los muchachos de reparaciones y servicio y a las empleadas de oficina. De hecho, siempre deberán acudir a ti antes de hablar conmigo acerca de sus problemas.

Pondremos a Mario Moreno a cargo del piso de ventas y a José Plaza como jefe del grupo de reparaciones.

Todo esto sorprendió a Esquivel, aunque sabía cómo dirigir la compañía, Salvador de treinta y tres años, ha estado en la empresa durante ocho. Fue a la Universidad durante tres años y se graduó en Mercadotecnia. Antes de terminar, abandonó la escuela para ingresar a la Marina por un período de cuatro años. Al terminar, comenzó a trabajar como vendedor para Sánchez y llegó a convertirse en el jefe no oficial de las actividades en el terreno de ventas. Se probó a sí mismo como una persona agresiva, enérgica y creativa.

Debido a que en la plática reciente, el señor Sánchez no presentó ningún organigrama forma, Esquivel decía que las cosas funcionaban como aparece en el anexo 1.

En el momento de la plática hace dos semanas, Sánchez no mencionó nada sobre un cambio en la distribución y en el arreglo de la oficina, por lo que Esquivel supuso que no habría cambios. Desde entonces no se ha hecho ninguna modificación. Esquivel continúa trabajando en su viejo escritorio que está colocado en el piso de ventas. La única “oficina” de la tienda es un espacio de 5.40 m X 6.60 m situado en la parte posterior del piso de ventas, separado del área de ventas únicamente por un

gran mostrador. El señor Sánchez, el contador y la secretaria recepcionista tienen sus escritorios detrás del mostrador.

Las últimas dos semanas han sido de mucho trabajo para Esquivel. Ha dedicado la mayor parte de su tiempo a poner en orden los asuntos internos, después del período que el señor Sánchez descuidó los negocios debido a su enfermedad. Esquivel ha tomado la iniciativa en los programas de ventas. Ha estado explorando nuevos medios y técnicas publicidad que hasta ahora no habían sido usados por la compañía. Uno de los frutos de sus esfuerzos es un contrato que puso ayer por la tarde sobre el escritorio del señor Sánchez para que éste lo firme. El memorándum que acompaña al contrato aparece en el anexo 2.

Cuando el señor Sánchez llegó a su oficina esta mañana, pasó algunos momentos hablando con varios empleados y después empezó a revisar los documentos que lo esperaban sobre su escritorio. Casi inmediatamente llamó a Esquivel a su escritorio. En la discusión, el señor Sánchez habló todo el tiempo.

No conozco el significado real de este contrato, pero quiero ignorarlo. Por lo menos hay tres cosas mal. Primero, no quiero gastar fondos para iniciar una campaña que tiene un potencial indefinido. Segundo, nuestra compañía tiene una imagen de calidad y respeto. No tenemos la intención de llegar a nuestros clientes por medio de una publicidad de nuncios. Y tercero, tú sabes tan bien como yo qué clase de estación es la WXXXX. Es para jóvenes y sólo tocas esa música terrible que resulta estruendosa y ruidosa. La publicidad en una estación como esa no favorece en nada a nuestra imagen como compañía de calidad.

Esquivel se sorprendió por la fuerza de los comentarios del señor Sánchez y casi no dijo nada. Regresó a su escritorio para decidir qué hacer o qué decir. Esquivel piensa que tiene buenas razones por las que es conveniente el contrato. Además de ahorrar dinero en publicidad, este enfoque ayudará a llegar a la juventud (al mercado de los adultos jóvenes) que compra más del 50% de los radios, todadiscos y televisores portátiles que vende "Mundo Eléctrico". De acuerdo a una reciente investigación de mercado, más del 60% de los jóvenes entre 15 y 23 años de edad escuchan la

estación WXXX, alguna vez al día. La estación parece ser un excelente medio para comunicarse con la juventud.

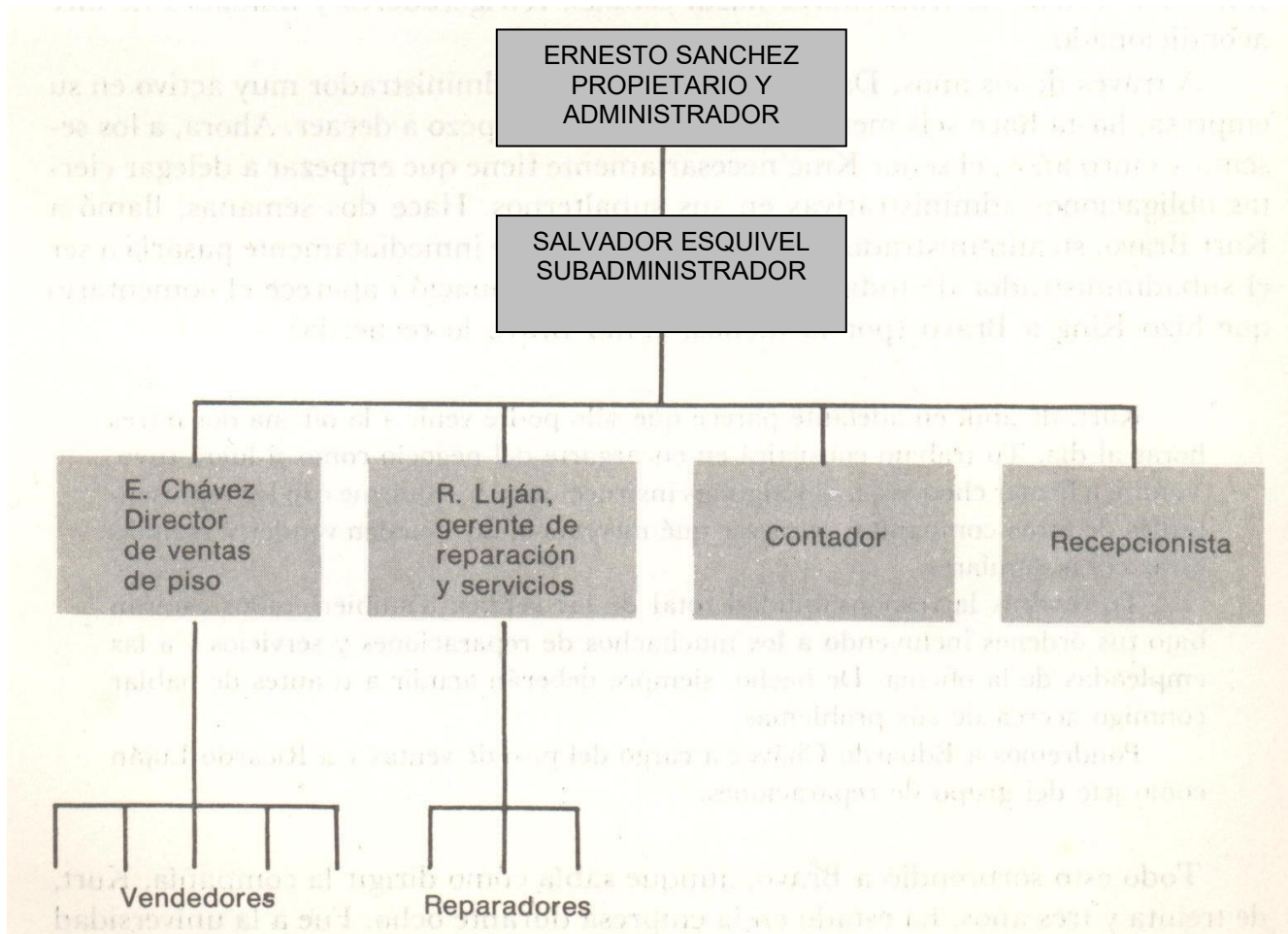
Sin embargo, Esquivel está mucho más interesado en su propio trabajo en su función dentro de la compañía, en sus relaciones con su jefe y con sus “subalternos” . El disgusto originado por su contrato le lleva a creer que ha obrado erróneamente al tomar la iniciativa, pero no sabe dónde cometió el error⁵⁵.

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. ¿Cuáles son los objetivos de “Mundo Eléctrico” según los ve el señor Sánchez?**
- b. ¿Cuáles son los objetivos de “Mundo Eléctrico” según los ve el señor Esquivel?**
- c. ¿Cómo ilustra este caso los efectos de la organización formal en el desempeño de los miembros de la empresa?**
- d. Presentar sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas.**
- e. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

⁵⁵ *ibid.*, pp. 547-550

ANEXO 1



A: Ernesto Sánchez Proal

De: Salvador Esquivel

Le anexo el siguiente contrato para que lo firme. Como podrá ver, el contrato es por 300 anuncios en la WXXX durante un período de seis meses. Cada anuncio dura 30 segundos y estará preparado según lo especifiquemos nosotros. Si celebramos el contrato y pagamos 50% de la cantidad total de \$ 6,667.00 podemos ahorrar \$ 3,333.00. El costo normal de un anuncio de 30 segundos en la WXXX es de 8,00, pero si el contrato se firma por adelantado, recibimos un descuento de \$2.00 por cada anuncio. Le anticipo que podemos usar estos anuncios particularmente para incrementar nuestras ventas en los mercados de adultos, jóvenes y adolescentes.

PRÁCTICA No. 20

NOMBRE:

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante comprenda y diferencie los principios de la organización.

INTRODUCCIÓN:

En la sección de planeación de este manual se definió lo que es un principio, toda vez que es importante tomar en consideración que los principios de administración han sido formulados a través de años de experiencia y pruebas, en las organizaciones públicas y privadas, grandes o pequeñas. Utilizándolos los gerentes son capaces de lograr con más facilidad sus objetivos y evitar cometer errores en sus actividades.

Henry Fayol generó 14 principios de los que, para efectos de esta etapa de Organización se retoman los siguientes: Especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando y amplitud o tramo de control:

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad 3. Organización. Subtema 3.3 Principios de la organización

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos identificar cada uno de los principios de planeación (ya sea que no se cumplan o que se estén respetando); en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. ADMINISTRACIÓN EN LA OFICINA DE SERVICIOS PARA LA COMUNIDAD.

Servicios para la Comunidad, una organización local de servicio y de caridad, es financiada por las aportaciones económicas y laborales del público. Si bien el personal de la organización es poco, está bien capacitado y es muy capaz. La edad de la mayoría de los empleados oscila entre los treinta y los cuarenta años. La oficina de pagos está en un edificio que fue donado a la organización hace varios años. El piso que ocupa tiene un tamaño apropiado, pero no está bien adaptado para las finalidades de su uso.

La estructura organizacional del personal de la oficina de pagos de Servicios para la Comunidad es relativamente sencilla. Los tres vicepresidentes están bajo la autoridad directa del presidente (ver muestra 1). Cada uno de los vicepresidentes tiene dos o tres administradores de campo que dependen de su autoridad. Estos son responsables del trabajo con los voluntarios de la comunidad y de coordinar programas específicos para la misma. Los administradores de campo pasan la mayor parte de su tiempo fuera de la oficina y por consiguiente tienen un contacto mínimo con el personal de oficina. La administradora de oficina tiene cuatro secretarías a las que supervisa. Además, se espera que mantengan los registros financieros de la organización, que controle los archivos de personal para el personal de pagos y que funja como secretaria del jefe.

Han surgido dificultades en las áreas de deberes de la administradora de oficinas y las secretarías. Éstas trabajan al fondo del edificio (ver muestra No. 2), lejos de la jefa de la oficina que no las puede ver ni oír. Ellas deben efectuar el trabajo secretarial y de oficina de los tres vicepresidentes y de los administradores de campo. Los encargados de la organización no dan el trabajo a la jefa de oficina para que lo distribuya a las secretarías, sino que ellos mismos lo entregan a la secretaria que eligen y le dicen cómo debe de hacerlo. Debido a esto, a las secretarías se les da trabajo sin respetar las tareas a las que ellas están asignadas y hace que el trabajo se acumule. Esto crea una situación en que la trabajadora más eficaz, la secretaria que desempeña mejor su trabajo, tenga siempre un cúmulo de

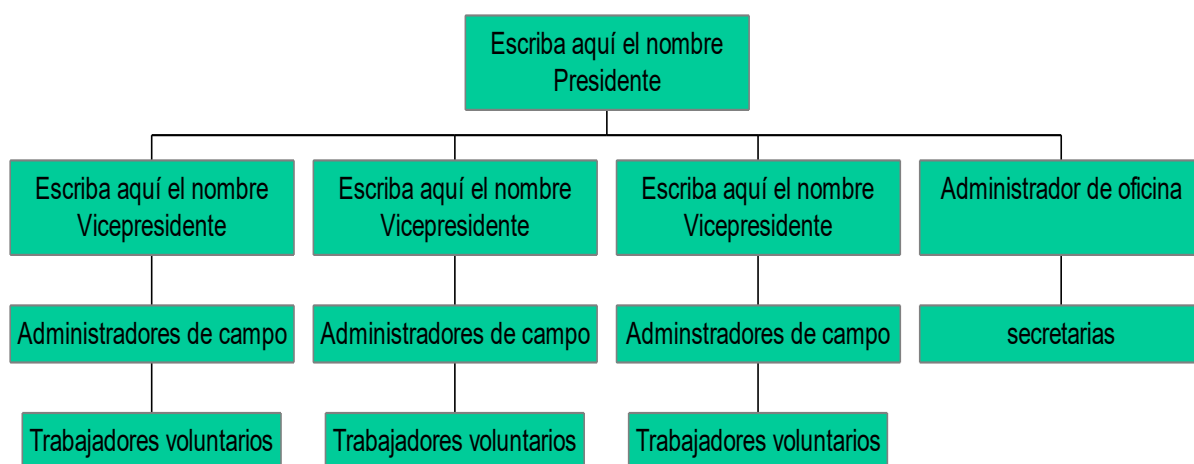
responsabilidades mientras que la menos eficaz no tiene nada que hacer. Con mucha frecuencia esto causa fricciones entre las secretarias.

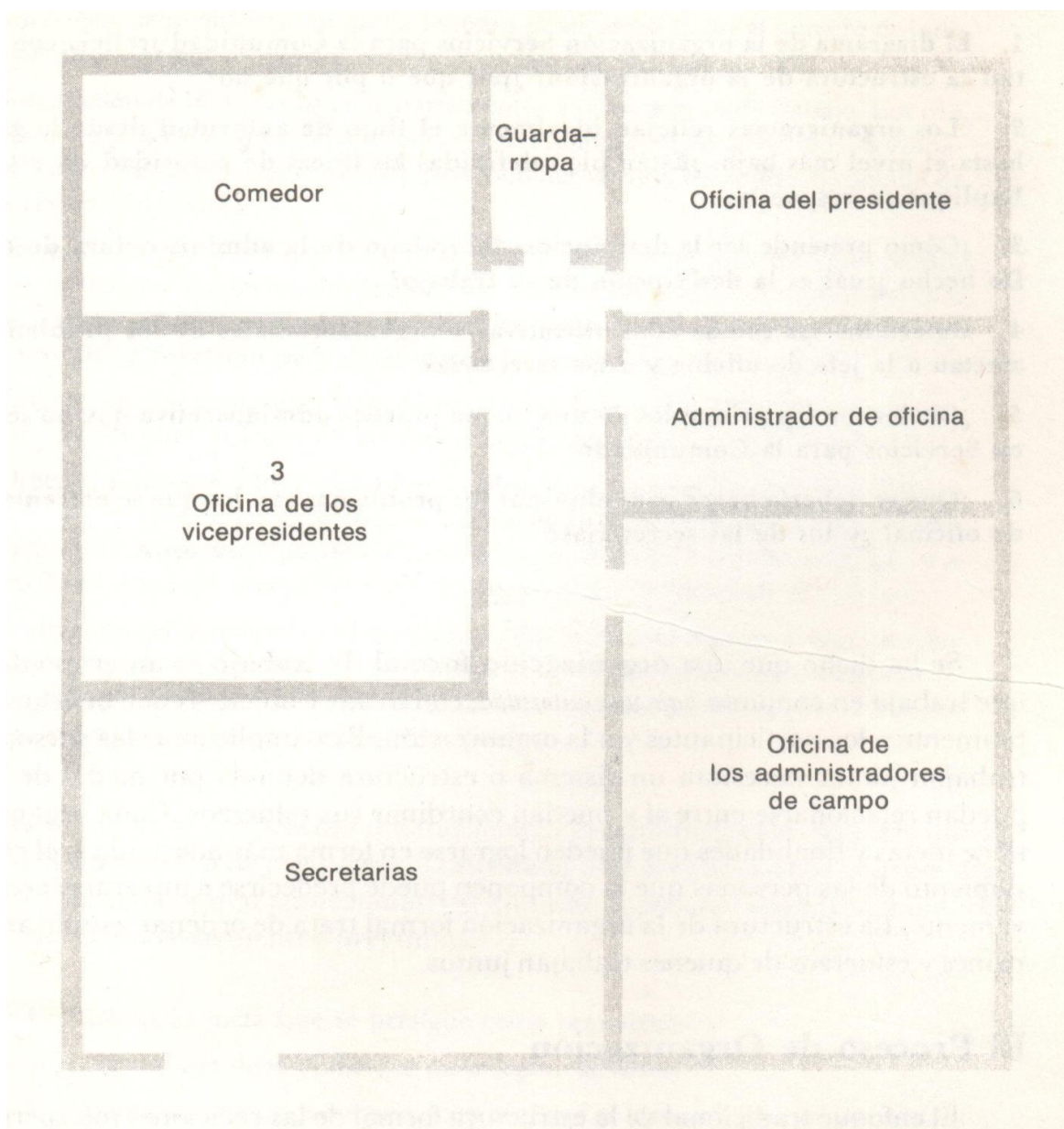
La jefa de oficina tiene un problema similar. Dado que es una excelente taquimecanógrafa, uno de los vicepresidentes aunque totalmente consciente de la pesada carga de trabajo que ella soporta y del hecho de que el trabajo de ella lo debe de hacer otra de las secretarias, insiste con frecuencia en dictarle “una carta confidencial” y le pide que la haga inmediatamente. En una ocasión, después de repetidas interrupciones de este tipo, la jefa de oficina se molestó y le informó al vicepresidente que ella tenía otras responsabilidades importantes que cumplir. El vicepresidente contestó que esto a él no le interesaba. La jefa de oficina tiene un problema más. Ella está totalmente a cargo del desempeño de las secretarias. Sin embargo, si una de ellas tiene un problema, por lo general recurre al presidente para buscar una solución. El presidente no delega esta obligación, sino que por el contrario parece desear que las secretarias recurran a él cuando necesitan ayuda. Esta situación hace que la oficina tenga más dificultades para llevar a cabo su supervisión. La jefa de oficina cada vez se siente más frustrada en su trabajo. (Harris, O. Jeff, Jr., 2002, pp. 95-96)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Después de analizar detenidamente el caso anterior ¿Cuáles de los principios de organización encuentran que sí se cumplen y cuales no?**
- b. ¿Qué se debería hacer para eliminar los problemas a los que se enfrenta la Jefa de Oficina? Y los de las Secretarias?**
- c. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas**
- d. Presentar ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador**

Muestra 1 Organigrama de Servicios para la Comunidad





II. BLEW BELL STORES, INC.

Catorce tiendas de esta compañía ubicadas en tres estados diferentes se especializan en artículos alimenticios esenciales. Productos lecheros y carnes frescas. La oficina central está en Fort Wayne, Indiana. Wayne Pierce, el presidente de Blue Stores es un ferviente creyente de las operaciones descentralizadas. Cree que la fuerza de la compañía radica en la competencia de cada gerente de tienda para operar una buena tienda al menudeo como lo considere conveniente. Como resultado, el gerente de la tienda local decide qué artículos se venderán en ella, los precios que se cobrarán, el número de empleados, los salarios que se paguen, las horas que la tienda esté abierta, el arreglo que se use para exhibir los productos y la publicidad.

Las principales actividades de la oficina central son (1) practicar auditorías en los registros y reportes que envía cada gerente de tienda, (2) consolidar esta información en estados sumarios para la compañía y (3) seleccionar ejemplos de buena administración de tiendas de esta información así como describir y transmitir dicha información como una carta informativa inspiradora mensual a todos los gerentes de tienda. Aproximadamente cada seis meses Pierce convoca una conferencia de dos días a los gerentes de tienda. En estas reuniones se discuten las nuevas ideas para mejorar los negocios, los problemas comunes de la mayoría de las tiendas son tratadas, y se formulan sugerencias tentativas sobre qué hacer con ellos. Pierce dedica gran parte de su tiempo en el camino haciendo visitas y discutiendo la manera de mejorar la efectividad de las ventas en cada tienda.

Durante los siete u ocho meses pasados ha habido pérdidas en las operaciones de las tiendas. Por sus visitas a los diversos gerentes de tiendas, Pierce encuentra que cada una parece estar ocupada, a juzgar por el número de personas que la visitan. También la cuenta del tránsito es alta en cada uno de los centros comerciales en donde están ubicadas las tiendas. Algunos gerentes de tienda se quejan con Pierce respecto a los reportes que se les exige entreguen a la oficina central, diciendo que toman mucho tiempo y que es mejor que éste lo dediquen a ventas en las tiendas.

Pierce se está preocupando con la disminución de las ventas y utilidades de la compañía. Por la información que hay disponible, Pierce se enteró que las ventas en todas las tiendas en la misma categoría que la Blue Bell Stores alcanzaron un aumento en las ventas del 9.7% durante los últimos seis meses. La posición financiera actual de las cinco tiendas de Blue Bell es crítica y siete de las nueve tiendas restantes de la compañía apenas alcanzan a cubrir sus gastos totales.

Qué hacer es lo que ha estado “molestando” a Pierce durante varios meses. Cuando las ventas y las utilidades comenzaron a disminuir Pierce, con muchos otros, atribuyeron el cambio a una baja general en la actividad comercial. Ahora no está seguro de cuál es la causa o causas. Cree que la respuesta puede estar quizá en promociones especiales y la renovación de los artículos de la tienda, pero ninguno de los gerentes de tienda está de acuerdo con Pierce. Varios gerentes de tienda declaran llanamente que renunciarán si Pierce no los deja administrar las tiendas como crean conveniente que deben ser administradas. Pierce cree que esto es una balandronada. Sin embargo, su posición no ha variado al no permitir autonomía a los gerentes de las tiendas locales en la administración porque, como él lo expresa, eso ayuda a aprovechar plenamente las ventajas de las condiciones locales, hace que tengan significado y sean efectivas las relaciones y los lazos y facilita mayor entusiasmo y empuje. (Terrey y Franklin, 1994, pp. 273-274)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Después de analizar detenidamente el caso anterior ¿Cuáles de los principios de organización encuentran que sí se cumplen y cuales no?**
- b. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas?**
- c. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

III. COMEDOR EN UNA UNIVERSIDAD

Los hechos de este caso tuvieron lugar en el comedor en donde comen regularmente casi 150 atletas de una importante universidad estatal. El comedor está bajo la supervisión general de Luis Sentíes, de 45 años de edad, que desempeña este trabajo desde que se graduó en la misma universidad hace algunos años. Sentíes tiene un equipo de doce trabajadores de tiempo completo, cocineros y lavadores de platos, entre otros, que trabajan directamente bajo sus órdenes. Además, allí trabaja un estudiante ya graduado, a quien ha asignado la tarea de vigilar que sirvan todas las comidas preparadas y que el área esté limpia, y también está bajo sus órdenes. Normalmente, el estudiante supervisor trabaja durante un año y después es reemplazado por otro, porque sale de la universidad. Este estudiante supervisor es responsable del trabajo de diecisiete estudiantes ayudantes (en su mayoría aún no graduados) que realizan el trabajo manual que corresponda al servicio de las comidas y el mantenimiento del área en buen estado. Sentíes contrata al graduado supervisor y a los estudiantes ayudantes al principio del año escolar o siempre que exista una vacante en el equipo. El supervisor graduado goza de completa libertad para manejar a los estudiantes cuando lo desee

El graduado supervisor es Benito Salas. Fue contratado para el trabajo semanas antes de que empezara la temporada de otoño de actividades atléticas. Sentíes sólo le dio un mínimo de instrucciones, Le dijo:

Tiene que mantener todo en orden. No somos una empresa lucrativa y por eso no tenemos qué evitar gastos. Contamos con un presupuesto bastante generoso. Organice a sus trabajadores como desee. El servicio de comidas y las tareas de limpieza están bajo su responsabilidad las puede manejar como quiera. Organice sus políticas y procedimientos de acuerdo a las necesidades.

Benito empezó el trabajo anual reuniendo a los diecisiete estudiantes para asignarles sus trabajos. Dio a cada uno obligaciones específicas para cada comida. También pidió a todos que trabajaran bien en cada comida. Les pidió que llegaran 30 minutos antes de la hora de servir, que permanecieran en el trabajo hasta que se

hubiera dado de comer a todos los atletas y que el área estuviera completamente limpia. Los estudiantes recibirán sus propias comidas gratis. (esta era la única compensación que los estudiantes recibirían por su trabajo).

Después de una semana, Benito descubrió que algunos de los trabajadores llegaban tarde al trabajo y se iban temprano. Algunos desempeñaban deficientemente sus trabajos. Benito observó el desempeño de los diecisiete trabajadores que estaban bajo sus órdenes y descubrió que cuatro de los sólo querían comida gratis, sin trabajar: siete eran generalmente apáticos y seis eran trabajadores conscientes.- Benito habló directamente con los trabajadores que llegaban tarde, pero esto no surtió efecto; por lo tanto decidió obtener el permiso del señor Sentíes para tomar medidas severas.

Muy pronto Benito se dio cuenta de que no contaba con el apoyo de sus superiores y también que tenía mucha responsabilidad y muy poca autoridad. Por ejemplo, el señor Sentíes dijo que hablaría con los trabajadores que llegaban tarde pero nunca lo hizo; también le informó que no tenía la intención de despedir a los trabajadores que llegaban tarde y que tampoco quería que Benito los despidiera. Benito se enfrentó con la responsabilidad de corregir el comportamiento de sus subordinados sin ninguna autoridad para presionarlos.

En este momento se sentía totalmente frustrado. Al decidir lo que podría hacer, tomó en cuenta tres alternativas:

- Primera: renunciar
- Segunda. Mantener el estatus quo y tolerar las ineficiencias e ineficacias.
- Tercera. Intentar que el grupo bajo sus órdenes llegara a ser eficaz como fuera posible sin ninguna ayuda de las autoridades superiores

Optó por la tercera alternativa.

Al planear su estrategia para lograr eficacia sin ayuda de sus superiores, Benito pensó que había cuatro caminos a seguir y que le resultarían útiles:

- Primero. Decidió que reevaluaría sus propias políticas y las planearía de modo que fueran benéficas a los estudiantes siempre que fuera posible. Un ejemplo de este esfuerzo fue el reajuste de los horarios de

trabajo para que únicamente tuviera que trabajar durante cada comida la cantidad de empleados absolutamente necesarios para servir las comidas y limpiar el comedor. También serían asignados menos trabajadores para los trabajos de fin de semana y para otros días flojos. Por supuesto, todos los trabajadores podrían tomar sus comidas en el comedor. Esta medida fue muy apreciada por los trabajadores y fue recibida con una respuesta muy favorable; sin embargo, no resolvió todos los problemas. Algunos trabajadores continuaron desempeñándose deficientemente.

- Segundo. Decidió presionar a los trabajadores y aplicar cierta autoridad que en realidad no tenía. Como todos los trabajadores comían en el comedor más o menos media hora antes de la hora regular de las comidas, Benito creyó que sería la mejor hora para empezara presionarles. Se acercó al grupo y les informó que su trabajo no era adecuado. Afirmó que si las cosas continuaban como hasta entonces, él mismo y todos los demás estudiantes serían despedidos. Después afirmó que, según su análisis, en realidad sólo había cuatro trabajadores malos que hacían que el grupo funcionara mal.

Benito se acercó a estos cuatro trabajadores, y con calma, pero con una voz lo suficientemente fuerte para que todos pudieran oír, les informó que le gustaría recibir sus renuncias. Muy calmadamente les dijo que su trabajo estaba muy lejos de ser aceptable y que esto crearía un obstáculo para los otros trabajadores. Dijo que no era justo que los buenos trabajadores continuaran subsidiando a los trabajadores ineficaces. Añadió que si los cuatro trabajadores deseaban discutir ese asunto lo podían hacer después del trabajo.

Después del trabajo, los cuatro trabajadores se acercaron a Benito y le dijeron que les gustaría mantener sus trabajos. Cada uno expuso sus razones de por qué quería y necesitaba el trabajo. Entonces Benito les explicó que él era el responsable de que los trabajaran bien y no se podía arriesgar a mantenerlos si no mejoraban la calidad de su desempeño: les recordó que él mismo perdería su trabajo si los trabajadores bajo su mando no hacían un trabajo adecuado. Los cuatro

trabajadores le pidieron otra oportunidad. Prometieron trabajar mejor en el futuro si se les permitía quedarse. Benito reafirmó el hecho de que su actitud se basaba únicamente en el trabajo y no era nada personal.. Dio a cada trabajador un amigable apretón de manos y les dijo que no mantendría ningún rencor debido a su desempeño anterior. Serían juzgados sólo por su desempeño futuro.

- Tercero. Benito formó equipos de trabajo. Se aseguró de que cada equipo estuviera formado por trabajadores buenos, mediocres y malos. Cada grupo tenía el mismo número de trabajadores buenos. Siempre que fue posible todas las asignaciones futuras se hicieron a nivel del grupo y no a nivel individual. Benito aclaró que su responsabilidad recaía sobre todo en el grupo más que en los individuos. En cualquier ocasión en que había quejas sobre el desempeño del trabajo, Benito llamaba al grupo entero a su oficina y les informaba acerca de sus deficiencias. Les recordaba que si la situación continuaba, probablemente el grupo no continuaría en el trabajo cuando se renovaran los contratos el semestre siguiente.
- Cuarto. Benito decidió que para obtener una buena respuesta de sus trabajadores sería útil que vieran que él estaba dispuesto a hacer su parte para contribuir a un buen desempeño. Con frecuencia trabajaba al lado de los estudiantes. Se ofrecía como voluntario para realizar muchas de las tareas menos agradables. Sustituía a algunos trabajadores cuando pedían permiso para faltar; esperaba que este esfuerzo evidenciara su interés personal por sus trabajadores y que éstos respondieran de acuerdo. (Harris, op. cit. pp. 509-511)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Después de analizar detenidamente el caso anterior ¿Cuáles de los principios de organización encuentran que sí se cumplen y cuales no?**
- b. ¿Qué hubieran hecho si ocuparan el puesto de Salas?**

- c. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando sus respuestas con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas.?**
- d. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

IV. BANCO NACIONAL.

Durante las últimas dos semanas, Alejandro Puerto, jefe de la sección de procesamiento de datos del Banco Nacional, ha empezado a odiar el trabajo diario. Antes el trabajo era un placer para Alejandro, pero en los últimos días ha empezado a sospechar que tiene mal aliento o una enfermedad contagiosa o algo peor. Anteriormente sus subalternos confiaban en él y con frecuencia le consultaban sobre asuntos de interés personal. Cooperaban muy bien en su trabajo y le eran leales. Sus colegas siempre habían sido amables y él había podido tomar parte en bromas mutuas y otras conversaciones parecidas. Él les tenía respeto y ellos parecían corresponder con admiración. Hace dos semanas algo cambió y Alejandro no ha podido entender qué pasa.

Durante los últimos días, Alejandro no ha tenido la suerte de recibir siquiera un movimiento de cabeza de sus compañeros de trabajo en respuesta a sus saludos o preguntas. Todos, incluso algunos de sus superiores, parecen ignorarlo. Durante los últimos días Alejandro ha notado más faltas en su departamento que lo que recuerda en años. También la eficacia del departamento parece estar descendiendo un poco. Puerto ha preguntado a sus subalternos si tienen problemas de trabajo, pero han hecho a un lado sus preguntas con respuestas evasivas. Cuando Alejandro preguntó a Víctor Soto, un subcajero que también era su mejor amigo en el Banco, si sabía por qué todos le respondían con tanta indiferencia. Soto admitió honestamente que no conocía ninguna razón. Soto estuvo de acuerdo con Puerto en que parecía que hubiera un boicot contra él. Soto también sintió que algunos de sus propios compañeros de trabajo lo trataban con indiferencia.

La verdad es que los trabajadores piensan que Alejandro Puerto es el causante principal de la nueva política del Banco respecto a la reducción del tiempo para tomar café y del control más estricto del tiempo. Hace dos semanas, se establecieron nuevas reglas que restringían a los empleados los permisos del Banco para tomar café, tanto en la mañana como en la tarde. Se pidió a los supervisores que siempre que fuera necesario respaldaran con medidas disciplinarias las reglas sobre el café.

La política surgió de la oficina de Eduardo Huerta, Vicepresidente de Personal. La secretaria de Personal de Huerta, Elisa Roa, escribió a máquina el memorándum relativo a la nueva política a partir de un dictado que le hizo el señor Huerta, inmediatamente después de una larga plática entre Huerta y Puerto. La junta fue en la oficina de Huerta y pareció ser la culminación de una larga serie de juntas entre los dos hombres durante las últimas semanas. La señorita Roa supuso que ambos trataban los puntos referentes a los abusos durante el tiempo para tomar café, y que la nueva política fue el resultado de esas pláticas. Comentó sus suposiciones con otras secretarias y por último se difundieron.

Lo que ignora la señorita Roa es que Alejandro Puerto no tuvo nada qué ver con la política de las restricciones sobre el café. Sus reuniones con el señor Huerta tenían el objeto de reunir datos más completos acerca del personal, mediante las computadoras. (ibid., pp. 509-511)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Después de analizar detenidamente el caso anterior ¿Cuáles de los principios de organización encuentran que sí se cumplen y cuales no?**
- b. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando sus respuestas con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas?**
- c. Presentar ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderador por el facilitador.**

V.- SANTIAGO DÍAZ, CONTRALOR.

No señor, dijo Samuel Miranda, gerente de compras en la junta de equipo administrativo, esta vez no me voy a quedar sentado en silencio y a aceptar la culpa por cerrar la producción debido a una falta de abastecimiento. Es la responsabilidad de Contabilidad y Santiago lo sabe.

No nos acuses, respondió Santiago, el contralor de la planta, enfadado. Hacemos lo mejor que podemos.

Limítense a pagar esas facturas a tiempo cuando se supone que deben hacerlo replicó Samuel Miranda. Entonces, tal vez yo no tendré tantas demoras de nuestros proveedores en la entrega de los materiales necesarios para producción. Ustedes los de contabilidad están complicando mis relaciones con mis abastecedores clave.

Ya es suficiente con eso, interrumpió Fidel, el Gerente General- Ya basta. Abordaremos el problema de la coordinación un poco más tarde en privado, únicamente nosotros tres. Pero es mejor que vayamos aprendiendo a cooperar. No me gustan estas recriminaciones ataques entre mi personal. Se supone que somos un equipo de Administración, así que debemos comportarnos profesionales y seguir con el negocio.

Cuando terminó la junta, el gerente general verificó una corazonada. Se reunió en privado con su gerente de ingeniería y después con su director de relaciones industriales.

No me gusta quejarme de nadie, pero la realidad es que Santiago, a veces no le paga a nuestros abastecedores, explicó el gerente de ingeniería. Cuando he tratado de resolver el problema directamente, Santiago se pone a la defensiva y empieza a discutir conmigo.

Se suponía que Santiago estaba colaborando conmigo en la negociación de contratos de seguros de acuerdo con nuestro programa de beneficios para los

empleados, explicó el director de relaciones industriales; pero cada vez que yo necesitaba reunirme con él, el hombre estaba muy ocupado. Me parece que a él no le importa realmente trabajar conmigo en este proyecto.. Tu sabes que necesito su experiencia financiera.

Después de sus juntas privadas, Fidel, el gerente general, examinó el historial de empleo de Santiago, tratando de recordar los principales problemas que tuvo éste durante el año pasado y los planes de mejoramiento para el año en curso.

“Ahora veo lo que está pasando, dijo Fidel”.

Fidel tomó el teléfono y llamó a Santiago a su oficina. Un minuto después llegó molesto por la discusión anterior y un poco nervioso por la junta.

Santiago, siéntate y relájate, lo invitó Fidel. No estoy aquí para atacarte sino para discutir tu progreso en un compromiso que me hiciste hace seis meses en la evaluación del desempeño del año pasado. ¿Recuerdas?

Bueno, si me parece que sí, recordó Santiago. Mis problemas se referían a asuntos de contabilidad interna.

Para ser exactos, Santiago, clarificó Fidel, tus problemas se refieren a falta de coordinación dentro del departamento de contabilidad. Como tal vez recuerdes, en mi cuestionamiento del personal de contabilidad, tu gente pareció no entender las principales metas del departamento el año pasado. Asimismo, tu departamento careció de algún tipo de descripciones del puesto por escrito o lineamientos de coordinación..

Pero esos problemas se han corregido, respondió Santiago rápidamente. Todos mis colaboradores conocen los planes de Contabilidad. Además, cada persona tiene una descripción del puesto clara y actualmente trabajo en un conjunto de procedimientos de contabilidad.

Muy bien, eso está muy bien, sonrió Fidel. También he observado que el año pasado tuviste un problema asignando personal a proyectos. Un proyecto estaba compuesto de tres personas que no se entendían, no sólo de manera técnica, sino también interpersonalmente, Has hecho algo acerca de ello?

Sí, respondió Santiago, Yo sé que la tarea asignación de personal a los proyectos y trabajo es una responsabilidad importante y yo la tengo siempre presente ¡Se lo aseguro!

Bien, replicó Fidel, ¿Y has atendido también tus problemas de calendarización y respaldo? ¡Recuerdas aquella vez en que todo el personal del departamento estaba de vacaciones o en la conferencia de contabilidad o en sesiones de capacitación? Tú eras la única persona que quedaba para realizar el trabajo del departamento.

Sí, contestó Santiago. Todas las tareas están ahora mejor planeadas y mi personal está mejor calendarizado. De hecho, cada uno de mis empleados más antiguos, incluyéndome a mí, tenemos respaldo para manejar contingencias.

Suena bien, Santiago, asintió Fidel, aparentemente complacido. Parece que estás coordinando tu departamento, tu gente y tu trabajo mucho mejor que el año pasado. Pero debo señalarte que tienes dos responsabilidades para coordinación: la coordinación interna de tu departamento y la coordinación de contabilidad con todos los demás departamentos.

Aunque estás manejando tu problema de coordinación interna lo cual yo reconozco, creo que debemos hablar acerca de tu responsabilidad interdepartamental para tratar de manera eficaz con otras áreas de la compañía de una manera coordinada. Después de todo, todos somos parte del equipo de administración. ¿Me entiendes? Claro que sí, Fidel. ¡Estoy listo para mejorar yo mismo aquí también!⁵⁶

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Después de analizar detenidamente el caso anterior ¿Cuáles de los principios de organización encuentran que sí se cumplen y cuales no?**
- b. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos una cuartilla?**
- c. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

⁵⁶ Adaptado de Gootnick, Margaret Mary y Gootnick, David. 2000. Herramientas de acción para gerentes eficaces. Una guía para resolver problemas cotidianos en el trabajo. Compañía Editorial Continental, pp.- 69-71

PRÁCTICA No. 21

NOMBRE:

PROCESO DE ORGANIZACIÓN

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante conozca, describa y diferencie los pasos del proceso de la organización.

INTRODUCCIÓN:

Si se ha de concebir a la función de organización como un proceso, es necesario considerar varios elementos. En primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y planes, toda vez que las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La autoridad en una organización es un derecho socialmente determinado para ejercer la discrecionalidad, por lo tanto, está sujeta a cambios.

En tercer lugar y como sucede con cualquier plan, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Al igual que en el caso del plan, las premisas de una estructura organizacional pueden ser de tipo económico, tecnológico, político, social o ético. Por lo tanto, la estructura debe diseñarse a favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y para hacer posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en un futuro en constante cambio. En este sentido, una estructura organizacional funcional nunca podrá ser estática. No existe una estructura organizacional única para todas las situaciones, ésta depende de la situación prevaleciente para que se le considere efectiva.

En cuarto lugar y puesto que toda organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional, deben tomarse en cuenta las limitaciones y costumbres de los

individuos. Esto no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos, y no a metas y consecuentes actividades.

El proceso de organización consta de los siguientes pasos.

1. “Establecimiento de los objetivos de la empresa (que ya han sido fijado en la etapa de la planeación)
2. Formulación de los objetivos y políticas y planes de apoyo (ya elaborados en la etapa de la planeación)
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
4. Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
5. Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
6. Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de las relaciones de autoridad y flujos de información”. (Koontz y Weihrich, op., cit., p.261)

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad 3, Organización. Subtemas .3.4. Proceso de organización.

3.4.1. División del trabajo.- 3.4.2. Jerarquización.- 3.4.2.1. Tipos de autoridad.- 3.4.2.2. Centralización y descentralización.

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos identificar cada uno de los pasos del proceso de organización (analizando si se están aplicando adecuadamente); en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I.- ¿QUIÉN MANDA AQUÍ?

Con dos semanas de anticipación Juanita Pérez Martínez, acabada de enviar su notificación de renuncia al Dr. Rodolfo Amaya, Director administrativo del Centro Médico de Metepec. Ella explica su decisión de renunciar.

“No puedo soportar un día más aquí, Dr. Amaya”, empezó a decir Juanita. “He sido supervisora de enfermeras en el pabellón de maternidad desde hace cuatro meses, pero no puede hacer que se realice el trabajo. ¿Cómo puedo hacerlo cuando tengo dos o tres jefes con diferentes demandas y prioridades cada uno de ellos?. Escuche, yo soy sólo humana. Déjeme darle un ejemplo, pero créame, éste no es un caso raro. Cosas como ésta suceden todos los días”.

“Ayer por la mañana llegué a mi oficina a las 7:45. Sobre mi escritorio encontré un mensaje de Aída Avellanda (jefa de enfermeras del Hospital. Decía que necesitaba el reporte de utilización de camas para las 10:00 a.m., ese día, de manera que pudiera su presentación a la Junta por la tarde. Yo sabía que la preparación del reporte me tomaría al menos una hora y media. Treinta minutos más tarde, Sandra Fabiola (la enfermera supervisora de piso e inmediata supervisora de Juanita) vino y me preguntó por qué dos de mis enfermeras no estaban en su lugar. Le dije que el Doctor Pichardo (jefe de cirugía) se las había llevado y las estaba empleando para manejar una sobrecarga de trabajo en el pabellón de urgencias quirúrgicas. Yo le dije que había objetado, pero el Doctor Pichardo dijo que no había opciones ¿Qué me dijo Aída? Me dijo que de inmediato regresara a las enfermeras al pabellón de maternidad. ¡Lo que es más, dijo que regresaría en una hora para asegurarse de que yo había hecho las cosas de la manera correcta! Dígame usted Dr. Amaya ¿es este el modo de administrar un hospital?”⁵⁷

⁵⁷ Adaptado de Robbins, Stephen P. 2000. Administración: Teoría y práctica., pp. 223-224

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Después de analizar detenidamente el caso anterior ¿Cuál o cuáles de los pasos del proceso de organización no se están aplicando adecuadamente?**
- b. ¿Cuál es la cadena formal de mando?**
- c. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos una cuartilla?**
- d. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

II.- LA CADENA HOTELERA STARWOOD.

La Starwood es una cadena que opera 21 hoteles diseminados por toda la república mexicana. La compañía tiene cuatro divisiones geográficas (centro, pacífico, oeste y sur), cada una de las cuales está encabezada por un vicepresidente y gerente general que es responsable de las funciones de venta y producción en su respectiva división. El gerente general de la división pacífico es un ejecutivo joven y agresivo que parece destinado a llegar a ser presidente de la compañía. Bajo su dirección las ganancias y el volumen de ventas de la división han crecido de día en día, lo que en gran parte se debe a las operaciones exitosas del hotel que está en Manzanillo. El gerente de este hotel es un Licenciado en Turismo, que fue incorporado a la empresa con ese puesto, como parte de un programa para fortalecer la gerencia de la compañía. Actualmente se están haciendo planes para trasladar al Gerente de Manzanillo, a las oficina corporativas centrales ubicadas en la Ciudad de México, D.F., lo cual hace necesario seleccionar un nuevo gerente para Manzanillo.

En el Distrito Federal hay un director de planeación organizacional que es miembro del cuerpo asesor corporativo y que responde directamente al presidente de la compañía. Por recomendaciones suya, se reclutó al gerente de Jalisco de fuera de la

compañía, ya que una encuesta realizada entre el personal clave indicó la necesidad de gerentes profesionalmente adiestrados. Normalmente el director de planeación organizacional trabaja directamente con los vicepresidentes de división en calidad de asesor y cuando él y un vicepresidente acuerdan un determinado movimiento de personal a nivel gerencial, éste se realiza sin consultar con el presidente de la compañía. Sin embargo, cuando hay desacuerdo, el asunto generalmente se turna al presidente, quien toma la decisión final.

Todavía hay necesidad de Profesionistas graduados con capacidad para ocupar cargos en la alta gerencia que actualmente, están abiertos, además de que se espera que surjan en los próximos cinco años como resultado de la expansión de la compañía y la jubilación de parte del personal actual, aún más puestos. Todos los involucrados en el asunto creen que una buena preparación para la alta gerencia debería incluir dos o tres años de experiencia como Subgerente, lo cual serviría como medio de aprendizaje en los aspectos de hotelería.

En relación con el puesto de Manzanillo, existen tres posibles alternativas:

- ❑ Puede reclutarse otro gerente de fuera de la compañía y asignarse a ser Subgerente, brindando así un período de adiestramiento con el subsecuente ascenso a un puesto de mayor responsabilidad en la corporación.
- ❑ Hay varios gerentes auxiliares jóvenes que se beneficiarían de una experiencia importante como es Subgerente de un hotel; y aunque les llevara más tiempo a cualquiera de ellos desarrollarse, también podrían ser promovidos más tarde a puestos de responsabilidad.
- ❑ Ascender al actual gerente auxiliar, un hombre de 50 años de edad y 25 de servicio en la compañía; quien ocupa este puesto supervisa los departamentos operativos y está muy familiarizado con los aspectos específicos de la hotelería. Sin embargo, él ha indicado que no está muy dispuesto a moverse del área de Manzanillo, y ha expresado su deseo de retirarse al cumplir 30 años de servicio, a la edad de 55 años, lo cual es posible según las estipulaciones del plan de pensión de la compañía.

Al discutir estas tres posibilidades con el vicepresidente de la división central, el director de planeación organizacional recomendó cualquiera de las dos primeras

posibilidades, y señaló que si se adoptaba la tercera solución, ello significaría malgastar un valioso puesto de adiestramiento por un período de por lo menos cinco años. También indicó que si el gerente auxiliar decidía trabajar hasta su jubilación normal, a la edad de 65 años, esto significaría un período aún más largo en que no podría usarse el puesto de subgerente como puesto de adiestramiento. Sin embargo, el vicepresidente divisional insiste en promover al actual gerente auxiliar, reconociendo que al hacer esto se bloquea efectivamente el uso de esa plaza como adiestramiento, y argumenta que no quiere ver a ninguno de los jóvenes en el puesto de Manzanillo, no aprueba además que se contrate a una persona de fuera de la compañía. Para él, cualquiera de las dos primeras alternativas significa poner una variable desconocida en un cargo operativo importante que afecta marcadamente el incremento de utilidad de su división.

Al resumir su posición, el director de planeación organizacional expresa lo siguiente:

“tengo a mi cargo la responsabilidad de mantener operaciones lucrativas en los hoteles bajo mi dirección, y la medida en que se logre determina en buena parte mi futuro en esta compañía. Para mí aceptar un hombre de afuera, o un joven sin mayor experiencia de dentro de la empresa, a quien ni siquiera conozco personalmente, es correr el riesgo de ser responsable de un hotel menos rentable. Estoy consciente de que usted es responsable de planear las necesidades corporativas, pero yo respondo del éxito operativo de esta división.”

En vista de que el asunto no pudo ser resuelto con el vicepresidente de la división, el director de planeación organizacional decidió someterlo a consideración del presidente de la compañía⁵⁸.

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Pónganse en el lugar del presidente de la compañía y digan ¿cómo decidirían ustedes este problema?**

⁵⁸ Adaptado de Sverdlik, etc., al., op., cit., pp. 266-267

- b. ¿Debería darse al director de planeación organizacional autoridad para sobrepasar la autoridad del vicepresidente en el área funcional de la planeación organizacional?**
- c. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando sus respuestas con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas?**
- d. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

III.- PRODUCTORA DE CALCETINES.

La situación económica del primer semestre de 2007, fue la causa para que J.J. joven industrial de 35 años, visionario fabricante de calcetines y dueño de un grupo de cuatro pequeñas empresas, tuviera que analizar a fondo el momento en que se encontraba. Para enfrentarlo, partía de una premisa: “Sobrevive el más fuerte”.

Sus empresas se establecieron en Guadalajara, Jalisco; el hecho de tener que dirigir, al mismo tiempo, cuatro empresas ubicadas en diversos puntos de la ciudad, representaba para el industrial una segunda dificultad.

Mirando el lluvioso día a través de la ventana de su oficina, J.J. se sumergió en el pasado....recordaba el año de 1988 cuando él junto con su hermano M.J., iniciaron una pequeña fábrica de tobilleras para niña. Fueron muchas las dificultades, pero lograron establecer la empresa gracias a la tenacidad y el espíritu emprendedor de los dos adolescentes.

En 1992, se disolvió la sociedad y J.J. se abocó a la formación de una nueva planta; esta vez orientada hacia la fabricación de tobilleras para niña de tipo económico o comercial.

En 1993, tuvo la oportunidad de entrar a trabajar (sin dejar de atender su negocio) en el área de producción de una gran fábrica donde se manufacturaba una famosa marca de calcetines. Durante seis meses, absorbió todos los conocimientos que podía ofrecer una empresa con 700 obreros y 30 años de experiencia en toda la línea de calcetines, medias, tobimedias y telas.

Su acción fue muy criticada en el medio empresarial; pero no le importó. Su objetivo era aprender los métodos de tan compleja organización. En fin, fue una experiencia que no hubiera logrado, en años, dentro de su propia fábrica.

Para 1995, con los conocimientos adquiridos y con esa iniciativa de industrial nato y tenaz, había logrado pagar toda su maquinaria. Sus utilidades las empezó a invertir en la obtención de tecnología más nueva.

En 1996, obtuvo el Título de Licenciado en Administración de Empresas como egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, en Guadalajara, Jalisco. Ese mismo año, por problemas de distribución de las plantas, dividió su empresa en dos: una productora y otra encargada de la terminación del producto (“terminadora”, correspondiente a la fase de teñido).

En 1996, J. J. Buscaba hacerse de recursos para penetrar en otros mercados. En aquel entonces, un industrial del mismo ramo le comentó sobre la existencia de algunos proyectos del Gobierno Federal para apoyar a la Pequeña Empresa.

J.J. se decidió y acudió a su banco, logró que se le otorgase un crédito blando de uno de los fondos de fomento. Los recursos financieros obtenidos, los había destinado a la creación de una nueva empresa productora y terminadora de calcetín fino para niños y caballeros, así como media y calcetín de nylon y deportivo.

En 2001 contaba ya con tres plantes. Se decidió entonces a formar una cuarta, para integrarse hacia atrás, integrando la transformación de la materia prima⁵⁹. Esta cuarta empresa venía a solucionar la esporádica falta de abastecimiento de materias primas semiprocesadas.

Desde su oficina, J. J. Seguía observando caer la lluvia. Perdido en el recuerdo como estaba, no había notado la presencia de Horacio, su Gerente General de Producción, Ingeniero Industrial de profesión, gran administrador y hombre de mucha confianza y honestidad.

Como siempre, Horacio con su pipa en la boca y despidiendo un olor caneloso, permanecía de pie, sin moverse.

Horacio: Licenciado ¿me mandó llamar?

⁵⁹NOTA: Este proceso de transformación llamado “texturizado”, consiste en convertir la fibra nylon (que viene rígida), en hilado; es decir, la mancha acrílica (pacas de fibra) queda transformada en hilos acrílicos

J.J. : Si, tengo que comentarle algo de suma importancia para mí y para mí y para la empresa. **Se trata de los resultados de la junta que efectuamos ayer con todos los Gerentes de área.**

Horacio: Ya me imagino.....¿ardió Troya?

J.J. : Siéntate Horacio. Escucha, se presenta la siguiente situación.

Ante la diversidad de las cuatro empresas, no hay un adecuado control de la Dirección, porque me es materialmente imposible partirme en cachitos y estar en cuatro partes al mismo tiempo. Además no se da un adecuado control y dirección de la producción; en estos momentos se nos está escapando de las manos el control.

No estandarizan ni controlan los inventarios de materia prima, ni el producto en proceso, ni del producto terminado; no se da una administración interna eficiente, se pierde mucho tiempo en juntas y sin llegar a definiciones concretas.

Otra cosa muy importante, los lay-out con que se cuenta no son los más eficaces, como tampoco lo son los espacios en general.

Todo ello trae como consecuencia un alto costo por duplicidad de funciones en cada planta, por la dificultad de abastecer materia prima semiprocesada en puntos diferentes, por el servicio que se da a cada planta en general, por la falta de planeación en la producción y por llevar cuatro tipos de administración diferente.

Mira Horacio, la situación es que no puedo yo manejar 4 empresas al mismo tiempo; tengo que ponerlas en orden en cortísimo tiempo ya que con la desorganización interna vamos a tronar.

Horacio: Pero Licenciado, la demanda de productos es cada vez más fuerte.

J. J. : Si Horacio, pero si no nos organizamos no vamos a producir; es más, yo no se cómo se nos ha caído la producción. Por otro lado, tengo una oferta de compra de las plantas por parte de un grupo de industriales de México. Quizás podríamos continuar como vamos, a ver hasta dónde llegamos; o total, me decido e integro todo en una sola planta. Yo creo que en estos tiempos, con esta situación, sólo “sobrevirán los más fuertes”.

Las alternativas que tengo son tres: vender, seguir como vamos y parchar lo que se puede o bien, integrarnos en una sola planta. Vamos analizándolas, quiero tu opinión.

Horacio: Licenciado, no cree que....

J. J. : Nada, nada, tu eres capaz y siempre me has ayudado en momentos difíciles. Quiero que te pongas en mi lugar y me presentes una solución, la más conveniente. Eso si, bien argumentada, ya sabes. El que tomará la decisión final soy yo; quiero tu opinión profesional.⁶⁰

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. ¿Cuáles son las funciones que se necesitan centralizar?**
- b. ¿Cuáles son las funciones que se pueden descentralizar?**
- c. ¿Quiénes realizarían esas funciones?**
- d. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando sus respuestas con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas.?**
- e. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

⁶⁰ Adaptado de Nacional Financiera, S. N. C., op. Cit., pp. 135-149

CARACTERÍSTICAS Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS.

En la primera planta (anexo 2) se hace la tobillera para niña, de tipo económico o comercial, se tiene una producción aproximada de 40,000 docenas mensuales, o sea, casi medio millón de pares.

Cuenta con 23 obreros. La materia prima semiprocada llega a la bodega y pasa a tejido (donde hay máquinas circulares de pequeño diámetro que trabajan en promedio a 170 revoluciones por minuto).

Posteriormente para el cerrado de punta o sea remallado, luego al volteado, se le cortan las hebras y pasa a supervisión de control de calidad, por último se endocen.

En la segunda planta (anexo 3), de “terminado”, trabajan 15 obreros. Se recibe la tobillera en crudo y de acuerdo a la orden de producción pasa a la tintorería para el teñido, donde se le da el color deseado. Más tarde, en hormas metálicas calientes se les da su forma definitiva (hormado). Después pasa a revisión para detectar fallas y se hace el pareado, donde se hacen pares del mismo tamaño con las especificaciones calidad. Se continúa con el enfajillado; a cada par se le coloca una grapa en la punta y otra en el elástico de la parte superior, y se enfajilla con la etiqueta. Finalmente llega a la bodega de producto terminado para su distribución.

En la tercera planta (anexo 4) se produce y termina el calcetín fino y deportivo para niño y caballero. La diferencia en el proceso productivo del calcetín fino es que se utiliza maquinaria más moderna y mayor mano de obra; se cuenta con 85 obreros de producción y terminado. Son producidos aquí 25,000 docenas mensuales o sea 300,000 pares.

El deportivo se hace con maquinaria que alcanza velocidades de hasta 400 revoluciones por minuto. Se fabrica en forma de tuvo (o sea, no tiene talón), se

cierra o remalla, etc., y pasa a control de calidad. Por último se guarda en la bodega de producto terminado.

Cabe aclarar que en el deportivo, según orden de producción, se dan los YACARES, es decir, combinación de dos o tres colores, franjas, rayas o rombos que no pueden teñirse en crudo, por lo cual se procesan con material previamente tenido.

La cuarta planta (anexo 5) realiza el texturizado y el hilado. El primero hace que la fibra nylon, en su origen rígido, se vuelva elástica por medio de calor. El segundo transforma la mancha acrílica, por medio de continuas, en hilos. Esta mancha acrílica se da en pacas de fibra, de las cuales se obtiene el hilo acrílico. Aquí laboran 13 empleados.

Por cierto, en las cuatro plantas e trabajan dos turnos.

Las materias primas son abastecidas por grandes empresas, en la mayoría de los casos trasnacionales, utilizándose nylon puro, fibra corta (acrílica) y fibra brillante (denominada bucle o tridoval).

Para el mantenimiento de cada planta se cuenta con mecánicos y electricistas. Actualmente las plantas de tobillera, calcetín fino y deportivo trabajan al 60% de su capacidad instalada.

Respecto al mercado, sus productos se venden en la actualidad no sólo dentro de la región, sino que se ha logrado abastecer al mercado fronterizo mexicano; además de las zonas del pacífico, centro y norte del país.

Se han abandonado mercados como los del sur y sureste del país debido a los altos costos de transporte, pérdidas de la carga y retraso en las entregas.

El transporte por carretera es el más usado, pues el ferrocarril aunque es más barato, resulta demasiado lento.

Existe competencia directa en los productos, pero hay mercado para todos.

Se ataca principalmente a tiendas departamentales en cadena, mayoristas y medio mayoristas.

La política en cuanto a manejar una marca de imagen ha sido de total rechazo. La estrategia es el manejo de venta en volumen.

Afirma J. J. , que las grandes empresas productoras de calcetines sólo venden el 15% de su producción con su marca “imagen”, el resto lo diluyen en otras marcas, quizás desconocidas.

En calcetín fino no se pueden vender 5,000 docenas a una sola tienda, sino que se le resurte el stand de calcetines de 100 a 200 docenas, porque se dirige a un mercado económico de tipo alto.

Los días de recuperación de cartera se han incrementado de 90 en 2006, a 132 para mediados de 2006. Con frecuencia se dan alzas en los costos. La materia prima se paga al contado.

Las empresas están apretadas, financieramente hablando, pero se hacen esfuerzos para sanear y tener liquidez.

Para instalar todo en una sola planta, se calcula una inversión aproximada de \$ 5, 000,000.00 hacia agosto de 2006.

En cuanto al entorno, preocupan los problemas de la situación económica y social y la caída de salarios actual.

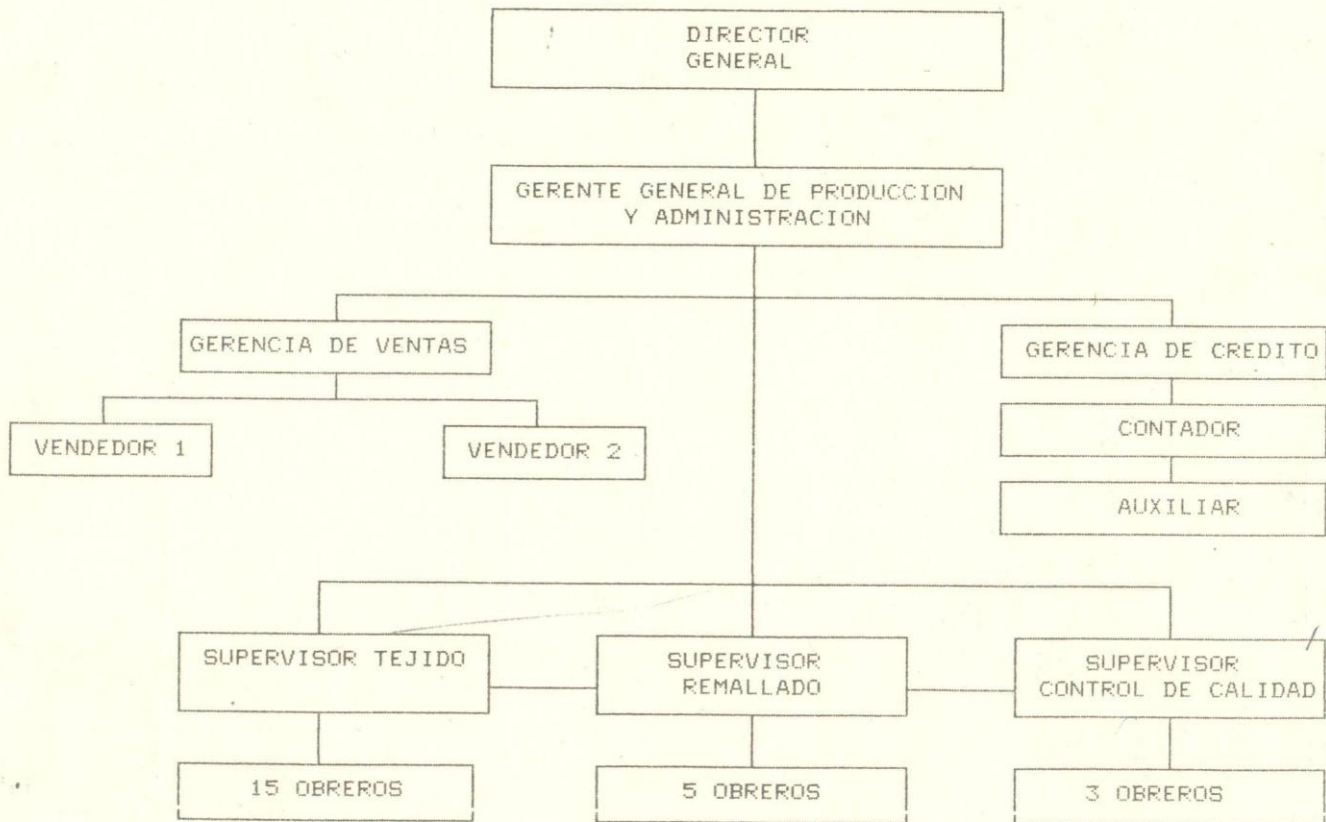
En el anexo 6 se proporciona el plano simple del lugar físico donde se instalarían las nuevas empresas en forma integrada.

Se adjuntan los anexos 2-A, 3-A y 4-A, correspondientes a la primera, segunda y tercera planta, respectivamente.

CASO PRODUCTORA DE CALCETINES

ANEXO 2

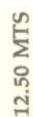
ORGANIGRAMA
PRIMERA PLANTA (TOBILLERA NIÑA)



60 MAQUINAS TEJEDORAS CIRCULARES
5 REMACHADORAS
2 TURNOS

PLANO PRIMERA PLANTA

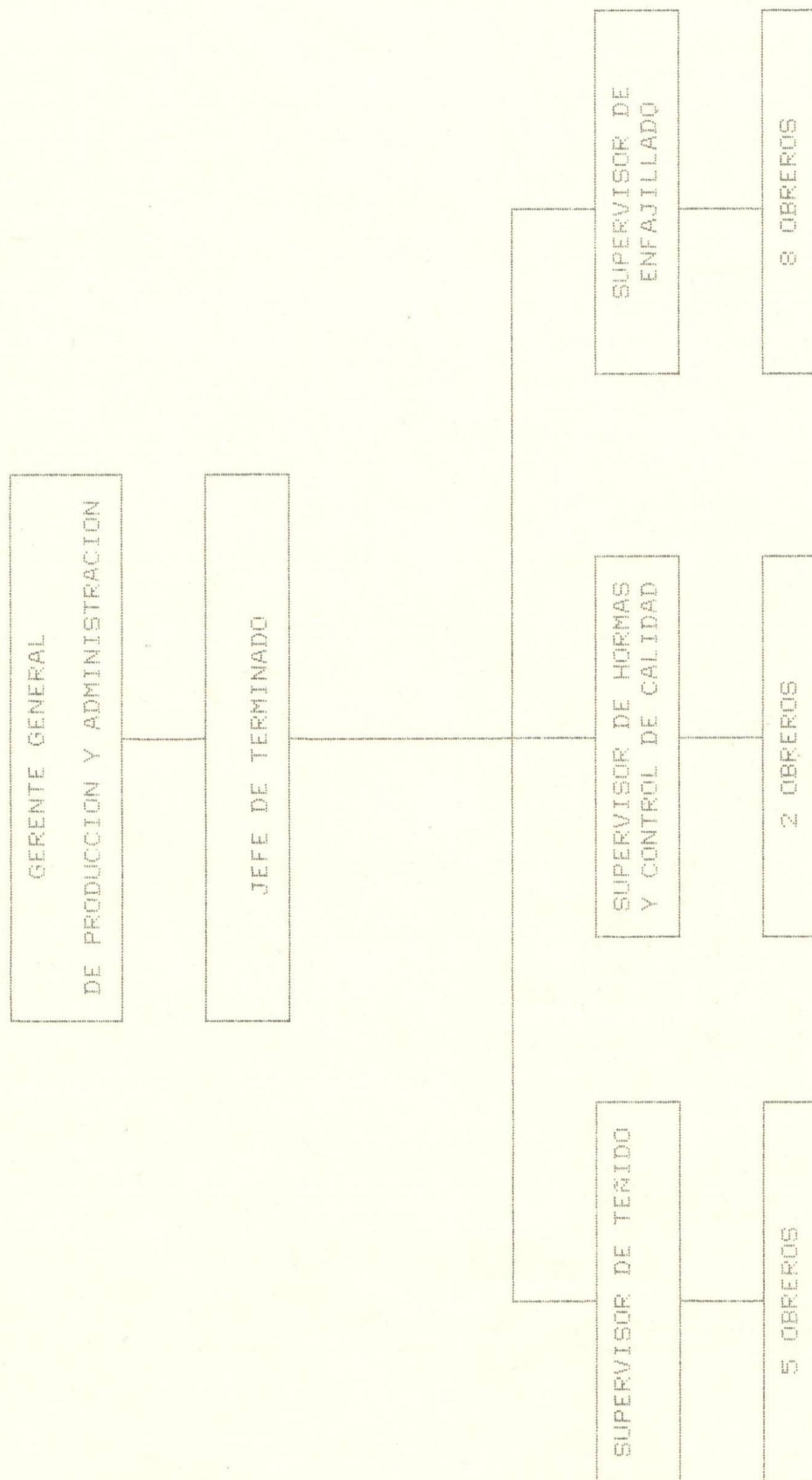
20.00 MTS.



CASO PRODUCTORA DE CALCETINES

A N E X O 3

O R G A N I G R A M A
SEGUNDA PLANTA (TEÑIDO Y TERMINADO)

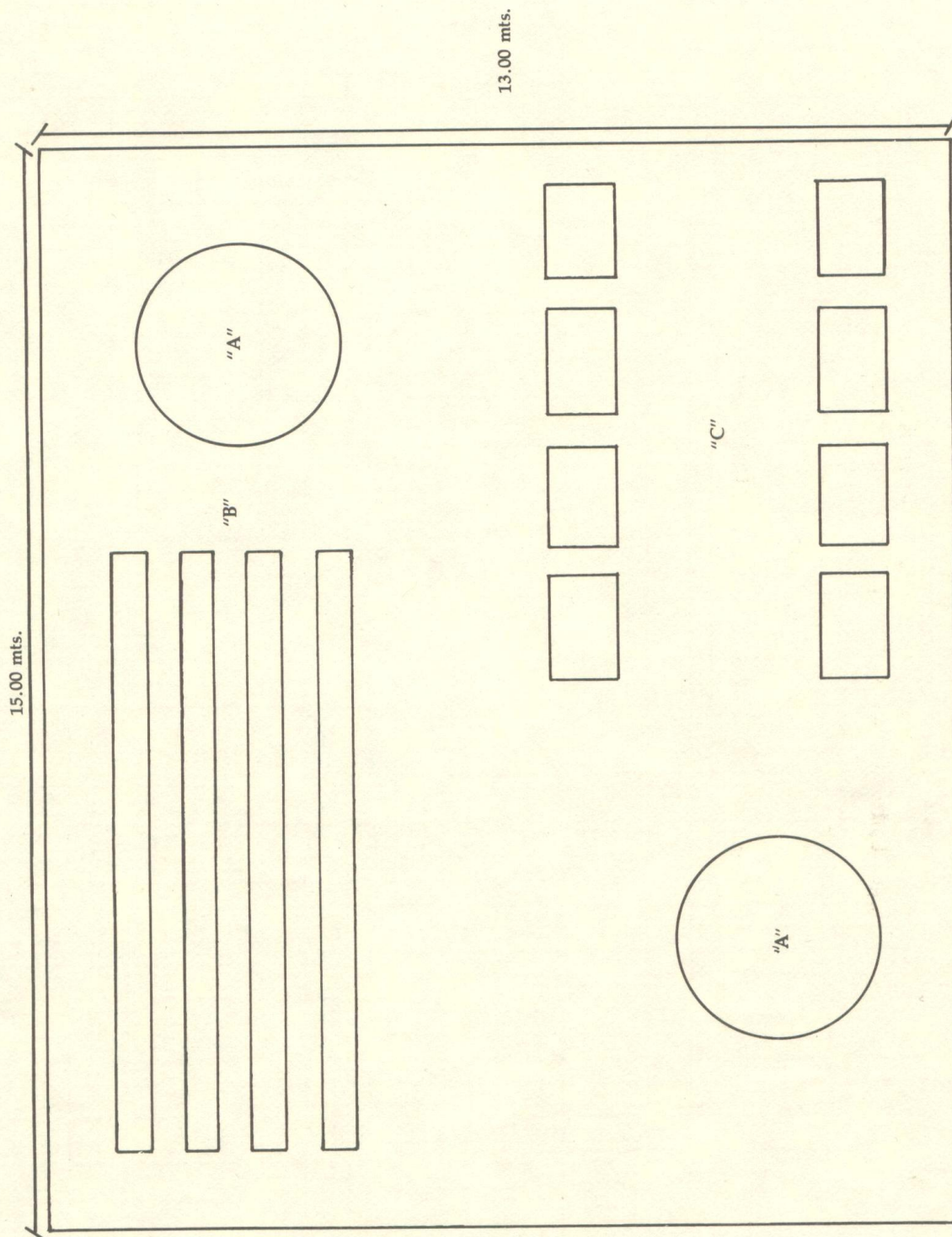


15 OBREROS
2 TURNOS

CASO PRODUCTORA DE CALCETINES

ANEXO 3-A

PLANO SEGUNDA PLANTA

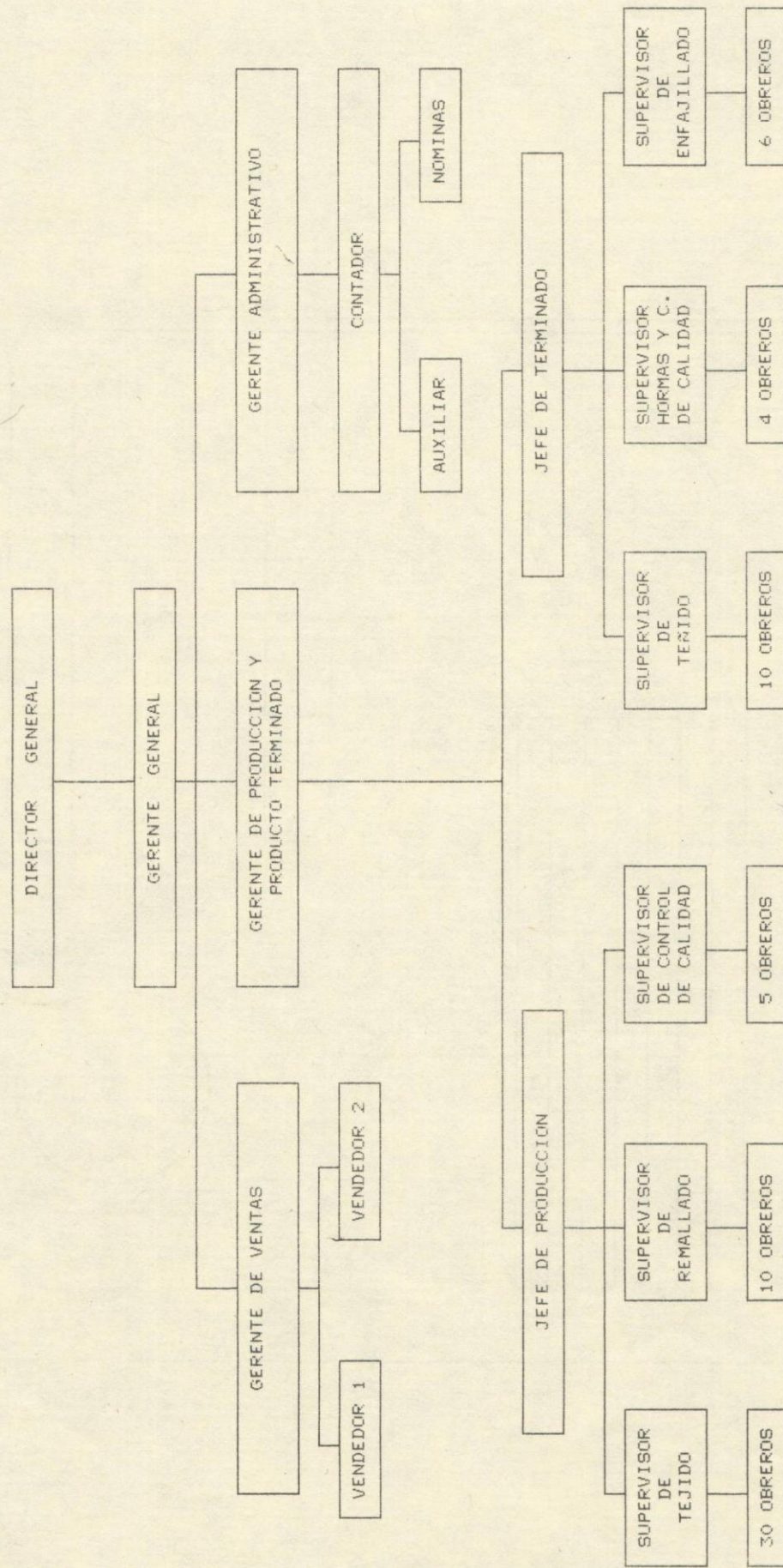


"A" = TENIDO
 "B" = HORMADO
 "C" = ENFAJILLADO

CASO PRODUCTORA DE CALCETINES

A N E X O 4

ORGANIGRAMA
TERCERA PLANTA (CALCETIN FINO Y DEPORTIVO)



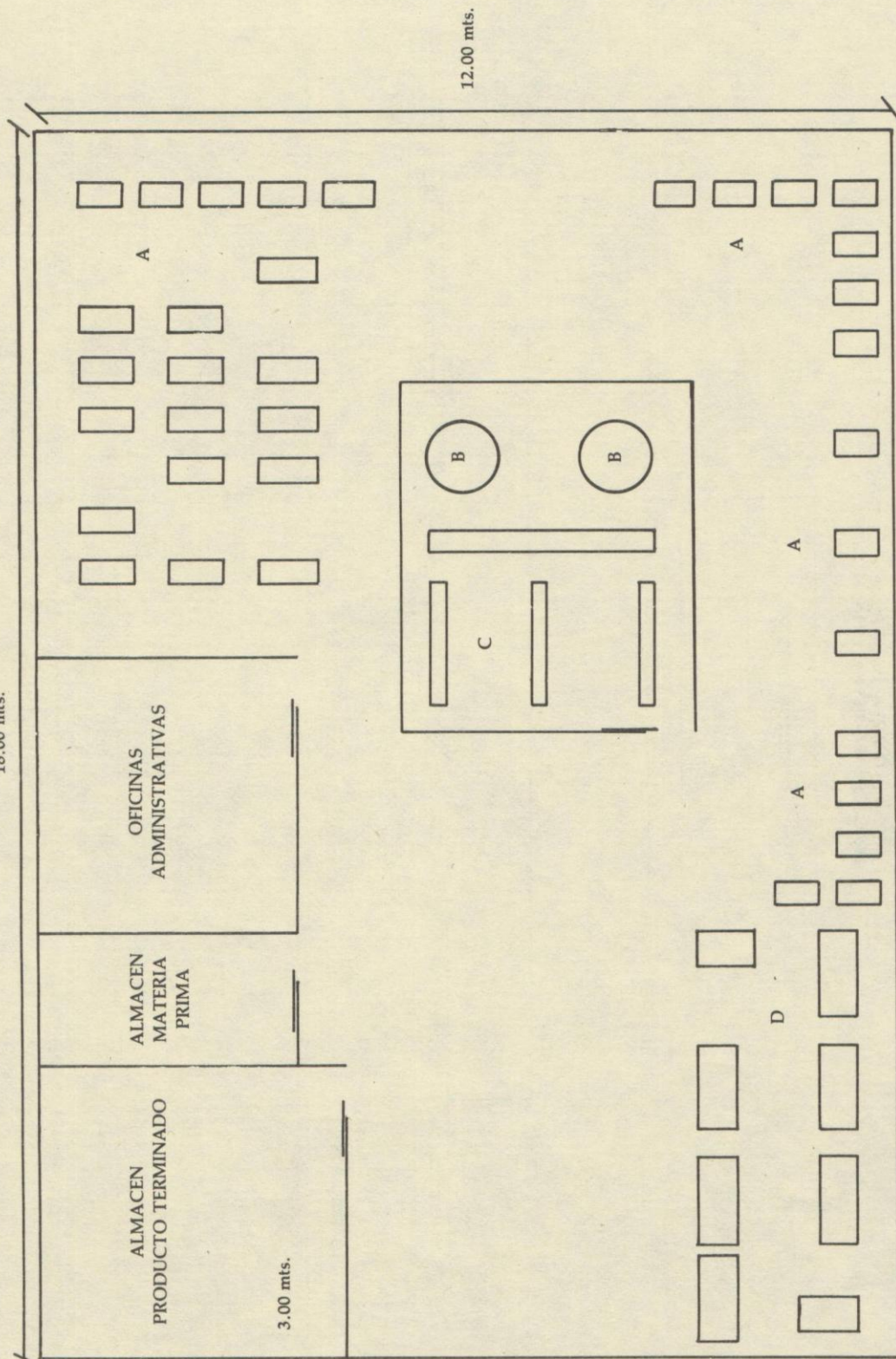
35 TEJEDORAS CIRCULARES

15 REMALLADORAS

2 TURNOS

ANEXO 4-A

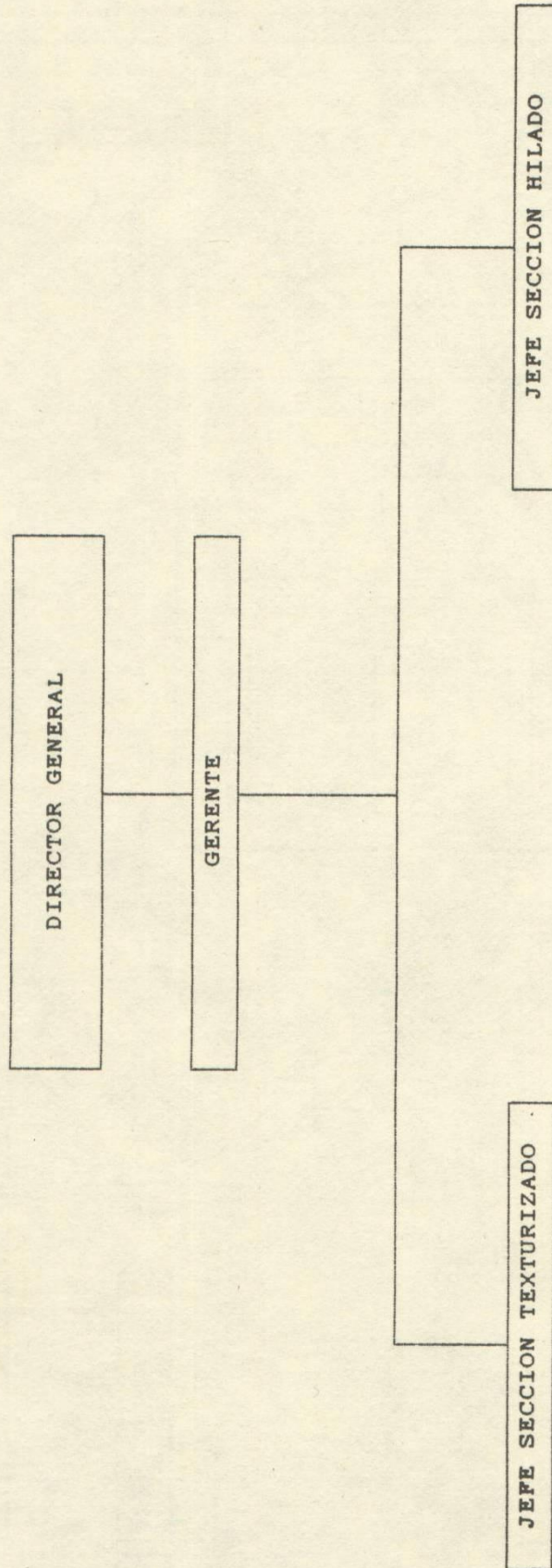
18.00 mts.



CASO PRODUCTORA DE CALCETINES

A N E X O 5

ORGANIGRAMA
CUARTA PLANTA
PROCESADORA DE MATERIA PRIMA



13 OBREROS

2 TURNOS

CASO PRODUCTORA DE CALCETINES

ANEXO 6

LOCAL Y

PLANO DEL NUEVO LOCAL
SUB-TOTAL 2,450 METROS

70.00 MTS.

CALLE B

CALLE A

ENTRADA

35 mts

OFICINAS
ADMINISTRATIVAS

10.67 MTS.

15.20 MTS.

LOCAL X

IV.- NO PRESUPONGA

_ ¿Espera un minuto! ¿Qué diablos acabas de decir Rolando? _ se iba diciendo Gustavo, un ingeniero industrial, después de salir de la oficina de su jefe _. Sé que ese encargo es de importancia vital y que se debe hacer en el plazo de tres semanas, pero ¿qué se supone que debo hacer yo?

_ No puede creer que mi gerente, Rolando, haya cubierto rápidamente un proceso complicado en 10 minutos sin detenerse a clarificar ningún punto y sin ninguna discusión. Parece esperar que yo entienda el trabajo como si llevara años haciéndolo. Bueno, eso es imposible. No se puede hacer.

Después de una hora en su escritorio tratando de encontrar sentido en su asignación, Gustavo, sintiéndose frustrado, fue a ver a un compañero de oficina en busca de ayuda.

_ Carlos, tu has sido ingeniero industrial en esta oficina por más de 10 años *empezó a decir Gustavo*, y conoces todos los detalles de la operación. Ayúdame. Nuestro jefe acaba de darme una tarea de importancia vital.

_¿Y cuál es el problema _ preguntó Carlos_. Si es tan importante, te deberías sentir orgulloso. Parece que Rolando confía en ti lo suficiente como para pensar que puedes encargarte de eso.

___ Pero ése es precisamente el problema, Carlos ___replicó Gustavo___. Me he esforzado mucho por ganarme la confianza de Rolando y ahora que la tengo no quiero perderla.

___ Él me dio una explicación muy rápida de esa tarea, principalmente reconociendo su confianza en mi habilidad. Entonces finalizó la junta abruptamente, me escoltó hasta la puerta y me comunicó sus deseos de que me fuera bien en este trabajo. Ni una sola vez se detuvo para tomar un respiro y preguntarme si yo comprendía los pasos implicados. Él dio por sentado que yo sabía de lo que me estaba hablando.

___ Bueno, ¿por qué no lo interrumpiste para decirle que estabas confundido? ___preguntó Carlos___. Si necesitas clarificación, deberías haberle hecho preguntas.

___ Sencillamente no pude hacerlo en el momento ___ respondió Gustavo___. Me habría puesto en ridículo. Por eso tienes que ayudarme. ¿Qué debo hacer? ¿Sabes algo acerca de este trabajo? ((Gootnick y Gootnick, op. cit., pp- 17-189

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Investiguen en la bibliografía existente ¿Cuáles son los principios de la delegación que no tomó en consideración el Ing. Rolando a fin de que Gustavo presente los resultados esperados en su encomienda?**
- b. ¿Qué hubieran hecho ustedes en el lugar de Gustavo?**
- c. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando sus respuestas con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas.?**
- d. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

V.- LO HICE A MI MANERA

___Ya no aguanto más. ¿Quiero irme! ___ Se quejaba Ricardo amargamente con su jefe Fernando, gerente de ventas de la región oriente.

___Espera un poco___ le dijo Fernando___, no puedes marcharte ahora. Apenas han pasado tres meses desde tu ascenso a subgerente de ventas de esta región.

___Mira, sencillamente esto no está funcionando___ dijo Ricardo.

___Déjame recordarte ___ insistió Fernando ___ que cuando aceptaste este ascenso hace tres meses, rechazaste mi oferta de capacitación administrativa y mi intento de mostrarte todos los trucos. Dijiste que no necesitabas capacitación administrativa y que podrías dirigir esta oficina con los ojos cerrados. ¿Y qué haces cuando descubres que estabas equivocado y que si necesitas un poco de ayuda? En vez de acudir a mí, te comportas como un cobarde y quieres irte sin haber hecho el intento.

__Todo lo que dices es verdad__reconoció Ricardo__ . Realmente creí que sería capaz de salir adelante como subgerente regional por mi cuenta. Tal vez me estoy dando por vencido muy fácilmente_ Si estás dispuesto a trabajar conmigo ahora, lo intentaré de nuevo.

__De acuerdo __ respondió Fernando__. Ahora dime ¿cuáles son tus mayores frustraciones?.

__Antes que nada__ dijo Ricardo__, cuando era un representante de ventas solía tener una vida personal con tiempo para relajarme y divertirme. Pero ahora, como subgerente, siempre estoy llevándome trabajo a mi casa, y a menudo trabajo hasta tarde en la oficina tan sólo para estar el día. Y cuando estoy fuera de la oficina, los papeles se apilan en mi escritorio y parece que nada se hiciera a tiempo. Pero la cosa que realmente me preocupa es que aquí todo mundo se queja de no tener suficiente autoridad para tomar decisiones.

__¿Por qué crees que tu gente se queja de no tener suficiente autoridad? Preguntó Fernando.

__ Bueno, yo soy el jefe y mi trabajo es tomar las decisiones ya que si alguien “mete la pata”, yo soy quien será responsable __ contestó Ricardo.(ibid., pp. 14-15)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Investiguen en la bibliografía existente ¿Cuáles son los principios de la delegación que no tomó en consideración Ricardo?**
- b. ¿Qué hubieran hecho ustedes si hubieran estado en el lugar de Ricardo?**
- c. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando sus respuestas con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas.?**
- d. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

PRÁCTICA No. 22

NOMBRE:

ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante conozca, describa y diferencie las distintas estructuras de organización.

INTRODUCCIÓN:

La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringirá el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad 3, Organización. Subtema .3.4. estructuras de organización.
(3.5.1. Lineal.- 3.5.2. Funcional.- 3.5.3. Lineal-Funcional.- 3.5.4. Divisonal.-
3.4.4. Staff.- 3.5.6. Matricial.- 3.5.7. Por comités.- 3.5.8. Por equipo de
trabajo.- 3.5.9. Virtual).

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos identificar la estructura de organización (analizando es la estructura adecuada); en hojas de

rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I.- MALARD MANUFACTURING COMPANY.

Empresa productora de válvulas de control que regulan el flujo por los gasoductos naturales. Tiene aproximadamente 1,400 empleados y ha producido exitosamente una línea estándar que compite en la industria con buenos precios. Pero surgen problemas siempre que produce una válvula nueva. Los avances de la electrónica, de la metalurgia y de la teoría del control de flujo exigen crear productos nuevos cada año o cada dos años. Estos productos han ocasionado conflictos y desacuerdos entre los departamentos.

Tomemos el caso CV305, que es un proceso. Como de costumbre, el grupo de investigación y desarrollo ideó un diseño básico y el departamento de ingeniería lo convirtió en una válvula de control prototipo. Ahora el departamento de materiales debe adquirir piezas del prototipo y hacer planes para obtener las que se necesitan. El departamento de producción debe fabricar y ensamblar el producto y el de marketing se encargará de las ventas.

Los gerentes de departamento creen que el trabajo futuro en CV304 debería realizarse no serial, sino simultáneamente. A fin de lograr la simultaneidad, los altos directivos colaboran con ellos para formar un equipo temporal de trabajo con un miembro de cada departamento y coordinado por un director de proyecto. Se proponía que, trabajando juntos en el equipo especial, el departamento de marketing aportaría suficiente información al de investigación y desarrollo para que el diseño satisficiera las necesidades de los clientes. El departamento de producción se cercioraría de que el diseño se ajustara a las limitaciones de la maquinaria y que su producción no fuera demasiado costosa.

Pese a ello, el equipo especial de trabajo ha causado más conflictos, controversias y problemas que antes, el representante de producción ha presionado para agilizar el desarrollo de los planes finales, de modo que su departamento pueda comprar la maquinaria y herramienta y prepararse para la producción estándar. Por su parte, el representante de ingeniería dice que su departamento quiere desacelerar el

desarrollo para cerciorarse de que las especificaciones sean correctas y hayan sido sometidas a pruebas rigurosas.

Los gerentes de departamento se sienten frustrados y han dejado de comunicarse. El departamento de ingeniería y el de investigación y desarrollo mantienen en secreto sus planes, eso causa frustración al resto de los departamentos, al equipo especial de trabajo y al director de proyectos. Más aún, varios de los gerentes son novatos e inexpertos en el desarrollo de productos. A la señora Crandell, vicepresidenta ejecutiva, le gusta ejercer un control estricto. Los gerentes de departamento deben consultarla antes de tomar una decisión importante. Sin embargo, con la introducción de CV305 no ha logrado que las cosas fluyan sin dificultades. Ya no dispone de tiempo para dirigir personalmente el proceso a través del sistema y espera que el director de proyectos resuelva estos problemas mediante el equipo especial de trabajo.

El primero de noviembre Crandell recibió un memorándum del jefe de marketing. Lo que se presenta a continuación es un fragmento del memorándum:

El proceso CV305 debe ser lanzado al mercado de inmediato. Es urgente. Lo necesitamos porque ofrece el control de precisión de que ya están provistos los productos de nuestros rivales. Tres de los vendedores informaron que los clientes leales están a punto de hacer pedidos a la competencia. Podremos mantener este negocio sólo si logramos que CV305 entre en producción dentro de 30 días. (DAFT,2004, P.369).

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. **¿Qué equilibrio hay entre las estructuras vertical y horizontal de Malard Manufacturing?**
- b. **¿Es conveniente que los gerentes de departamento siempre recurran a la vicepresidenta en busca de ayuda en vez de acudir a sus colegas?**
- c. **Si estuvieran en el lugar de la señora Crandell ¿Cómo resolverían este problema?**
- d. **¿Qué podrían hacer para facilitar la producción del proceso CV305 en los próximos 30 días?**

- e. **¿Qué cambios estructurales recomendarían para prevenir esta clase de problemas en el desarrollo de futuros productos?**

II. INDUSTRIAS CONSOLIDADAS, S.A.

Industriales Consolidadas, S.A., empresa diversificada fabricante de piezas y repuestos de automóviles está creciendo rápidamente como resultado de una agresiva política de adquisición de otras empresas. Su presidente, Marco Antonio de León, está convencido de que el crecimiento de la compañía es sólido y que la principal razón de tan rápido crecimiento es que la misma opera con base a un alto grado de descentralización. Puesto que la expansión es el resultado de la adquisición de compañías en pleno funcionamiento. De León alienta a las gerencias de las compañías subsidiarias a continuar como lo hacían antes de unirse a Industrias Consolidadas, S.A. En la actualidad se están realizando negociaciones de fusión con “Electrónica Sudamericana”, compañía que fabrica una amplia línea de componentes electrónicos, muchos de los cuales tienen aplicación en la aviación civil y militar. “Electrónica Sudamericana”, está interesada en “Industrias Consolidadas”, porque ésta puede aportar el muy necesario capital para terminar las etapas finales en la producción de un transformador de novísimas características y la construcción de una fábrica para la producción del nuevo producto.

Sin embargo, Oscar Pérez, fundador y presidente de “Electrónica Sudamericana”, está consciente de los peligros potenciales de fusionarse con otra compañía, especialmente en lo relativo a perder el control de su propia firma y verse relegado a la posición de empleado de una compañía más grande.

Si embargo, De León le asegura a Pérez que “Industrias Consolidadas” opera conforme a una estructura altamente descentralizada y describe su concepto de descentralización de la manera siguiente: “Esperamos que usted, como presidente de una compañía subsidiaria, la administre como lo ha hecho hasta ahora. Usted ha tenido éxito con su empresa y no hay razón para que no continúe teniéndolo al operar como parte de “Industrias Consolidadas”. Las funciones principales, ventas, producción, ingeniería y desarrollo del producto son toda suyas, para que las maneje como lo crea más conveniente. En cierto sentido nosotros somos una especie de

banqueros; es decir, suministramos el dinero que usted necesita para ampliar el capital y promover la expansión de su empresa. Aunque los beneficios de cada compañía subsidiaria van a las arcas de la empresa matriz, es como tener aún su propia firma, porque su remuneración anuales una combinación de sueldo garantizado y un porcentaje de las utilidades netas de su compañía”.

Con seguridad, Oscar Pérez decidió fusionarse con “Industrias Consolidadas”, durante los seis primeros meses todo marchó bien y Pérez casi no vio casi a nadie de las oficinas centrales. A principios del séptimo mes el contralor de “Industrias Consolidadas”, visitó a Pérez y le explicó detalladamente los requisitos de la compañía central en relación con la planeación de las utilidades. Le pidió entonces al Presidente de “Electrónica Sudamericana que desarrollara un plan de rentabilidad y un cálculo aproximado detallado de los ingresos y gastos operativos de su empresa para el año siguiente. Muy cortésmente, el contralor señaló con claridad que si en su operación la compañía se desviaba en forma significativa de las previsiones, un equipo de análisis de costos y de ingenieros industriales sería enviado por las oficinas centrales para determinar las causas de la desviación y recomendar los cambios necesarios.

Poco tiempo después de esta visita y una conversación con el contralor, el vicepresidente de relaciones industriales de “Industrias Consolidadas”, visitó a Oscar Pérez y le informó que un miembro del personal de relaciones industriales de las oficinas centrales estaría disponible para efectuar las próximas negociaciones con la unión sindical que representaba a los empleados de “Electrónica Sudamericana”. Oscar Pérez argumentó que él había estado negociando sus contratos laborales durante años; sin embargo, se le explicó que en virtud de los planes de beneficios para los empleados, tales como pensión y seguro que abarcan toda la compañía y sus afiliadas, y también para evitar que los sindicatos intentaran poner una compañía subsidiaria frente a otra en el área de los salarios, era necesario mantener un control centralizado sobre las negociaciones. Durante esa visita, se le explicaron a Oscar Pérez, las provisiones del plan de salarios de la compañía y se adoptaron las medidas necesarias para la instalación de la asistencia administrativa de la

corporación central y la aplicación de planes salariales por un miembro del departamento de relaciones industriales de la misma.

Al mes siguiente, Oscar Pérez llamó a De León y le preguntó qué pasos debían darse para asegurar el capital necesario para el nuevo edificio de la fábrica. De León contestó: “Haré que alguien de la oficina del tesorero lo visite y le muestre cómo llenar los formularios que se usan para solicitar fondos para expansión del capital. Es todo un proceso, pero recuerde que usted es sólo una de las 15 subsidiarias, y todas parecen necesitar dinero al mismo tiempo. El que lo consiga este año depende no solamente de sus necesidades sino también de las de las otras 14 compañías.”(Sverdlik, et., al., op., cit., pp. 294-295)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. ¿Creen ustedes que “Industrias Consolidadas, S.A., ha descentralizado sus operaciones todo lo posible?**
- b. Si ustedes estuvieran en el lugar de Oscar Pérez, presidente de “Electrónica Sudamericana”, S.A., ¿considerarían las políticas gerenciales de la compañía central como primordialmente centralizadas o primordialmente descentralizadas?**
- c. Recomienden el grado óptimo de descentralización para la situación descrita en este caso.**
- d. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas?**
- e. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

III.- DUAL DIAL

Ángela Luna Pacheco acaba de ser contratada como vicepresidenta de ventas y mercadotecnia para la Dual Dial Laboratories, una fabricante de tamaño medio de medidores barométricos e instrumentos para el tiempo. La Dual Dial fabrica, distribuye y vende productos diseñados tanto para uso marítimo como terrestre. Los instrumentos terrestres están adaptados para uso marino en botes, muelles, faros e hidroaviones. Su corrosión es impedida por un proceso especial de galvanización pesada. Las encuestas del mercado muestran que la venta de tales instrumentos de medición está aumentando con rapidez en todo el país.

La Dual Dial está intentando ingresar al mercado militar con sus modelos tanto marinos como terrestres. Este mercado tiene potencial para llegar a ser mayor que el mercado público, pero puede ser muy esporádico a causa de las influencias políticas sobre los gastos.

Las plantas fabriles están en Miami, que sirven y distribuyen a la porción oriental de los Estados Unidos (hasta Dallas aproximadamente), y en Los Ángeles que sirven a la porción occidental del país. A Luna se le ha dado una completa autoridad por el presidente de la Dual Dial para reorganizar el departamento de mercadotecnia en cualquier estructura que maximice su rentabilidad, (Terry y Franklin, op., cit., p.275).

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Qué diseño organizacional creen ustedes que sea el mejor para organizar el departamento de mercadotecnia de Dual Dial.**
- b. Tracen un organigrama que justifique su respuesta.**
- c. Diseñen una estructura organizacional alterna, complementando con las ventajas y desventajas.**

- f. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas?**
- g. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

IV.- LA GRAN SUELA

El Lic. Rafael Cabal, administrador y propietario de La Gran Suela, se dirigía en su automóvil de su casa al negocio. Iba pensando en lo rentable que había resultado su empresa (a escasos 8 meses de haber iniciado operaciones), y en las buenas perspectivas de crecimiento que se le presentaban. Podría incrementar su capacidad de producción de sandalias a un 90% en los siguientes 4 meses, aunque para esto requeriría de 7 obreros más; situación que lo inquietaba en razón de los últimos acontecimientos ocurridos en la fábrica.

La Gran Suela es una empresa dedicada a la fabricación de sandalias de mujer y reparación de calzado, ubicada en la ciudad de Villahermosa, Tabasco. En la actualidad, es la única en su giro que opera con maquinaria especializada en la región.

En octubre de 2005, motivado por sus conocimientos en materia de reparación de calzado (su familia poseía zapaterías), el Lic. Rafael Cabal, funda La Gran Suela.

La fábrica inició actividades dedicadas principalmente a la reparación de calzado, contaba en ese entonces con un empleado de ventas y cinco obreros – dos de los cuales fueron contratados de la Ciudad de León, debido a la escasez de mano de obra, y porque contaban con una amplia experiencia y conocimiento en esta rama.

Actualmente, la empresa opera a un 80% de su capacidad instalada en el área de reparación, y a un 25% en el área de fabricación de sandalias, con 15 obreros y dos jefes de departamento (ver anexo 1)

Momentos después de llegar a su empresa, la Jefa del Departamento de Servicio a Clientes le manifestó “Licenciado, hay un cliente que estuvo reclamándonos por no habérsele entregado a tiempo lo zapatos que trajo a reparar; pregunté al señor

Jiménez para cuándo iban a estar y me dijo que hasta pasado mañana. Antier también tuvimos el mismo problema, ya se están haciendo muy frecuentes estos tipos de irregularidades”.

___ Dile al Sr. Jiménez que venga inmediatamente.

Una vez que Jiménez estuvo presente, el Sr. Cabal le dijo:

___ Quiero que me indique por qué causas no se están entregando a tiempo al Departamento de Servicio a Clientes los trabajos requeridos..

___ Los muchachos han estado faltando y llegando tarde, como lo ha visto Lic. Cabal, lo cual nos ha afectado y usted no lo ha tomado en cuenta a la hora de programar el trabajo.

___ Me lo hubieras recordado Jiménez, tengo bastantes cosas que hacer y algunas se me pasan por alto; además ya son personas mayores para estar faltando y llegando tarde, la mayoría de ellos andan sobre los 18 años. No los entiendo, parece que no les interesa que les descuenten el día.

El salario que se paga en La Gran Suela es mayor en comparación con el de la zona, estando por encima del salario mínimo profesional de la actividad en particular. No existe desempleo en la región, el auge petrolero y la derrama del gobierno del estado en la industria de la construcción, origina una gran demanda de trabajo.

Instantes después, en su oficina, el Lic. Cabal le comentaba a su Contador:

___ La situación se me hace muy difícil, en un mes tengo que incrementar mi producción de sandalias en un 50%; he estado visitando a posibles clientes y hecho el compromiso de empezar a surtirles semanalmente a 5 de ellos.

De pronto, entró el Jefe del Área de Fabricación de Sandalias interrumpió la conversación:

___ Licenciado, dos de los obreros se están peleando y no nos dejan trabajar.

___ Tendré que ir a imponer el orden nuevamente, manifestó el Lic. Cabal.

Minutos más tarde, se dirigía otra vez a su Contador:

___ Necesito me ayudes, tengo problemas de incumplimiento en la entrega de los trabajos del área de reparación de calzado; con respecto a los empleados, tengo que estar controlándolos y supervisándolos todo el día. Mis Jefes de Departamento no me están ayudando, también debo incrementar el personal para cumplir mis

compromisos contraídos con anterioridad. Todo esto me afecta y no me permite pensar y ver con claridad las cosas; sólo me queda un mes para empezar a surtir a los clientes.

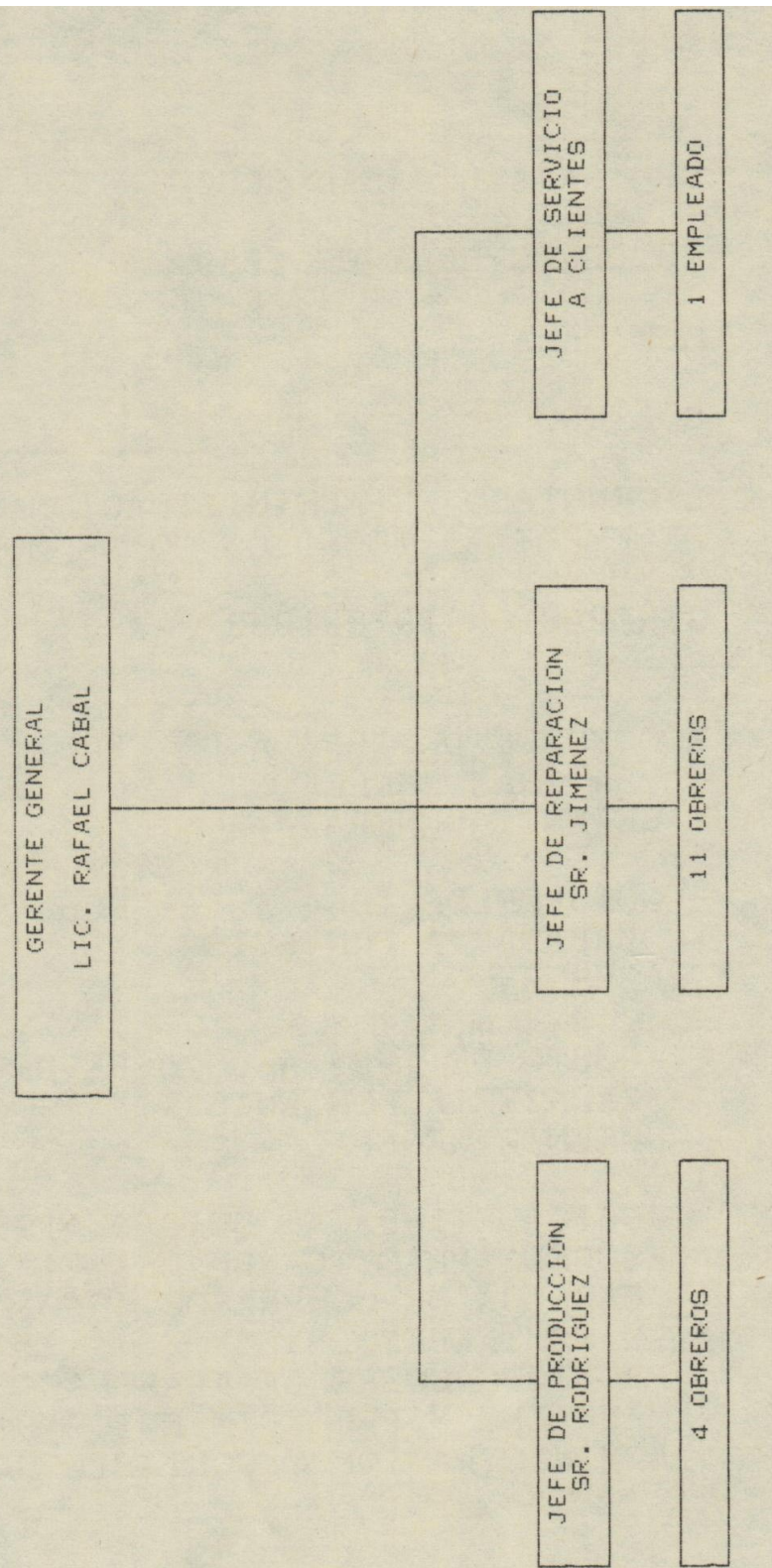
Quiero que me aconsejes y me digas qué hacer. (Nacional Financiera, op., cit., p. 153-155)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Evalúen la forma como está organizada la empresa**
- b. ¿Qué diseño organizacional creen ustedes que sea el mejor para organizar La Gran Suela.**
- c. Tracen un organigrama que justifique su respuesta.**
- d. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas?**
- e. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

CASO LA GRAN SUELA

ANEXO 1



ANEXO 1

V.- EJERCICIOS INTEGRADORES.

A. La empresa Compumetrón S.A. se dedica a la venta de productos para computación. Es una empresa familiar creada por el Ing. Federico del Razo y trabajan en ella 20 empleados. El Ing. Del Razo es quien toma decisiones sobre qué productos comprar, a qué precios vender, y firma acuerdos con los clientes, entre otros.

a. Grafiquen el tipo de estructura organizacional de Compumetrón, S.A.

b. Discutan con sus compañeros:

- ☐ ¿Qué ventajas se ven en este tipo de estructura?
- ☐ ¿Qué desventajas se ven en este tipo de estructura?
- ☐ ¿Qué modificaciones se podrían hacer?
- ☐ Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas
- ☐ Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.

B. Discutir en grupo con los compañeros las ventajas y desventajas que tienen los siguientes tipos de departamentalización presentando ejemplos de empresas de la localidad que las utilizan.

- ☐ Staff
- ☐ Matricial
- ☐ Por comités
- ☐ Por equipo de trabajo
- ☐ Virtual
- ☐ Lineal-funcional

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en el menos tres cuartillas.
 - b. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.
- C.** Discutir en grupo con los compañeros:
- a. ¿Qué elementos deben tenerse en cuenta para un proceso de departamentalización?
 - b. ¿Qué importancia tiene la especialización en la creación de la estructura de una organización?
 - c. ¿Qué sucede con las funciones de staff en la estructura de una organización?

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Presenten sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos tres cuartillas.
- b. Exponer ante el grupo. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.

- D.** Diseñar un organigrama de una empresa mediana de la localidad, teniendo en cuenta que su departamentalización es funcional y quiere integrar un grupo de asesores.

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Presentar ante el grupo sus resultados. Discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.

- E. Discutir con el grupo: ¿Por qué si una organización quiere crecer necesita una reestructuración?

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS).

- a. **Presentar sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos una cuartilla.**
- b. **Exponer ante el grupo, discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

- F. ¿Qué tipo de estructura podría definirse para una empresa mediana formada por el padre y 2 hijos, que tiene 15 empleados y que se dedica a la comercialización de productos alimenticios?

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS).

- a. **Diseñar la estructura, redactando un texto tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos una cuartilla.**
- b. **Presentar ante el grupo, discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

UNIDAD No. 4.

TÉNICAS DE ORGANIZACIÓN

Un administrador debe apoyarse en técnicas, para diseñar en forma sistemática una organización., podemos definir las técnicas como: “Las herramientas necesarias para llevar a cabo una organizacional racional” Rodríguez, 1998, p. 417). Las técnicas son indispensables durante el proceso de organización, de acuerdo con las necesidades de cada organismo social. En la práctica hay una diversidad de técnicas de organización, sin embargo, para efectos de este curso nos concentraremos en los organigramas, análisis de puestos y los manuales.

PRÁCTICA No. 23

NOMBRE:

ORGANIGRAMAS

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante aplique las fases para la elaboración de organigramas.

INTRODUCCIÓN:

Los organigramas son gráficas que tienen por objeto, proporcionar elementos útiles al administrador para ayudarlo a visualizar la estructura organizacional de un organismo. Existen diversos criterios para fijar los nombres con que se designan a las gráficas en las que se representa la estructura organizacional, y recibe los nombres de organigrama, carta de organización, organograma y gráfica de organización.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad 4. Técnicas de Organización. Subtema. 4.1. Organigrama.

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos seguir las instrucciones que se les dan al final de cada caso.; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I. VÁLVULAS BECERRA.

Hace veinticinco años, Adolfo Becerra fundó la compañía de válvulas “Becerra”, la cual ha crecido y prosperado a través de los años. El señor Becerra, que ahora tiene 62 años de edad, se da cuenta de que no puede continuar como presidente indefinidamente, pero no existen planes bien formulados para su sucesión en la gerencia. El capital en acciones de la compañía se mantiene celosamente en poder del señor Becerra y su familia inmediata. Sólo un 10% es poseído por alguien de afuera, por el abogado que actúa como único miembro externo de la junta y como consejero general de la corporación. El abogado ha sugerido que se cree el cargo de vicepresidente ejecutivo y que se contrate a una persona de otra compañía para ocuparlo. Dicha persona sería ascendida después a la presidencia si hubiera desempeñado sus funciones satisfactoriamente, en el momento del esperado retiro del señor Becerra al cumplir 65 años de edad. Actualmente, la situación de la organización es la siguiente:

Reportándose directamente al Sr. Becerra, como Asistente del Presidente, está un hombre de unos treinta y dos años de edad, que ostenta una maestría en administración de empresas con concentración en mercadeo. Aunque su título o cargo es de “auxiliar de”, su función primordial es realizar investigación de mercado

en la industria de válvulas, y preparar análisis detallados de las ventas actuales. El señor Becerra se refiere a menudo a su asistente como “mi unidad delantera de planeación”. También se reportan al presidente el tesorero, el vicepresidente de ventas, el director de compras, el vicepresidente de producción, el ingeniero jefe y el gerente de planta. Este último, ya también próximo al retiro, ha estado enfermo la mayor parte del año anterior, de manera que de hecho el superintendente de planta se reporta directamente al presidente.

El tesorero, quien durante varios años fue el único contador de la firma, ha estado con la compañía desde su fundación. Reportándose directamente al tesorero está el gerente de la oficina, que no sólo administra la oficina sino que también ejerce la función de recursos humanos para todo el personal asalariado y los asistentes administrativos. El contralor responsable de la sección de contabilidad y costos y el supervisor de contabilidad, se reportan al tesorero. La vicepresidenta encargada de las ventas ha sido un oficial de la compañía durante los últimos cinco años, sin embargo, durante muchos años estuvo a cargo de la fuerza de ventas y de la función total de ventas con el título de gerente de ventas. Aunque ahora hay un gerente de ventas que se reporta a ella, la vicepresidente dirige realmente al personal de ventas y el gerente de ventas pasa la mayor parte del tiempo en la oficina manejando el papeleo que generan los representantes de ventas. El supervisor del departamento de pedidos también responde al gerente de ventas.

El director de compras, con un personal integrado por dos compradores y un asistente administrativo, se reporta directamente al presidente como resultado del deseo del Sr. Becerra de controlar el costo de las materias primas. Anteriormente, el director de compras se reportaba a la gerente de producción, que es vicepresidente y cuñada del Sr. Becerra. Pero la única persona que se reporta ahora ante la gerente de producción es el jefe del departamento de programación de la producción. El ingeniero jefe, también oficial de la compañía, conoce bien el producto y supervisa al jefe de sección del departamento de dibujos, conoce bien el producto y supervisa al jefe de sección del departamento de dibujo, al jefe metalúrgico, y al director de los laboratorios de investigación.

La mayoría de los problemas actuales de la Compañía de Válvulas “Becerra” se centran en el área de producción. El personal del gerente de planta se compone del supervisor de mantenimiento, el gerente de recursos humanos y empleo, y el supervisor del almacén de herramientas, pero durante el año anterior, como consecuencia de la enfermedad y ausencia del gerente de planta, quien también se reporta en el papel al gerente de planta. Normalmente quienes se reportan al superintendente de planta son el supervisor de embarque y de recibo, el supervisor de mecánicos, el gerente de control de calidad, el supervisor de montaje y el del taller experimental, quien tiene a su cargo primordialmente llevar a cabo proyectos que el asigne el ingeniero jefe.(Sverdlik et., al., op., cit., pp. 325-326)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS).

- a. Preparen un organigrama que muestre la estructura actual de la compañía de válvulas “Becerra”.**
- b. Preparen un plan de reorganización. Incluyan un organigrama nuevo y su justificación para los cambios sugeridos.**
- c. Presentar ante el grupo, discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

II.- EXTENSIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN STAR PRODUCTS.

Star Products, originalmente una organización de ventas poseída y operada por un representante de fabricantes es ahora subsidiaria y propiedad de la firma “Triumph Chemical Co.”, empresa relativamente grande en esta industria dedicada al desarrollo, fabricación y distribución de productos químicos industriales. Star, como la compañía central, le vende directamente al consumidor industrial y cuenta, entre sus artículos más vendidos, desgrasadores, ceras, detergentes, insecticidas,. Herbicidas, pinturas especiales y fertilizantes líquidos. Hay en total 85 productos

actualmente en la línea; se añaden nuevos productos a razón de cerca de 10 por año y generalmente 5 de los productos que tienen menos venta se eliminan de la línea.

El equipo de ventas está compuesto por representantes a comisión, quienes figuran entre los mejor pagados en ésta y otras industrias semejantes. Aunque la comisión varía desde un 20 por ciento en unos pocos artículos, el promedio que se paga (basado en el análisis de las ventas actuales) es el 25 por ciento del volumen total de las ventas. Los representantes ganan un sueldo promedio bruto de 31, 500 dólares anuales, del cual pagan sus propios gastos de automóvil. Muchos representantes que han estado con la compañía por más de un año ganan hasta 55,500 dólares.

Los gastos de ventas de Star incluyen el 25% de costo directo de las ventas que se paga a los representantes en comisiones y 8% asignado para anuncios en publicaciones comerciales, volantes que levantan todos los representantes y que se distribuyen a los clientes, convenciones de venta semianuales a nivel nacional y otros gastos misceláneos. Así de cada 126000 dólares en volumen de ventas generado por cada representante de ventas, el total de los gastos de ventas es 41,580 dólares o sea el 33%.

Durante el primer año de operaciones después de ser adquirida por Triumph, los cinco representantes de ventas empleados por los antiguos dueños de Star continuaron en su trabajo. Como se esperaba, produjeron un volumen total de ventas de 630,000 dólares.

Durante ese año, Scott Matthews, antiguo gerente de ventas de distrito de Triumph y nuevo gerente de ventas de Star, no trató de agrandar el equipo de ventas. En el segundo año, Matthews incorporó y adiestró diez nuevos representantes de venta; pero al final del año sólo quedaban cinco de ellos. Las ventas de ese año sumaron 843,750 dólares. Al principio del tercer año, Matthews tenía diez buenos representantes, cada uno capaz de producir un volumen de ventas de 126,000 dólares. Los planes para el tercer año eran agregar y entrenar dos nuevos representantes cada mes. Esta meta no fue alcanzada completamente, pero sí se tomaron 20 representantes, 12 de los cuales estaban con la compañía al final del tercer año. Afortunadamente, ninguno de los diez representantes que trabajaban al principio del año renunció, y el grupo produjo 1,275,000 dólares. Esta cantidad,

combinada con el volumen de representantes nuevos (ninguno de los cuales vendió el año entero) sumó 1.8 millones de dólares. Matthews está convencido de que los 22 representantes empleados actualmente pueden producir un volumen de ventas de 2.25 millones de dólares en un año entero. Estos 22 representantes se encuentran en las siguientes zonas: Los Angeles, 2; San Francisco, 2; St. Louis, la casa central, 5; Dallas, 2; Houston, 2; Florida, 1; la Ciudad de Nueva York, 3, Chicago 2; Detroit, 1; Denver 1 y Toronto 1.

Ahora Matthews está planeando para el año próximo y se da cuenta de que el crecimiento de Star depende principalmente del número de representantes activos. La mayoría de los representantes viven en ciudades relativamente grandes y les venden no solamente a los clientes en esas ciudades, sino también en pequeños poblados vecinos. Él sabe que sólo tiene un representante de ventas en el sureste de los Estados Unidos, ninguno en el noroeste o Nueva Inglaterra y muy poca cobertura en Canadá.

Matthews pasa la mayor parte del tiempo reclutando y entrenando nuevos representantes de ventas. Algunos son referidos a la compañía por sus mismos representantes de ventas, pero la mayoría son reclutados por anuncios en los periódicos. Usualmente, se envía al representante nuevo a la calle por un período de una semana con un representante experto,. Entonces Matthews pasa una semana con el representante nuevo en el territorio que se le ha asignado. Matthews reconoce que el entrenamiento recibido bajo estas circunstancias es probablemente inadecuado, pero es todo lo que el tiempo permite. Además de reclutar y entrenar nuevos representantes de ventas, Matthews dirige dos reuniones de ventas al año para introducir productos nuevos. Estas reuniones también ofrecen la oportunidad de pulir las técnicas de venta

Aunque los laboratorios de la compañía central desarrollan nuevos productos, es responsabilidad del gerente general el escoger el nombre del producto, aprobar el diseño del envase y preparar la redacción e impresión de las hojas que llevan los representantes de ventas para la descripción del producto. En la oficina de la casa central hay tres oficinistas que procesan los pedidos que se reciben. La facturación de los clientes, el cómputo de las comisiones y el pago a los representantes lo hace

el personal de la compañía central. Matthews se da cuenta de que para que Star siga creciendo, necesita más asistencia administrativa, pero se siente obligado a mantenerse en el 33% de costo de ventas impuesto por la corporación central. (ibid., pp., 238-239)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Desarrollen una estructura organizacional para “STAR” que le permita a la compañía alcanzar un volumen de ventas de 11.25 millones de dólares anualmente.**
- b. ¿Será esta estructura efectiva cuando las ventas alcancen 33 millones de dólares?**
- c. ¿Qué significado tienen los hallazgos de Graicunas para entender los problemas de Matthews.**
- d. ¿Es posible cambiar la estructura organizacional de “STAR” y mantenerse dentro del 33% de costo de ventas?**
- e. ¿Cómo afecta la respuesta a esta pregunta las recomendaciones hechas sobre la estructura de la organización en su respuesta a la pregunta 1?**

III. PRODUCTOS INNOVADOR, S.A. de C.V.

Los productos de esta empresa son muy conocidos por las amas de casa y por la gente del campo, porque Productos Innovador, S.A. de C.V., enfoca sus esfuerzos en estos dos mercados. La corporación tiene dos divisiones, una especializada en el consumo de productos del hogar y otra que manufactura o procesa artículos agrícolas. Los productos de consumo elaborados por esta compañía incluyen cosméticos, medicinas, aerosoles para el hogar (desodorantes, limpiadores, etc.), cubiertas protectoras para pisos y muebles y otros productos similares. La división agrícola produce fertilizantes comerciales, medicinas veterinarias, insecticidas y aditivos para productos de consumo animal.

Las mayores plantas de producción de las dos divisiones están situadas juntas, en el Conjunto Industrial Cuautitlán, carretera México-Cuautitlán. Aunque están muy cerca una de la otra, las dos plantas operan en forma totalmente independiente. Además de realizar sus actividades de producción por separado, el servicio de la propia planta y otras actividades como el mantenimiento, almacenamiento y compra, también operan en forma independiente dentro de cada una. El encargado principal de cada planta (el administrador de planta) está bajo la autoridad del vicepresidente de la corporación. Existe algo de cooperación informal entre las dos plantas, pero es mínima. También, algunas veces se intercambian ascensos y transferencias entre las dos plantas, cuando una requiere algún trabajo del personal de la otra.

Como ya se mencionó, cada planta tiene su propia división de mantenimiento. Cada división es responsable del mantenimiento del funcionamiento de la planta, al mismo tiempo que mantiene funcionando la maquinaria de procesamiento y manufacturación. El departamento de mantenimiento de la planta de productos para el consumidor es muy grande, con un promedio de casi 40 empleados regulares. La mayor parte del personal del departamento de mantenimiento está formada por trabajadores altamente especializados. Además del personal de supervisión, el departamento está formado por personal encargado de tuberías, carpinteros, electricistas, expertos en calor y refrigeración y más personal capacitado. El anexo 1 presenta la organización de la estructura del departamento de mantenimiento.

El superintendente de mantenimiento en la división de productos para el consumidor es José Luis Hernández Cardoso. Ha trabajado en Productos Innovadores S.A. de C.V., durante casi quince años. Cuando recibió su título de Ingeniero Mecánico Electricista en el Instituto Politécnico Nacional, se le contrató y asignó un puesto en la sección de diseño de equipo y maquinaria en la división agrícola. Cuatro años después ascendió a superintendente de mantenimiento. Hace cinco años cuando el puesto de superintendente de mantenimiento estuvo vacante en la división de productos para el consumidor, Hernández Cardoso fue elegido y transferido.

Como superintendente de mantenimiento de la división de productos del consumidor, Hernández Cardoso está a cargo de los problemas de producción pues el mal funcionamiento de la planta o del equipo se debe mantener dentro de un mínimo.

Tiene la responsabilidad tanto de prevenir como de corregir el mantenimiento y efectuar las reparaciones de emergencia. Hernández Cardoso pasa la mayor parte de su tiempo haciendo proyectos preventivos de mantenimiento y manejando los documentos del departamento. Cuando termina planes de mantenimiento a largo plazo y son revisados por el personal encargado de producción, corresponde a Hernández Cardoso turnarlos a su segundo, Daniel Castán Cejudo para que los lleve a cabo. Delega a Castán casi todo el trabajo de realización de planes.

Cuando llegan los requerimientos para el mantenimiento de rutina y de emergencia, Hernández Cardoso participa algunas veces en la fase de planeación. Sin embargo casi siempre el mantenimiento de rutina y de emergencia corresponde a Castán. Hernández Cardoso llama a Castán “mi ejecutor en jefe.....Cuando es hora de hacer que los demás trabajen, es trabajo de Castán. Él sabe cómo tratarlos. Yo sólo elaboro los planes y dejo que Daniel vea que se realicen”.

Daniel Castán es uno de los empleados más respetador de Productos Innovadores S.A. de C.V., Tiene 60 años de edad, ha estado trabajando en la compañía durante casi 53 años. No es un hombre instruido, ya que abandonó los estudios cuando estaba en el primer año de preparatoria. Llegó a trabajar en esta empresa como carpintero, después de haber buscado en los alrededores dentro del ramo de la construcción. Después de dieciocho años en esta empresa, empezó su camino hacia la superintendencia de mantenimiento, puesto que ocupa desde esa época. Física y mentalmente es muy fuerte. Todo indica que va a mantenerse en este puesto de trabajo durante los cinco años siguientes hasta su jubilación. Está muy contento y seguro en su trabajo y no ambiciona otro. Le disgusta mucho el trabajo con papeles y por lo tanto, nunca ha querido el trabajo de superintendente que requiere una gran cantidad de papeleo.

Dentro de su departamento, Daniel Castán tiene una estrecha relación con los supervisores carpinteros, obreros, etc. También tiene buenas relaciones con una gran parte del personal administrativo fuera del departamento de mantenimiento. Quizá las dos personas menos queridas y relacionadas con Daniel Castán son los dos supervisores que trabajan bajo sus órdenes. Sus razones se expondrán brevemente.

Las causas de la gran armonía existente entre Daniel Castán y el supervisor de primera línea y sus subordinados radican en que se identifica con ellos. Puesto que comenzó como carpintero, puede entender y hablar el lenguaje de éstos. Al igual que él, la mayoría no cursó estudios superiores. Algunos de los supervisores y trabajadores tienen diplomas y títulos de secundaria, ya que es el grado más alto al que llegaron. Castán demuestra un interés muy personal en cada uno de ellos. Les habla frecuentemente. Van a su oficina a pedir su consejo sobre algunos problemas, incluyendo asuntos personales y dificultades de trabajo.

El interés y la comprensión de Castán por los trabajadores se complementa con la expectativa que mantiene hacia ellos. Espera que realicen bien sus trabajos, y así se los dice. Si disminuyen el ritmo, rápidamente les recuerda sus responsabilidades. Como los trata bien y les demuestra respeto, el supervisor de primera línea y sus hombres se comportan lo mejor posible con respecto a Castán.

Los administradores del departamento de producción y los de toda la planta tienen mucho respeto por Castán, porque muchas veces les ha ayudado en situaciones tensas. Por ejemplo, hace varios años, una parte de la planta se inundó debido a las abundantes lluvias en la zona. Castán, prácticamente solo, se encargó del asunto y limpió la planta y la puso a funcionar de nuevo en un tiempo sorprendentemente corto, solo cuarenta y ocho horas, justa a tiempo para que la producción empezara un pedido muy importante. Se podrían citar numerosas ocasiones en que Castán se ha hecho cargo personalmente de los problemas de emergencia y ha trabajado durante períodos continuos de treintaiséis horas o más, hasta que los problemas se han resuelto y la producción ha vuelto a la normalidad.

Como ya se mencionó, quizá la gente menos relacionada con Castán sean los dos supervisores que trabajan bajo sus órdenes, Joaquín Barrera y Diego Luna. Ambos son muy capaces y calificados para su trabajo. Barrera tiene el título de Ingeniero en Electrónica; Luna tiene el título de ingeniero mecánico. Ambos tuvieron un poco de experiencia con otras compañías antes de ser contratados por Productos Innovadores S.A. de C.V., para trabajar en el departamento de producción. Después de varios años en este departamento, los dos fueron transferidos a mantenimiento

como supervisores. Barrera ha ocupado este puesto durante tres años, y Luna lleva dos años en el suyo.

Una de las obligaciones de cada supervisor de mantenimiento es establecer el horario preciso de las tareas asignadas a él y a sus hombres con el subsuperintendente, formular las requisiciones de materias y equipo, delegar las tareas a cada supervisor, asignar los ayudantes adecuados al supervisor, dar otras instrucciones y dirigir a los supervisores y a sus equipos de trabajo. Los trabajadores (carpinteros, obreros, etc.) no siempre trabajan bajo la supervisión del mismo supervisor. Cuando a un supervisor se le asigna una tarea (por ejemplo, reemplazar todos los vidrios rotos en la plante), se le proporciona el personal para realizar el trabajo. Así, los trabajadores y su supervisor se responsabilizan de la tarea hasta que se termina y después a cada uno se le asigna a otro proyecto donde se le necesita. El jefe hace las asignaciones y coordina todos los proyectos de trabajo. El supervisor es el jefe de un grupo que trabaja en conjunto; al finalizar su tarea, el grupo se divide para trabajar en otros proyectos de mantenimiento. El supervisor puede tener un nuevo grupo bajo su supervisión y los trabajadores pueden tener un nuevo supervisor como jefe de la nueva tarea. Los cambios continúan cuando se terminan las tareas y se presentan otras nuevas.

Los problemas que los otros supervisores tienen con Castán se pueden ejemplificar en la siguiente manera:

Ejemplo 1:

Como ya se ha dicho con frecuencia, los trabajadores optan por acudir a Castán para consultar sus problemas (tanto de trabajo como personales y con sus quejas y peticiones. Casi siempre, Castán intenta ayudarlos si le es posible. Rara vez consulta con el jefe de los trabajadores o con el supervisor correspondiente. Cuando se trata de problemas de trabajo, Castán tiene la costumbre de no comunicar al personal administrativo correspondiente las sugerencias ni las acciones que ha tomado. Es muy independiente para actuar, no tanto porque intente hacerlo sino porque es la manera en que siempre le ha funcionado sin recibir ninguna reprimenda.

Debido a esto, con frecuencia los jefes y los supervisores no tienen conocimiento de las promesas e instrucciones que Castán da directamente a sus trabajadores.

Ejemplo 2:

Otro aspecto típico de la manera de ser de Castán es su temperamento irritable. Recientemente se descubrió que algunos vagos habían arrojado piedras contra las ventanas durante la noche anterior. A la una llegó Castán y le dijo a Luna que se asegurara de que sus hombres terminarían el trabajo antes del cambio de turno (a las tres en punto), porque iba a llover y el agua dañaría el equipo y los materiales. “Haga que sus hombres trabajen”, dijo. Luna asintió y prometió terminar el trabajo. Quince minutos después llegó Castán y “estalló” cuando vio que los carpinteros aún estaban ocupados en otra tarea y no habían empezado a reparar las ventanas . “Creo que le dije que pusiera a los hombres a trabajar en las ventanas. ¿Quiere que yo les ordene o usted lo va a hacer?”

Ejemplo 3:

La política de vacaciones de Productos Innovador S.A. de C-V., establece que todos los trabajadores con diez años o más de antigüedad en la empresa tienen derecho a cuatro semanas de vacaciones al año. Todos los supervisores del departamento de mantenimiento han estado en la compañía por más de diez años y, por lo tanto, tienen derecho a cuatro semanas libres. Para mejorar la política, el departamento de mantenimiento tiene además las siguientes políticas:

- a. La solicitud de vacaciones para cada año se debe presentar antes de que empiece el año. (1º. de enero). En ese momento, cada supervisor debe hacer un calendario de vacaciones para los trabajadores bajo su mando. Cualquier cambio subsecuente pasará por el supervisor y no deberá interferir el tiempo de vacaciones asignado previamente a otros trabajadores.
- b. Cuando un supervisor está de vacaciones, debe ser reemplazado por un obrero común como supervisor temporal. Este supervisor será

elegido por el jefe y el supervisor que se va de vacaciones. Cuando el supervisor regresa de sus vacaciones, el supervisor eventual deberá regresar a su puesto anterior.

- c. No más de dos supervisores de la sección de un mismo jefe deberán salir de vacaciones al mismo tiempo. Es muy importante no tener simultáneamente demasiados supervisores temporales que no poseen experiencia.

De acuerdo a las políticas departamentales, el Jefe Luna negó al supervisor la petición, del quince de mayo, de cambiar sus vacaciones de la fecha previamente establecida, del veinticuatro de mayo al veintiuno de junio, a un período nuevo que comenzaba el primero de junio y terminaba el día veintiocho de junio. El ajuste sólo abarcaría una semana, pues otros dos supervisores comenzaban sus vacaciones el veintidós de junio. El cambio significaría que durante esa semana estarían trabajando tres supervisores eventuales y únicamente dos permanentes. Luna expuso estas razones para negar la petición del supervisor. Este no aceptó y fue a consultar a Castán sin el conocimiento de Luna. Castán aprobó el cambio y después dijo a Luna que “todo iría muy bien”.

Ejemplo 4:

Los trabajadores del departamento de mantenimiento tienden a ser “ratas que atesoran” por naturaleza, particularmente en el mantenimiento preventivo, con frecuencia guardan partes y unidades completas que creen podrían serles útiles en el futuro. Cuando el electricista A, de la sección de Luna preguntó qué debería hacer con un viejo accesorio ligero que acababan de reemplazar, porque pensaba que aún podía servir, Luna le dijo que lo tirara. Le explicó que en lo relativo a contabilidad, almacenamiento e impuestos, tirarlo era la mejor decisión. Una semana después, Luna descubrió el accesorio escondido bajo unos cartones viejos en el cuarto de almacenamiento. Cuando se presentó con el accesorio ante el electricista A, el electricista dijo “Daniel Castán dijo que sería conveniente conservarlo”. Luna pudo imaginar fácilmente la conversación entre Castán y el electricista.

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. ¿Qué pruebas existen para indicar que hay una organización informal en esta empresa?
- b. ¿Cuáles son las metas y objetivos de la organización informal?
- c. Evalúe el organigrama de esta empresa.
- d. Determinen los puntos débiles y los puntos fuertes en las relaciones formales de autoridad.
- e. Presentar sus argumentos tipo ensayo, fundamentando con la teoría que ahora conocen, en al menos una cuartilla.
- f. Exponer ante el grupo, discutir y llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.

IV. ORGANIGRAMA PARA DETROIT DIESEL ALLISON DE MÉXICO.

La empresa Detroit Diesel Allison de México, está organizada según se describe a continuación:

Presidente-

Reportándose al presidente:

Director de Mercadeo- Tiene dos empleados: mecanógrafo estadístico, y un estadístico.

Asesor legal- Tiene como subordinada una secretaria legal.

Vicepresidente y Tesorero- Los jefes de las secciones de contabilidad general y de costos se reportan a él.

Contralor. tiene un pequeño grupo de tres asistentes administrativos.

Director de relaciones industriales- Su personal se compone de una secretaria, un asistente administrativo y un asistente de investigaciones. Cada planta tiene su

propio Director de Recursos Humanos. Administra el plan de salarios y de beneficios de los empleados para toda la compañía, incluyendo los seguros y el nuevo plan de retiro. Será responsabilidad suya el administrar cualquier programa de desarrollo ejecutivo que se acuerde.

Director de compras- Algunas veces compra aquellos artículos que pueden usarse en todas las plantas.

Vicepresidente ejecutivo.

Vicepresidente de manufactura.

Reportándose al vicepresidente de manufactura están las posiciones asesoras del director de ingeniería industrial y del director de control de calidad,

Los gerentes de las cinco plantas manufactureras se reportan al vicepresidente de manufactura. Cada gerente de planta tiene gerentes de recursos humanos, de control de calidad, de ingeniería industrial, de compras, de contabilidad, de ingeniería de producto, y un gerente de planta asistente. Cada jefe de departamento tiene por los menos tres empleados exentos y varios asistentes administrativos. El gerente de planta asistente supervisa directamente al ingeniero de planta (mantenimiento del edificio), al mecánico maestro responsable del depósito de herramientas y del taller de reparaciones, así como a los supervisores generales a cargo de los departamentos de producción. El siguiente resumen muestra el número de empleados por hora y el número de supervisores generales y de supervisores de cada planta.

Planta Número	Total de empleados Por hora	Supervisores Generales	Supervisores
1 (motores fuera de borda)	250	3	20
2 (planta de motores)	700	4	32
3 (herramientas eléctricas manuales)	400	3	18
4 (cortadoras y orilladoras de césped)	300	3	15
5 (herramientas mecánicas)	500	4	24

Vicepresidente de ingeniería. Hay cinco ingenieros supervisores de diseño que se reportan a ella, uno por cada línea de producto. Hay también un jefe de metalurgia que dirige el laboratorio metalúrgico.

Vicepresidente de ventas. Los siguientes gerentes se reportan a él: Gerente de publicidad, Jefe del Departamento de Ordenes de Venta, y el Gerente General de Ventas asistente, el jefe del departamento de Órdenes de Venta actúa como enlace entre las plantas 1 y 4, ya que éstas compran el 50% de la producción de la planta de motores. El gerente general de ventas asistente dirige a cuatro gerentes de ventas regionales. Cada Gerente Regional tiene dos asistentes administrativos y aproximadamente 15 representantes de ventas que se reportan a él o ella. El gerente de la región del este.

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Investigar en internet los antecedentes de esta empresa y su situación actual.
- b. Diseñar el organigrama para esta organización.
- c. Presentar ante el grupo los resultados de su investigación.
- d. Presentar ante todos los otros equipos su organigrama.
- e. Propiciar una discusión moderada por el facilitador y llegar a una conclusión general.

V.- ORGANIGRAMA PARA HILASAL MEXICANA.

Hilasal Mexicana se ha organizado de tal como se muestra a continuación:

PUESTO: GERENTE DE ALGODÓN (V. S.)	DIRECCIÓN: SERVICIO AL CLIENTE
DEPARTAMENTO: SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: DIRECTOR DE SERVICIO AL CLIENTE	
SUPERVISA: ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE, AUXILIAR DE VENTAS.	

PUESTO: SERVICIO AL CLIENTE (LB).	DIRECCIÓN: SERVICIO AL CLIENTE
DEPARTAMENTO: SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: DIRECTOR DE SERVICIO AL CLIENTE	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: AUXILIAR DE VENTAS	DIRECCIÓN: SERVICIO AL CLIENTE
DEPARTAMENTO: SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: GERENTE DE SINTÉTICO, GERENTE DE ALGODÓN.	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: MANAGER ASSISTANT VSS COTTON LOGO	DIRECCIÓN: SERVICIO AL CLIENTE
DEPARTAMENTO: SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: GERENTE DE SERVICIO AL CLIENTE DE ALGODÓN	
SUPERVISA: ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE,	

PUESTO: SERVICIO AL CLIENTE	DIRECCIÓN: SERVICIO AL CLIENTE
DEPARTAMENTO: SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: DIRECTOR DE SERVICIO AL CLIENTE	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	DIRECCIÓN: SERVICIO AL CLIENTE
DEPARTAMENTO: SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: GERENTE DE SINTETICO	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE (L.B.).	DIRECCIÓN: SERVICIO AL CLIENTE
DEPARTAMENTO: SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: DIRECTOR DE SERVICIO AL CLIENTE	
SUPERVISA: SERVICIO AL CLIENTE DE (L.B.)	

PUESTO: GERENTE DE SINTETICO (V. S.)	DIRECCIÓN: SERVICIO AL CLIENTE
DEPARTAMENTO: SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: DIRECTOR DE SERVICIO AL CLIENTE	
SUPERVISA: ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE, ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE, AUXILIAR DE VENTAS.	

PUESTO: GERENTE DE PLANEACIÓN	DIRECCIÓN: MANUFACTURA
DEPARTAMENTO: MANUFACTURA	
REPORTA A: DIRECCIÓN DE MANUFACTURA	
SUPERVISA: 5 ANALISTAS DE PLANEACIÓN, 1 ASISTENTE DE PLANEACIÓN	

PUESTO: PLANEADOR DE PRODUCCION	DIRECCIÓN: MANUFACTURA
DEPARTAMENTO: PLANEACION	
REPORTA A: GERENTE DE PLANEACION	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: CONTADOR GENERAL	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD	
REPORTA A: DIRECTOR DE FINANZAS	
SUPERVISA: CUENTAS POR PAGAR, POR COBRAR ACTIVOS FIJOS, CONTABILIDAD GENERAL.	

PUESTO: TECNICO EN CONTABILIDAD	DIRECCIÓN: FINANZAS
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD	
REPORTA A: CONTADOR GENERAL	
SUPERVISA: NINGUNO.	

PUESTO: CUENTAS POR PAGAR	DIRECCIÓN: FINANZAS.
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD	
REPORTA A: CONTADOR GENERAL	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: CUENTAS POR PAGAR Y TESORERIA	DIRECCIÓN: FINANZAS
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD	
REPORTA A: CONTADOR GENERAL	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: ASISTENTE DE CONTABILIDAD	DIRECCIÓN: FINANZAS
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD	
REPORTA A: CONTADOR GENERAL	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: ASISTENTE DE ACTIVOS FIJOS	DIRECCIÓN: FINANZAS
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD	
REPORTA A: CONTADOR GENERAL	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: GERENTE DE DESARROLLO	DIRECCIÓN: FINANZAS
DEPARTAMENTO: SISTEMAS	
REPORTA A: DIRECTOR DE FINANZAS	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: ANALISTA PROGRAMADOR	DIRECCIÓN: FINANZAS
DEPARTAMENTO: INGENIERIA EN SISTEMAS	
REPORTA A: GERENTE DE SISTEMAS	
SUPERVISA: ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y LIDER DE PROYECTO.	

PUESTO: GERENTE DE SISTEMAS	DIRECCIÓN: FINANZAS.
DEPARTAMENTO: INGENIERIA EN SISTEMAS	
REPORTA A: DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.	
SUPERVISA: ANALISTA DE PROGRAMACIÓN Y LIDER DE PROYECTO.	

PUESTO: ASISTENTE DE DISEÑO.	DIRECCIÓN: PRODUCCIÓN.
DEPARTAMENTO: DISEÑO	
REPORTA: GERENTE DE DISEÑO	
SUPERVISA: COORDINAR MUESTRISTAS	

PUESTO: JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	
REPORTA A: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
SUPERVISA: ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, PROMOTORAS.	

PUESTO: ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.	DIRECCIÓN: ADMINISTRACION Y FINANZAS.
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	
REPORTA A: JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
SUPERVISA: NINGUNA.	

PUESTO: PROMOTORA	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS.	
REPORTA A: JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	
REPORTA A: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: GERENTE DE INGENIERIA	DIRECCIÓN: MANUFACTURA
DEPARTAMENTO: INGENIERIA	
REPORTA A: DIRECTOR DE PRODUCCIÓN	
SUPERVISA: JEFES DE INGENIERIA Y ASISTENTES.	

PUESTO: CHOFER ADMINISTRATIVO	DIRECCIÓN: FINANZAS.
DEPARTAMENTO: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE FINANZAS	
REPORTA A: DIRECTOR DE FINANZAS	
SUPERVISA: CHOFER DE PRODUCTO TERMINADO	

PUESTO: ASISTENTE DE PLANEACIÓN	DIRECCIÓN: MANUFACTURA
DEPARTAMENTO: PLANEACIÓN	
REPORTA A: ANALISTA DE PLANEACIÓN	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS.	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	
REPORTA A: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.	
SUPERVISA: ASISTENTES DE RECURSOS HUMANOS, JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE PLANTA II.	

PUESTO: DIGITALIZADOR	DIRECCIÓN: MANUFACTURA
DEPARTAMENTO: CORTE	
REPORTA A: JEFE DE CORTE	
SUPERVISA: AL SUPERVISOR DE CORTE.	

PUESTO: AUXILIAR DE TRAFICO	DIRECCIÓN: FINANZAS
DEPARTAMENTO: TRAFICO	
REPORTA A: GERENTE DE TRAFICO	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: ASISTENTE DE TRAFICO	DIRECCIÓN: FINANZAS
DEPARTAMENTO: TRAFICO	
REPORTA A: GERENTE DE TRAFICO	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: GERENTE DE TRAFICO	DIRECCIÓN: FINANZAS ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO: TRAFICO	
REPORTA A: DIRECTOR DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN.	
SUPERVISA: ASISTENTE DE TRAFICO Y AUXILIARES DE TRAFICO.	

PUESTO: ASISTENTE DE DISEÑO.	DIRECCIÓN: PRODUCCIÓN.
DEPARTAMENTO: DISEÑO	
REPORTA A: DIRECTOR DE CALIDAD	
SUPERVISA: MUESTRAS, DIGITALIZADOR.	

PUESTO: DIGITALIZADOR	DIRECCIÓN: MANUFACTURA
DEPARTAMENTO: CORTE	
REPORTA A: ASISTENTE DE DISEÑO.	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: MUESTRISTA	DIRECCIÓN: CALIDAD
DEPARTAMENTO: DISEÑO	
REPORTA A: ASITENTE DE DISEÑO	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: OPERARIO DE MAQUINA	DIRECCIÓN: MANUFACTURA
DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN	
REPORTA A: SUPERVISOR DE LINEA	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: CONTROLADOR DE BULTOS	DIRECCIÓN: MANUFACTURA
DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN	
REPORTA A: SUPERVISOR DE LINEA	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: INSPECTOR	DIRECCIÓN: MANUFACTURA
DEPARTAMENTO: PRODUCCION	
REPORTA A: SUPERVISOR	
SUPERVISA A: NINGUNO.	

PUESTO: ASISTENTE DE ANALISTA DE LABORATORIO	DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE LABORATORIO
DEPARTAMENTO: LABORATORIO	
REPORTA A: JEFE DE LABORATORIO DE COLOR, GERENTE DE LABORATORIO.	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: ASISTENTE DE LABORATORIO	DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE LABORATORIO
DEPARTAMENTO: LABORATORIO	
REPORTA A: JEFE DE LABORATORIO DE COLOR	
SUPERVISA: NINGUNA.	

PUESTO: ASISTENTE DE AUD. DE CALIDAD	DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE LABORATORIO.
DEPARTAMENTO: LABORATORIO	
REPORTA A: GERENTE DE LABORATORIO	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: GERENTE DE LABORATORIO	DIRECCIÓN: SERVICIO AL CLIENTE
DEPARTAMENTO: CONTROL DE CALIDAD LABORATORIO	
REPORTA A: INGENIERO CABILDO	
SUPERVISA: ANALISTA, AUXILIAR SUPERVISOR DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA	

PUESTO: JEFE DE LABORATORIO DE COLOR	DIRECCIÓN: CALIDAD
DEPARTAMENTO: LABORATORIO	
REPORTA A: GERENTE DE CALIDAD	
SUPERVISA: ASISTENTE DE LABORATORIO DE COLOR.	

PUESTO: SUPERVISOR DE MATERIA PRIMA C	DIRECCIÓN: CALIDAD
DEPARTAMENTO: LABORATORIO (Recepción de M. P. Control de calidad).	
REPORTA A: GERENTE DE LABORATORIO	
SUPERVISA: AUDITORES	

PUESTO: AUX. DE PRODUCTO	DIRECCIÓN:
DEPARTAMENTO: INGENIERIA DE PRODUCTO.	
REPORTA A: DIRECTOR DE CALIDAD	
SUPERVISA: AUXILIAR DE ALMACEN (ELASTICOS).	

PUESTO: AUXILIAR DE INGENIERIA DE PRODUCTO.	DIRECCIÓN:
DEPARTAMENTO: INGENIERIA DE PRODUCTO	
REPORTA A: DIRECTOR DE CALIDAD	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPARTAMENTO: ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	
REPORTA A: GERENTE DE MATERIALES	
SUPERVISA: SUPERVISORES, AUXILIARES, CHOFER DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO.	

PUESTO: AUXILIAR DE ALMACEN DE MATERIA PRIMA.	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.
DEPARTAMENTO: ALMACEN DE MATERIA PRIMA	
REPORTA A: JEFE DE ALMACEN DE MATERIA PRIMA.	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: AUXILIAR DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO.	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.
DEPARTAMENTO: ALMACEN DE PRODUCTO	
REPORTA A: JEFE DE ALMACEN DE PRODUCTO	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: SUPERVISOR DE ALMACEN DE MATERIA PRIMA	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPARTAMENTO: ALMACEN DE MATERIA PRIMA	
REPORTA A: JEFE DE ALMACEN DE MATERIA PRIMA	
SUPERVISA: AUXILIAR DE ALMACEN DE MATERIA PRIMA.	

PUESTO: CHOFER DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.
DEPARTAMENTO: ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	
REPORTA A: JEFE DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: JEFE DE ALMACEN DE MATERIA PRIMA	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANAZAS.
DEPARTAMENTO: ALMACEN DE MATERIA PRIMA	
REPORTA A: GERENTE DE MATERIALES.	
SUPERVISA: SUPERVISORES Y AUXILIARES DE ALMACEN DE MATERIA PRIMA	

PUESTO: RESPONSABLES DE COMPRAS NACIONALES E INTERNACIONALES	DIRECCIÓN: ADMINISTRATIVO Y FINANZAS.
DEPARTAMENTO: COMPRAS	
REPORTA A: GERENTE DE MATERIALES.	
SUPERVISA: ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE, AUXILIAR DE VENTAS.	

PUESTO: SUPERVISOR DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.
DEPARTAMENTO: ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	
REPORTA A: JEFE DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	
SUPERVISA: AUXILIAR DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	

PUESTO: GERENCIA DE NOMINAS	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN GENERAL.
DEPARTAMENTO: NOMINAS	
REPORTA A: DIRECTOR DE FINANZAS	
SUPERVISA: ASISTENTES DE NÓMINAS, COORDINADOR DE INCENTIVOS, AUXILIAR DE NOMINAS PLANTA I Y II , CAPTURISTAS.	

PUESTO: ASISTENTE DE NÓMINAS (IMSS)	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO: NÓMINAS	
REPORTA A: GERENTE DE NOMINAS	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: ASISTENTE DE NOMINAS (NGC).	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN GENERAL
DEPARTAMENTO: NOMINAS	
REPORTA A: GERENTE DE NOMINAS	
SUPERVISA: NINGUNA	

PUESTO: AUXILIAR DE INCENTIVOS (TURNO 1)	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN GENERAL.
DEPARTAMENTO: NOMINAS	
REPORTA A: COORDINADOR DE INCENTIVOS	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: AUXILIAR DE INCENTIVOS (TURNO 2).	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN GENERAL.
DEPARTAMENTO: NOMINAS	
REPORTA A: COORDINADOR DE INCENTIVOS.	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: AUXILIAR DE INCENTIVOS (TURNO 3).	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN GENERAL.
DEPARTAMENTO: NOMINAS	
REPORTA A: COORDINADOR DE INCENTIVOS.	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: AUXILIAR DE NÓMINAS (SISTEMA SINTEL).	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN GENERAL.
DEPARTAMENTO: NOMINAS	
REPORTA A: GERENTE DE NOMINAS	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: CAPTURISTAS	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN GENERAL.
DEPARTAMENTO: NOMINAS	
REPORTA A: COORDINADOR DE INCENTIVOS.	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: AUXILIAR DE NOMINAS	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN GENERAL.
DEPARTAMENTO: NOMINAS	
REPORTA A: GERENTE DE NOMINAS	
SUPERVISA: CAPTURISTA PLANTA 2	

PUESTO: COORDINACION INCENTIVOS	DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN GENERAL.
DEPARTAMENTO: NOMINAS	
REPORTA A: GERENTE DE NOMINAS	
SUPERVISA: 4 CAPTURISTAS, AUX, NOMINAS SEGUNDO TURNO, CAPTURISTA DE ALGODÓN 2 TURNO, CAPTURISTA AUX INCENTIVOS 2 TURNO.	

PUESTO: ASISTENTE DE DIRECCION	DIRECCIÓN: CALIDAD / PD
DEPARTAMENTO: DESARROLLO DE MATERIALES	
REPORTA A: DIRECTOR DE CALIDAD	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: ASISTENTE DE VENTAS VSS PINK	DIRECCIÓN: SERVICIO AL CLIENTE
DEPARTAMENTO: SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: GERENTE DE VENTAS VSS .	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: OPERADOR MANUAL	DIRECCIÓN: MANUFACTURA
DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN	
REPORTA A: SUPERVISOR DE LINEA	
SUPERVISA: NINGUNO	

PUESTO: JEFE DE CAPACITACIÓN TECNICA	DIRECCIÓN: SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS	
REPORTA A: SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.	
SUPERVISA: NINGUNO	

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- f. Investigar en internet los antecedentes de esta empresa y su situación actual.
- g. Diseñar el organigrama para esta organización.
- h. Presentar ante los otros equipos los resultados de su investigación.
- i. Presentar ante todos los otros equipos su organigrama.
- j. Propiciar una discusión moderada por el facilitador y llegar a una conclusión general.

PRÁCTICA No. 24

NOMBRE:

ANÁLISIS DE PUESTOS

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante sea capaz de identificar las partes que conforman un puesto, conocer los elementos que se requieren para recolectar información para realizar el análisis, descripción y perfil del puesto.

INTRODUCCIÓN:

El análisis de puestos le indica al administrador aspectos relativos al puesto: las tareas esenciales, los deberes y las responsabilidades involucradas en el desempeño del trabajo. Las partes de que se compone el análisis de puestos son: la identificación, la descripción y los requerimientos.

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad 4. Técnicas de Organización. Subtema 4.2. Análisis de puestos.

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno analizando los casos que se les presentan, y a partir de los mismos llevar a cabo las tareas que se piden al final de cada caso; en hojas de rotafolio presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I.-ANÁLISIS DE PUESTO PARA AVANTE TEXTIL.

En la empresa de AVANTE TEXTIL, S.A. DE C.V. se requiere elaborar el análisis de puesto con los siguientes elementos:

El ocupante del puesto debe tener de 30-45 años, SUPERVISA: al ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE, y al AUXILIAR DE VENTAS, **EQUIPO Y MATERIALES, PROGRAMAS, ETC.**

- **HERRAMIENTA, MATERIALES, PAPELERIA, MAQUINARIA, CONOCIMIENTOS EN PC, PROGRAMAS** relacionados con el puesto, **ACTIVIDADES**, el puesto será para GERENTE DE ALGODÓN (V. S.) se requiere para Atender y asegurar que se cumplan las necesidades del cliente de acuerdo a los requerimientos, debiendo realizar **diariamente**, Embarques: revisar que los embarques prometidos se cumplan.
- Intransit Vendor Bill asegurar que esta información esté actualizada.
- Reporte de facturas: Asegurar que se actualicen.
- Cierre de MPO'S en sistema: Asegurara que se actualicen.
- Delivery Performance y orders fulfillment, asegurar que se actualice.
- OSR Actualizar diariamente y notificar a los demás departamentos de cualquier cambio.
- Mail y comunicación con el cliente, atender al cliente de acuerdo a la demanda que el tenga.
- Inglés 100%
- Conocimientos de ventas.
- Conocimientos básicos sobre producción
- Desarrollo de producto
- Manejo con proveedores
- Manejo de computadora (PC), programas (Excel, Word, power point, mail, Internet).
- Manejo de sistemas integrales Movex; que **mensualmente** realice lo siguiente: Delivery Performance Order Fulfillment.

- Validar el cierre de mes
- Backlog Actualizar el reporte mensualmente y enviar a todo los directores.
- Claims Repor Mensual actualizar y reportar a finanzas de cualquier cargo.
- Debe ser una persona casada, reporta directamente al Director de Servicio al Cliente, es necesario que sea del sexo femenino, que **cada semana** lleve a cabo Delivery Performa y orders fullfilment.
- Revisar que toda la información que se capturó esté correcta al mismo tiempo validándola.
- Validar escaleras; que la información de planeación coincida con la información de servicio al cliente.
- Materia prima: Dar seguimiento junto con planeación y compras de las fechas prometidas de parte del proveedor se cumplan sin afectar ninguna orden.
- Deberá de tener título de Licenciado en Administración, Economía o Ingeniería Industrial, es un puesto que está dentro del Área de Servicio al Cliente , es un puesto de Gerente de Algodón, entre otras actividades se encargará de NOI'S : Enviar notificaciones de ordenes a planeación , compras y producción, ingeniería, directores. Dar seguimiento para conseguir fecha de entrega y confirmar al cliente. Introducir NOI'S en Movex.
- Mpos en cuanto se reciban por parte del cliente convertir la NOI en MPO.
- Tops asegurar que las primeras piezas de producto siendo colores nuevos se envían al cliente.
- Cotización trabajar para obtener costos del producto, analizarlos y preparar reparto de precio sugerido para su autorización. Ya autorizado enviar al cliente ya sea para negociación o aceptación.

Para desempeñar este puesto se requiere contar con tres años de experiencia, además de manejar hábilmente la computadora.

Cotidianamente debe tomar decisiones de suma importancia. Debe ser una persona muy responsable en el desempeño de su trabajo y en el manejo de equipo de cómputo que se le asigne, así como del Software a su cargo.

Trabaja en una oficina amplia, bien ventilada y con mobiliario como escritorio, silla ejecutiva.

Debe ser una persona que sepa trabajar bajo presión y equilibrada emocionalmente.

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. Ordenen los elementos anteriores basándose en el esquema que aparece como anexo 1.

(NOTA: SI FALTAREN ALGUNOS DATOS PARA LLENAR EL ESQUEMA, SE SUGIERE QUE USTEDES LOS GENEREN VISITANDO ALGUNA EMPRESA TEXTIL).

- b. Presentar ante todos los otros equipos sus resultados.
- c. Propiciar una discusión moderada por el facilitador y llegar a una conclusión general.

Identificación

Puesto

Clave:

Fecha del análisis

Ubicación:

Nombre del analista:

Puesto al que reporta:

Nombre del entrevistado

Puesto (s) supervisados:

Salario mensual:

Descripción

General:

Específica:

Labores diarias:

Labores quincenales:

Labores eventuales:

Requerimientos

Escolaridad:

Experiencia:

Sexo:

Edad:

Experiencia

Aspectos especiales (Características sicofísicas, intelectuales y carácter)

Responsabilidad

Bienes

- a) Equipo
- b) Mercancías:
- c) Fondos monetarios:

Relaciones

- a) Supervisión:
- b) Fuera de la empresa:

Condiciones

Ambiente físico:

Esfuerzo:

Riesgos

- a) Accidentes:
- b) Enfermedades Profesionales:

II.- PERSONAL DE SEGURIDAD EN MÉRIDA, YUCATÁN

El aumento de los niveles de criminalidad en la ciudad de Mérida, Yucatán, junto con el auge económico general que vive ese estado, ha creado un mercado atractivo para los vendedores de sistemas de seguridad. Un inversionista local adquirió cuatro vehículos blindados para la distribución de pagos de nóminas (que se hacen en dinero en efectivo) a diferentes compañías de la localidad. Cada vehículo es tripulado por un conductor y dos acompañantes. En cada caso, la tripulación del vehículo realiza cuatro tareas esenciales:

1. Recoge el dinero del banco, se dirige a la compañía donde se va a pagar la nómina y efectúa el pago necesario. En el proceso observa estrictamente las normas de seguridad en todo momento, con dos de los tripulantes “cubriendo” con sus armas al tercero, que transporta físicamente las bolsas con billetes cuando el vehículo se detiene.
2. Entrega a cada empleado el pago que le corresponde, después de verificar su identificación.
3. Mantiene contacto permanente por radio y teléfono celular con la central.
4. Prepara un reporte detallado de los pagos que efectuó durante el día.

En la zona hay un número suficiente de hombres que solicitan empleo y que han recibido instrucción de tipo militar. Estas personas conocen el uso de las ramas de fuego y las técnicas de defensa personal.

Sabiendo el alto riesgo que implicaría una operación defectuosa de una de las tripulaciones de la empresa, el dueño de la empresa les ha encargado a ustedes que lleve a cabo un estudio completo que incluya: (Werther y Davis.2004, p. 116)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- a. **Realizar una descripción completa de cada puesto (ustedes pueden diseñar las funciones de los tres integrantes de la tripulación de cada vehículo en la forma que prefieran, jerarquizándolos, separándolos e integrándolos como estimen más conveniente)..**

- b. Realizar una descripción de los requerimientos de cada puesto.**
- c. Realizar una descripción de las relaciones funcionales que se establecerán entre los integrantes de cada tripulación.**
- d. Presentar ante todos los otros equipos sus resultados.**
- e. Propiciar una discusión moderada por el facilitador y llegar a una conclusión general.**

NOTA: SE SUGIERE REALIZAR ESTA TAREA APLICANDO SU INVESTIGACIÓN EN EMPRESAS DE SEGURIDAD DE LA LOCALIDAD TALES COMO CORPORATIVO EMPRESARIAL DE VIGILANCIA, S.A. DE C.V., RYPSI SEGURIDAD PRIVADA DE TOLUCA, S.A. DE C.V., GRUPO DE SEGURIDAD PRIVADA PREVENTIVA, MULTISERVICIOS EN SEGURIDAD PRIVADA INTEGRAL, S.A. DE C.V., Y BUFETE DE PROTECCIÓN PRIVADA PATRIMONIAL, S.A. DE C.V., ENTRE OTRAS. (VER SECCIÓN AMARILLA)

III.- PERSONAL DE CONSERVACIÓN DE RECURSOS NATURALES EN PLAYA TAMBOR, COSTA RICA.

Costa Rica, la bella nación centroamericana, cuenta entre sus atractivos con una hermosa zona selvática, de vegetación tropical, bien conservada, que se extiende por gran parte de su litoral sobre el Océano Pacífico. Desafortunadamente, la zona de Playa Tambor sufrió incursiones de depredadores en años pasados y las autoridades decidieron lanzar una campaña de restauración ecológica.

Con la asesoría de expertos en materia de ecología tropical se determinó que la labor más urgente es reforestar ciertas especies de árboles tropicales en una zona de aproximadamente 20 kilómetros cuadrados. Las autoridades y los científicos que las asesoran determinaron también que deben formarse brigadas de un máximo de siete personas, porque la presencia de más seres humanos podría generar tensiones entre las distintas especies animales que pueblan el lugar.

Estos equipos se integran mediante voluntarios a los que las autoridades proporcionan los alimentos que consumen durante el día y los instrumentos necesarios para su labor. Los voluntarios deben transportar a sus espaldas los arbolitos. Que pesan un promedio de 10 kilogramos cada uno al lugar que se les

designa, excavar un pequeño hoyo y plantar, abonar y regar cada arbolito con un mínimo de cuatro litros de agua.

Después de plantar cada arbolito, cada brigada dedica una hora a tomar alimentos y a descansar, y pasa el resto de la tarde limpiando el bosque antes de regresar a la base de Playa Tambor. El departamento de Conservación de recursos Naturales de Playa Tambor les ha solicitado que elaboren lo siguiente: (ibid., p.117)

REPORTE DEL EQUIPO (RESULTADOS)

- b. Una descripción de la estructura funcional más adecuada de cada brigada.**
- c. Una descripción de los puestos que cada brigada debe comprender.**
- d. Una descripción de los requerimientos para cada puesto.**
- e. Una sugerencia o dos sobre los parámetros que conviene establecer para estimar la manera en que cada brigada desempeña su labor. Sabiendo que cada brigada cubre a pie todos los días una distancia de no menos de ocho kilómetros, y teniendo en cuenta el peso de los arbolitos, el abono, el agua y los alimentos necesarios.**
- f. ¿Qué recursos humanos y qué tiempo necesitarían las autoridades para cubrir el área con cinco mil retoños?**
- f. Presentar ante todos los otros equipos sus resultados.**
- g. Propiciar una discusión moderada por el facilitador y llegar a una conclusión general.**

NOTA: PARA QUE ESTE TRABAJO SE REALICE LO MÁS APEGADO A LA REALIDAD, SE SUGIERE ACUDIR A LAS OFICINAS DE PROBOSQUE O A LA SECRETARÍA DE ECOLOGÍA Y PEDIR PERMISO PARA REALIZAR ALLÍ ESTE EJERCICIO.

PRÁCTICA No. 25

NOMBRE:

MANUALES

OBJETIVO:

Lograr que el estudiante establezca la diferencia de manuales administrativos de acuerdo a su clasificación, a su naturaleza de contenido y por su ámbito. aplique las fases para la elaboración de organigramas.

INTRODUCCIÓN:

Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa, los manuales de acuerdo a su contenido pueden ser:

1. De políticas,
2. De bienvenida,
3. De organización,
4. De procedimientos,

TEMA Y SUBTEMA RELACIONADO QUE SE CUBRE:

Unidad 4. Técnicas de Organización. Subtema. 4.5. Tipos de manuales y sus requerimientos..

MÉTODO: DE CASOS

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS: Se formarán equipos de cinco alumnos cada uno seguir las instrucciones que se les dan al final de cada ejercicio.; en hojas de

rotafolio, acetatos o cañón con computadora, presentarán sus resultados, propiciando el intercambio de impresiones con los otros equipos hasta llegar a una conclusión de grupo.

I.- MANUAL DE BIENVENIDA.

- a. Cada uno de los equipos conseguirán un manual de Bienvenida en empresas de la localidad.**
- b. Cada equipo analizará las partes que conforman el manual de Bienvenida, plasmando en hojas de rotafolio los resultados del análisis.**
- c. Cada equipo presentará ante los otros equipos sus hallazgos.**
- d. Llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

II.- MANUAL DE POLÍTICAS

- a. Realizar una investigación de campo a una empresa e la localidad, para conocer al menos tres políticas para cada uno de los siguientes departamentos: Recursos Humanos, Producción, Ventas. Mantenimiento y Logística. (En caso de que la empresa visitada no cuente con estos departamentos, pueden pedir las políticas de al menos cuatro departamentos con que cuente la empresa visitada.)**
- b. Con la información recabada, diseñar un manual de políticas.**
- c. Presentar ante los otros equipos su manual.**
- d. Llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

III.- MANUAL DE PROEDIMIENTOS

- a. Con los procedimientos que ustedes elaboraron en la unidad de Planeación, elaborar un manual de procedimientos.**
- b. Presentar ante los otros equipos su manual**
- c. Llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador.**

IV.- MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

- a. Con los puestos que diseñaron en el caso número 2 de análisis de puestos, diseñar un manual de organización.**
- b. Presentar ante los otros equipos su manual**
- c. Llegar a una conclusión grupal, moderados por el facilitador**

CONSULTAS REALIZADAS

- Aceves Hernández Erick. 2006. Actualización de la Descripción de Puestos del Personal Sindicalizado. Residencia Profesional
- Álvarez Torres, Martín G. 2000. Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Una guía Práctica para cumplir con las Normas ISO 9000. Editorial Panorama.
- Anderson, Rolph E., Hair, Joseph F., y Busch, Alan J. 1996. Administración de Ventas. McGraw Hill.
- Certucha de la Macorra, Gabriela Guadalupe, Martínez Carranza, Laura Rebeca y Rubio Culebro, Irma Beatriz. 2000. Casos prácticos de administración de empresas. Basados en la realidad Mexicana. Tesis. Universidad Iberoamericana.
- Daft, Richard L., 2004. Administración. Sexta Edición. Thomson.
- Fischer de la Vega, Laura y Espejo Callado Jorge. 2002. Casos de Marketing. Pearson Educación.
- Gootnick, Margaret Mary y Gootnick, David. 2000. Herramientas de acción para gerentes eficaces. Una guía para resolver problemas cotidianos en el trabajo. CECSA.
- Harris O. Jeff, Jr. 2002. Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos. Editorial Limusa.
- Hernández y Rodríguez Sergio. 2002. Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. McGraw Hill.-
- Koontz, Harold (q.e.p.d.) y Weihrich. Heinz- 2001. Administración. Una perspectiva global. McGraw Hill.
- Lindaren, Henry Clay. 2001. Introducción a la Psicología Social. Editorial Trillas.
- Manual de procedimientos del Departamento de Desarrollo Académico del I.T.T. sin fecha.
- Martínez Arzate Viridiana. 2006. Proyecto de Investigación. Cafeto. I.T.T.

- Münch, Galindo Lourdes. 2001. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas.
- Nacional financiera S.N.C. 2000. La aplicación del método de casos en la industria pequeña y mediana.
- Revista Alto Nivel No. 215 Julio 2006
- Revista Entrepreneur Vol.II No. 5 Mayo 2003.
- Revista EXPANSIÓN. No. 721 Julio de 1997..
- Revista EXPANSIÓN. No. 925, Septiembre 2005
- Revista EXPANSIÓN. No. 949, Septiembre 2006
- Revista “mundo EJECUTIVO” Núm. 327 Volumen XLIII. Julio 2006
- Revista Mundo EJECUTIVO No. 335 año XXVI Volumen XLIII. Marzo 2007
- Reyes Ponce, Agustín. 2000. Administración Moderna. Limusa Noriega Editores.
- Reyes Ponce, Agustín. 2006. Manual de casos para la enseñanza efectiva de la Administración. Universidad Iberoamericana.
- Robbins, Stephen P., y Coulter, Mary. 2000. Administración Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. 1998. Introducción a la Administración con un enfoque de Sistemas. ECAFSA.
- Salinas Campuzano Zelfa Albania. 2003. Manual de Procedimientos Administrativos para Central Parking. Opción I. Tesis Profesional I.T.T.
- Stoner, James A.F., y Freeman, R.Edward. 2000. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sverdlik, Mario, Williams J. Clifton, DuBrin, Adrew J., y Sisk Herry. 2003. Administración y Organización. Harper Collins Publishers. Latin América.
- Terry, George R., y Franklin, Stephen G. 1994. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental S..A. de C.V. México.
- Valle Franco, Georgina. 2006. “Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección de Desarrollo Social del H. Ayuntamiento de Xonacatlán”. Opción VII . Memoria de Experiencia Profesional.

- Velázquez Pineda, Miroslava Carmen. 2006. Programa de Inducción para el personal de nuevo ingreso e Simon Eléctrica S.A. de C.V. Memoria de Residencia Profesional. I.T.T.
- Werther, William B., Jr., y Davis, Keith. 2004. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill.
- Zerilli A. sin fecha. Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal. Biblioteca DEUSTO de Dirección y Organización. Tomo 2