

**IDE** Instituto de dirección  
y organización de empresa.

**Cátedra de Política  
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

CASOS PRACTICOS

POLITICA ECONOMICA

AUTOR: MIGUEL ANGEL MARTINEZ MARTINEZ

PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE

ALCALA DE HENARES. OCTUBRE 90



Alcalá de Henares, Octubre 1990

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900908115

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm.75  
DIRECTOR: Prof.Dr.SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**CASOS PRACTICOS**  
**POLITICA ECONOMICA**

**AUTOR: MIGUEL ANGEL MARTINEZ MARTINEZ**

**PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE**  
**ALCALA DE HENARES. OCTUBRE 90**



Alcalá de Henares, Octubre 1990

CASOS PRACTICOS

POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

<u>Indice</u>	<u>Pág.</u>
Premisas y metodología .....	1
PARTE PRIMERA: EL DIRECTIVO EN LA EMPRESA, SU PAPEL Y CAPACIDADES .....	3
Introducción .....	4
1. Planificación versus estrategia .....	7
2. Capacidad directiva y política de la empresa. INTERCPA	9
3. La organización del tiempo .....	23
4. El conflicto en la fábrica de zapatos ZOLLINGER .....	32
5. El sistema de dirección: ARNOLD BOSCH .....	42
PARTE SEGUNDA: LA ORGANIZACION. EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	48
Introducción .....	49
6. Organización. Textilman .....	68
7. Design Co. ....	74
8. Ferro elementos S.A. ....	80
9. La organización del Grupo WESTGATE .....	89
10. Implementación dirección descentralizada: ISOLFA .....	93
11. Diseño organizativo: Holding ORTISA .....	106

PARTE TERCERA: EL EJERCICIO DEL MANAGEMENT. LOS OBJETIVOS COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO .....	111
Introducción .....	112
12. Definición de objetivos .....	118
13. Sistema de objetivos . IRETECSA .....	121
14. La coherencia en la organización. BODECASA .....	129
15. Organización y objetivos. COCINSA .....	134
16. Organización comercial y dirección por objetivos. IBEROMA .....	139
17. Los objetivos y la toma de decisiones. IBERTERMICA .....	143
18. Fusión de Sociedades. El empleo eficaz de los recursos humanos. El Control de Gestión. ALIMAN .....	149
PARTE CUARTA: LAS ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA .....	157
Introducción .....	158
19. Estrategias y organización .....	165
20. Planificación estratégica. SELETEC S.A. ....	173
21. Pronóstico y Planificación. GALESA .....	180
22. Diferenciación y análisis estratégico. SEVILLA S.A. ....	204
23. Las estrategias y los objetivos. MEDICAL S.A. ....	210
24. Fijación del presupuesto y análisis estratégico. MOBILFAS .....	215
25. Organización y Dirección Estratégica. GENERAL CORPORATION .....	223
26. Elementos de dirección estratégica, FABER, S.A. ....	229
27. Concentración de fuerzas. BLANCWELL S.A. ....	236
PARTE QUINTA: BIBLIOGRAFIA .....	244

## PREMISA

1. Los CASOS PRACTICOS que presentamos, suponen un intento de aproximación a la praxis, dentro del estudio del "Management" en la formación económico-empresarial universitaria.

Así, la colección se elabora y perfecciona en los últimos ocho años, completando los estudio teóricos de la asignatura de POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA, impartidos en quinto curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Alcalá de Henares bajo la dirección del profesor Dr. D. Santiago García Echevarría.

2. Metodologicamente, es preciso hacer notar algunas observaciones:
  - a. Los "casos" pueden ser trabajados por estudiantes de Ciencias Empresariales o por postgraduados con experiencia. El "nivel de la discusión colectiva será diferente en cada grupo, pero siempre aclarador de las cuestiones teóricas.
  - b. El modelo exige máxima participación del estudiante; por ello la resolución de los supuestos debe pasar por las siguientes etapas:
    1. Lectura individual. Aclaraciones del monitor-profesor.
    2. Introducción teórica precisa.
    3. Discusión en grupos de 3 a 5 personas, con la siguiente metodología:
      - Reunir los hechos. Evaluarlos y seleccionarlos.
      - Definir el problema.
      - Alternativas de solución. Seleccionarlas.
      - Resumir las CONCLUSIONES y plan de acción del grupo.
    4. Exposición de las anteriores conclusiones en el plenario.  
Intercambio de opiniones por los portavoces.
    5. Resumir conclusiones colectivas.
  - c. Existen unas "líneas generales" de respuesta a cada situación, ya que la solución única, generalmente no

existe. Es importante el análisis de alternativas, su ponderación, el énfasis dirigido hacia algunos temas teóricos importantes, etc.

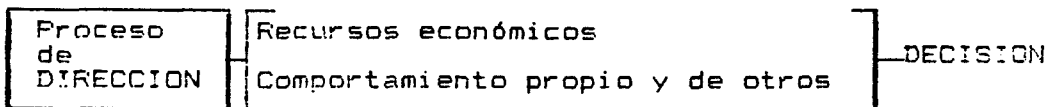
d. Por último, insistir en que el "Método del caso" es enriquecedor gracias a la participación que hay que fomentar. Una enseñanza importante de este trabajo es precisamente la "sinergia del grupo", la mejora en la toma de algunas decisiones.

4. En la presente edición, hemos incluido esquemas teóricos de referencia, previos a cada parte y que ayudan a aclarar los procesos de decisión que se derivan de cada supuesto. Así mismo, en algunos "casos" facilitamos los elementos iniciales de la aplicación del método a cada supuesto en particular.

**PARTE PRIMERA**  
EL DIRECTIVO EN LA EMPRESA.  
SU PAPEL Y CAPACIDADES.

INTRODUCCION: El proceso de dirigir  
(Papel del directivo en la empresa).

El proceso de DIRIGIR posee dos connotaciones: Su carácter ECONOMICO y la actuación sobre el COMPORTAMIENTO de los recursos humanos; el fin más significativo es: TOMAR DECISIONES



Siendo el criterio distintivo del "manager" su responsabilidad por la contribución empresarial. Pero ¿Que es dirigir organizaciones?

Diferentes autores y escuelas tratan de responder con aproximación a las "tareas de la dirección" (Veciana 1970), a los "principios de la dirección" (KOONTZ Y O'DONNELL 1976) y a los "roles del directivo" (MINTZBERG 1983). (1)

#### TAREAS

- . Planificación del futuro "deseado", a través de la información, del juicio crítico, de las estrategias, previsiones, etc.
- . Organización de los recursos humanos y de los protocolos o normas de actuación.
- . Coordinación a través de la consulta, la "comunicación", negociación, la disciplina, etc.
- . Motivación a los recursos humanos.
- . Sistemas de Información implementados para facilitar la decisión.
- . Controla la gestión empresarial.

(1) Seguimos en ello a J. Tena Millan (Organización de la Empresa) EADA 1988.



## PRINCIPIOS

- . Contribución colectiva a los objetivos.
- . Primacía de la planificación.
- . Unidad de los objetivos y su coordinación.
- . Búsqueda de la máxima eficacia.
- . Limitación del ámbito de control o dirección de personas.
- . Unidad de mando que disminuye los conflictos.

## ROLES

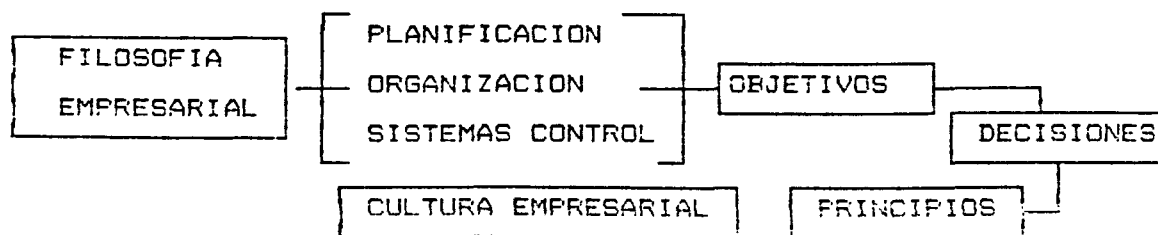
- . El directivo mantiene relaciones interpersonales (lidera y mantiene el enlace con el poder).
- . Recibe iniciativas e instrucciones (crea y difunde información).
- . Usa mucho la comunicación verbal.
- . Decide acerca de la asignación de recursos, etc.

Si el éxito empresarial depende (Ver S.G. Echevarría, Don de la Empresa y el ejecutivo del futuro, Mayo 1989).

- Si la empresa selecciona adecuadamente su entorno, productos y mercados.
- Si su potencial directivo y de management, actúan de tal manera que reduzcan los costes de coordinación de la empresa con sus mercados.

Se pone de manifiesto la necesaria flexibilidad que debe presidir el trabajo del "manager" exigido por las estrategias de adaptación entre empresa y entorno.

El "marco" en el que actúa el directivo está condicionado por el sistema de valores que orientan la actuación empresarial desde su componente supremo (ético), diseñado por el núcleo del poder empresarial. Partimos pues de la FILOSOFIA EMPRESARIAL



==== DIRECTIVO ====

- 7 -

CASO nº 1  
"PLANIFICACION VERSUS ESTRATEGIA"

Autor: D. Miguel Angel Martínez

### CASO I

"Planificación versus estrategia": La actuación del directivo.

La Dirección de la Empresa tiene la facultad configuradora de los procesos = coordina recursos materiales y humanos. En épocas de crecimiento estable el instrumento era la planificación "ex-ante" de procesos. Ante la inestabilidad del mercado de productos y factores, se plantea la dirección estratégica como "adaptativa" a la realidad de cada momento. Se impone la racionalidad económica.

En este breve cuadro de actuación el "Líder - Manager" ha de dirigirse en incertidumbre.

### TRABAJO

Indicar (individualmente y en grupos) los factores relevantes que debería reunir la actuación de un DIRECTIVO en este modelo de Dirección estratégica.

- 9 -

CASO n.º 2  
INTEROPA

Autor: D. Miguel Angel Martínez

CASO 2  
INTEROPA

En la mañana de un día, a principios de Junio de 1979, Mr. Halle llamó a las oficinas de Mr. Caspar, Director General de Interopa, una empresa suiza que fabrica utensilios domésticos, (para cocina), que emplea unas 500 personas y se halla localizada en los alrededores de Basilea, Mr. Halle era un investigador americano para el Instituto Meadowex (Escuela de Dirección) que proyectaba inaugurarse en septiembre de 1979 en ATLANTA (USA).

Mr. Caspar había tenido noticias de Meadowex por medio de sus relaciones empresariales en España y había escrito en Enero al Director invitándole a enviar uno los miembros de su plantilla a Basilea para explorar la posibilidad de conseguir algún asesoramiento sobre gestión de empresas. El Director contestó que no les era posible, pero preguntó a Mr. Caspar si quería que uno de los miembros de la facultad escribiese algo sobre la empresa y sus problemas. Sugirió que posiblemente el Sr. Caspar podría deducir algún beneficios indirecto como resultado de haber descrito la organización y sus problemas y oír las discusiones de clase tomándolo como ejemplo. El Sr. Caspar aceptó esta propuesta y en consecuencia se hicieron las gestiones para que el Sr. Halle se trasladase a Basilea para entrevistarse con el Sr. Caspar y otros miembros de la empresa.

Antes de marcharse a Basilea, el Sr. Halle escribió al Sr. Caspar pidiéndole información acerca de la compañía, sus productos y sus operaciones de modo que él pudiera estudiarlos por adelantado. No recibió respuesta a estas solicitudes y finalmente escribió al Sr. Caspar para anunciarle su visita.

\*\*\*\*\*

Después de un intercambio preliminar de saludos durante los cuales el Sr. Halle se enteró que el Sr. Caspar era graduado en una universidad suiza y también de una conocida escuela americana de

administración de empresas, ambos mantuvieron esta conversación.

Sr. Caspar Bien, me alegro mucho que Vd. pase unos días en mi fábrica aquí en Basilea. Estoy muy interesado en nuestra política de empresas y creo que necesitan con urgencia una actualización. No estoy satisfecho con nuestros beneficios y actualmente busco oportunidades de diversificación que nos han llamado la atención.

Sr. Halle ¿Están Vds. interesados en diversificarse porque han acumulado una gran reserva de tesorería o buscan una diversificación como medio de mejorar los beneficios?

Sr. Caspar Tenemos muy poco dinero actualmente. Estoy más interesado en la diversificación como medio para mejorar los beneficios. Con el desarrollo de la CEE las cosas han ido muy mal en este negocio. Aunque nuestro volumen de ventas ha subido sustancialmente desde que me hice cargo de la dirección de la compañía hace 4 años, y eliminé a los "inútiles", nuestros beneficios han descendido constantemente.

Sr. Halle Caramba, me sorprende mucho oír eso. La década de los sesenta y setenta supone un período tan largo para su adaptación a las nuevas realidades del mercado europeo y el comercio internacional que ....?

Sr. Caspar Oh, oh, es realmente terrible. Vendemos cada vez más, trabajamos como locos... y los precios continúan descendiendo cada vez más. Estoy convencido que tenemos que fabricar algo diferente. Aquí, permítame mostrarle ésto... (El Sr. Caspar mostró el cuadro 1). No podemos seguir así y creo que deberíamos fabricar juguetes de plástico porque hemos usado los plásticos en algunos de nuestros productos durante los últimos años y sabemos manejarlo y trabajarlo. Naturalmente ésta es un

importante decisión de política y por eso la he estudiado y discutido con alguno de nuestros directores aparte. Perdona . . . ., pero he de marcharme. Tenemos una reunión del consejo esta mañana y he de ir a Ginebra. ¿Por qué no se queda Vd. aquí?... Está Vd. en su casa. Volveré a principios de la semana que viene y entonces podrás dedicarle más tiempo a Vd.

En este momento de su conversación el Sr. Caspar, se levantó y se fué a la mesa cercana a la ventana a recoger algunos papeles para su portafolio. Volviendo a la mesa abrió la puerta y llamó a su secretaria: "Señorita Mall...., ¿Sería Vd. tan amable de llamar al Sr. Flet y decirle que necesitará 4.000 libras más de melanina? Dígale que nos haga un buen precio o compraremos en otro lugar la próxima vez".

En otro momento el Sr. Caspar se volvió de nuevo al Sr. Halle y le dijo:

Sr. Caspar ¿Qué le gustaría a Vd. hacer primero? ¿Con quién le gustaría a Vd. hablar en mi organización? No tiene más que decírmelo y le diré a mi secretaria, la Srta. Mall, que le prepare las entrevistas...Lo habría hecho yo mismo si hubiera tenido tiempo, pero ... las reuniones ... Vd. puede hablar a quien quiera ... aunque procure evitar a nuestro "controller", el Sr. Flet Vd. sabe, que aunque los suizos y los americanos somos muy similares en muchos aspectos, tenemos mucho más cuidado en Suiza con los datos y las cifras de nuestras empresas. Ellos son la única parte de nuestra compañía que no puedo enseñarle.

Sr. Halle Bien, puesto que Vd. se irá por unos pocos días, quizás lo mejor que puedo hacer es pasar el tiempo hablando con algunos de sus empleados clave. En Meadowx podemos usar casos para cualquier clase de problemas. Como Vd. dice que cree que la Política de su Empresa necesita una



revisión, me pregunto si puede darme una lista o un resumen de la Política que han seguido en su empresa hasta ahora.

En este momento el Sr. Caspar se marchaba. Sin embargo, se detuvo un momento y pidió a su secretaria que diese al Sr. Halle un documento particular de sus archivos y luego salió rápidamente hacia el taxi que esperaba, después de decir adiós al Sr. Halle. En el Cuadro 2 se reproduce una copia de este documento.

Después de estudiar el informe de la "Política Empresarial" en Interopa, el Sr. Halle llamó, preguntó a la Srta. Mall quién había confeccionado el mismo y le dijo que había sido preparado por el Sr. Caspar para su presentación al Consejo de Directores. Sin embargo ella añadió que el Sr. Caspar nunca había usado el documento porque había tenido que marcharse en viaje de negocios poco después de prepararle... "Cuando volvió de Alemania", Dijo ella, "olvido hablar de ello o no le pareció oportuno discutirlo con los miembros del Consejo, pues todas las copias que he mecanografiado están todavía aquí en mi archivo".

El Sr. Halle preguntó a la Srta. Mall, qué entrevistas podrían concertarse para charlar sobre la empresa, con miembros de la plantilla INTEROPA. La Srta. Mall preparó las entrevistas del Sr. Halle con el Sr. Bear, Director de Producción, el Sr. Klepper, Director de Compras y el sr. Robbie, Ayudante del Director de Ventas y el Director de Publicidad de la firma.

Durante la tarde, el Sr. Halle habló con cada uno de estos señores separadamente. Cuando volvió a la habitación del hotel aquella noche, se sentó a revisar las notas de estas conversaciones, las cuales se reproducen en los Cuadros 3, 4, 5 y reflejan lo que había aprendido sobre la compañía, su dirección y su política... Aunque sabía que tendría la oportunidad de pasar varios días más en Interopa, opinaba que se había enterado de bastantes cosas y se preguntaba cómo resumir sus impresiones sobre

la política de la compañía y sus problemas.

TRABAJO

- 1) Diagnostique el ejercicio de las capacidades directivas consecuentes a las Políticas de Empresa fijadas por el Consejo.
- 2) Catalogué los posibles problemas en las áreas de: Planificación, organización y control. Justificarlo.

Anexos al caso

Cuadro n° 1:

Volumen de ventas y autofinanciación en francos suizos (cash flow)

	<u>Volumen de ventas</u>	<u>Autofinanciación</u>	<u>‰ s.u.</u>
1.973	4.920.603	891.000	18
1.974	5.010.347	908.689	18
1.975	5.134.621	1.431.008	28
1.976	5.343.810	823.040	15
1.977	5.871.213	834.551	14
1.978	6.143.901	827.873	13
1.979 (*)	2.914.383	400.118	13

(\*) Primeros cinco meses del año.

Cuadro n° 2:

Confidencial, septiembre 1977.

Sólo para uso del Consejo de Directores.

POLITICA EMPRESARIAL

1. Producir utensilios de cocina de calidad.
2. Hacer máximas las ventas de productos INTEROPA en Suiza.
3. Utilizar nuevos materiales en la fabricación de productos INTEROPA, tantos como se pueda, de modo que INTEROPA sea considerada como un fabricante "avanzado" en la industria europea de fabricación de utensilios de cocina.
4. Penetrar en el mercado de utensilio de cocina alemán, francés, italiano y austríaco en la máxima extensión posible estableciendo unidades de fabricación en estos países tan pronto como sea factible.
5. Mantener la imagen de los productos INTEROPA siguiendo una política de fijar los precios al pormenor y renusar suministrar a distribuidores que no respeten los precios al pormenor.
6. Mejorar el valor de las acciones INTEROPA en la Bolsa.
7. Diversificarse hacia otros sectores no relacionados con los utensilios domésticos.

Cuadro n° 3:

Notas de la conversación con el Sr. Bear (Director de Producción).

Homopre de edad media, 13 años de experiencia en Interopa. Estaba muy ocupado cuando le llamé. Me dijo que Caspar ocupó el control de la compañía hace 4 años y echó a la mayoría de la antigua dirección. Es el único del antiguo equipo que ha permanecido. Recibe órdenes de fabricar productos (en lotes de dos mil unidades del Director de Ventas (primo del Sr. Caspar). El Director de Ventas insiste sobre las series de producción de 2.000 unidades, aunque la mayoría de los pedidos se reciben sólo periódicamente y en cantidades inferiores a 2.000. Me enseñó los cálculos que muestran series de producción de 3.800 que serían más económicos a Interopa. Dice que la compañía compró hace 3 años un terreno contiguo y edificó un almacén para almacenar productos. Me llevó por el almacén donde casi todos los recipientes están llenos. Le pregunté si era importante en este negocio el cumplimentar los pedidos rápidamente y dijo que no lo creía, aunque hay otras personas en la firma que opinan lo contrario. La mayoría de los trabajadores son personas con notable antigüedad en la empresa.

Pregunté a uno de los trabajadores del departamento de cuchillos, tenedores y cucharas sobre el tamaño del lote de estos utensilios, mientras Bear telefonaba, dijo que corrientemente producen partidas de unas 1.000 cada una al mismo tiempo, a pesar de las instrucciones de Caspar de fijar en 2.000 unidades las series de lotes pedidos por el Director de Ventas. El, dijo que producían partidas de 2.000 siempre que podían pero no tenían espacio para almacenar más que para los pedidos inmediatos. También dijo que nunca había visto al Sr. Caspar.

Bear habló elogiosamente de Caspar, diciendo que era muy activo y muy enérgico. No hay problemas laborales en Intero. Le pregunté cual era el índice de rotación del personal. Bear dijo que no lo sabía. (Más tarde dijo que no sabía si estaba autorizado a darme cifras).

Creí observar que unas nuevas máquinas de moldear por inyección para las partes plásticas de las batidoras de nuevos y coladores causaban algunos problemas. Bear estaba muy ocupado tratando de conseguir que el fabricante las pusiese a punto. Le dejé temprano y volveré mañana.

Cuadro n° 4:

Notas de la conversación con el Sr. Klepper (Director de compras).

Lleva 3 meses con la firma. La firma usa acero, aluminio, cobre, plástico y madera en la fabricación de sus productos. Mientras hablaba con él, alguien llamó sobre el plástico. Klepper negó haber hecho un pedido y dijo a quien quiera que llamase (podía haber sido el Sr. Flet puesto que la melanina andaba por medio) que considerasen el pedido cancelado puesto que ya se había comprometido en firme para adquirir este plástico en otro proveedor.

Más tarde me enseñó muestras de mangos de madera que había roto y comprobado. Dijo que en la primavera sus suministradores entregaban a veces la madera verde. Prefiere el plástico a la madera para los utensilios de cocina, pero tiene que comprar madera, porque Caspar quiere usar madera.

Le pregunté con cuántas compañías tenían relaciones comerciales. Dijo que compran a una amplia variedad de proveedores prescindiendo de consideraciones de precio con el fin de asegurar la entrega de los suministros cuando las materias primas escasean. Hablaba con indudable orgullo y se refería a esta Política como un "concepto de dirección evolucionado", que él había empleado con considerable éxito en su anterior lugar de trabajo (fabricación de vidrio). Le atosigué, insistí de nuevo sobre el número de proveedores y mencionó 45.

Nuestra conversación fué interrumpida frecuentemente por llamadas telefónicas sobre el caucho. Klepper me explicó antes de que me marchase que prefería usar goma sintética que no se pudría tan rápidamente con el agua como la goma natural. Ahora tiene un pedido apremiante de algunas arandelas de goma y los proveedores de goma no pueden entregar goma sintética...

El, trató inutilmente de localizar al Sr. Caspar en Ginebra y finalmente llamó al ayudante jefe de producción y decidió que habrían de tomar arandelas de goma natural.



Cuadro n° 5:

Notas de la conversación con el Sr. Robbie (Director de publicidad y Director Adjunto de Ventas).

Dice que Interopa se anuncia sólo en una revista femenina y en los cines locales. No se emplean anuncios en los periódicos. El objeto de la publicidad es crear una imagen de marca. Hablamos de productos nuevos y parece ser que no ha habido ninguno el último año.

Planean una campaña publicitaria con motivo de la inauguración de una fábrica adquirida recientemente en Alemania. La mesa de Robbie estaba cubierta con proyectos y dibujos. Le pregunté sobre la fábrica de Alemania y Robbie me dijo que su cita sobre ella era confidencial puesto que nadie más de la compañía sabía sobre su adquisición todavía.

Mientras hablábamos, un tal Sr. Flet, de la empresa de plásticos llamó a Robbie y se quejó de la cancelación de un pedido. Posiblemente éste era el pedido hecho por Caspar esta mañana y más tarde cancelado por Klepper. El Sr. Robbie llamó al Sr. Klepper y le pidió bajase a su oficina. Él se excusó y habló durante una media hora con el Sr. Klepper en una sala adjunta. Cuando entró de nuevo él me hizo esta observación: "Este hombre no entiende la importancia de mejorar nuestra situación de ventas".

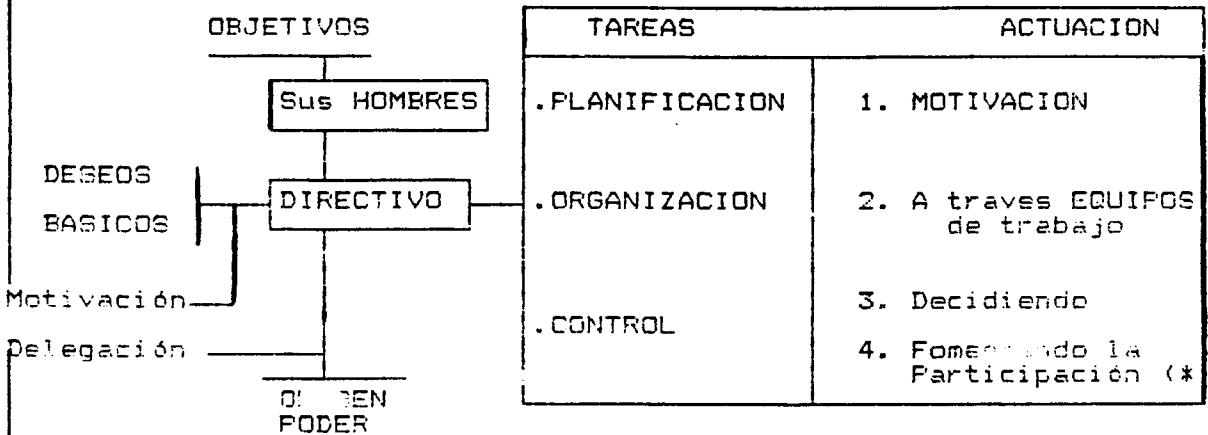
El hermano del Sr. Flet posee tres grandes ferreterías y son unos importantes clientes suizos.

METODOLOGIA

INTEROPA: ¿Cómo implementar las capacidades directivas responsabilizándose y haciendo responsables a los miembros del equipo de colaboradores?

Un posible esquema para abordarlo:

EJERCICIO DE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS



(\*) El "nivel" de participación ha de ser consecuente al grado de descentralización organizativa.

CASO n<sup>o</sup>. 3

"LA ORGANIZACION DEL TIEMPO"

Autor: D. Miguel Angel Martinez y otros.

## "LA ORGANIZACION DEL TIEMPO"

Son aproximadamente las 7'30 horas de la mañana del martes 23 de julio de 1982. Peter Know, director de la fábrica central de la "ABC Company", sale de su casa a las afueras con el coche y se dirige a la fábrica situada a unos 10 Km. en la pequeña ciudad de Bataw. Hace buen tiempo, brilla el sol, y hay una ligera brisa refrescante. Para llegar a la fábrica suele tardar más o menos 20 minutos, lo que le permite a Peter pensar de vez en cuando en los problemas de la empresa.

La "ABC Company" posee y explota tres imprentas para trabajos de calidad. Hace negocios en todo el país y está especializada en impresión en color. Es una empresa con 350 empleados, de los cuales aproximadamente la mitad están en la fábrica central, la más grande de las tres unidades de producción de "ABC". En la anterior se encuentran las oficinas centrales.

Peter empezó en la "ABC Company" como expedidor de la fábrica del Este, recién diplomado por la Universidad de Ohio, en 1968. Tres años después, fué promovido a jefe de planta y dos años más tarde a Ayudante Director de la misma. A principios de 1975 fué trasladado a la fábrica central como Ayudante del Director y al cabo de un mes cuando el Director se retiró pasó a ocupar su cargo.

Hoy Peter está de buen humor, aumenta la velocidad del coche dejando atrás el ruido de los neumáticos sobre el asfalto. Varios pensamientos pasan por la mente y dice: "Hoy es verdaderamente un día para hacer cosas".

Pasa revista del trabajo de la jornada: primero un proyecto, después otro, intentando establecer prioridades, decide que el orden de los trabajos de imprenta en continuo,

es probablemente lo más importante y seguramente lo más urgente. Frunce las cejas cuando se acuerda que el viernes, el Vice-Presidente Director General le preguntó si ya había pensado en el nuevo proyecto.

Peter cae en la cuenta de que no ha tenido tiempo de pensar y reflexionar mucho en los últimos tiempos. Hace por lo menos tres meses que tendría que estar trabajando sobre esta idea, pero siempre pasa algo. Piensa: "no he tenido mucho tiempo de sentarme y de trabajar de verdad, bueno, tengo que ocuparme de ello hoy sin falta". Empieza a analizar los objetivos, los procesos y las etapas de instalación del proyecto.

Calcula superficialmente que ahorro podría hacer. "Ya es hora" dice. Esta idea se tenía que haber puesto en práctica ya desde hace mucho tiempo. Peter se encuentra que tuvo esta idea de planificación de los trabajos de la imprenta en continuo hace más de un año y medio antes de marcharse de la fábrica del Este. Había hablado de ello con su jefe, Jim Quince, el Director, y ambos se pusieron de acuerdo de que se tenía que estudiar. El proyecto se guardó temporalmente en un cajón cuando le trasladaron a la fábrica central.

Un vocinazo le hizo sobresaltarse, pero sus pensamientos volvieron rápidamente a otros proyectos de la fábrica, que él quería hacer prosperar. Reflexiona sobre un método de transporte más sencillo de los grabados para la fábrica del Este. Viendo las notas en su despacho piensa en el inventario que tiene que hacer para saber que artículos del stock no se usan y retirarlos. Los controles de embalaje tienen que ser revisados, y es necesario concebir nuevos impresos para los encargos especiales. Decide también que ha llegado el momento de instalar una prensa especial para hacer los trabajos de impresión simple para impresos de despacho. Hay también otros proyectos que no se acuerda de inmediato, pero sobre los

cuales podrá pensar después del almuerzo. "Si, se dice el mismo; hoy es el día de hacer avanzar las cosas".

Los pensamientos de Peter son interrumpidos cuando entra en el parking de la empresa. Entrando, Peter se da cuenta de que algo no funciona cuando encuentra al encargado del almacén, que parece algo perturbado. " Qué mañana más buena?", dice Peter en un caluroso saludo.

- "No tan buena Peter, mi nuevo empleado no ha venido esta mañana".

- " Sabes algo de él?, pregunta Peter.

- "No, nada" contesta el encargado.

Peter parpadea comentando: "estos hombres suponen que es evidente que si ellos no están, no están y que no es necesario llamar para confirmarlo. Debería pedir al servicio de personal que le hicieran una llamada".

El encargado reflexiona un momento antes de responder. "Muy bien Peter, pero puede usted encontrarme un sustituto? Hoy tengo dos vehículos que descargar".

Yéndose Peter dice: "le llamaré antes de media hora para decirle algo".

Tomando nota mental de la situación, Peter se dirige a su despacho, saluda a un grupo de trabajadores reunidos alrededor de Marilyn, el jefe de despacho, que les explica el planning del día. Después de esta reunión, Marilyn coge algunos ejemplares de pruebas para enseñarlas a Peter y le pregunta si debe ser expedida así o bien es necesario examinarlas. Antes de dejarle contestar, Marilyn continua preguntando si ella puede proponer otro operario para la

máquina de sellar en lugar del que estaba, que está enfermo. Le dice que Gene, el ingeniero, ha llamado y espera que le llame.

Después de decirle a Marilyn que puede continuar y expedir las pruebas, Peter redacta una nota, para dar parte de la necesidad de un operario para la máquina de sellar, y acto seguido llama a Gene. Queda con él para antes del almuerzo y comienza su vuelta matinal de rutina por la fábrica. Pregunta a cada encargado que clase y volumen de pedidos están haciendo, el número de personas presentes, el desarrollo de los trabajos y los pedidos pendientes, después ayuda al encargado de los talleres a encontrar un lugar de almacenaje temporal para preparar una expedición por carretera; habla del control de salidas con un conductor de máquinas que realiza mal su trabajo; toma las medidas necesarias para mandar temporalmente cuatro personas a servicios distintos, entre los cuales, dos son para el encargado del Almacén. Habla con el encargado de expediciones del envío de las mercancías y de los encargos especiales a mandar durante la jornada. Continuando su vuelta por la fábrica, ve que el stock de reservas ha cambiado de emplazamiento; habla con otro conductor de máquinas de la petición de cambio de fechas para sus vacaciones. Tiene una conversación con un ayudante de la imprenta que parece tener falta de seguridad en sí mismo.

Volviendo a su despacho, Peter examina los estados de producción comparando los pedidos importantes con sus previsiones iniciales y encuentra que la fábrica está con cierto retraso. Llama al encargado de planta para examinar con él la cadena de máquinas y hacen varios cambios necesarios.

Mientras están hablando, el encargado del taller de grabados, entra en el despacho para ver los diferentes

cambios de tipo de letra, y el Jefe de Fabricación llama para conseguir la aprobación de una revisión del planning. El encargado del almacén llama dos veces: la primera para informar que los stocks de dos artículos standards muy utilizados están peligrosamente bajos; y más tarde, por que el stock de papel para el trabajo urgente ha llegado. Peter hace las llamadas necesarias para informar a los interesados.

Empieza a poner las fechas de salida sobre los pedidos importantes, y difíciles. Los pedidos de rutina es trabajo de Marilyn. Es interrumpido dos veces en este trabajo; para pedirle una fecha mejor de salida que la originalmente prevista; otra por el Director de Personal para fijar un momento para una entrevista de contacto y puesta al corriente de un nuevo empleado.

Después de tomar nota de los pedidos de los clientes y representantes, Peter va a la conferencia de la mañana en el despacho de la Dirección General. En esta reunión contesta a las preguntas del Vice-Presidente relativas a los pedidos "delicados", a las reclamaciones, al estado de los encargos de tiradas importantes y de los nuevos pedidos potenciales. Se entrevista con el Director General para hablar de algunos puntos delicados de política y contesta a las preguntas de este "hombre venerable" sobre los problemas específicos de producción y de personal. Antes de marcharse del despacho de la Dirección General, se para en el despacho del Secretario-Tesorero para informarse de la calidad de los cartones, papel, cajas y para pasar nuevos pedidos de papel.

Volviendo a su despacho, Peter habla con Gene, sobre dos proyectos de fabricación. Cuando llega a su despacho, enciende un cigarrillo y mira al reloj. Faltan diez minutos para el almuerzo, justo el tiempo de hacer algunas notas sobre los detalles que tendría que comprobar para responder a las preguntas espinosas formuladas por el jefe de ventas esta



mañana.

Después del almuerzo, empieza a controlar los estados de producción de los días anteriores; repasa algunas órdenes para que se ejecuten los pedidos urgente; apunta las fechas de salida apropiadas sobre los nuevos encargos y peticiones de información recibidos esta mañana. Un encargado le consulta sobre el problema de personal. Pasa unos 20 minutos en el teletipo para resolver los problemas con las fábricas del Este.

A media tarde Peter da otra vuelta por la fábrica, después ve al Director de Personal para examinar un delicado problema producido por uno de los empleados, el planning de vacaciones hecho por los encargados y el programa de evaluación de los trabajos pendientes. Después de esta entrevista, Peter vuelve rápidamente a su despacho a fin de acabar el informe estadístico especial para la Universal Waxing Corporation, uno de los mejores clientes de la ABC. Al terminar el informe, descubre que son las 18,10 horas y que sólo queda él en su despacho. Está cansado. Se pone el abrigo y se dirige al parking a través de la fábrica. Por el camino le para a la vez el responsable del equipo de noche y el encargado del taller de montaje para aprobar los cambios de tipo de letra.

Ambos ojos fijos en la circulación, Peter pasa revista a la jornada que ha terminado: "ocupado?", se pregunta a sí mismo. "Demasiado, pero es que he hecho algo?". Su espíritu pasa rápidamente revista a las actividades del día. "Si y no" parece la respuesta. "Ha sido la rutina habitual, la misma de cada día; la fábrica continua funcionando y pienso que ha sido una buena jornada de producción. Pero, se ha hecho un trabajo creativo, o un trabajo de proyecto especial?". Peter hace una mueca y responde sin mucha convicción "no".

Con un sentimiento de culpabilidad, examina más profundamente: " soy un verdadero directivo?". Se me paga como tal, se me respeta como tal, y he recogido una responsabilidad con la autoridad necesaria para asumirla. Mientras tanto uno de los mayores valores que una empresa obtiene de un directivo consiste en sus realizaciones creativas: pero que he hecho a este respecto?, un directivo tiene necesidad de tiempo para pensar. Sin embargo, hoy ha sido un día típico, exactamente como la mayor parte de los otros días, y he hecho poco o casi nada de trabajo creativo. Los proyectos que me entusiasmaban esta mañana, están exactamente en el mismo punto que estaban ayer. Y lo que es peor, no tengo ninguna garantía de que mañana por la noche o pasado mañana estén más avanzados. Esto es realmente un problema y que tiene que haber una respuesta.

Peter continua, " trabajar de noche?. Si, ocasionalmente. Bien entendido. Pero recientemente lo he hecho demasiado, debe una parte de mi tiempo a mi mujer y a mi familia. Trabajo para ellos. Si estoy forzado a pasar más tiempo lejos de ellos, no cumplo mis objetivos personales. Qué pensar del trabajo que hago en el Club? Debo eliminarlo?. Dedico bastante tiempo, pero creo que debo igualmente algún tiempo a los demás. Además, pienso que con este trabajo, apporto una valiosa contribución. A lo mejor puedo reducir un poco el tiempo que paso en mis actividades deportivas. Pero, Qué me quedaría como tiempo personal?"

Peter busca una solución. "A lo mejor es que organizo mal mi tiempo". Pero no lo creo. Ya he estudiado mis costumbres de trabajo. Pienso que lo planifico inteligentemente y que delego funciones. Tengo necesidad de un Adjunto?. Es posible, pero en tal caso, es un proyecto a largo plazo, y no creo que pueda justificar el gasto adicional que representa, como gastos generales. De todas maneras, dudo que esto resolviera el problema.

En este momento, Peter ha dejado la autopista para entrar en la calle que conduce a su casa, el problema aún está vivo en su mente. "De hecho no conozco realmente la respuesta", se dice a si mismo, llegando al garaje. "Todo parecía tan sencillo, pero sin embargo..."

#### TRABAJO

1. Diagnóstico sobre los problemas y estilo directivo de Peter Know.
2. Plantear posibles soluciones personales y organizativas en la empresa.

¿Cuáles son las CAUSAS de la FALTA DE TIEMPO en la empresa? es una pregunta a la que los sociólogos nos invitan a conocer a través del análisis acerca de:

- La educación del país (y sus miembros) en relación a este factor.
- Hábitos y cultura empresarial.
- Actitudes personales.
- Satisfacción al uso dado a la jornada.
- Valor que se otorga a la acción ("si no se sabe hacer... galope" (frase extendida en la caballería francesa).

Búsquense los Problemas en los HECHOS inter personales y empresariales, que hemos de encontrar.

- 32 -

CASO N° 4 FAB. ZAPATOS "ZOLLINGER"

#### CASO N° 4

#### CASO DE LA FABRICA DE ZAPATOS ZOLLINGER

Cuando se encontraba de paso hacia la cantina de la empresa el señor Rolf Sommer tuvo noticias de que habían surgido dificultades en una de las cadenas en las que recientemente se habían introducido algunas innovaciones.

El señor Sommer es Director de la empresa en el Departamento de Fabricación de la fábrica de zapatos de Zollinger. La señora Weber, una de sus responsables, le comunicó que había que tomar alguna medida. La innovación introducida, de la que aquí se va a hablar, nace de la existencia de nuevos planes de fabricación diseñados por la "Oficina de preparación de trabajo y organización" de la empresa.

Rolf Sommer estuvo informado permanentemente, bien a través de la señora Weber, como también a través de los diferentes colaboradores del departamento de organización arriba mencionado. El señor Rolf Sommer estudió detenidamente estos informes sobre los que hizo un "report" de trabajo. Lo que verdaderamente le interesó fueron las cifras de producción de cada una de las cadenas de fabricación. De todas las conversaciones mantenidas y de las informaciones disponibles se dedujo la situación siguiente:

En conjunto se habían establecido en la nave de fabricación 40 cadenas de producción en las que se fabricaban diferentes tipos de zapatos. En cada una de estas cadenas trabajaban 13 mujeres y se les había prescrito un determinado número de zapatos lo que constituía la norma que se debiera alcanzar de producción. De entre las 13 trabajadoras una de ellas ejercía la función de preparar el material.

La tarea de estas preparadoras consistía en preparar la plantilla interior de los zapatos para poder continuar las distintas fases del proceso de fabricación. Unos peones traían estas plantillas en montones que provenían del departamento de almacenamiento. En el período previo al que se hizo el cambio arriba mencionado, estos peones se dedicaban a rasgar el papel protector que existía entre las diferentes plantillas interiores de los zapatos. Esta operación se realizaba antes de que este material se introdujese en la cadena de fabricación. Estos papeles de protección se pegaban en las plantillas de los zapatos y frecuentemente se hacía difícil el quitarlos.

Después de realizar la modificación organizativa arriba mencionada las encargadas tenían que realizar ellas mismas esta tarea. Como fase siguiente del proceso impregnaban las plantillas con un pegamento y las presionaban sobre moldes de madera que a través de una prensa circular llegaban al siguiente puesto de trabajo al que correspondía la tarea de rasgar o separar. Esta trabajadora separaba la plantilla del zapato de las maderas y las colocaba cuidadosamente a un lado de la caja de transporte. La que estaba encargada de la labor de separación de la plantilla de la madera, añadía las correspondientes armaduras de madera, que con la plantilla interior y la armadura preparaban las siguientes operaciones de trabajo.

Las preparadoras comenzaban su trabajo independientemente de la cadena y terminaban también antes. Dentro de determinados límites podían realizar su trabajo o bien de forma más rápida, o bien más despacio. Si trabajaban de forma más rápida que la velocidad de la cadena, esto es, si trabajaban de forma mucho más rápida de lo que le era posible a la trabajadora encargada de separar la plantilla del molde de madera,

podían almacenar las piezas ya preparadas y devolver las maderas según su propia actividad a la cinta. De esta manera podían las preparadoras abandonar su puesto de trabajo para descansar o para desayunar o para charlar con otras trabajadoras tal como ellas querían.

Las trabajadoras encargadas de la operación de separar la plantilla del molde de madera, por el contrario, tenían que realizar su trabajo acorde con la velocidad de la cadena y no podían establecer su ritmo de trabajo independientemente del ritmo de la misma. Mientras que las trabajadoras que hacían la preparación del trabajo tenían una cierta responsabilidad, por ejemplo, en cuanto a la adecuada elección del tamaño de la plantilla, aquellas otras trabajadoras que realizaban las tareas de ajustar la plantilla y la estructura del zapato tenían que hacerlo de forma exacta y tenían la responsabilidad de observar los números de calzado prescritos dentro del programa diario de fabricación.

Las 13 diferentes funciones o tareas a realizar que tenían lugar en cada una de las 40 cadenas de fabricación se implantaron por el departamento de organización de la empresa después de un detenido estudio y cálculos de cada uno de los procesos de fabricación. Estas funciones no presentaban grandes diferencias por lo que se refiere a las exigencias, sean de tipo físico o de capacidad de terminación, a pesar de que algunas de estas operaciones por parte de las trabajadoras se consideraban como difíciles o como "más sucias". Por estos motivos se concedió una bonificación adicional a tres trabajadoras por cada una de las cadenas. Todas las demás trabajadoras percibían el mismo salario, incluyendo las que preparaban el material. Todas las trabajadoras estaban de acuerdo en que las tres funciones mencionadas justificaban plenamente las pequeñas compensaciones especiales y no existía ningún celo entre aquellas trabajadoras que ganaban más o menos.

Rolf Sommer recordó que cuando se establecieron las cadenas las trabajadoras que preparaban el trabajo no disponían de ningunos peones adicionales; anora bien, los responsables de la preparación del trabajo y del "Departamento de organización" habían considerado necesario después de un mes de puesta en marcha de las cadenas, realizar algunas modificaciones o innovaciones. Los responsables de la "Oficina de preparación del trabajo" tuvieron la siguiente idea:

...

"Si nosotros ponemos a disposición de las que preparan el trabajo unos peones, estas trabajadoras pueden actuar en otros lugares de la cadena, cuanto otras trabajadoras de esta cadena tuvieran que abandonar por períodos muy cortos de tiempo el trabajo de tal manera que les sustituyesen."

...

Los controladores de tiempo establecieron cálculos oportunos y llegaron a la conclusión de que con la introducción de los peones se podían anorrar una serie de trabajadoras auxiliares, con lo que tampoco era necesario que las trabajadoras encargadas de la preparación del trabajo tuvieran que inmiscuirse en la cadena. En su conjunto se calculó para esta modificación de la organización una reducción de costes en el departamento de fabricación.

El primer intento pareció confirmar esta opinión; pero después de unos cuantos meses se llegó a la conclusión de que los resultados no correspondían a las expectativas. Por este motivo el "Departamento de preparación de trabajo y organización" determinó que la división original tenía que volverse a introducir, esto es, que las trabajadoras encargadas de la preparación del material no tuvieran ningún peón de ayuda. Lo cual tuvo como consecuencia que al introducir nuevamente el antiguo sistema las trabajadoras que preparaban el material tenían que separar lo mismo que antes el papel protector del forro de la plantilla, tenían que trabajar de forma regular durante todo el día y no podían abandonar, como lo habían



necno en la segunda fase de la organización, su puesto de trabajo una media hora antes. Tampoco les era posible poder almacenar en este tercer estadio material para poder lograr tiempos libre para cnarlar o para atenciones personales.

Esta innovación, esto es, el retroceso a la vieja organización del trabajo tenía que introducirse de acuerdo con la opinión de la "Oficina de preparación de trabajo y de organización" de forma pausada en los departamentos de fabricación. En un principio se tenían que ir retirando los peones de unas pocas cadenas. Por último también se llegó a la conclusión de que las trabajadoras encargadas de la preparación del material se tenían que ayudar, de manera que en los dos días primeros tenían que disminuir considerablemente la velocidad de la cadena. A pesar de esta disminución, se garantizaba a las trabajadoras el sueldo completo, aun cuando la producción no alcanzase las normas previstas. Al tercer día después de la introducción, se tenía que empezar ya a trabajar de acuerdo con los datos del plan y alcanzar las velocidades normales lo que implicaba que se esperaba de las trabajadoras que preparan el material, que adoptasen las prestaciones exigidas. En el caso en que no llegasen a alcanzar estas cuotas necesarias de preparación de material y como consecuencia se tendrían que detener las cadenas de vez en cuando hasta que se dispusiese de los productos preparados necesarios, llevaba necesariamente a que las cifras de producción prescritas no se alcanzaban en las distintas cadenas con lo que el salario se ajustó solamente a las cantidades efectivamente producidas.

La señora Weber era la encargada del primer grupo de cadenas de producción que se vieron afectadas por esta innovación. Antes de ser nombrada encargada de esta cadena fue durante quince años trabajadora y una persona de confianza en todas las funciones de trabajo correspondientes a la cadena de

fabricación de zapatos. A pesar de que la señora Weber era respetada por todas sus compañeras éstas no tenían ningún problema para hablar con ella como si fuera una igual.

Cuando la señora Weber comunicó a las trabajadoras encargadas de la preparación del calzado que en el futuro no dispondrían de ningún peón para ayudarles en la tarea éstas opinaron que ésto significaba "otro método de fabricación para cargarnos con más trabajo". Las trabajadoras que preparan el material presionaron a la señora Weber con preguntas de porqué se introducían estas modificaciones a lo que la señora Weber contestó: "¿Cómo voy a saber yo? Yo nago lo que se me encarga y no planteo ninguna pregunta y os recomiendo que vosotras hagáis lo mismo".

El primer día de este nuevo programa no estuvo la señora Weber, con tanta frecuencia en la cadena de fabricación como era su costumbre; aparentemente se escudaba en excusas más o menos justificables. Una de las trabajadoras que preparaba el material, Käthi, no podía ni siquiera mantener la misma velocidad que necesitaba la preparación del material con la velocidad ya reducida de la propia cadena. Por lo que la cadena tuvo que interrumpirse varias veces hasta que se disponía del material preparado por estas trabajadoras. Käthi se había colocado en esa cadena durante la segunda fase y pertenecía a aquellas trabajadoras de la fase de preparación y había sido colocada de nuevo en este período en el departamento de fabricación. Era precisamente la "única nueva" en el primer grupo que se veía afectado por la innovación arriba mencionada. Las relaciones de Käthi con el resto de las trabajadoras eran muy cordiales. Antes de la introducción de la "nueva-vieja" organización ayudaba frecuentemente a las otras trabajadoras de su cadena en los momentos que tenía disponibles. Muchas de sus compañeras intentaron en este primer día

de la innovación ayudar por su parte a Kätni y se ofrecieron a separar el papel protector del forro de la plantilla. Kätni rechazó esta ayuda: "¡No necesito ayuda!".

Durante el segundo día se incrementó la velocidad de la cadena. Casualmente apareció una amiga de Kätni que en épocas anteriores trabajaba en el departamento de fabricación. Esta amiga se sentó junto a Kätni y le ayudó durante el segundo día. Gracias a ello fue posible que la cadena de Kätni en este segundo día alcanzase la producción prescrita de fabricación de zapatos. Sin embargo ésto no se logró con la capacidad de prestaciones propias de Kätni.

Por último, durante el tercer día, se implantó en la cadena la velocidad existente al principio y todas las trabajadoras percibían su retribución de acuerdo con el destajo, esto es, de acuerdo con el número de zapatos fabricados. Kätni no tomó ninguna iniciativa para acelerar su ritmo de trabajo. La señora Weber no tardó en dirigirse a ella y concretamente con las siguientes palabras: "¿Qué es lo que te crees, Kätni? Con tu comportamiento no logras nada. Cuanto más rápidamente abandones tu terquedad y comiences a trabajar tanto mejor para tí".

Kätni le contestó: "¿Por quién me nas tomado? Para mí es totalmente imposible poder hacer este trabajo extra y no tengo previsto hacer estas prestaciones".

En el transcurso del turno de mañana se produjo ya una cierta intranquilidad entre las otras trabajadoras de la cadena. Su comportamiento generalmente amistoso se transformó en un comportamiento agrio. Así pudieron escucharse las siguientes conversaciones: "¿Quién te crees que eres? ¿Qué es lo que te nas creído? ¿Pero no ves que estás deteniendo todo nuestro trabajo?".

A lo cual contestó Käthi: "O se me vuelve a dar el peón que me ayude, o se me facilita a mí los forros de las plantillas sin papel protector. Antes abandono todo mi trabajo que realizar todos estos trabajos adicionales sin una compensación extra".

Estos comentarios se conocieron naturalmente en las otras cadenas que aún no se habían visto afectadas por esta innovación y otras trabajadoras de la fase de preparación del material acudieron a Käthi a señalarle: "Tienes razón, Käthi, no te dejes asustar, no te vendas tan barato".

Este era aproximadamente el cuadro que se encontró el señor Rolf Sommer cuando se encontraba en el camino a la cantina de la empresa. Se decidió que había que hacer algo cuando regresase del almuerzo. Pero lo que no tenía claro es qué es lo que tenía que hacer.

#### TRABAJO

Detectar el origen, problemas apuntados desde la perspectiva del ejercicio de la "Dirección". Catalogarlos y enfocar las posibles soluciones

La búsqueda de la UNIDAD doctrinal entre los empleados de uno y otro grupo, sus comportamientos y coherencia con la Filosofía Empresarial, se puede analizar a través del concepto de CULTURA EMPRESARIAL.... "Expresión de normas y comportamientos reales de los individuos, sus orientaciones, rituales, comunicaciones en la empresa y hacia el exterior".

Un empleado estará integrado en el GRUPO si se cumple:

- Un sistema RACIONAL de trabajo y aceptado.
- Adecuadas relaciones interpersonales (interacción con los "otros").
- Los "sentimientos".

Buscar los intereses del GRUPO, de KATHY y los hechos, es el trabajo pedido.

¿Cómo identificar los INTERESES del grupo, el sistema de valores imperante, y la coherencia con las necesidades de empresariales?..... Trabajar con los GRUPOS, conocer sus procesos:

- 1 Hay GRUPOS si hay relaciones interpersonales (interacciones y sentimientos, positivos o negativos).
- 2 El grupo, para que pueda derivarse una expectativa de comportamiento, tiene METAS comunes.
- 3 El grupo crea sus NORMAS.
- 4 El grupo ha de ser PERCIBIDO como tal.
- 5 Todo grupo tiene un ORDEN JERARQUICO (influencias de un líder sobre otros).
- 6 Han de descubrirse los ROLES de cada individuo

Los objetivos empresariales se conseguirán si las utilidades conseguidas para el individuo y el grupo son suficientemente motivadoras.

- 42 -

**CASO N° 5 : El Sistema de Dirección  
Arnold Bosch.**

Autor: St. Gallen

## CASO N° 5

### ARNOLD BOSCH

Arnold Bosch es empleado de una empresa mediana de confección de ropa de "pret a porter" situada en la región central de Suiza y con dos plantas de fabricación. En ella se producen vestidos y trajes para grandes almacenes y empresas distribuidoras de Suiza.

En las últimas 6 semanas han surgido problemas en el suministro a clientes debido a distorsiones en los aprovisionamientos de tejidos y en la producción. Los tejidos proceden de Suiza, Gran Bretaña, Italia y sur de Alemania. Ante la situación se ha podido tranquilizar a dos de los clientes más importantes, pero un tercero, una importante empresa distribuidora, ha amenazado con la ruptura de relaciones comerciales si en dos meses no se recupera el ritmo normal de suministro.

La dirección ha realizado para ello una investigación que inicialmente ha tenido los siguientes resultados:

- La producción se ve afectada por la diferente calidad de los tejidos cuya manipulación resulta difícil en ciertos casos. Frecuentemente se producen averías y daños en las máquinas de coser, asimismo son frecuentes los rechazos en el control de calidad por defectos, nunca se alcanzan los niveles de producción previstos, y los operarios se han negado en ciertos casos a trabajar con determinados géneros, etc.

- El director de compras niega esta situación, afirma que no es la primera vez que el departamento de producción se queja injustamente y trata de desplazar el problema de su departamento y sus subordinados que cumplen con su obligación como siempre.

En posteriores investigaciones se ha puesto de manifiesto que trabajadores del departamento de "Control de entradas" de aprovisionamientos no han hecho durante las 5 últimas semanas los correspondientes "Informes de control de calidad" de los materiales recibidos.

Estos informes se realizan con el fin de asegurar la calidad de los materiales y sirven de base al director de compras para negociar con los proveedores. Su realización está descrita dentro de las funciones del departamento de compras como una de las tareas a realizar permanentemente.

El "Control de entrada" está dirigido por el Sr. Arnold Bosch que depende jerárquicamente del director de compras. El Sr. Bosch justifica las irregularidades en los controles de la siguiente forma:

" Dos de mis trabajadores están de baja, uno debido al servicio militar y el otro por enfermedad. El tercero está siendo entrenado como sustituto para ser verificador en una prueba especial. No obstante, yo he comunicado insistentemente a todos mis subordinados que ellos son los responsables de que los informes sean elevados al director de compras. Me ha sorprendido desagradablemente que ésto no se haya realizado en esta ocasión, cuando siempre, hasta ahora, no ha planteado problema alguno".



Una consulta realizada entre los implicados demuestra que éstos no se han puesto de acuerdo. Así, se recogen argumentos como los siguientes:

"Compras no nos ha pedido estos informes y por ello pensamos que primero deberíamos hacer nuestro propio trabajo y que los informes podían esperar. Seguramente, no pasará nada, pues nadie los ha echado de menos".

"Al faltar gente nos encontramos tan sobrecargados de trabajo que nos vemos obligados a ocuparnos primero de lo más importante".

"No sabemos exactamente cómo se redactan dichos informes".

El Sr. Bosch se muestra desagradablemente sorprendido por sus subordinados y rechaza toda responsabilidad por que él delegó totalmente esta tarea en sus subordinados. Estos, por su parte, habían asumido desde hace años esta tarea realizándola con notable éxito, habiéndose sustituido entre sí cuando algún compañero había faltado. El Sr. Bosch está también molesto porque los trabajadores que asumieron dicha sustitución no han hablado con él de estas dificultades. Este incidente traería consecuencias internas para sus subordinados.

De la investigación se concluyó también que los rendimientos del Departamento de Bosch, que hasta el momento había funcionado bien, eran inmejorables. En el caso actual el departamento de compras no había recibido ningún informe semanal y sin embargo no había reaccionado ante este hecho. El departamento de producción estaba recibiendo partidas defectuosas de tejidos pero no reaccionaba tampoco contra compras. En ambas unidades organizativas serían razones plausibles las que llevaron a estos comportamientos.

Cuando el director general recibió los resultados de la investigación, convocó muy enojado una reunión con todos los directivos implicados en el problema. Todos ellos negaron su responsabilidad en el caso: el director de producción afirmó que .... "cuando no tenía malas noticias de compras pensaba que todo estaba en orden. En su departamento se había reaccionado inmediatamente cuando habían aparecido las primeras dificultades y estas primeras quejas no habían sido escuchadas". El director de compras se defendía en general con el argumento de la "sobrecarga de trabajo". El Sr. Bosch opinó que esta vez su gente no había respondido aunque él había hablado con ellos sobre el tema, pero que tales incidentes suelen producirse alguna vez en todas partes, añadió que por lo demás él se había ocupado ya del asunto, amonestando a todos sus subordinados para que cumplieran seriamente con sus obligaciones.

## TRABAJO

1. Analice y juzgue al Sr. Bosch y su departamento en relación con el subsistema de factores dispositivos, en concreto :

- Dirección.
- Decisión, implementación y control.
- Feedback e interrelaciones de información.

¿Dónde están los fallos principales?

¿Por qué repercuten dichos fallos en la producción?

¿Quién es el responsable de estos fallos?

2. Proponga qué medidas debería tomar el Sr. Bosch para evitar concretamente tales incidentes:

¿Qué es lo que se debe considerar al delegar, implementar y controlar?

ARNOLD BOSCH: La CALIDAD total y la dirección estratégica de la Empresa.

Garvin D. (Harvard Rev. Deusto (1) Junio 88) nos indica que que "producir" buena calidad significa complacer a los consumidores y no solo evitarles disgustos.....

La calidad total es la búsqueda que supone incluir este factor clave como estrategia diferenciadora frente a la competencia en los mercados. Se trata pues de un enfoque agresivo y no únicamente de "control de calidad" como histórica y teóricamente se había considerado al concepto. Así pues bajo la CALIDAD así definida, encontramos aspectos tales como:

- + Asegurar el DISEÑO de acuerdo al fin y a los medios.
- + Prestaciones funcionales y complementarias de los PRODUCTOS
- + Fiabilidad de función y durabilidad (frente a la competencia)
- + Concordancia a las especificaciones y diseños (enfoque tradicional).
- + Servicio prestado al cliente. Sus "mensajes"
- + Imagen percibida por el cliente.
- + "Compromiso" de los recursos humanos en el resultado cualitativo. La Organización y los fallos de coordinación.

Otros pioneros en el análisis de la CALIDAD y su inclusión en los procesos empresariales (especialmente en Producción) son JURAN J., Feigenbaum, etc. quienes desde la década de los 50 vienen trabajando en el concepto.

Una clásica distinción es la de:

- CALIDAD de Diseño (adecuación al cliente, mercado, etc.)
- CALIDAD de concordancia (el producto fabricado cumple las especificaciones del proyecto inicial)

En esta idea, de que garantizar la calidad, es diferente a controlarla, se pueden incluir los movimientos CERO DEFECTOS Y CIRCULOS de CALIDAD.

1) Garvin D. Harvard D. 6/88 "Competir en las 8 dimensiones.."

- 48 -

**PARTE SEGUNDA**

LA ORGANIZACION. EL MANEJO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS.

LA ORGANIZACION COMO COMPONENTE DE LA POLITICA EMPRESARIAL

1) CONCEPTOS GENERALES

La ORGANIZACION, dentro del ESQUEMA de factores DISPOSITIVOS de GUTENBERG, constituye el elemento que coordina medios y personas sobre los que dispone la DIRECCION. (1)

El MARCO, pues, de actuación en la ORGANIZACION es la OPTIMIZACION de resultados manejando recursos (especialmente HUMANOS) y sus relaciones.

El manager actuará sobre sus hombres:

- . Con las DECISIONES
- . A través de COORDINACION
- . Utilizando la MOTIVACION

A través del esquema de FACTORES

MODELOS DE "MANAGEMENT"

PLANIFICAR IMPLICA	. OBJETIVOS	M.b Objectives
	. SELECCION DE ALTERNATIVAS	
	. DECISION	M.b Let'sgo
ORGANIZAR IMPLICA	. DISTRIBUIR FUNCIONES	M.b Delegation
	. ASIGNAR COMPETENCIAS	
	. DESARROLLAR INSTRUCCIONES	M.b System
	. FIJAR SISTEMAS DE INFORMACION	
	. FIJAR SISTEMAS DE DECISION	

(1) Echevarría S. U. Didácticas P. Económicas

CONTROLAR SUPONE	. MEDIR RESULTADOS	M.b Results
	. COMPARA	
	. ENJUICIAR	M.b Exception

Así pues, conceptualmente podemos definir el termino ORGANIZAR como FORMALIZAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA MEDIANTE LA DETERMINACION DE REGLAS FORMALES IMPUESTAS POR LAS PERSONAS LEGITIMADAS (G. NUCLEAR). (2)

LA ORGANIZACION FORMAL así enunciada se caracteriza por:

- + RELACIONAR OBJETO Y PERSONA
  - + CONSEGUIR OBJETIVOS FUNCIONALES (MATERIALES) EMPRESA
  - + CONSIDERAR LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y DE LOS GRUPOS (Integración, etc).
- LA EMPRESA ES UN EJERCICIO PERMANENTE DE LA DECISION CON RIESGO

UN PROBLEMA CLAVE en la ORGANIZACION es el EJERCICIO de la AUTORIDAD. Así distinguiremos:

- + PODER = FUERZA
- + AUTORIDAD = cuando el sistema de poder es aceptado por subordinados
- + INFLUENCIA

## 2) COMPONENTES DE LA ORGANIZACION

SI ORGANIZAR es RELACIONAR sucesos, ACTIVIDADES, TAREAS, ETC., ASIGNARLAS a PERSONAS; ESTABLECER estas RELACIONES GENERICAMENTE, CONSTITUYE la ESENCIA ORGANIZATIVA. Entonces los componentes fundamentales de la organización, serán:

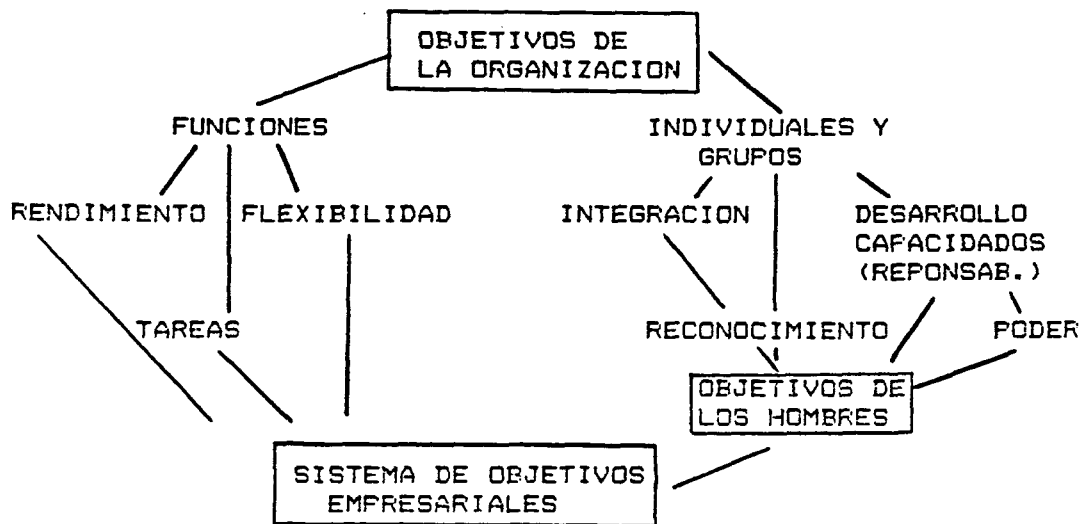
- LA DISTRIBUCION DE TAREAS -
- LAS INSTRUCCIONES Y LAS NORMAS -

(2) Ibidem (1)

- LOS SISTEMAS DE INFORMACION -

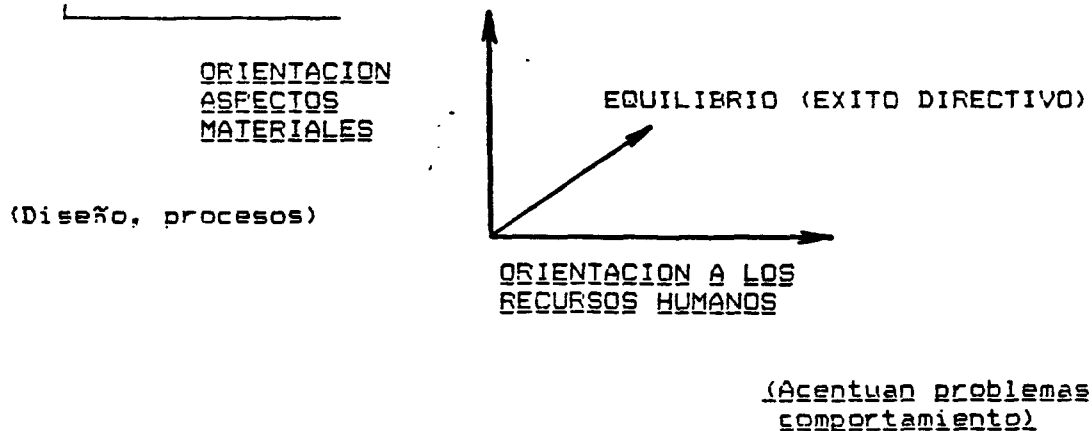
- LOS SISTEMAS DE TOMA DE DECISIONES - (Poder)

DIMENSIONES DE LA ORGANIZACION Y SUS OBJETIVOS, Se relacionarán según el esquema:



### 3) LA ORGANIZACION EN LAS CIENCIAS EMPRESARIALES

Blake y Mouton explican dos posibles extremas orientaciones de la praxis directiva que en buena parte han marcado la historia de la Organización y que en cualquier caso presiden la acción empresarial.



La historia de la organización recoge diferentes planteamientos y enfoques, acentuando sus diversos aspectos complementarios:

Materiales

- Productividad
- Racionalidad de los procesos empresariales
- Instrumentación lógico-decisionista

El Hombre y su Medio

- Factores de motivación
- Los Grupos
- Sistemas Sociales

El Entorno

- Factores contingenciales

El Directivo y su actuación

- Cambio Organizacional
- Estilo directivo y su influencia (OHIO, MICHIGAN, etc.).

En el siguiente página, relacionamos los movimientos, las escuelas y los autores más significativos en la teoría de la Organización.



ESCUELAS TEORIAS ORGANIZACION

ESCUELA	AÑOS	AUTORES	ENFASIS
CLASICA	1900	TAYLOR, FAYOL WEBER	.ADM.CIENTIFICA TRABAJO .PRODUCTIVIDAD .BUROCRACIA COMPETENCIAS
RELACIONES HUMANAS	1930	E. MAYO	.RAZONES DEL COMPORTAMIENTO
COMPORTAMIENTO - PSICO INDIV.	1950	MASLOW	.NECESIDADES DEL INDIV.
- " SOCIAL	.	MCGREGOR	.MOTIVACION DEL INDIV. COMPORT.DE LOS GRUPOS
	.	LEWIN	
	1975	OUCHI	.CAMBIO ORGANIZACIONAL
NEOCLASICA	1950	DALE GELINIER DRUCKER	.MAXIMIZACION BENEFICIO .DESCENTRALIZACION .DIRECCION POR OBJETIVOS - MBO -
SISTEMAS SOCIALES	1950 /60	SIMON MARCH	.TOMA DE DECISIONES RACIONAL, ESTUDIOS, COMUNIC. INFORM.MOTIVNES.
CIENCIA ADMINISTRATIVA (I.O.)	1950 1971 1980	WINKLER SCHMALENBACH	.TEORIAS LOGICO-DECISIONISTAS .COORDINACION (Precios "calculatorias")
CONTINGENCIALES	1970 /80	KAST LAWRENCE-LORCSH HARZBURGER DONALDSON	.EMPRESA CON EL ENTORNO .NO HAY UN MODO OPTIMO DE ORGANIZAR-Empirismo
ESTRUCTURALISTAS (Diseño)	1980	MINTZBERG GALBRAITH NADLER (Columbia) TUSHMAN	.SISTEMA Y DISEÑO ORGANIZATIVO AL SERVICIO DE LA D. ESTRATEGICA

#### 4) SISTEMAS DE ORGANIZACION

##### 4.1 =ELEMENTOS DE CONFIGURACION =

Se plantea la DISTRIBUCION de la función global de la EMPRESA que ha de desarrollarse a través de tareas y funciones PARCIALES que tienen lugar en los PUESTOS DE TRABAJO.

Según GROCHLA, F, las DIMENSIONES DE LA CONFIGURACION DE LA ORGANIZACION son:

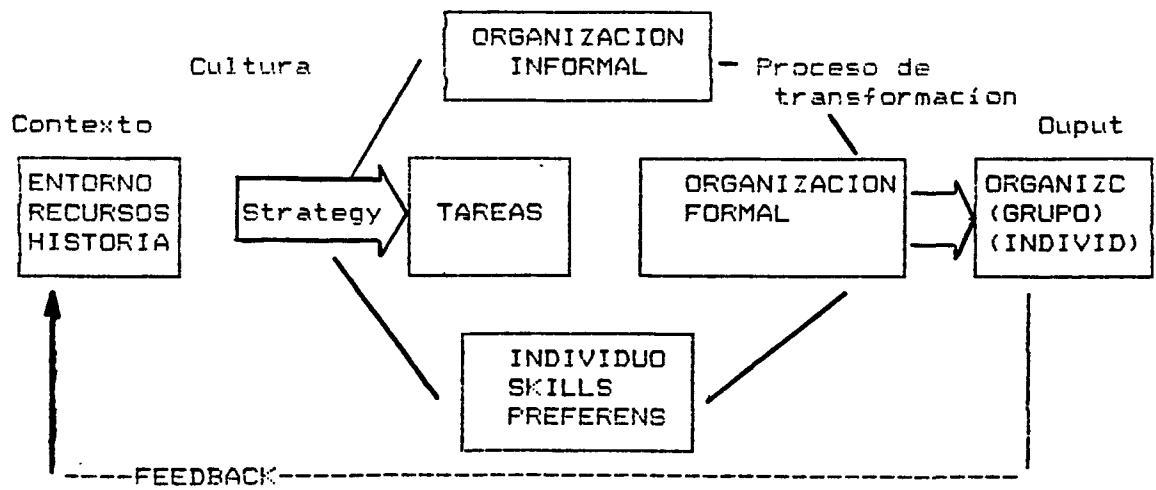
- . GRADO DE CENTRALIZACION DE LAS DECISIONES.
- . " " " " " ACTUACIONES.
- . " " " " " OBJETOS.
- . CONFIGURACION SISTEMAS DE DIRECCION
- . INSTRUMENTO DE COORDINACION.

##### 4.2 COMPONENTES DEL SISTEMA ORGANIZATIVO

(Ulrich y Fhuri 1975 "Management", nos indican que son:

- + ELEMENTOS FORMALES (FUNCIONES, COMPETENCIAS, CANAL COMUNICACION
- + VARIABLES INSTRUMENTALES (CENTRALIZ/DESCENTRALIZ, FUNCIONA-LIZACION, DELEGACION, COMPETENCIAS.)
- + CONFIGURACION (BUSCAR LA COHERENCIA A LA EMPRESA SINGULAR)
- + Una simplificación gráfica de los americanos NADLER y TUSHMAN (Columbia University). (1)

Donde admiten lo COMPLEJO del fenomeno, y esquematizan los COMPONENTES ORGANIZATIVOS como:



(1) Strategic organization Design. 1988 Scott, Foresman and Cia. Pág. 32

Según ellos la EJECUCION de un PRODUCTO o SERVICIO, puede descomponerse en TAREAS elementales y estas ASIGNARSE a PUESTOS. ESTOS a su vez AGRUPARAN en unidades o departamentos.

Siendo los elementos de la CONFIGURACION:

- .Especialización de las unidades (DIFERENCIACION).
- .Directivos y sus colaboradores (RESPONSABILIDADES)
- .Cada directivo actua como ENGRANAJE entre unidades de un nivel y otro - LIKERTR 1961 - J.Tener  
(New Patterns of Mang) N. York.

#### 4.3 CLASIFICACION DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS POR SU OBJETO.

Una muy importante distinción según el objeto de las entidades organizativas singulares es la de:

. UNIDADES LINEA

. UNIDADES STAFF

Siguiendo al antes mencionado autor NADLER (1982), entendemos por:

LINEA: ACTIVIDADES CENTRALES, CORAZON del proceso Son las TAREAS PRIMARIAS de la ORGANIZACION. (PRODUCIR-VENDER-DISTRIBUIR bienes ó servicios...incluso DISEÑAR). Utilizando la terminología de Mintzberg, se trata del nucleo operativo

STAFF: ACTIVIDADES NO ENVUELTAS como PARTE de los PROCESOS CENTRALES (CORAZON) de la ORGANIZACION. ACTUAN como "SUPPORT" de las ACTIVIDADES LINEA.

La designación de "STAFF versus LINE" depende de la NATURALEZA de los PROCESOS CENTRALES empresariales. UN GRUPO "Staf" en una organización puede ser LINEA en otra.

#### 4.4 PROBLEMAS DEL STAFF

Algunas cuestiones han de tenerse presente en la decisión de implantar un órgano staff en la Empresa:

- Estan vistos como IMPRODUCTIVOS (?) - OVERHEAD.
- Estan Concebidos a varios NIVELES
- Dependen del grado de DESCENTRALIZACION en la EMPRESA.
- Problemas de proliferación; Competencia de poder burocratización, etc.

Así pues han de definirse con claridad en su número y cometidos.

#### 4.5 ¿COMO ORGANIZAR?: Guías para abordar el problema

Seguindo a Galbraith (1), teniendo presente los objetivos empresariales, y la división de trabajo requerida, nos dice que las organizaciones deben tener presente en su diseño dos tipos de necesidades básicas:

- . ADQUIRIR O PROCESAR INFORMACION.
- . UTILIZAR LA INFORMACION POSEIDA POR LA ORGANIZACION

Superando así la incertidumbre y tomando las decisiones con mayor garantía de EFICACIA....GALBRAITH responde con MEDIDAS DE DISEÑO ORGANIZATIVO:

- a) TRADICIONALES (jerarquía, normas, planificación, objetivos, etc).
- b) Que REDUCEN la NECESIDAD de PROCESAR INFORMACION:
  - GESTION ENTORNO
  - DESCENTRALIZACION DIVISIONAL
  - HOLGURAS de recursos.
- c) Que AUMENTAN la CAPACIDAD de PROCESAR la INFORMACION:
  - SISTEMAS de INFORMACION
  - RELACIONES laterales
    - . CONTACTOS DIRECTOS
    - . ROL DE ENLACE
    - . GRUPOS DE TRABAJO
    - . TASK FORCES
    - . TEAMS
    - . ROL DIRECTIVO DE ENLACE (PRODUCT-MANAGER  
(PROJECT-MANAGER)
    - . MATRICES



#### 5) EL PROBLEMA DE LA AUTORIDAD Y LA DELEGACION

##### 5.1 CONCEPTOS:

Existe AUTORIDAD cuando los JUICIOS de un individuo A) son aceptados por otro B).....B EJECUTA las decisiones de A) (escogiendo así un comportamiento)

La autoridad se manifiesta a través de las siguientes situaciones:

- Participación por ADHESION a los OBJETIVOS (EL EMPLEADO HA DE PARTICIPAR motivado a través de los resultados).

(1) J.R. 1977 (Organization Design Reading Mass: Addison - Wesley)

- CAPACIDADES humanas para el ejercicio de la Dirección.
- COMPETENCIA TECNICA de los hombres en la estructura.
- USO DE SANCIONES (Burocrática)

La legitimización de la autoridad procede de los grupos nucleares y se ejerce desde "TOP MANAGEMENT".

## 5.2 DELEGACION Y DESCENTRALIZACION

Dentro del ejercicio de la autoridad, aparece el concepto de la DELEGACION, cuando un superior asigna RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD a su subordinado.

AUTOCRACIA y DEMOCRACIA son los dos extremos posibles del ejercicio de la delegación (de menor a mayor grado).

En el proceso de delegación es necesario tener en cuenta:

- . DELEGAR no implica LIBERARSE de la RESPONSABILIDAD
- . LA RESPONSABILIDAD personal no se DELEGA NUNCA

Como diferencias esenciales que caracterizan los conceptos de delegación-descentralización:

- La delegación es una asignación que supone una relación altamente INDIVIDUALIZADA.

- La descentralización es el uso sistemático en toda la organización del concepto de delegación.

El poder de decisión se traslada a otros niveles, aun compartiendo la responsabilidad del ejercicio del poder.

## 5.3 VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACION (O. GISCARD)

- ◆ ACERCA EL ESCENARIO ECONOMICO AL DECISOR
- ◆ DESCENTRALIZACION SUPONE CONFIANZA EN EL SUBORDINADO
- ◆ DESCENTRALIZAR SUPONE QUE UN CONJUNTO DE DECISIONES INDIVIDUALMENTE BUENAS, SERAN MEJORES PARA UNA EMPRESA QUE LAS TOMADAS POR UNA ORGANIZACION CENTRAL
- ◆ DESCENTRALIZAR NO SIGNIFICA LA UNIFORMIDAD EN LOS PROCESOS

## 5.4 BARRERAS y PROBLEMAS DE IMPLEMENTACION

Descentralizar significa trasladar poder de decisión y ello tiene una fuerte interrelación con las aptitudes y actitudes de los recursos humanos. Algunos peligros existentes a la hora de descentralizar son:

- La afición a usar las propias COMPETENCIAS TECNICAS "Yo puedo hacerlo mejor".
- Falta de habilidades para DIRIGIR.
- Falta de CONFIANZA en SUBORDINADOS.
- Falta de SISTEMAS de INFORMACION Y CONTROL adecuados.
- ESFUERZOS que SUPONEN ACEPTAR responsabilidades sin incentivos.....

### 5.5 COORDINACION EN UNIDADES ORGANIZATIVAS DESCENTRALIZADAS

Otra importante exigencia de la descentralización es la necesidad de coordinación que precisan las diversas células organizativas de la empresa, para hacer coherente e integrador los resultados totales.

Diversas técnicas son utilizadas para esta coordinación:

- . EL PRESUPUESTO
- . DIRECCION POR OBJETIVOS (M B O)
- . PRECIOS DE CESION

Y ellas han de integrarse dentro de la estrategia organizativa de la Empresa.

### 5.6 CENTROS DE BENEFICIOS

Algunas UNIDADES o modelos organizativos que surgen inherentes al concepto de la descentralización son:

\* CENTRO DE BENEFICIOS: Unidad que se responsabiliza de un SEGMENTO DE OPERACIONES (ingresos y gastos) y cuyo responsable posee una cierta libertad e independencia de acción.

\* CENTRO DE INVERSION: Unidad cuyos resultados se miden a través de la rentabilidad sobre inversiones.

Estas estructuras organizativas descentralizadas deben estar integradas en el conjunto empresarial, del tal manera que sus objetivos más importantes (corto plazo) no sean incoherentes con la estrategia y objetivos globales que impondrá el largo plazo y las necesidades del CRECIMIENTO.

Como instrumentos del sistema de información para el control de estos centros, se suelen utilizar:

- Los valores contables.
- Los resultados económicos (sobre todo a corto plazo).
- La cuota de mercado y el crecimiento de la actividad comercial.
- La rentabilidad.

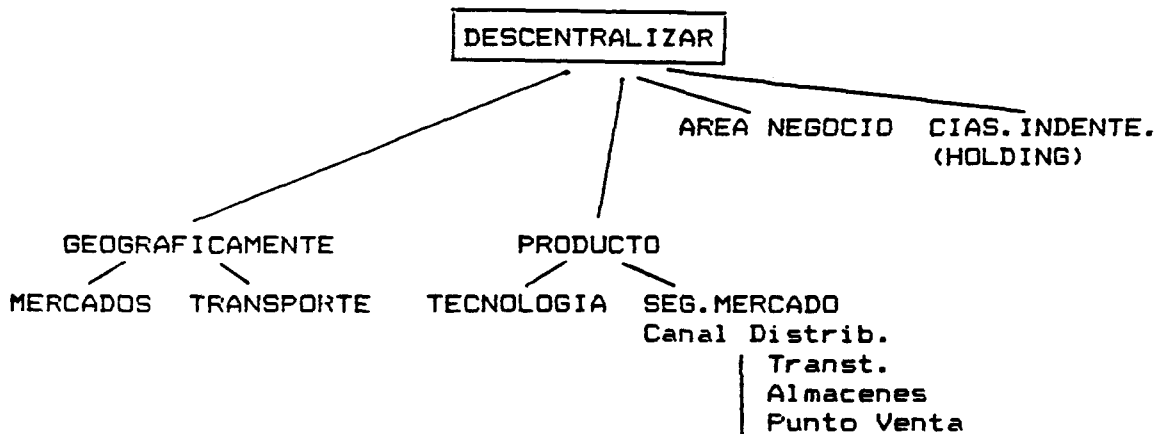
### 5.7 OBJETIVOS DE LA DESCENTRALIZACION

De una forma general se reconocen los incluidos en los tres siguientes epígrafes:

- 1 MOTIVACION DE LA ESTRUCTURA JERARQUICA HACIA LOS RESULTADOS
- 2 MEJORAS EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA A TRAVES DE LA ESPECIALIZACION EN PRODUCTOS.
- 3 IDEM POR AREAS DE MERCADO

### 5.8 CRITERIOS DE DISEÑO DE UNA ORGANIZACION DESCENTRALIZADA

Se pueden clasificar mediante el esquema siguiente:



Respecto a los modelos concretos de las estructuras organizativas, que mejor se adaptan a la descentralización, hablaremos en el apartado número 7.

## 6) ORGANIZACION AL SERVICIO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL .

El modelo de Dirección estratégica en la empresa y la búsqueda de aspectos relevantes de actividad sobre los que basar la planificación empresarial, deben condicionar el diseño de los modelos organizativos y su dinámica de cambio a lo largo del tiempo.

Esta concepción de organización "flexible" y adaptable a las estrategias de la empresa se debe traducir en DECISIONES de carácter instrumental relativas a la organización empresarial.

Un clásico esquema estratégico, compara nuestra posición en el mercado, con la línea de competencia y el desarrollo previsible de la organización:

MERCADOS	COMPETIR	ORGANIZACION-EMPRESA
* Penetración Pdtos. actuales.	* Lider	* Desarrollo INTERNO
* Desarrollo nuevos Productos y /o nuevos mercados. DIVERSIFICAR	* Diferen- ciación.	* Comprar a la competencia * Establecer alianzas, coaliciones, etc. (colaborar)

-----

A continuación examinaremos los MODELOS organizativos desde diferentes perspectivas, tal y como lo aborda la teoría de la organización en la Empresa.

## 7) CONFIGURACION Y MODELOS ORGANIZATIVOS

7.1 CLASIFICACION según el criterio de unidad de dirección v los flujos de relaciones.

La distribución y diseño de las RELACIONES DE PODER-LA JERARQUIA-así como los flujos de la misma para ejercer la necesario coordinación en las funciones empresariales, han sido basicamente los criterios tradicionales que tiene en cuenta clasificación. A saber:

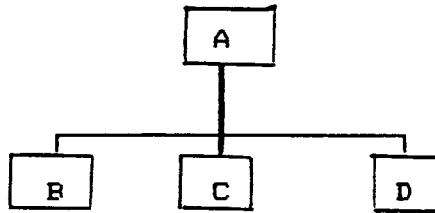
A Modelos CLASICO - Siguiendo el principio unidad de mando

B Modelos GLOBALES - MULTIDIMENSIONALIDAD



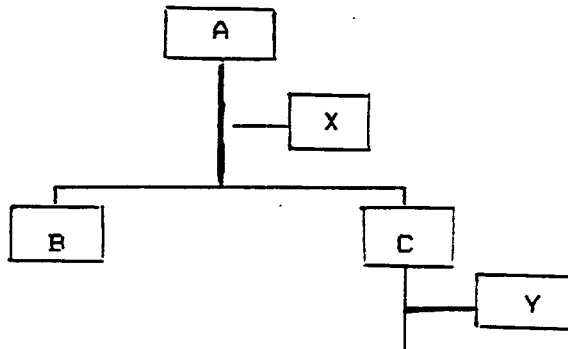
A) CLASICOS

-LINEA



Flujo autoridad descendente

- LINEA - STAFF

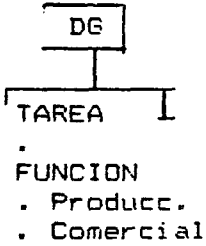
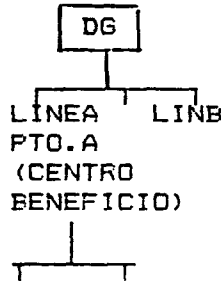
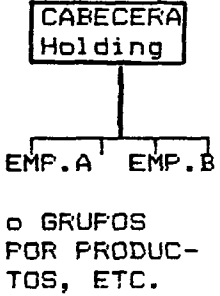


B) GLOBALES - DIRECCION POR PROYECTOS -  
- MATRICIAL -

	1	2	3
X	X1	X2	X3
Y	Y1	Y2	Y3
Z	Z1	Z2	Z3

El modelo MATRICIAL conjuga dos o más estructuras de AUTORIDAD

7.2 MODELOS CLASIFICADOS SEGUN LA CAPACIDAD DE COORDINACION EN UNA EMPRESA O GRUPOS DE EMPRESAS.

Caractrs.	FUNCIONAL	DIVISIONAL	MATRICIAL	HOLDING
A) PRODUCTO	UNICO e integrado	Diversidad de Líneas-relacionadas	Diversidad de productos y mercados.	Diversidad de Empresas no relacionadas y ADQUISICIONES
B) DISEÑO			<p>1 - 2</p> <p>X - 0 - 0</p> <p>Y - 0 - 0</p> <p>¿Conflicto?</p>	
C) GRADO DESCENTRALIZACION	<p>ESTRUCTURA (Piramidal)</p> <p>UNIDAD</p> <p>Ventaja de especialización. (Se pide productividad, costes, etc.)</p>	<p>FORMA-M</p> <p>DG-.Decisiones Estratégicas</p> <p>L.A.Tácticas</p> <p>Las divisiones COMPITEN para OBTENER RECURSOS</p>	<p>PRODUCT MANAGER</p> <p>COMBINA DEPARTAMENTOS Y PRODUCTOS</p>	<p>CONTROL FOR RESULTADOS FINANCIEROS</p> <p>.No interviene la cabecera en la GESTION INTERNA.----</p> <p>.PARTICIPACION de CONTROL</p>

7.3 TIPOLOGIA del DISEÑO ORGANIZATIVO según Nadler (pag.67 obra citada):UN ENFOQUE DE AGRUPACION.

Las organizaciones FORMALES pueden estar ENFOCADAS:

- POR ACTIVIDAD
  - . FUNCION
  - . PROCESO TRABAJO
  - . CONOCIMIENTOS SKILLS
  
- POR OUTPUT
  - . PRODUCTO
  - . SERVICIO
  - . PROYECTO

FOR CLIENTE	----	. SEGMENTO MERCADO
	----	. SEGMENTO NECESIDAD cliente
	----	. Area GEOGRAFICA
"MULTIFOCUS"	----	. Cualquier Combinación
	----	. " "

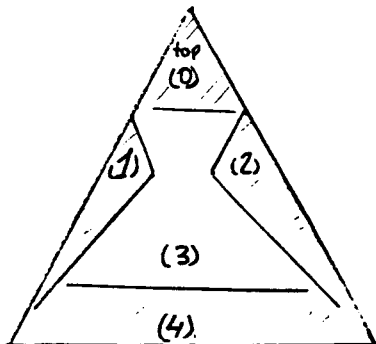
#### 7.4 LA ORGANIZACION Y SU DISEÑO

Dentro de los intentos empiricos de adaptar estrategicamente los modelos organizativos a las características específicas de cada empresa o negocio, Mintzaberg (1) propone un esquema significativo de los cinco grupos de poder y actuación empresarial.

0 TOP Management

- 1 Tecnoestructura (Planificación, Control de Gestión, etc.
- 2 Servicios (Asesoría Legal, Relaciones Públicas, I+D, etc.
- 3 Líneas intermedias (Dtors.: Compras, Producción, Ventas.
- 4 Nucleo operativo (Operarios, vendedores, etc.)

En su obra propone diferentes modelos según el peso específico que en cada caso tienen los diferentes grupos:



- a - Estructura SIMPLE: no existe más que el TOP (0) y el (3) y (4)
- b - Burocracia MECANICA: los stafs (1) y (2) tienen fuerza y ella es semejante.
- c - Burocracia PROFESIONAL: domina el staf (2) -hospitales, universidades, etc.
- d - Divisional: cuando (3) y (4) se

subdividen en negocios o estructuras simples.

e - Adhocracia: cuando hay una adaptación mutua poco formalizada.

(1) Mintzberg, H. La estructuración de las organizaciones, Ariel. 2ª ed. española 1988 (Artículo resumen Harvard Business Deusto Ser. Tr. 1982).

**7.5. LAS CORPORACIONES ORGANIZATIVAS INTERNACIONALES. CARACTERÍSTICAS DEL EJERCICIO DIRECTIVO (Management).**

Los últimos años del siglo han provocado un vertiginoso desarrollo de la dinámica empresarial, creando problemas estratégicos y nuevas necesidades de profesionalización directiva, así como de estructuras organizativas flexibles y adaptativas.

Ghoshal y Bartlett (Insead, 1990) plantean que el entorno internacional provoca además una ruptura de los modelos tradicionales, impulsando capacidades estratégicas, a veces conflictivas y que actúan simultáneamente:


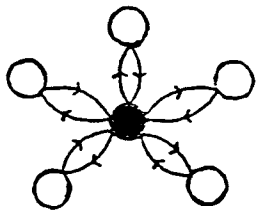
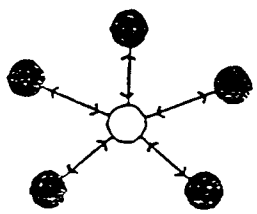
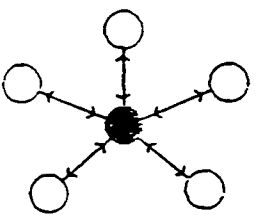
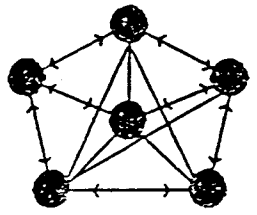
- \* La "flexibilidad empresarial" responde a las necesidades de los mercados locales y sus cambios.
- \* Búsqueda de nuevas y mayores economías de escala (competitividad global).
- \* El desarrollo tecnológico supone un talante motivador hacia el aprendizaje que resulta de la innovación en cada mercado local.

Así pues, "Atención a los Mercados, Oportunidades Locales, Coordinación Internacional, Rapidez en la Actuación y Respuesta a los Problemas" son necesidades de las nuevas y revisadas organizaciones en donde se deberán encajar "managers de características globalizadoras" y no tanto "coloniales" o "importados" de las oficinas centrales de cada corporación internacional.

¿Cómo han evolucionado las empresas que actúan a lo largo del mundo? ¿Cuál es el diseño de relaciones entre sus filiales, subsidiarias, etc? ¿Qué atributos más significativos deben tener los managers que actúan en ellas?

Un estudio de las empresas petroleras más importantes del mundo arrojó una clasificación de este tipo:

**ESTRUCTURAS CORPORATIVAS.**

NIVEL ORGANIZACION	MODELO	CARACTERISTICAS ESTRUCTURA	CARACTERISTICAS DEL MANAGER
1. NACIONAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un enfoque y objetivo principal.</li> <li>-Localización única.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencia directiva.</li> <li>-Conocimiento socio-económico laboral.</li> </ul>
2. COLONIAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un enfoque único principal.</li> <li>-Diversas localizaciones.</li> <li>-Las filiales son controladas operativamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sensibilidad hacia la cultura y lenguajes de la empresa matriz y/o del país en el que se encuentra la filial.</li> </ul>
3. INTERNACIONAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diferentes enfoques.</li> <li>-Diversas localizaciones.</li> <li>-Filiales independientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perspectiva de negocios regionales.</li> <li>-Experiencias "multicultural".</li> <li>-Habilidad en idiomas.</li> </ul>
4. MULTINACIONAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un enfoque: Matriz.</li> <li>-Diversas localizaciones.</li> <li>-Filiales interdependientes y controladas estratégicamente con la matriz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos multiculturales.</li> <li>-Competencia directiva.</li> <li>-Habilidades de trabajo en "teams" o estructuras matriciales.</li> <li>-Perspectiva gral del negocio.</li> </ul>
5. GLOBAL REDES		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enfoque integrado y flexible.</li> <li>-Diversas localizaciones.</li> <li>-Conjunto de operaciones y negocios interdependientes entre sí.</li> <li>-Integradas en el grupo de dirección estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Visión global y estratégica del grupo.</li> <li>-Orientación hacia:             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Flexibilidad cultural.</li> <li>* Procesos socioeconómicos diversos.</li> <li>* Implementación valores de la filosofía empresarial.</li> <li>* Impacto social en el entorno.</li> </ul> </li> </ul>

Los niveles 1 al 5 significan diferentes etapas en su "cultura organizacional".

Sólo es posible acceder a escalones superiores de "interdependencia estratégica" en las empresas transnacionales si los valores y características de sus managers evolucionan y se aprovechan con un programa adecuado de Desarrollo Directivo, es decir:

- \* Sus competencias y conocimientos. Su visión "global" del entorno.
- \* Sus actitudes e indentificación corporativa.
- \* Su experiencia personal.
- \* El uso de las lenguas.

Todo ello integrado en la Dirección Estratégica de Grupo.

- 68 -

**CASO N° 6 : "Organización. Textilman"**

Autor: D. Miguel Angel Martinez



## CASO N° 6

### "ORGANIZACION. CASO TEXTILMAN".

#### 1. Actividad y volumen.

Textilman S.A. es una empresa del sector textil dedicada a la fabricación y venta de hilo, telas y prendas confeccionadas.

La compañía tiene 55 años y su primera actividad fue la de producción y venta de hilo industrial. Sucesivas etapas aconsejaron integrar la fabricación y comercialización de tejidos, partiendo de una cierta cantidad de hilo-base, así como llegar a la actividad de confección de prendas.

Los productos terminados de esta compañía son:

- Hilo Industrial Comercial.
- Telas (S. Catálogo Comercial).
- Ropa confeccionada de señora.

El volumen de facturación total de la empresa es de 8.000 millones. El 45% de la producción de hilo es empleado en los telares, así como el 60% de este producto se usa en la planta de confección.

La plantilla total de la empresa es de 1.800 empleados y una buena parte de los directivos llevan en la compañía más de 10 años.

## 2. Evolución Organizativa. Datos.

La empresa ha sufrido en los últimos 4 años un profundo cambio organizativo para pasar de una estructura funcional centralizada a una divisional descentralizada en centros de beneficios.

El endurecimiento del mercado, la complejidad administrativa, la especialización hacia productos y la escasa identificación de los directivos con el objetivo de rentabilidad global de la compañía, aconsejaron estos cambios.

Divisiones que adoptó la empresa fueron:

- División de hilo.
- División de tejidos.
- División de consumo.
- División de logística materiales.
- División de técnica textil.
- División de recursos humanos.
- División financiera.

Todas ellas dependientes de la Dirección General.

La pretensión era que las 3 primeras constituyesen auténticos "centros de beneficios" con responsabilidad total sobre resultados y por tanto sobre ingresos y gastos, mientras que los restantes sirvieran de apoyo gestional y coordinaran el conjunto.

El "cambio" se hizo siguiendo la pauta de un esquema organizativo óptimo, estudiado por un consultor exterior, quien a su vez se encargó de explicar a los directivos de la empresa, las ventajas e inconvenientes de los dos modelos.

Los responsables de las divisiones fueron nombrados por el Director General en función de su vocación y preparación técnico-comercial.

Existía un grupo de objetivos únicos en la compañía, basado en la rentabilidad sobre inversión exigida al negocio.

El problema de los precios de cesión o transferencia fué objeto de numerosas controversias interdivisionales, adoptándose el criterio de tomar el coste de las materias primas y mano de obra más un Std. de costes fijos que fijaban la Dirección General y el Controller.

La División de Logística se ocupa de proveer al conjunto de un sistema de transporte interno y externo, así como negocia las compras centralmente.

La División Técnica, coordina la ingeniería de las fábricas y se responsabiliza de las inversiones en activo fijo. También actúa apoyando la gestión productiva de cada planta y juzga si los resultados están dentro de las "normas técnicas" admisibles.

La Dirección Financiera tiene bajo su responsabilidad la gestión de los recursos económicos, la contabilidad y el centro de proceso de datos.

Se utiliza el presupuesto (Budget fijo) como instrumento de gestión y cada división genera información física y contable que el ordenador transforma al final de cada mes en las cuentas de explotación de cada división.

La Dirección General interviene en la marcha de la empresa a través de un Comité Directivo con los responsables de División, reuniones semanales ejecutivas, reservándose la última palabra en especial en temas de movilidad de plantilla, remuneraciones, etc...

### 3. Problemas actuales.

1. Después de más de tres años de puesta en marcha de la estructura nueva, el Director General se encuentra desbordado en su actuación, ha de decidir en tres frentes distintos y coordinar el conjunto, él estima que es demasiado y nota que ha perdido eficacia. A veces emplea demasiado tiempo en discutir con los responsables sobre su opinión en temas comerciales o de productos, falta experiencia y los riesgos son altos... Hoy piensa en montar un sistema de incentivos económicos o quizás en cambiar algunas personas que llevan demasiados años en la compañía...
2. Los directivos opinan que el "papeleo", las "normas", han invadido la empresa. En cambio la respuesta de las divisiones técnicas a los problemas de las fábricas, es lenta e ineficaz y tiene la sensación de perder el tiempo dedicándose a los temas anteriores: su misión está en el mercado... Parece que en sus actuaciones están mediatizados. Tienen la sensación que se ha desnecho el equipo de trabajo que en su día formaron... ¿El cambio para que ha servido?.

### TRABAJO

1. Describir si el proceso de delegación, descentralización, ha sido adecuado: puntos fuertes y débiles. Barreras existentes.

- 73 -

2. El papel de los Staffs, Crítica.

3. Control. El sistema de información. Crítica y necesidades.

- 74 -

CASO N2 7  
DESIGN Co.

Autor: D. Miguel Angel Martínez Martínez

DESIGN Co.

A lo largo de los últimos 10 años, DESIGN Co. (empresa americana de confección y diseño) destacó en los mercados de consumo por su enorme competitividad en el "pret a porter". Un diseño altamente cuidado, combinado con precios razonables y comercializado mediante la técnica de la "franquicia" otorgada a sus distribuidores, provocaron un fuerte crecimiento de ventas y altos márgenes de beneficios.

El valor bursátil de las acciones crecía y entre los accionistas la confianza en la Compañía era muy grande.

Richard Douma, presidente de la Compañía, no obstante lo anterior era consciente de que no iban a ser posible ulteriores aumentos de la rentabilidad con la estructura organizativa actual. Durante años la Compañía había estado estructurada a través de direcciones funcionales de las áreas Comercial, producción, logística, financiera e I+D con Stafs legal y de personal.

La empresa había ampliado la línea de sus productos, pasando de la confección, (línea de producto básico en DESIGN Co.) a la perfumería, objetos de regalo e incluso objetos de escritorio y fotografía.

Así mismo el grupo empresarial se extendió, desde el estado de Virginia en USA, primero al territorio americano (con almacenes y delegaciones propias) y después al extranjero, creando filiales locales.

Richard comenzó a sentir como la mayoría de las decisiones que suponían un cierto grado de coordinación a niveles inferiores a él, debía de asumirlas; no existía una efectiva conciencia del beneficio (y de la rentabilidad de su comercialización) producto a producto; debía de dedicar demasiado tiempo a viajar, supervisando las filiales y todo ello suponía unas serias barreras estratégicas

al crecimiento y a la innovación que este mercado precisaba.

Así pues, R. Douma descentralizó el grupo en 17 unidades independientes (gestionadas como "centros de inversión", tanto para las divisiones americanas como para las filiales extranjeras) responsabilizando a sus anteriores directivos funcionales en áreas afines a su preparación, trayectoria profesional e incluso confianza empresarial.

El cambio supuso traslados e incertidumbres pero algunos directivos fueron motivados con esta decisión que en principio les ampliaba "sus competencias".

Pasado un año, el presidente comenzó a constatar que el funcionamiento operativo de las divisiones y filiales carecía del control y coordinación necesaria.

Cada directivo de un centro de inversión, actuaba "racionalmente" de acuerdo con sus propios objetivos y los de su división, operaciones, etc. Había demasiadas tareas Staff duplicadas (sobre todo en la gestión de las compras y los recursos humanos) y no existía una motivación local hacia las estrategias globales de DESIGN Co.

Por tanto, existía un gran riesgo de ineficacias provocadas por esta desintegración en el empleo de recursos y en la toma de decisiones.

Esta impresión se agravó con la suma de algunos errores directivos, cometidos en grandes divisiones de producto, tales como perfumería, ropa de hombre y en dos filiales extranjeras; todo ello supuso graves pérdidas que a la larga afectarían a la Bolsa.

Por fin al año y medio de aquel profundo cambio, Richard recortó una buena parte de las atribuciones que los Directivos de división y filial tenían; ello supuso la obligación



de ciertos "Controles Centrales", tales como la aprobación de todas las inversiones, la de cualquier nivel de gastos superior a 2 millones de pts. Control Central de las políticas de marketing y precios, etc.

Esta decisión provocó, en poco tiempo un fuerte descontento entre los hombre clave de DESIGN Co., incluso con algunas importantes fugas de directivos a la competencia....

#### TRABAJO

- 1 Formalicé los modelos organizativos que aparecen en el supuesto (original y modificado).
- 2 ¿Crítica a la decisión de divisionalización? ¿Hubo errores?.
- 3 La posterior centralización, forzada por la descoordinación creada, ¿fue una medida acertada?.
- 4 Proponer procesos de cambio organizativo alternativos para el grupo.

METODOLOGIA: DESIGN Co.

EL PROCESO DE CAMBIO EMPRESARIAL

Los elementos de referencia en todo proceso de CAMBIO son:

- La FILOSOFIA empresarial
- La CULTURA empresarial.
- El ESTILO de dirección.
- La coyuntura de MERCADO. la posición y situación de la empresa.

Pero ¿Qué cambiar? ¿solo estructuras? ¿ó inversiones?!

1 COMPORTAMIENTO de Recursos Humanos.

= ACTITUDES (importancia de la COMUNICACION, de los objetivos personales, etc.)

= TAREAS

= OBJETIVOS empresariales (conocidos, negociados, etc.)

= RESPONSABILIDADES

2 SISTEMAS DE INFORMACION

3 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS (Relaciones de coordinación y REPARTO de PODER)

4 INVERSIONES (Activos Fijos y Circulantes)

5 NUEVOS PRODUCTOS Y MERCADOS

La mayoría de los PROCESOS de CAMBIO implican actuaciones sobre el COMPORTAMIENTO HUMANO que conducen a otra nueva posición de equilibrio para el empleado o directivo. Ello implica riesgos, incertidumbres, ante las que el ser humano reacciona con BARREAS.

Es preciso su análisis:

- DETECTARLAS

- TRATAR de REMOVERLAS con INFORMACION

- ¿QUIEN ha de ser cambiado de posición?

- Buscar un comportamiento "managerial" (elementos que cohesionan el grupo).

La persona o personas que actúan como "catalizadores" del

cambio reciben el nombre de agentes de cambio" (Robbins, comportamiento Organizaciones PH 1986) ya que asumen la responsabilidad del cambio siendo o no responsables directos, o consultores más objetivos.

Todo proceso de cambio exige:

- a) Convencimiento a los afectados de la necesidad de "descongelar" el patrón establecido.
- b) Ejecutar los movimientos y asignar los recursos que el cambio precise.
- c) Volver a "congelar" el nuevo patrón establecido. INCLUSO TAMBIEN cuando este es el de una estructura "flexible" y mutable" en el corto plazo (triunfar en condiciones de incertidumbre puede ser una condición estratégica del entorno).

¿Qué tácticas pueden aplicarse para REMOVER las barreras del cambio?... Kotter and Schlesinger (Harvard-Business Review p. Mayo 1979 -Estrategias para el cambio) propone:

- 1 - Formación y Comunicación a los afectados.
- 2 - Participación de los afectados en las decisiones.
- 3 - Apoyos y mejoras que faciliten el cambio.
- 4 - Negociación con los líderes.
- 5 - Ejercer influencia a través de la "manipulación"
- 6 - Imponer cambios por la fuerza.

- 80 -

CASO Nº 8  
FERRO ELEMENTOS S.A.

Autor: D. Miguel Ángel Martínez Martínez

FERRO ELEMENTOS S.A.

Ferro Elementos S.A. tiene las dificultades propias del crecimiento. El entendimiento mutuo y las relaciones entre los Directores de la Sede Central y la nueva División de Galicia no se han aclarado ni aceptado plenamente.

Ferro Elementos S.A. es una conocida firma fabricante de maquinaria agrícola. Algunas de las máquinas son de "serie", pero otras están diseñadas "ad hoc" para el cliente.

La oficina principal y la sede central (incluyendo la dirección general, comercial, producción, administración, etc..) están en Zaragoza. Los vendedores de la compañía cubren completamente la España peninsular a través de 10 delegaciones comerciales propias que funcionan como "centros de beneficios" asistidos por los departamentos y staffs centrales de Zaragoza. En cada delegación se llevan a cabo las operaciones de contratación y venta de maquinaria, pequeños montajes así como la asistencia técnica.

Hace dos meses la empresa compró en La Coruña el negocio de DURAN S.L. (material agrícola) ya que no disponía de delegación propia en Galicia. Una de las condiciones del acuerdo fué que el hijo de los Sres. Durán (concedor por muchos años de este sector) se quedaría como director en plantilla de la delegación gallega.

Las instalaciones de esta nueva delegación disponen de talleres de pre-montaje y acabado para reparación de maquinaria, lo que sin duda redundaría en un mejor servicio al cliente en ese área.

Hace una semana, se recibió en la oficina de la dirección general de Zaragoza la siguiente carta del Sr. Durán (hijo):

Atten. Sr. Bernaldez  
Director General de Ferro Elementos S.A.  
Zaragoza

Mi querido amigo:

Adjunto tres pedidos recibidos esta semana en esta zona. Se los envío sólo para que examine ejemplos concretos de lo que podemos hacer para cumplir con nuestra tarea en esta nueva Delegación. Los pedidos han sido muy difíciles de conseguir ya que la competencia ha sido durísima. He tenido que bajar un poco el precio, pero tengo confianza en que el efecto multiplicador de estos pedidos a la larga producirán beneficios muy satisfactorios.

Hay más negocios de este tipo si los buscamos y esto ha de suponer sin duda un mayor esfuerzo de venta. Nuestro personal técnico invierte mucho tiempo en resolver los problemas tecnológicos de nuestros clientes, pero este es precisamente el valor añadido que nos diferencia de la competencia.

Hoy además, estoy preocupado por la enorme cantidad de correspondencia y otros "papeles" que intercambiamos en las últimas semanas con nuestra oficina central.

Entiendo que esto es un trabajo demasiado grande, por lo menos hasta que aumentemos nuestra dimensión en ventas...

Está claro que no podemos realizar la economía que esperamos si la oficina central ha de supervisar todos los trabajos, preguntando todo lo que es preciso para cada actuación...

No quiero que caigamos en el error de creer que "fabricar

dinero es igual a intercambiar cartas entre La Coruña y Zaragoza".

Yo comprendo y conozco los beneficios y utilidades que pueden reportar la "Oficina central y sus staffs" para nuestra división. Es importante saber que contamos con este apoyo y naturalmente pienso usarlo. Yo entiendo que en el organigrama, los departamentos "línea" que actúan, tienen la responsabilidad de la situación y de los resultados, y por tanto ellos son los que deben decidir cuando hay que pedir ayuda a Zaragoza.

Como usted sabe, no hay nada más importante que la venta y conocer las necesidades de los clientes. Podemos seguir realizando ventas como las que explico en el principio de esta carta?... Espero que no me estare alarmando sin necesidad y que todos los asuntos quedarán arreglados pronto.

Todo lo que usted pueda realizar para ayudarnos será bien recibido, atentamente

M. Durán  
Director Delegación Galicia

. . .

Tras la lectura de la carta y después de una reunión con sus colaboradores, el Sr. Bernaldez tomó algunas notas en su agenda (se trataba de cómo simplificar las relaciones entre "Central-Delegación").

- "Director Comercial":
1. Piensa que Durán tiene razón... más libertad de acción.
  2. Los vendedores de la Delegación (antiguos empleados de Durán) no actúan con el criterio y estilo de

nuestra empresa.

3. Han de controlarse mejor los gastos de la Delegación... pero no ahogarla en napeles.

"Director de proyectos": 1. Si somos responsables de la calidad y la Delegación no nos dice lo que ella piensa del comportamiento de los productos... cómo podemos adivinarlo?... o sólo lo haremos a través de los fallos que se produzcan.

2. Si ellos disponen de taller propio no podría aumentarse el montaje de mas elementos procedentes de la central para independizar más la salida de los pedidos?. Debemos arriesgar aquí la imagen de la empresa?.

"Director de personal": 1. La Coruña está demasiado lejos para que nosotros podamos intervenir sobre todos los aspectos de los recursos humanos de la delegación (unos 30 hombres).

"Director de Control de Gestión": 1. Estaba muy disgustado y dispuesto a viajar a La Coruña para exigir la documentación necesaria para consolidar balances, garantizar inventarios, etc...

2. Es necesario que para cada pedido previamente y desde la central se aprueben los márgenes y los costos de cada pedido.

Repetimos que esto eran simplemente notas tomadas por el



director general respecto a las opiniones subjetivas de cada ejecutivo en ese momento.

=====

#### TRABAJO

1. Si Ferro Elementos S. A. dispone de 400 empleados en España, ¿cuál es su modelo de organización? Justifíquelo.
2. ¿Cómo podría aplicarse la noción de staff a esta situación?
3. Enumere los conflictos más significativos del supuesto, a la luz de la teoría de organización, ¿cuáles son las posibles soluciones?
4. Critique el proceso de delegación en el supuesto.

## CONFLICTO Y CRISIS.

*Ferroalementos*

El tipo e intensidad de los conflictos afecta al comportamiento humano en la empresa y ello a sus resultados.

### DISTINGUIREMOS:

- a Conflicto en el grupo que afecta al rendimiento.
- b Crisis en el liderazgo empresarial.
- c Crisis económica.

### a) - CONFLICTO en el GRUPO

A pesar de que cierto nivel de conflicto resulta beneficioso en la empresa (genera una sana autocrítica, espolea la innovación, etc.) la tolerancia del hombre al conflicto es negativa ya que va contra "nuestra cultura".

- En el conflicto, uno o más individuos, intencionalmente, con acciones u omisiones tratará de anular los esfuerzos de otros miembros del grupo. •

Los sociólogos industriales llegaron a aceptar el conflicto como inevitable y por tanto aceptándolo y reconduciéndolo. Otras escuelas y empresas promueven un cierto nivel habitual de crisis, precisamente para mantener vivo el espíritu de innovación del que hablamos arriba.

Un conflicto de comportamientos:

- Puede originarse en un proceso de COMUNICACION, en un cambio de estructuras jerárquicas o con variables de responsabilidad.
- Puede estar latente pero no conocido.
- Ha de "manejarse" con compromisos, evitándolos, estimulando la colaboración, etc.
- Producirá resultados positivos o negativos para la empresa o grupo

Normalmente un nivel óptimo de conflictos que estimula un espíritu innovador en los empleados (no hay "nada imposible")

se le conoce como FUNCIONAL y aquel que por tan elevado, conduce a la desorganización y a una falta de colaboración, en el grupo, como DISFUNCIONAL.

b) CONFLICTO O CRISIS manifiesta en el LIDERAZGO y MOTIVACION del management

La "medida" del conflicto, la encontraremos en aspectos tales como:

- El "manager" se limita a dirigir el "día a día", especialmente y solo, de los recursos físicos.
- Priman enfoques "personales" en cada unidad organizativa.
- Escasa motivación al beneficio o rentabilidad.
- Los asuntos "urgentes" preceden siempre a los importantes (sensación de "agotamiento").
- Exceso de celo en las acciones para contener (solo) los gastos "como sea", mientras que existen fuertes incertidumbres en las ventas.
- Un cierto nivel de pesimismo (por el entorno) y crítica a los órganos de poder, invade la Compañía.
- Demasiadas veces se prefieren valores tales como la "seguridad" de los mercados y productos actuales al uso del riesgo en "la innovación y atención al cliente".

Esta sintomatología precisa de una toma de conciencia por los grupos de poder en la empresa, para manejar la crisis positivamente tal y como quedo apuntado en a).

c) Crisis ECONOMICA en la empresa

Manifestada a través de sus problemas actuales y futuros...

Así la analizaremos en el

PRESENTE:

- Rentabilidad insuficiente, punto muerto, estructura de costes fijos, volúmenes, productividad, etc.. PROBLEMAS derivados de la DIMENSION empresarial.

- Sostenimiento financiero

- + Activos fijos -
  - Venta activos improductivos.
  - Subcontratación de servicios.
- + Activos circulantes
  - Reducción Stocks.
  - Saldos de clientes.
  - Revisar la política de riesgos.
- Mejoras en la PRODUCTIVIDAD: Competitividad.
- Mejoras en la CALIDAD.

FUTURO

- Planificación estratégica. Nueva dimensión, nuevos productos y mercados.
  - + PRODUCTOS: Suprimir, abandonar, integrar, precios etc.
  - + MERCADOS
  - + TECNOLOGIAS: Costos, calidad, inversiones.
  - + RECURSOS HUMANOS: COMPROMETIDOS con el cambio.

CASO n° 9:

Los hombres en la organización  
(El conflicto) GRUPO WESTGATE

Autor: D. Miguel Angel Martinez Martinez

GRANDES ALMACENES: GRUPO WESTGATE: CONFLICTO EN UNA FILIAL

En la segunda mitad del ejercicio económico, en el mes de agosto, el Sr. Valderas, director de unos grandes almacenes, reflexionaba sobre la reunión mensual con los jefes de sección, Sres. Gimenez, Rodríguez, Trapa y Sanz en la que se iban a tomar algunas decisiones sobre medidas internas.

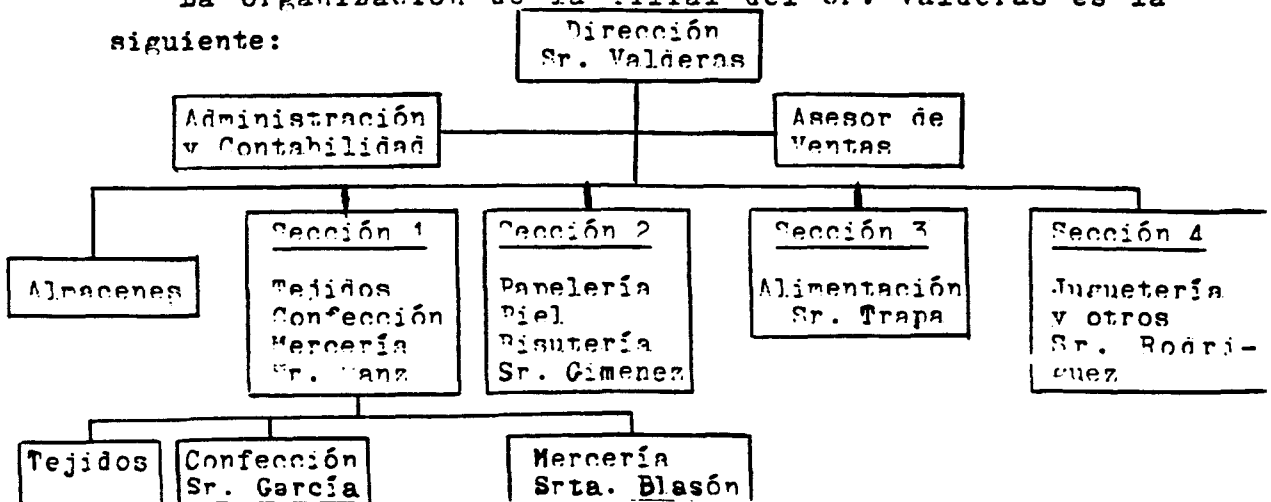
A. LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION

El Sr. Valderas es director de un almacén filial del grupo Westgate, que tiene su sede social en Madrid y sus filiales repartidas en ocho ciudades españolas. Cada una de estas filiales tiene una superficie de venta entre 5.000 y 7.000 m<sup>2</sup>. El surtido es relativamente reducido, formado en su mayoría por artículos de bajo precio.

El aprovisionamiento, las acciones publicitarias, coordinación, ventas, el manejo de recursos humanos y los asuntos financieros, están centralizados en el grupo en España. Los directores de cada filial manejan presupuestos reducidos, sin embargo, gozan de gran autonomía en la utilización de dichos presupuestos, así por ejemplo, es competencia de cada director el contratar al personal necesario de acuerdo con las condiciones establecidas en su zona. También se pueden realizar acciones propias dentro de los límites fijados por la central.

B. SITUACION ACTUAL

La organización de la filial del Sr. Valderas es la siguiente:



Las ventas durante la primera mitad del año fueron muy positivas en las secciones 2 y 4. En concreto el Sr. Gimenez ha actuado gracias a algunas ideas originales, impulsar fuertemente las ventas de bisutería de moda y artículos de piel. También su viejo amigo el Sr. Rodríguez, ha actuado con éxito.

La situación del Sr. Sanz es algo más difícil, éste es director de ventas de la sección 1 y ha sido promocionado recientemente, lo que ocasiona algunas fricciones en su momento, ya que el Sr. García, 58 años, 32 en la empresa, había contado con dicha promoción. El Sr. Valderas promocionó al Sr. Sanz porque a pesar de ser un joven con poca experiencia había demostrado tener una gran imaginación y parecía tener un importante potencial directivo.

Poco después de la promoción hubo tensiones que hasta el momento no han podido ser solucionadas. Algunos antiguos compañeros se habían solidarizado con el Sr. García, creando un ambiente enrarecido para el clima de trabajo deseable, existiendo un fuerte desánimo. El Sr. Valderas sospechaba que la Srta. Blasón, Jefe de ventas del departamento de Mercería era la incitadora de sus colaboradores, pues a menudo había sido sorprendida en manifestaciones contra las decisiones de la dirección. La situación actual es de una insatisfacción absoluta en cuanto a la moral de trabajo en la sección 1. Los colaboradores del Sr. García llegan tarde al trabajo, costumbre igualmente seguida por los de la Srta. Blasón y además, tanto el Sr. García como la Srta. Blasón protegen a sus subordinados frente a la dirección.

Por si fuera poco, existen deficiencias en el suministro de mercancías, por lo que numerosos artículos de moda, en los que se hacen fuertes inversiones en publicidad, apenas se venden. En los departamentos de tejidos y mercería las ventas se sitúan en un 18% menos de lo presupuestado.

En el caso del Sr. Trapa, la situación es igualmente insatisfactoria. Aquí, las ventas están en un 25% por debajo de lo presupuestado. El problema fundamental es que hace 2 meses un mayorista abrió un supermercado cercano a los grandes almacenes. Además el Sr. Valderas, por una conversación con un vendedor, ha sabido que muchos trabajadores de esta sección están descontentos con el salario. De hecho, por un estudio comparativo se ha sabido que los sueldos de este departamento son inferiores a los del resto. El Sr. Trapa justifica este hecho basándose en la menor cualificación de los subordinados de su departamento. Al final del año, el Sr. Trapa se responsabilizará de los costes de su departamento y desea que los salarios no se eleven demasiado.

El Sr. Valderas sabe que le quedan 5 meses para tomar las correspondientes medidas correctoras. Además debe tenerse en cuenta que en la central se realiza una Dirección por objetivos, dándose gran importancia a la consecución de los objetivos previstos. También se valora el éxito a medio y largo plazo.

### C. TRABAJO

1. Analizar y enumerar sistemáticamente los problemas existentes en la filial del Sr. Valderas. Soluciones que a su juicio, pueden ser las más adecuadas. Qué medidas propondría en la reunión?
2. Describase el modelo organizativo del grupo Westgate en España. Conveniencia de la descentralización hasta donde? Buscar alternativas organizativas más eficaces.



- 93 -

**CASO N°10. Implementación  
de Dirección Descentralizada:  
Isolfa A.G. Zurich**

Autor: Management Center St. Gallen

CASO N°10

CASO DE LA IMPLANTACION DE UNA DIRECCION DESCENTRALIZADA.

ISOLFA AG, ZURICH

A. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

La empresa Isolfa AG, con sede en Zurich se ocupa del montaje y comercialización de aislamientos térmicos y acústicos en todo el sector de la construcción y del sector industrial. Pero además, distribuye también determinados productos químicos y elementos plásticos. Actualmente Isolfa AG ocupa 500 colaboradores, de ellos aproximadamente 350 como personal de montaje, que se utiliza en todos los pedidos y que está en función de las obras dentro de todo el territorio de Suiza. El volumen de ventas se ha incrementado continuamente en los últimos años y se distribuye entre los distintos grupos de trabajo así :

(1) Sector de Instalaciones

Francos suizos

- Aislamiento térmico industrial	
- Región de Zurich .....	8 millones.
- Región de Basilea .....	5 millones.
- Región de Berna .....	4 millones.
- Región de Ginebra .....	4 millones.
	-----
Subtotal .....	21 millones.
- Aislamiento Acústico .....	4 millones
- Aislamiento en construcción .....	5 millones
	-----
(1) TOTAL.....	30 millones
	-----

(2) Area Comercial

	<u>Francos suizos</u>
- Aislamiento térmico industrial .....	4 millones
- Productos químicos .....	3 millones
- Elementos de plástico .....	4 millones
- Aislamiento de edificios .....	9 millones
<hr/>	
(2) TOTAL .....	20 millones
<hr/>	

Lo que es característico para el "sector de instalaciones" es el hecho de que los productos solamente se venden en combinación con las prestaciones de servicio (montaje). Las sucursales de Basilea, Berna y Ginebra se ocupan exclusivamente en la adquisición de pedidos de los montajes de aislamientos térmicos para la industria. La realización de los proyectos, el cálculo y montaje para los pedidos se realiza de forma centralizada desde Zurich.

En el "aislamiento de edificios y aislamiento acústico" se lleva la gestión desde la sede central de Zurich.

El "área comercial", por el contrario, se ocupa de la venta de los productos sueltos (catálogos). En parte se trata de los mismos elementos vendidos en "Instalaciones", pero que ahora en el sector industrial y en el de la construcción se venden a empresas de aislamientos y montajes o clientes directos. Así pues, se produce frecuentemente que visita al mismo cliente algún representante del área comercial como el representante del área de instalaciones."

Teniendo en cuenta los derechos de exclusividad de algunos productos fundamentales, está asegurado el futuro de Isolfa S.A. En el "área de instalaciones", como consecuencia

del reducido potencial de mano de obra disponible, se puede contar con un crecimiento anual del trabajo del 15-20%. En el "sector comercial" puede alcanzar el volumen de ventas anual hasta un incremento del 30%. Ahora bien, lo que se empieza a apreciar en el área de aislamiento de edificios industriales es una creciente competencia de pequeñas empresas de aislamiento locales que pueden ofrecer sus servicios con menores costes y por lo tanto se presentan al mercado con precios más favorables, con lo cual pueden ajustarse más a deseos individuales.

## B. LA OFERTA DE PRESTACIONES

La oferta de prestaciones de Isolra S.A. puede considerarse como ampliamente dispersa. Vamos a citar a continuación solamente algunos de los puntos más importantes.

Area	Producto	Tipo de clientes
Instalaciones: - Aislamiento Térmico Industrial	Frigoríficos	Mayoristas e Industrias para bienes de consumo.
	Areas de enfriamiento.	Empresas industriales.
	Aislamiento de canales de ventilación.	Empresa general para empresas industriales.
	Aislamiento de tuberías para la conducción de calor y frío.	
- Acústicos	Aislamiento para unidades: habitaciones, compresores, condiciones de ventilación.	Industrias
- Aislamiento edificios	Revestimiento de techos. Protección fuegos, separación paredes y ranchadas.	Empresas constructoras la mayoría de las veces en colaboración con los arquitectos.
- Comercio: Aislamiento Térmico Industrial	Todos los productos del sector instalaciones menos los frigoríficos e instalaciones de enfriamiento.	Firmas de aislamiento.
- Productos Químicos	Filtros para depuración de aguas.	Industrias y administraciones comunales.
- Elementos Plásticos	Partes de materias plásticas para aparatos.	Industrias de maquinaria. Industrias químicas.
- Aislamiento de edificios	Idénticos productos al sector instalaciones.	Ver sector de instalaciones.

### C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

La actual estructura organizativa de Isolfa S.A. se puede ver en base del organigrama adjunto que está estructurado en 4 sectores: el "sector de instalaciones"; el "sector de comercio"; los "servicios centralizados" dentro de la administración así como las filiales extranjeras. Puesto que las

últimas son unidades autónomas desde el punto de vista organizativo y que prácticamente lo que venden son productos comerciales se ha excluido aquí la problemática de la organización en la exportación.

El **Sector Instalaciones** está caracterizado por una clasificación funcional más rígida. Los responsables directivos de cada uno de los sectores (ventas, proyectos, cálculo y montaje) son responsables del programa de prestaciones de esta compañía, esto es, de:

- Aislamiento térmico industrial.
- Aislamiento de edificios.
- Aislamiento acústico.

Con el fin de utilizar de forma más adecuada las ventajas de dirección, se ha abierto para la venta de prestaciones del aislamiento industrial, además de Zurich las oficinas de ventas de Basilea, Berna y Ginebra. La venta de frigoríficos, así como de aislamientos acústicos se dirigen de forma centralizada desde Zurich ya que se trata generalmente de proyectos importantes. Para el aislamiento de edificios, por idénticos motivos se ha visto confirmada como más adecuada una dirección centralizada de las ventas.

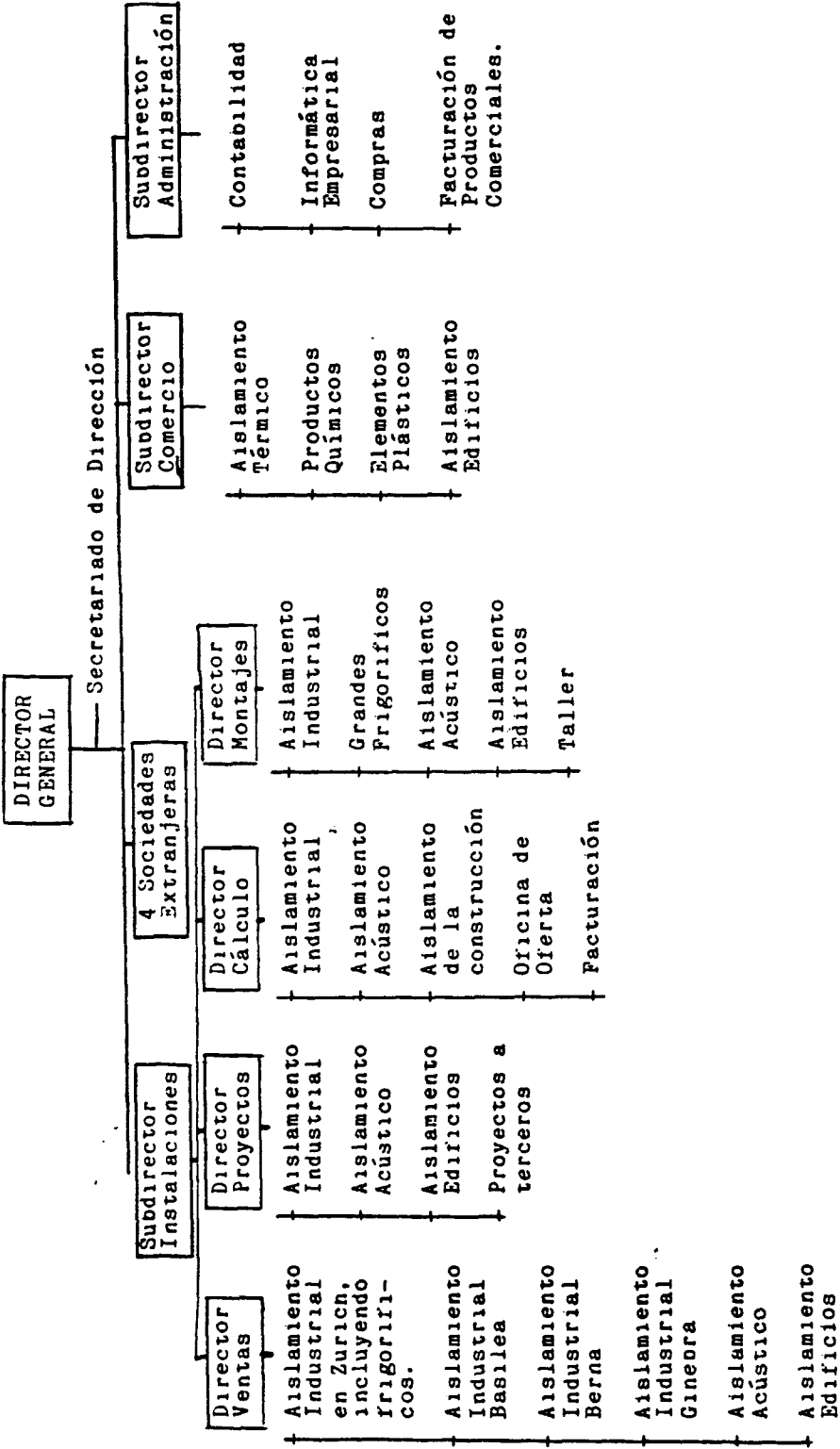
El **Departamento de Proyectos** implica todo un equipo de especialistas altamente cualificados. Este equipo es al que se debe en la empresa en el sector de instalaciones disponga de sistemas de aplicación de gran desarrollo tecnológico. Y puesto que las tasas de modificación en cuanto a los productos son muy reducidas no puede sobrecargarse hoy más el departamento de proyectos. El intento de poder trasladar a empresas exteriores las funciones complejas de planificación ha fracasado, ya que el círculo de clientes considera que este asesoramiento de ingeniería son prestaciones gratuitas.

En el Departamento de Cálculo se realizan tanto los cálculos de los distintos países así como las ofertas y la facturación.

En el Departamento de Ejecución se dispone de un taller el cual se ocupa frecuentemente de la pre-fabricación y de los elementos que han de ser utilizados en el sector de montaje.

En el Area Comercial está clasificada por grupos de productos según los cuales se le da una gran autonomía por cada una de las áreas. El Departamento de Publicidad está asignado al Subdirector comercial por motivos personales y es responsable de la concepción publicitaria de los medios de publicidad para el conjunto de la empresa.

**ISOLPA, S.A.: Estructura de organización actual**





El estilo de dirección en el conjunto de la empresa puede definirse como directivo y autoritario. A pesar de que este estilo de dirección ha sido en un principio el más adecuado, parece ser que como consecuencia de la heterogeneidad del mercado hoy se ve afectada la flexibilidad de la empresa a consecuencia de instrucciones demasiado "doctrinales" del director general.

#### D. OBJETIVOS DE POLITICA EMPRESARIAL Y DIRECTRICES

##### - Areas de Actividad:

La Sociedad Isolra S.A. posee en el sector de Aislamiento Térmico y Acústico una posición dominante en el mercado. Intenta en el futuro reforzar sus actividades regionales.

##### - Estructura de prestaciones:

La Sociedad Isolra S.A. intenta modificar la oferta de productos ajustándola a las relaciones de mercado y orientando cada vez más su actividad hacia los deseos de los clientes.

#### E. CATALOGO DE PROBLEMAS

En base de un análisis global se pueden reconocer los siguientes problemas:



---

PROBLEMAS	SE APRECIA SEGUN
<b>Areas de funciones:</b>	
- Situación de resultados	De año en año se va reduciendo el margen de beneficios (la presión de precios por parte de las pequeñas firmas de aislamientos, que calculan con costes comunes mucho más bajos)
- Falta de flexibilidad en los precios	El pequeño grado de utilización (relación de ofertas en cuanto a pedidos). Se pierde mucho tiempo aclarando la configuración de los precios como consecuencia de una difícil coordinación entre ventas-cálculo y montaje.
- Dispersión de las actividades de ventas	Dificultades de los responsables de los departamentos de ventas, que tienen que ofrecer un programa de ventas heterogéneo para ajustarse al mercado. Los responsables de las ventas de los proyectos no pueden dedicarse suficientemente para juzgar los deseos de los clientes.

- Reclamación de los clientes      En los momentos actuales existe una laboriosa determinación de las reclamaciones; existe internamente un conflicto entre ventas (solución lo más rápidamente posible) y ejecución (estrangulamiento de las capacidades).

Se hacen cada vez más frecuentes los casos de daños, ya que los responsables de la ejecución tienen que supervisar demasiados equipos de montajes.

**Area comercial:**

- "Area de aislamiento industrial" poco rentable      La red de representantes es demasiado cara, especialmente por lo que afecta a los elevados costes de viajes.

**Area Comercial y de Instalaciones:**

- Mala coordinación en el aislamiento de edificios      Solamente se conocen los proyectos de construcción de nuevos e interesantes en el "área comercial" parte y parte en el "área de instalaciones".

- Existe una competencia propia entre "instalaciones/comercial"      Dificultades en cuanto a la dirección de los servicios exteriores. La mayoría de las veces se visita a los mismos clientes por parte de los responsables de las instalaciones como por parte de los suministradores de material comercial.
- 

#### F. OBJETIVOS DE LA NUEVA ORGANIZACION

- Creación de una nueva estructura directiva (organización unívoca en funciones, competencias y responsabilidades).
- Fortalecimiento de las posiciones regionales del mercado mediante la configuración de unidades organizativas más flexibles.
- Orientación de la organización hacia las futuras líneas de negocio de la empresa.
- Creación de las condiciones organizativas para lograr prestaciones con mejores resultados económicos.

#### TRABAJO

1. Desarrolle usted dos o más alternativas para una estructura organizativa a grandes rasgos sobre todo resaltando las ventajas y desventajas principales de cada una de las alternativas.

Y puesto que este caso trata exclusivamente de problemas de un modelo de organización orientado a productos y regiones, se han excluido los aspectos personales que poseen sin lugar a dudas una importancia relevante o práctica.

- 106 -

CASO Nº 11

DISEÑO ORGANIZATIVO DE UN HOLDING

Autor: Miguel Angel Martínez Martínez

CASO Nº 11

GRUPO ORTISA.

A) LA EMPRESA

El grupo de empresas ORTISA, ya fabricante (2º en España) de pequeño "Material Eléctrico para el hogar", ha decidido entrar en el área producto-mercado de la fabricación y venta de Herramientas Manuales.

El campo de las Herramientas Manuales, recoge dentro de sí una variadísima gama de productos entre los que destacaremos como más importantes: sierras de mano, serruchos, tronzadores, espátulas, niveles, tornillos de banco, llaves ajustables, llaves planas, llaves de estrella, etc.

La venta se realiza, normalmente, ofreciendo todo el catálogo a los clientes. Estos clientes suelen ser almacenistas y ferreterías en general. No obstante, a veces existen clientes directos, como por ejemplo las fábricas de automóviles, para las cajas de herramientas que incorporan a los vehículos.

El último consumidor de las herramientas de mano, puede ser el particular, normalmente no es un gran consumidor, y de manera más importante todos los servicios de reparaciones, profesionales de la reparación y talleres mecánicos en general. Casi todos ellos compran las herramientas a través de un comerciante, que es el cliente directo para la empresa.

B) LA ADQUISICION

El Grupo ORTISA, ha decidido, en lugar de desarrollar internamente esta actividad, debido a las deseconomías iniciales que se producirían -Sinergia inicial muy débil-, adquirir dicha actividad comprando un grupo de empresas dominadas por los mismos propietarios (nos referimos a que este 2º grupo, que todo él está dominado por los mismos propietarios). Este grupo, adquirido por ORTISA, está constituido por las siguientes empresas: ARTRISA, HIRCONTROL, VOLASA, DOLMANU y ALMOSA.

Las 5 son Sociedades Anónimas diferentes:

1. HIRCONTROL. Comenzamos por ella puesto que es la que posee un proceso más completo.

Posee una unidad productiva de estampación, dotada de 3 prensas y varias máquinas auxiliares para rebarbar. En esta planta se estampan todas las piezas que precisa el Grupo, vende por consiguiente, piezas estampadas para su ulterior transformación a ARTRISA, VOLASA Y DOLMANU; igualmente, fabrica sus propias piezas, las cuales serán transformadas posteriormente.

Posee además otro Departamento de mecanización, constituido fundamentalmente por Fresadoras y Rectificadoras.

En su conjunto, es una empresa con tecnología avanzada en su proceso productivo.

HIRCONTROL posee una Sección de Exportaciones, a través de la cual se realizan todas las exportaciones del Grupo, de tal manera que compra al resto de las empresas los productos que ellos fabrican, para comercializarlos.

HIRCONTROL vende las herramientas en 10 países europeos, 5 africanos, 8 americanos y 3 asiáticos. Posee una red comercial con efectivos en cada país, el promedio de clientes jen cada país excede de los 55, con un promedio de ventas anuales de 3.000.000 pesetas cada cliente, y un crecimiento en las ventas en torno al 10% anual acumulativo, uno de los mayores en Europa.

Tiene un Departamento Administrativo.

2. ARTRISA posee dos instalaciones productivas:

Una sección de Mecanización del Fleje para fabricar las hojas de Sierra. Otra sección de templado de las hojas y del Fleje.

ARTRISA posee un Departamento Administrativo, pero su característica más sobresaliente es que comercializa para el mercado nacional la producción del resto de empresas del Grupo, así que es cliente de HIRCONTROL, VOLASA, DOLMANU y ALMOSA.

Tiene la peculiaridad, de a pesar de ser la única empresa que fabrica las sierras, no las vende a HIRCONTROL, pues este tipo de productos no se exporta.

Posee una red comercial extendida por todo el territorio nacional, y sus clientes ascienden a 2.000, la mayoría ferreterías, con unos promedios de ventas que alcanzan las 300.000 pesetas anuales, y un crecimiento del 7% acumulativo.



3. VOLASA y DOLMANU, tienen instalaciones especiales para fabricar llaves industriales.

Para realizar su trabajo deben partir de Pieza Forjada que les suministra HIRCONTROL. Posteriormente, venden sus fabricados a la misma HIRCONTROL o a ARTRISA, según sean para exportación o para el mercado nacional.

4. ALMOSA. En esta empresa HIRCONTROL posee el 51%.

ALMOSA se dedica al calibrado de aceros de todas clases. Parte de sus fabricados, 20%, los vende a ARTISA o HERCONTROL. Si bien una parte de la producción, 80%, la vende a terceros, que se dedican a actividades diferentes de las herramientas manuales, ya que su calidad e imagen de fabricante técnicamente "contrastable" para homologaciones industriales es muy buena.

Tiene un Departamento Comercial y otro Administrativo.

#### C) OTROS DATOS

Las diferentes empresas del Grupo de Herramientas se hallan diseminadas geográficamente, pero todas ellas se encuentran dentro de un radio de acción de unos 120 km., incluida ALMOSA.

El grupo principal ORTISA, posee un Comité de Planificación, un Controller, un gestor de Recursos Humanos y un técnico de Marketing.

Cada empresa posee un Consejo de Administración, con personalidad propia. Al pasar a controlar el 100% de las Sociedades del Grupo, se desea organizar el "Holding" de forma que:

- Se simplifique la toma de decisiones y la coordinación de productos-mercados.
- Se continúe manteniendo la personalidad jurídica de cada empresa para el exterior, y se mantengan éstas como "centros de inversión".
- Centralizando los servicios generales comunes y descentralizando las "unidades de negocio".

DATOS ADICIONALES

<u>SOCIEDAD</u>	<u>PRODUCTO</u>	<u>VENTAS AÑO</u>	<u>CUOTA MERCADO</u> <u>ESPAÑA</u>
ORTISA	Material Eléctrico	1.800 mill/pts.	15% ↓
HIRCONTROL	Estampados chapa	2.200 mill/pts.	15%
VOLASA Y			
DOLMANU	Llaves de paso	1.500 mill/pts.	7% ↑
ARTRISA	Resto productos	1.000 mill/pts.	7% ↑
ARMOSA	Calibrado	<u>700 mill/pts.</u>	10%
		7.200 mill/pts.	

(↑) Actividad creciente en el mercado.

Los gerentes de las empresas adquiridas eran antiguos accionistas con pequeñas participaciones, que ahora pierden. Estos cambios fueron seguidos de alguna dimisión de directivos.

TRABAJO

- A) Elaborar el diseño de la organización societaria del holding
- B) Elaborar el diseño de la organización "real" del negocio en su conjunto. Proponer un modelo integrador.
- C) Elaborar una propuesta de "cambio organizativo" para las sociedades compradas que resuelva y/o limite los posibles conflictos en el proceso de adquisición. Etapas a recorrer.

**PARTE TERCERA**

EL EJERCICIO DEL MANAGEMENT

LOS OBJETIVOS COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO.

## PARTE TERCERA - INTRODUCCION

### 1 Conceptos Generales

El uso de los OBJETIVOS por el management en la empresa, tiene un papel fundamental en el ejercicio directivo.

Son elementos y fines destacables:

- Su utilización como CRITERIOS DE DECISION. (Por tanto no se trata de abstracciones, si se persigue la eficacia).
- Los elementos de COORDINACION en las actuaciones de las diferentes partes de la estructura directiva, pues orientan las actuaciones de los grupos: META (Véase descentralización de organizaciones y sus necesidades de coherencia).
- COMPROMETEN a los directivos y responsables que integran la empresa.
- FORMULAN CADENA: OBJETIVOS ---> MEDIOS (RECURSOS) ---> RESULTADOS.

Así pues los OBJETIVOS se constituyen en "Compromisos de acción mediante los cuales se realiza la misión de la empresa".....

Es de hacer notar también, que solo si existen OBJETIVOS, será posible medir responsablemente el DESEMPEÑO de los recursos humanos.

### 2 Características de los OBJETIVOS

La caracterización empresarial expresada más arriba, obliga a que los OBJETIVOS empresariales:

- a) Permitan COMPARAR RESULTADOS. (REAL/PLANEADO...)
- c) Deben ser OPERATIVOS para ser útiles, y ello supone que sean:
  - CLAROS
  - MENSURABLES (siempre que sea posible).
  - TENGAN en CUENTA el "timing" y el espacio.
  - ASIGNACION a personas concretas, responsabilizadas principalmente en su consecución.

- Supongan un RETO ambicioso, pero alcanzable.
- c) Los directivos responsables de los resultados, que serán evaluados, han de PARTICIPAR en su fijación (negociarse) y COMPROMETERSE en su ejecución.
- d) Centrarse en METAS esenciales para la empresa, grupo o unidad organizativa.
- e) Se potencia el EXITO y eficacia de los OBJETIVOS (y se complica) a través de:
  - OBJETIVOS MULTIPLES - ¿Un solo objetivo?  
¿Máximo beneficio?  
(Véase problemas de CONFLICTO de OBJETIVOS (1)).
  - OBJETIVOS COMPARTIDOS Diversas personas y unidades organizativas involucradas.
  - SISTEMAS de OBJETIVOS, cuando en todas las áreas básicas de la empresa se IMPLEMENTAN, incluso a diferentes niveles empresariales. Los objetivos se desagregan en subobjetivos parciales homogéneos y coordinados entre si.

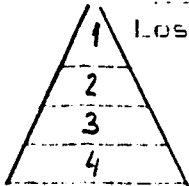
### 3 Intentos de clasificación y enfoque de OBJETIVOS empresariales

Diferentes clasificaciones pueden llevarse a cabo según el "focus" propuesto en cada caso:

- \* Problemas de ASIGNACION ¿A quien? .. en que NIVELES, en la estructura empresarial. Su ORDENACION.
- \* Problemas DIMENSIONALES. Contenido, cuantificación, etc. serán tenidos en cuenta...¿Cómo?
- \* Problemas de TIPOLOGIA Areas de resultado en las que se fijan los criterios...¿Qué objetivos?

(1) G. García Echevarría - U. Didácticas POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA.

3.1 ASIGNACION jerárquica de objetivos



Los objetivos y subobjetivos empresariales se asignan a diversos niveles jerárquicos y de poder en la estructura empresarial, se pueden ordenar siguiendo el esquema piramidal organizativo:

<u>OBJETIVOS</u>	<u>NIVEL</u>	<u>CARACTERISTICAS</u>
SUPREMO	(1) Grupo Nuclear	Entroncados en el sistema de VALORES. Son ORIENTACIONES de Filosofía Empresarial, más abstractas en el tiempo.
EMPRESARIALES (Primarios)	(2) "TOP EXECUTIVE MANAGEMENT"	Sistema político-administrativo. Atienden a la GLOBALIDAD de la EMPRESA.
ADMINISTRATIVOS	(3) Direcciones de División o función.	Específicos para el resultado de los subsistemas.
OPERATIVOS	(4) Unidades organizativas intermedias.	Asignados a funciones concretas.

3.2 La DIMENSION y características de los OBJETIVOS

Clasificaremos ahora los objetivos según el enfoque de cada una de las diferentes dimensiones que los componen:

a) Según elementos de MEDIDA		+ CUANTIFICABLES		+ CUALITATIVOS
b) Según el CONTENIDO		+ MONETARIOS		- Absoluto
		+ NO MONETARIOS		- Relativos

c) Según el GRADO de REALIZACION	+ PUNTUALES (SI/NO) + INTERVALO + MAXIMO/MINIMO
d) TIEMPO	+ A UNA FECHA + PERIODICOS
e) ESPACIO	+ GLOBAL + PAIS + TERRITORIO
f) Número PERSONAS	+ INDIVIDUALES + GRUPOS

### 3.3 Objetivos según su TIPOLOGIA

Se pretende destacar las áreas CLAVE para la fijación de OBJETIVOS (especialmente) EMPRESARIALES (también llamados PRIMARIOS).

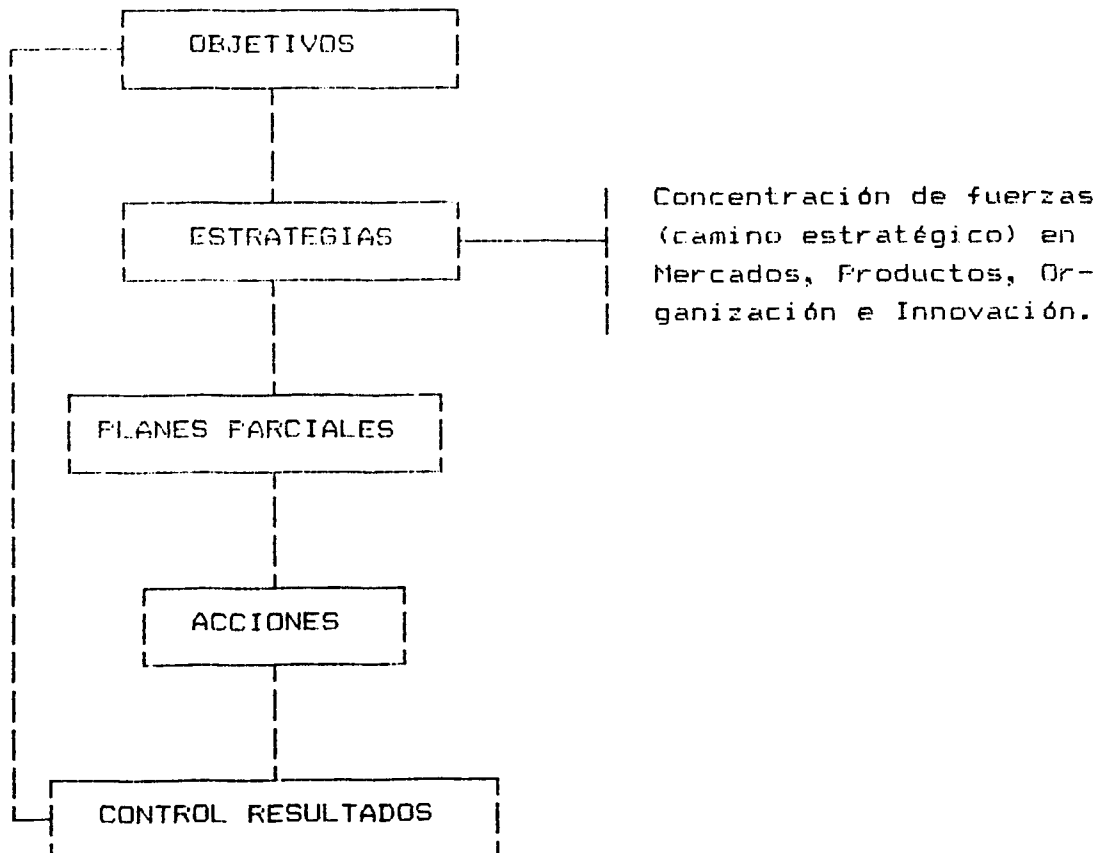
De esta forma las áreas son:

1 RENTABILIDAD	+ Rentabilidad económica + Beneficio + Crecimiento de los Ingresos + Costos y productividad + Uso de resultados
2 UTILIZACION O NECESIDADES DE CAPITAL	
3 ESTRUCTURA FINANCIERA	
4 POSICION DE MERCADO	
5 PRODUCTO	
6 RECURSOS HUMANOS	
7 GARANTIA DE CALIDAD	
8 RIESGOS EMPRESARIALES	

#### 4. El papel de los objetivos en la PLANIFICACION

Sin perjuicio del "nivel" ocupado por los objetivos en los diferentes modelos planificadores que a lo largo de la historia "management", lo cierto es que su papel principal es de ORIENTADOR de futuro en la búsqueda de nuevos estados o situaciones DESEADAS.

Un clásico esquema de la planificación (Ver parte 4a) ayuda a entender este papel.





Finalmente reproducimos a P. Drucker (1):

"Los OBJETIVOS no representan un destino; configuran una orientación. No son ordenes; son compromisos. No determinan el Futuro; son medios para movilizar los recursos y las energías de la empresa en la preparación del FUTURO."

Esta clásica definición enfatizaba el uso de los OBJETIVOS en el proceso de planificación en la empresa.

(1) Drucker, P. "The Management" 1973 Ed. El Ateneo.

**CASO N° 12: "Definición de objetivos"**

Autor: Cátedra de Política Económica  
de la Empresa.

## CASO N° 12

### "DEFINICION DE OBJETIVOS"

A la hora de establecer la planificación estratégica en la empresa para un período de 7 años, se plantea el problema de definir los objetivos principales que se pretenden alcanzar, así como las formas de medición.

Los objetivos principales se refieren básicamente a los siguientes:

1. Obtención de un R.O.I. de al menos el **22%** para valores constantes.
2. Una estructura de capital propio que satisfaga la exigencia de cubrir el inmovilizado.
3. Que el capital ajeno sea como máximo dos veces el capital propio.
4. Se trata de diversificar el programa de producción con el fin de reducir los riesgos existentes.
5. Se pretende alcanzar un objetivo al término de los 7 años de triplicar las ventas.
6. En cuanto a la política de personal se trataría de duplicar la productividad de este período y poner en práctica la implantación de una "carrera profesional" en la empresa.
7. Se estima que en el período de 7 años se deberán realizar inversiones de 5.000 millones de pts., de los cuales 3.500 millones serían proyectos nuevos y 1.500 millones corresponderían a inversiones de racionalización y mantenimiento.
8. Se estiman una necesidades de capital propio adicionales a las existencias por 2.500 millones de pts., previéndose una política de dividendos en torno al 2% real.
9. En este período se trata de forzar la estructura de comercio exterior buscándose el objetivo de que las exportaciones alcancen el 30% de la producción total.

Con estos primeros datos:

**TRABAJO:**

1. ¿Qué información adicional necesitaría usted disponer?.
2. ¿Cómo plantearía usted una posible ordenación de objetivos?.
3. ¿Qué técnicas de cuantificación utilizaría para definir los programas de inversión y de financiación?.
4. Clasificación de los objetivos.
5. ¿Qué elementos adicionales le faltarían a usted para fijar una política empresarial para este período de tiempo?.

**CASO N° 13: "Sistema de Dirección por  
Objetivos": IRETEC, S.A.**

**Autor: D.Miguel Angel Martínez**

CASO N° 13

IRETEC, S.A. (Dirección por objetivos).

1. Grupos (de 3 a 5 personas) elaborarán un sistema de objetivos en las empresa, de forma que a cada unidad organizativa se le asignen objetivos y subobjetivos congruentes entre sí.
2. Los objetivos serán **cuantificados** (o al menos se expondrán la métrica usada) en su contenido propuesto, con la **norma medida** más adecuada, la **dimensión temporal** y el **nivel organizativo (individuos)** a que afecta y el **grado de influencia** del mismo sobre el objetivo.
3. Se establecerán pues, las relaciones, entre los objetivos a diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa. SE partirá de unos objetivos primarios prefijados en el anexo 1 para construir la pirámide.
4. En el anexo 2, se cifran algunos datos sobre la empresa, su volumen de negocios y organización.  
(Son datos simplificados y puede que al elaborar el resultado, deban hacerse hipótesis de trabajo no contempladas en el supuesto).
5. Las recomendaciones de trabajo están recogidas en el anexo número 3.  
El trabajo ha de elaborarse en grupo, para discutirse a través de portavoces.

## ANEXOS AL CASO IRETEC, S.A.

### Anexo 1:Objetivos primarios

- 1.-Alcanzar una rentabilidad mínima sobre inversión (fijo y almacenes) del 22% antes de impuestos.
- 2.-Aumentar el volumen de ventas por encima de un 10% (diciembre-enero).
- 3.-Reducir los costos unitarios en un 8%, en un año (diciembre-enero).
- 4.-Alcanzar una posición de líderes en la calidad. Imagen del producto: óptimo.
- 5.-Etica en los negocios. Transparencia fiscal.
- 6.-Motivación de los ejecutivos hacia los resultados: Dirección por objetivos (MBO).

### Anexo 2:

- La Empresa: IRETEC, S.A.

Producción: manipulados y derivados del papel (sacos y embalajes).

Empleados: 550

- La Organización:Existe un Director General, que está presente en el Consejo de Administración. El esquema organizativo es funcional, dependiendo de la anterior:
  - En "staff": - Dirección de Recursos Humanos.  
- Control de Gestión y P.Datos.
  - En "line": - Dirección técnica y ésta a su vez con las siguientes

unidades:

- Producción.
- Control de calidad.
- Mantenimiento e ingeniería.
- Diseños.
- Métodos y tiempos.
- Aprovisionamientos y almacenes.
- Dirección comercial, con las unidades de:
  - Marketing y publicidad.
  - Direcciones Regionales de venta norte-sur.
  - Asistencia post-venta.
  - Distribución.
- Dirección financiera:
  - Recursos financieros.
  - Administración.
  - Riesgos.

- Cuenta resultados: **Facturado** 7.800 millones (año n-1)

**Valor añadido** 2.500 millones

**Costes fabricación:**

- Personal .....	500
- Energía .....	280
- Mantenimiento .....	100
- Almacenes .....	50
- Varios .....	100
- Amortizaciones .....	30

-----  
1.060



**Costes comerciales:**

- Personal .....	170
- Comisiones .....	5
- Publicidad .....	70
- A post-venta .....	150
- Distribución .....	250

-----  
645

**Area financiera:**

- Personal .....	50
- Previsión impag. ....	50
- G.Crédito .....	180
- G.Financieros .....	120

-----  
400

**Gastos generales:**

- Dirección .....	50
- C.Gestión y P.D. ....	200
- Personal .....	50

-----  
300

Resultados neto ..... 95 millones

- Balance cierre ejercicio (n-1)

Activo		Pasivo	
-----		-----	
Fijo (edif.y maq.neto)	300	C.propio	250
Exigible	600	Reservas	100
Realizable (MP y DT)	450	Crédito a largo	50
Disponibile	50	Crédito a corto	805
		Crédito proveedores	100
		Rdo.ejercicio	95
		-----	
	1.400		1.400

- Para el año n puede suponerse una inflación del 10%. Existe un plan de inversiones en nueva maquinaria de unos 70 millones que debe mejorar sustancialmente la productividad de mano de obra (podría oscilar entre un 7 y un 10%) así como mejorar la calidad. Hoy el nivel de rechazos de productos acabados por problemas del proceso representan un 2 por mil

**Anexo 3:**

**Recomendaciones de trabajo (fases):**

1. Determinar las funciones (sistemas y elementos) organizativas jerarquizadas.
2. Establecer las áreas de influencia del management (antes de asignar objetivos), ejemplo:

Organiz.			
Areas	D.técnica	D.comercial	D. ....
-----			
Facturación	(X)		
Costos			
Márgenes			
etc...			

- Decisión D

(X) puede ser: - Ejecución E

- Control C

Con lo que se tendrán las áreas más representativas para cada nivel, sobre las que procederemos a

3. Asignación de objetivos según cada área, ejemplo:  
Puesto: Dirección comercial

<u>Area</u>	<u>Norma</u>	<u>Influencia</u>	<u>Nivel</u>	<u>Fechas</u>
1 Facturado	Ml.pts.			
.....				etc.

F

4. Sintetizar pirámide de objetivos, problemas de conflictos etc...

#### **METODOLOGIA**

1. Dirección por Objetivos (Management by objectives) (MBO)

Se trata de un técnica de gestión (un "sistema y principio de dirección) donde, a través del manejo de sistemas de objetivos y subobjetivos, buscamos mejorar la capacidad de las estructuras organizativas (y de las personas) para alcanzar los resultados.

Todas las actuaciones se **ORIENTAN** hacia **OBJETIVOS** y no hacia **PROCESOS**.

**MBO** supone:

- Mejorar en la propensión directiva para asumir riesgos.
- Aumentar la competición de las personas para alcanzar los **RESULTADOS**, tomando el espíritu de equipo. Evita la competencia subjetiva personal.
- Obliga a revisiones metódicas de resultados y objetivos. Por tanto encontraremos siempre un equilibrio entre:

**PUESTOS DE TRABAJO** (posición organizativa) **PERSONAS**

MBO debe motivar hacia las personas (posición) y su contribución a conseguir los resultados.

2. Las Etapas de la Dirección por Objetivos serán:

- A. Fijación de los objetivos supremos (sistema de valores)

- B. Determinación (negociación) de los objetivos empresariales y las áreas de resultados afectadas.
- C. Análisis de la estructura organizativa y los roles empresariales.
- D. Fijación de la contribución relativa de cada persona/posición para alcanzar los resultados en cada objetivo (subobjetivo). ¿Qué interacción tiene el afectado?, ¿decide?, ¿ejecuta? o ¿controla el objetivo?
- E. Asignar los objetivos según cada área y grado de contribución a los diferentes niveles responsables. Fijar su medida, el plazo y métrica.
- F. A través de procesos de iteración, cálculo y adecuado "feed-back", **coordinar** objetivos y subobjetivos.
- G. Resolver los problemas de conflicto de objetivos (prioridades, poderación, optimización racional, etc...)

- 129 -

**CASO N° 14: "La coherencia de la organización". BODECA, S.A.**

**Autor: D. Miguel Angel Martínez**

CASO Nº 14

BODECASA

La empresa Bodecasa se dedica a la producción y venta de bebidas alcohólicas.

A. Datos:

- 450 empleados en una fábrica en zona centro de España.
- 150 empleados de dirección, administración, dirección comercial, etc...
- 100 empleados fijos de mantenimiento, almacenes, etc., en planta.
- 150 empleados de mano de obra variable y directa en las líneas de llenado, empaquetado y expedición.
- 18 millones de botellas es la producción del presenta año.
- La planta trabaja un turno de mano de obra a ocupación plena.
- La estructura de coste anual es:

Materias primas .....	1.800 millones
<u>Fábrica</u>	
Personal .....	300 millones
(coste por persona: 1,2 millón)	
Energía y otros variables .....	25 millones
Varios fábrica .....	100 millones
Amortización .....	40 millones
	-----
Subtotal fábrica .....	465 millones
<u>Comerciales</u> .....	200 millones
<u>Financieros</u> .....	175 millones
<u>Centrales</u> .....	225 millones
Total .....	2.865 millones

- La facturación en el último año fue de 2.935 millones de pts.
  - La inversión en A.fijos de la empresa es de 400 millones de pts.
  - El mercado es muy competitivo, jugando los precios un factor relevante. La empresa ocupa la 2ª posición en el mismo con un 18% de cuota.
  - El Consejo de administración impone un objetivo de rentabilidad mínima del 25% sobre sus inversiones.
  - La inflación es del 10% y el coste del capital de un 16%.
  - La calidad del producto acabado es, sin duda, el factor relevante de la posición de la empresa.
  - Las ventas llevan estancadas durante los dos últimos años.
  - La dirección de la empresa encargó a un consultor externo, un examen de su organización y aptitudes para el desarrollo de los próximos años, puesto que los objetivos inmediatos eran crecer al ritmo del 8% anual mejorando la productividad y aumentando la rentabilidad hasta un 25% antes de impuesto.
  - La estructura organizativa de funcionamiento era:
    - Consejero Delegado (dueño)
    - Director General y de Operaciones. Comité de Dirección
    - Director Financiero.
- Y dependiendo de éste:
- Jefe de fábrica, almacenes.
  - Jefe de compras.
  - Jefe de administración y personal.
  - Jefe de ventas y publicidad.
  - Jefe de transportes y distribución.
- 
- Algunos problemas enunciados por el consultor fueron:
    - Abandono del análisis del mercado.
    - Escaso desarrollo innovativo del producto.

- Muy elevado número de conflictos laborales en los últimos años.
- Decisiones excesivamente centralizadas en el Comité de Dirección.
- La calidad del producto no se controla.
- Estancada la productividad, los costes de producción no consiguen bajar del nivel de inflación.
- No existe la función de control de stocks y se calcula que la necesidad de A.circulante puede disminuirse al 50%.

## B. Trabajo:

1. Si la empresa ha de crecer un 8% al año, deben tomarse algunas decisiones en relación a la Política Productiva. Las alternativas son:
  - a) Aumentar el número de turnos de trabajo para garantizar los aumentos solicitados. La mano de obra directa (se supone con la misma productividad), arrastra 1/3 de plantilla fija necesaria de servicios auxiliares de producción. El resto del personal sería constante, o,
  - b) Comprar unas nuevas instalaciones automáticas de mezcla de líquidos, envasado y control que permitirían aumentar un 20% de producción con la misma plantilla de mano de obra. El coste de adquisición es de 50 millones

Examine los costos, las ventajas diferenciales, busquen un instrumentario de análisis de alternativas y justifique su propia decisión.

2. Para influir sobre la trayectoria de la compañía, se ha realizado un cambio organizativo que facilite la resolución de los objetivos primarios enunciados y



- 133 -

elimine los problemas.

Proponga la/s estructura/s empresarial/es es más apta/s  
y que atiendan:

- Política de mercado (necesidades).
- Política de productos.
- Política de costos.
- Política de personal, etc...

Justificar los anterior: ¿A qué modelo/s pertenece?,  
¿Qué unidades?, etc...

- 134 -

F

**CASO N° 15: "Organización y Objetivos"**  
**COCINSA**

Autor: D.Miguel Angel Martínez

**CASO N° 15**

**ORGANIZACION Y OBJETIVOS: COCINSA**

**Cocinsa**, empresa de 1.000 empleados dedicada a la fabricación y venta de muebles de cocina.

La producción se efectúa en dos plantas (1 y 2) con oficinas y servicios centralizados.

1. Algunos datos económicos de la empresa referidos al ejercicio 1.989 son:

<b>1.1 Rdo.Explotacion</b>	<b>Millones pts.</b>	<b>Notas</b>
. Volumen facturación	7.000	
<b>1 Costes materias primas</b>	<b>3.800</b>	
<b>2 Fábrica y técnicos</b>		
. Costes de personal de fabricación (y de los que M.O. directa y variable representa 900 millones)	1.100	Empleados 850 (450 en fábrica 1 y 400 en fábrica núm.2)
. Costos de energía y mantenimiento	350	(Proporcionales y variables por igual en ambas plantas)
. Costos generales fijos fabricación	50	
. Costos generales ingeniería producto	200	
. Amortización máquinas y edificios	120	
	-----	
Subtotal fábrica y téc.	1.820	

F

**3. Comerciales**

.Comerciales y marketing	300
. Distribución (transporte)	175
	-----
Subtotal comercial	475

**4. Financieros**

.Financieros de la venta	70
.Varios de crédito central (fijos)	
	200
	-----
Subtotal financiero	270

5. Gastos Centrales 400

6. Resultado bruto explotación 235

**1.2 Balance al cierre 1.989**

	<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>
Fijo	750	C.Propio	300
Exigible	400	Reservas	200
Realizable		Crédito a largo	200
(Almacenes)	500	Crédito a corto	665
Disponibile	150	Crédito a provee-	
		dores	200
		Hacienda acreedor	77
		Rdo.ejercicio	158
	-----		-----
	1.800		1.800

Inversiones del ejercicio: 60 millones en productividad de M. de obra (cada 10 M. se estima mejora la productividad de M.O. en 0,5)

## 2. Otros datos:

- . La venta de muebles de cocina en 1.989 ascendió a 175.000 unidades teniendo un crecimiento frente a 1.988 del 5%.
- . La venta fabricada en planta 1 ha sido de 100.000 unidades.
- . La cuota de participación del mercado es del 9%.
- . La inflación prevista para el próximo año es del 6%.
- . La organización de personal debe proponerse teniendo presente que:
  - . Cada unidad organizativa ha de guiarse por objetivos congruentes con los primarios de la empresa, de manera que se trabaje a través de márgenes de cubrimiento aportados por cada una.
  - . Se desea una organización básicamente funcional.
  - . Crear algunos "comités de producto" o "product manager".
  - . Exista un fuerte control de gestión de cada actividad, informatizada.
  - . Se centralicen las funciones de compras y recursos humanos.
  - . Se base en una especialización de tareas y una economía de costes comunes.

## 3. Objetivos primarios para 1.990

- Llegar a un endeudamiento (patrimonio/créditos) mayor del 0,7.
- Crecimiento anual en ventas mínimo del 7%.
- Rentabilidad mínima sobre A.fijos y almacenes del 21% antes del impuesto.
- Organizar un sistema incentivos M.O.. Mínima productividad M.O. mejora 7% (total).

F

## TRABAJO

1. Calcular ROI ejercicio 1.989 referido a la inversión fija y almacenes. Calcular el P.muerto de 1.989.

Si el coste de capital para la empresa se estima en el 14,5%, júzguese la bondad del resultado económico contenido y posibilidades de recuperación.

Repercusiones necesarias en la estructura de costes a volumen de ventas y precio constante. Análisis crítico.

2. Proponer una estructura organizativa congruente con los datos expuestos.
  - Elegir justificadamente el modelo.
  - Describir las unidades y el organigrama.
  - Describir brevemente el "contenido" de las funciones de cada una anterior.

3. Asignar los objetivos: configurar el esquema básico de acuerdo a la organización anterior.

Establecer la pirámide de objetivos. Su nivel y métrica. Tenga presente la coherencia de objetivos y subobjetivos.

**CASO N° 16: "Organización Comercial  
y Dirección por objetivos".  
IBEROMA S.A.**

**Autor: D. Miguel Angel Martínez**

## CASO Nº 16

### IBEROMA S.A.

Las características de IBEROMA, S.A. son las siguientes:

#### A. DATOS DE LA COMPAÑIA

- Empresa dedicada a la producción de aromatizantes, saborizantes y edulcorantes industriales. Sus clientes se encuentran entre las industrias de alimentación humana y animal (bollería, charcutería, lácteos, etc.) y perfumería.
- Multinacional con sede en España, facturando en el mundo cuarenta mil millones de pesetas.

#### B. PRODUCTOS Y MERCADOS

- El producto que trata de alcanzar los aromas y sabores de la naturaleza se obtiene de materias primas naturales (orígenes en todo el mundo) a través de la búsqueda y extracción de las moléculas químicas responsables de los aromas y sabores. Se trata pues, de aditivos calificados como "naturales" cuya selección, desarrollo y tecnología de producto desarrolla la casa matriz en España.
- Los mercados que atiende se encuentran en España, Francia, U.K., Países Árabes, Sudamérica y USA.



### C. ESTRUCTURA DE PRODUCCION

- Dispone de la fábrica principal (extracción de las moléculas) en España y otras 4 pequeñas plantas en USA, Venezuela, Argentina y Túnez que preparan las mezclas comerciales de aditivos y sirven de base para los mercados internacionales más próximos.
- El número total de empleados es de 900 (500 en España y el resto en el extranjero). La sede central recoge también los servicios administrativos, informáticos, financieros, de compras, etc. Los países donde existe la planta de fabricación son a su vez la sede de centros de beneficios con sus propios mercados.

### D. OBJETIVOS MINIMOS DE LA COMPAÑIA VALIDOS PARA EL EJERCICIO PROXIMO

- Obtener una rentabilidad en cada división y unidad organizativa del 30% sobre los activos manejados (fijo + circulante) de forma que se estimule el trabajo en equipo y la medición de la eficacia a través de resultados. Esta rentabilidad significaría un beneficio neto después de impuesto del 20% sobre capital y reservas.
- Alcanzar una cuota de mercado de:
  - España ..... 35% (hoy 30%)
  - USA ..... 5% ( " 3%)
  - América Latina ..... 15% ( " 10%)
  - Países Arabes ..... 20% ( " 17%)
  - Europa ..... 8% ( " 6%)
- Alcanzar una posición líder en calidad y producto "natural".
- Reducir los costes de materia prima en un 3%

- Mejorar la productividad en las fábricas: absorber los aumentos productivos a igualdad de plantilla.
- Desarrollar una línea de productos para la industria de las bebidas.
- Reducir un 5% el importe de los activos circulantes.

#### **E. ELEMENTOS ESTRATEGICOS EN LA DIMENSION ORGANIZATIVA**

- Estímulo el desarrollo gerencial en torno a una descentralización de las decisiones.
- Autonomía en la organización internacional
- Desarrollo propio de los productos (5% del Facturado emplear para investigación) con equipo de investigación.

#### **F. TRABAJO**

1. Diversas alternativas de organización de marketing y ventas. Ventajas e inconvenientes. La posición de la investigación de productos.
2. Plantear un esquema organizativo de la empresa: descripción de responsabilidades y tareas para cada uno. Razonar. (Buscar eficacia y coherencia con objetivos).
3. Esquema posible de objetivos y subobjetivos (pirámide). Clasificar a los mismos según su tipología.
4. ¿Cómo podría desarrollarse un modelo de dirección por objetivos coherente a la contribución de cada nivel al resultado final?.

**CASO n<sup>o</sup>. 17: "Los objetivos y la toma  
de decisiones". IBERTERMICA, S.A.**

**Autor: D. Miguel Angel Martínez**

**CASO N° 17**

**IBERTERMICA S.A.**

Supóngase que Vd. Director Gerente de la Empresa "IBER-TERMICA, S.A.", Compañía dedicada a la fabricación y comercialización de una gama de aparatos de calefacción y aire acondicionado.

"IBERTERMICA" es un filial de una multinacional del sector y sus mercados asignados España, Portugal, Chile, Argentina, Perú y Puerto Rico.

La empresa en España, tiene su sede ubicada en Valencia y cuenta con una plantilla de 900 operarios en la fábrica y 200 empleados en administración, ventas, etc. Fue fundada hace 15 años.

Algunos datos de la empresa se incluyen en el anexo.

**TRABAJO**

- A) PROPONER los 8 objetivos PRIMARIOS que Vd. llevaría al Consejo de Administración como de mayor relevancia (cuantifique y féchelos). Justifíquelo a la vista de los datos del Anexo (uno a uno).
- B) Suponiendo que la estructura organizativa actual gira alrededor de una "funcional"... ¿que modelo propondría Vd.? Justifíquese.
- C) CONTESTE COHERENTEMENTE a todo lo anterior y razone las posibles soluciones alternativas a los siguientes TRES

PROBLEMAS del Anexo 2, que se le presentan en su gestión.

Razonense las respuestas.

## **ANEXO I**

Cuenta de Pérdidas y Ganancias IBERTERMICA, S.A. (en millones de pts.)

<u>Ventas 1990</u> .....	4.845.-
<u>Gastos</u>	
Materias Primas .....	1.950.-
Gastos indirectos Fabricación .....	270.-
Sueldos y Salarios .....	2.200.-
Transportes .....	100.-
Amortizaciones inst. y equipos .....	30.-
Investigación y desarrollo .....	80.-
Publicidad .....	180.-
Formación y R. Humanos .....	<u>40.-</u>
 TOTAL GASTOS .....	 4.850.-
<u>Pérdida Neta</u> .....	5.-

## **DATOS INTERES EJERCICIO 1990**

1.100 personas de plantilla.

2.189 días-hombre perdidos, debido a interrupciones voluntarias en el trabajo.

6.178 días-hombre perdidos debido a ausencias.

150 días-hombre perdidos debido a accidentes.

168 conflictos pequeños, resueltos dentro de la empresa.

6% aumentos en ventas, último año.

12% aumento en ventas, en los nuevos productos, último año.

4% aumento nuevos clientes 1990.

15% aumento en quejas de clientes.

19% participación del mercado.

- 1) Problemas de coordinación logística en el transporte internacional, han hecho perder ofertas interesantes fuera de España.
- 2) El crecimiento de las ventas en este sector, es necesario mantenerlo a una tasa interanual del 10% para garantizar que los resultados sean interesantes con el capital invertido y superar ROI del 18% sobre Activos Fijo y Circulante. Hay que conseguir la rentabilidad o cerrar la empresa a largo plazo.
- 3) La competitividad en el mercado, es otro factor decisivo del negocio. Hasta el punto de tenerse que despreciar contratos u ofertas de Sudamérica que supondrían perder dinero, respecto a otros proveedores de ESTADOS UNIDOS o EUROPA.
- 4) Otros factores importantes para el negocio, son la innovación en la oferta, la calidad y la asistencia técnica post-venta.

#### DATOS EJERCICIOS ANTERIORES (x000)

<u>AÑO</u>	<u>BENEFICIO NETO</u>	<u>VENTAS</u>	<u>A.FIJO</u>	<u>A.CIRC.</u>	<u>ROI (%) (*)</u>
1985	57.000	3.000.000	210.000	290.000	11,4
1986	-5.000	3.200.000	270.000	380.000	-
1987	105.000	3.400.000	290.000	400.000	15,2
1988	100.000	3.550.000	300.000	410.000	16,4
1989	8.000	3.600.000	290.000	450.000	1,1

(\*)  $B^{\circ}/AF+AC$

B

## ANEXO II

### Relación de Problemas en IBERTERMICA

#### PRIMERO

El índice de seguridad de IBERTERMICA está por encima del promedio de las industrias de Levante (pero no en España). Las actuales operaciones tienen una probabilidad del 5% de que se produzca al menos un herido grave al año debido a riesgos que se escapan al control del operario.

Eliminar estos riesgos en un 80% supone invertir la cantidad de 11.500.000 ptas.

#### SOLUCIONES

Ponga una x

A.- Invertir .....

B.- Dejar que las cosas sigan su curso .....

RAZONES:

#### SEGUNDO

Las relaciones laborales en la empresa, son las habituales en el sector, aunque algo tensas. Las existencias de productos terminados en los almacenes, son superiores a lo normal. Se está negociando el Convenio Colectivo por dos años.

La Dirección de acuerdo al IPC, estaría dispuesta a ceder hasta un 9% de aumento (2 p. más del IPC). Los trabajadores opinan que el IPC no es representativo y exigen un aumento del 12%.

Las alternativas son:

Ponga una x

- A.- Aceptar el 12% de aumento (168 Millones/año) ..
- B.- Optar por una huelga enconada en la que la empresa puede ganar si resiste .....

RAZONES:

TERCERO

El nuevo modelo "M-40" de acondicionar de aire, lanzado recientemente, ha sido un éxito. Los 4 Millones en publicidad, ayudarán a que las primeras ventas de este modelo subieran unos 35 Millones.

Sin embargo, nuestros antiguos clientes (distribuidores) no han renovado sus pedidos de este modelo (hay unas ciertas quejas de Asistencia Técnica, etc.).

Si no se modifica el "M-40" (inversión para conservar los clientes adquiridos, 18 Millones) se deberían buscar otros segmentos o mercados en Sudamérica con una publicidad adicional de 4 Millones.

ALTERNATIVAS

Ponga una x

- A.- Invertir 18 Millones en mejorar el "M-40" .....
- B.- Gastar 4 Millones en publicidad .....

RAZONES:



**CASO n<sup>o</sup>. 18: "Fusión de Sociedades.  
El empleo eficaz de los recursos  
humanos. Control de Gestión".  
ALIMAN S.A.**

Autor: D. Miguel Angel Martínez

B

## CASO N<sup>o</sup> 18

### EMPRESA ALIMAN, S.A.

Compañía del sector de la alimentación humana, que opera en España desde 1950. En el momento actual, tiene 400 empleados (100 de ellos son contratados en las temporadas de producción agrícola con carácter eventual).

Opera en dos líneas de producto:

- Zumos naturales.
- Conservas vegetales.

Para ello, compra en el mercado libre las materias primas agrícolas, sometiéndolas a procesos intermedios de lavado, pelado, mezcla, extracción, envasado y almacenamiento, con diferentes líneas tecnológicas según la naturaleza del producto y en dos plantas especializadas, en la misma localidad (Sevilla).

La estructura organizativa de ALIMAN, S.A. es un modelo funcional (línea-staff) con un Director General, direcciones de recursos humanos, financiera administrativa, proceso de datos, comercial (incluyendo Marketing) Compras y Control de Calidad; fabricación planta zumos y fabricación planta de conservas.

La comercialización del producto acabado, se realiza a través de cinco mayoristas de Distribución (ajenos) que cubren el mercado español al detallista. (Hay tan solo en plantilla un Director Comercial, Jefe de Marketing y Jefe de Ventas).

La facturación (en 1989) de Zumos ha sido de 1.600 Millones de pesetas y en Conservas de 2.000 Millones de pesetas.

Existen algunos problemas crónicos de la empresa:

- Al usar el canal de venta de un "mayorista-distribuidor ajeno" no se domina el mercado de consumo en su último escalón.
- Los beneficios finales en la venta, se ven disminuidos por el problema anterior.
- La diversificación de gama de productos alimenticios es muy escasa.
- No se dispone de un adecuado soporte publicitario.
- Excesivamente lento desarrollo de nuevos productos.
- Demasiados costes de estructura fija (100 empleados en las oficinas centrales de Dirección General, Financiera, P.de Datos y Comerciales).
- Escasa motivación al ejercicio "managerial" de la dirección.

En el año 1990 se presenta una ocasión de compra de otra sociedad alimentaria del sector Lácteo (RESA) que dispone en Madrid de:

- Central Lechera
- Fabricación de Quesos
- Otros derivados lácteos refrigerados

Actúa solamente vendiendo su producción en el área Centro de España con una venta de 1.500 Millones de pesetas.

El Consejo de Administración de ALIMAN, S.A. ve una oportunidad de ampliar el negocio en el sector, diversificando la oferta a través de un crecimiento horizontal, que permitiera mejorar el dominio de la distribución final alimenticia y por fin la adquiere.

Esta Sociedad (RESA) dispone a su vez de la estructura organizativa siguiente:

- Director General (1, que causó baja en la fusión y 1 Secretaria).
- Dirección Financiera (4 empleados).
- Dirección Administrativa y Proceso de Datos (12 empleados).
- Dirección Personal (4 empleados).
- Dirección de Compras y recogida de leche (10 empleados).
- Dirección Marketing y Desarrollo de Productos (3 empleados).
- Dirección de Ventas (5 empleados).
- Dirección Planta de Quesos (70 empleados).
- Dirección Planta Central Lechera (40 empleados).

Las instalaciones son modernas (1985) y permitirían triplicar el volumen actual de producción.

En la Central lechera, se envasa leche pasteurizada que no requiere red de refrigeración en el transporte.

#### **TRABAJO DEL ALUMNO**

1.- En la fusión (por absorción) de ALIMAN, S.A. y RESA resultará un grupo empresarial que, en la medida de lo posible, resuelva los problemas de escala y distribución enunciados, así como permita una acción mas agresiva de "imagen de marcas" a través de la vinculación de las mismas a un único grupo:

- a) ¿Como se puede abordar la necesaria reestructuración de unidades organizativas?. Explique el proceso.

B

- b) ¿Que soluciones organizativas globales encajarían en la nueva situación?. Justifique los modelos que resuelvan el problema de los servicios comunes, la especialización, la distribución comercial, etc...
- c) Aplique se la noción de holding. Discutir acerca de la conveniencia o no de centralizar a través de una empresa única o bien de un grupo empresarial coordinado. Ventajas e inconvenientes.
- d) El grupo ALIMAN S.A. desea especializar una unidad organizativa, simple pero eficiente, para el control de la gestión empresarial. Alternativas.
- 2.- Si partimos de dos objetivos básicos requeridos por los accionistas (Rentabilidad ROI-sobre A. Fijo + A. Circulante mayor de 25% y estar entre las 4 mayores empresas del sector en España -cuota mercado>10%-) SIMULAR un SISTEMA de OBJETIVOS PRIMARIOS clasificados por AREAS BASICAS.
- 3.- ¿Como aplicaría en esta empresa el concepto de Unidad Estratégica de Negocio?. ¿Se pueden distinguir realmente varias?. Razónese.

**METODOLOGIA: ALIMAN S.A. Y EL CONTROL DE GESTION.**

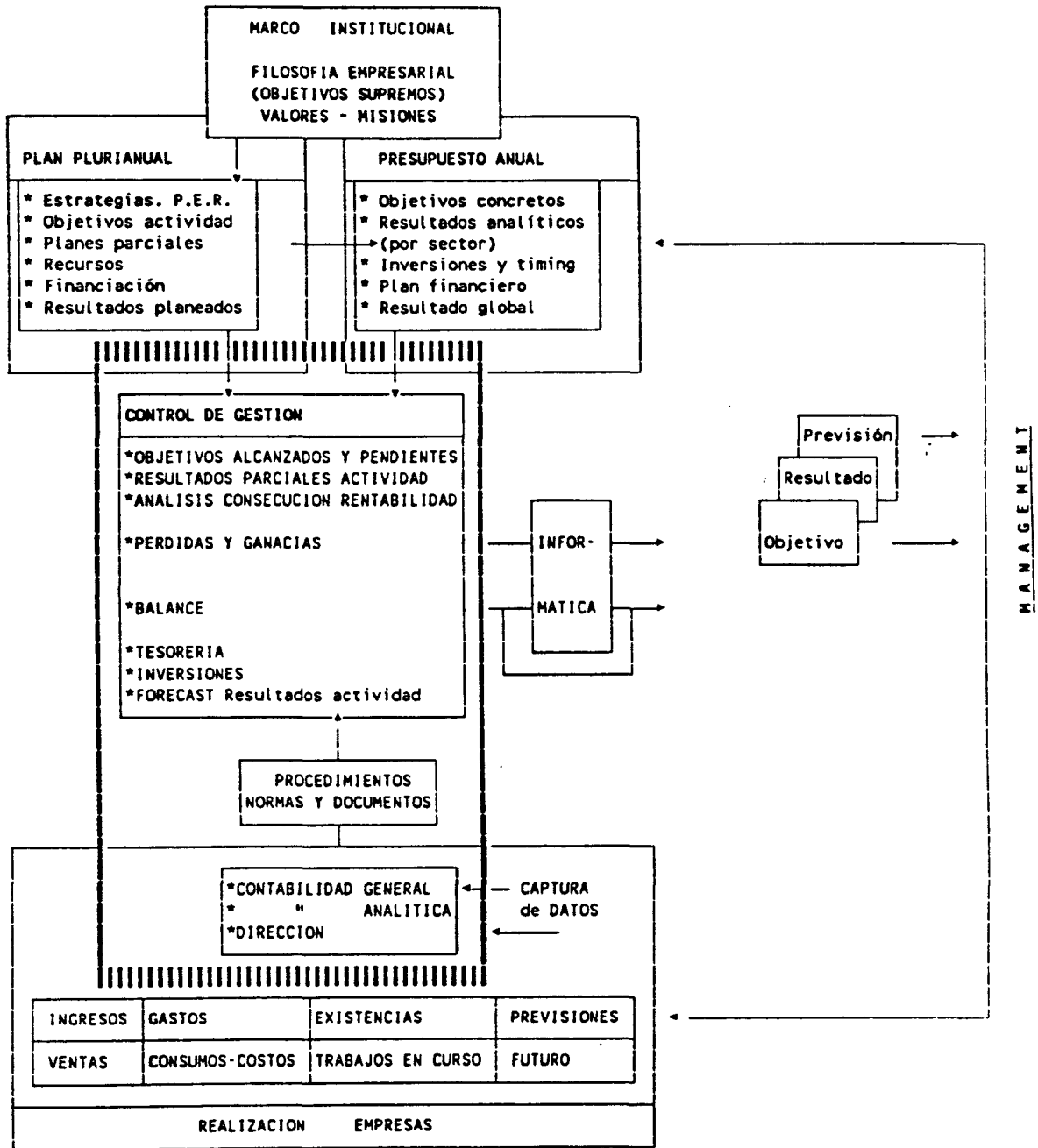
Siendo el control una de las funciones directivas básicas, lo primero que es preciso indicar acerca del **Control de Gestión**, es que controlar los procesos empresariales, sus resultados obtenidos y los presupuestados, etc... es una tarea en la que intrínsecamente ha de estar involucrado el directivo en su quehacer cotidiano.

B

Sin embargo, la necesaria especialización en los sistemas de información, obliga (según el tamaño y actividades de cada empresa) a especializar grupos de personas cuya principal misión es la de facilitar el **Control de Gestión**, es decir:

- Proponer el marco referencial para los procesos de **Planificación y Dirección Estratégica**.
- Integrar en los procesos de decisión la **Dirección por objetivos**.
- **Crear y adaptar** un rápido sistema de información (resultados previstos y reales, desviaciones, análisis de consecuencias, etc...).
- **Motivar** al directivo hacia el análisis proyectivo y provisional. La evaluación de ingresos y gastos: intervenir en los procesos y normas para su control.
- Control de las **masas patrimoniales**. Esquemáticamente, el directivo debe encontrar en el **control de gestión** un marco tal y como se expresa en el siguiente esquema:

EL CONTROL DE GESTION (MISIONES Y AMBITO)



Las unidades así diferenciadas deben estar a caballo entre el manejo de los fondos, su financiación, así como conocer la eficacia de su materialización. Deben proyectar el futuro, sus alternativas, posibles soluciones, el valor del riesgos, etc....

Por ello en su configuración organizativa, caben distintas posiciones "Staff" de control, incluso a diversos niveles, integrándose en las estructuras operativas.

#### **METODOLOGIA: UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS**

Dirigir mediante **Unidades Estratégicas de Negocios** es adoptar funciones de "Management" permanentemente, o sea:

- Planear
- Organizar
  
- Dirigir la actuación de los recursos humanos.
- Tomar decisiones e implementarlas.
- Controlar

Este concepto orienta la acción de la **Unidad** organizativa hacia los **Resultados**.

Las unidades estratégicas de negocios son centros de beneficios que afectan a todas las decisiones de productos y ventas y que están por encima de cada departamento, así como también afectan a los costes fijos y variables. <sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup>. Rainer Lessing u H.Groeger. W.Paper núm.16. I.D.O.E.



**PARTE CUARTA:**

**LAS ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA.**

**PLANIFICACION Y DIRECCION ESTRATEGICA**

PARTE CUARTA

A) LA PLANIFICACION Y LA DIRECCION ESTRATEGICA

1. Introducción

Los "sistemas de dirección" suponen la articulación y ordenación de los factores dispositivos en la empresa. Configuran el **Proceso Directivo** y por tanto de ellos han de derivarse importantes consecuencias en la obtención de resultados.

Dichos sistemas han evolucionado sistemáticamente, conforme al mercado y al entorno han obligado a superar los convencionales esquemas de **Planificación y Organización Empresarial**. Es preciso coordinar sistemas de planificación y control con la asignación de recursos y ello en congruencia con la filosofía y cultura empresarial. ¿Cómo adaptar la planificación y el manejo de estos recursos a los entornos cada vez más cambiantes?.

2. Sistemas de Dirección. Sus dimensiones. La estrategia.

Los procesos directivos pueden configurarse a través de dos enfoques conceptuales, a saber:

A) Hacia el manejo de Recursos:

- Maximizar beneficios.
- Minimizar costes.
- Objetivos empresariales a largo plazo.

Planificación convencional hacia los:

- 1) Objetivos
- 2) Estrategias
- 3) Planes Parciales
- 4) Control

B) Hacia el Mercado  
(Aspectos diferenciales)

- El entorno constituye el criterio para modificar comportamientos en los R.Humanos
- Buscar la ventaja competitiva, la diversificacione, los costes ... oportunidades, ventajas y amenazas en:
  - \* Mercados
  - \* Productos
  - \* Servicios
  - \* Organización propia
- Apoyar los puntos fuertes: PER, diferenciadores de la competencia.

"Dirección Estratégica" implica también:

- 1) Planificación estratégica
- 2) Organización y diseño
- 3) Decisión y ejecución
- 4) Coordinación
- 5) Control y regulación de los objetivos y planes estratégicos

Fijar atención en diagnósticos presente y futuro de la empresa en su **entorno**, a través de **análisis estratégicos**

- a) Definir unidades estratégicas: Entorno. Idea Directriz. Factores de éxito.
- b) Planes (PER)
- c) Objetivos derivados.
- d) Aportación de recursos

En (A) el entorno y la competencia no es la orientación prioritaria (entornos estables, etc...) y como consecuencia el factor dispositivo derivado será la planificación convencional o dirigida hacia objetivos preestablecidos, aunque con estrategias diversas (en el sentido de pautas, caminos, etc..).

F

En el caso (B) de se trata de un "sistema dinámico de anticipación" en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales (en los productos, mercados y recursos internos) en un entorno abierto. Así mismo se persigue buscar el desarrollo de una cultura empresarial propia, consciente de apoyar las ventajas competitivas que tiene la empresa.

El concepto **estrategia** ha sufrido evoluciones importantes de acuerdo a los sistemas de **dirección** que lo han empleado (1).

<b>AUTORES</b>	Anthony, Chandler Steiner	Ackoff Andrews Ansoff	Ansoff Pumpin Porter
Etapa	Previa	1965/75	1980
Factor dispositivos (derivado)	Planificación corporativa	Planificación estratégica	Dirección estratégica
Condiciones	Entorno-Estable	Entorno adaptativo	Entorno turbulento
Esquema de "planifica- ción"	Objetivos (1) Política (2) Planes (3) parciales	Objetivos (1) Estrategias (2) Planes (3) parciales	Análisis Est. (1) Objetivos (2) Estrategias (3) Planes (4) parciales

Casi todos los planteamientos actuales usan la palabra "estrategia" como elemento que ayuda a preveer el futuro y dirigir la empresa; al comienzo de los setenta se habla de un concepto más estático como "camino para guiar a la organización" .... aunque puede haber varias alternativas es preciso "adaptarse" al óptimo.

Quando los mercados (finales de los setenta) se vuelven mucho más turbulentos, surgen los moviemientos (Porter, Pumpin, etc..) donde consideran la "formulación de una estrategia" como un proceso que resulta de comparar la empresa con su entorno

1. Bueno, F., "Dirección estratégica y cambio estructural", ICE, núm.611, julio 1984

F

(mercados, competidores, etc...), así como para destacar los aspectos relevantes de la misma con acciones ofensivas, o defensivas que se instituirían en el motor de la planificación. (Es el caso del PER para Pumpin y del modelo debilidades/fortalezas de Porter)

### 3. Conceptos de planificación.

3.1. Factor dispositivo de carácter instrumental en la empresa al servicio de la dirección.

"Planear el futuro deseado es un proceso diferente a pronosticar o proyectar económicamente los resultados fundamentales de cada sociedad".

Planificar es un proceso racional, a través del cual la organización configure y trate de alcanzar su propio futuro. Así pues, planificar significaría identificar oportunidades y planear la asignación de recursos precisos para conseguir los resultados deseados.

3.2. Etapas del proceso planificador convencional serían:

1. Análisis interno de la empresa y su posición en el mercado.  
¿Dónde está?.
2. Pronóstico económico (política económica, social, mercado, etc...) herramienta informativa. Los "escenarios" en que se encontrará la actividad futura.
3. Retos empresariales: metas, objetivos. ¿Dónde desea ir la empresa?.
4. Medición del impacto previsto futuro que tendrán las decisiones tomadas hoy. Supone:
  - ¿Cómo vamos a alcanzar las metas?. Pautas, estrategias de acción.
  - ¿Cuándo se pretenden alcanzar?. Objetivos temporales.
  - ¿Cuáles son los caminos alternativos? ..... en definitiva llegaremos a una medición del impacto.

F

5. Fijadas las estrategias anteriores (y/o las políticas sectoriales de actuación), conocidos los objetivos empresariales, se elaboraran los planes parciales.

- Producto: ¿Cómo será la oferta?.
- Clientes: Segmentos, etc...
- Areas geográficas
- Inversiones
- Financiero

#### 6. Control

3.3. Presupuesto (Budget) y plan a medio plazo: Ambos conceptos se manejarán en la empresa, aunque su significado sea distinto:

#### El presupuesto

- . Busca el corto plazo (1 año)
- . Identifica Ingresos-Gastos esperados y los detalla
- . Busca un resultado a corto derivado de un Programa de acción determinado antes (PLAN)

#### El plan

- . Busca el plazo medio (3 años) y largo (10 años).
- . Orienta la actuación empresarial futura (en productos, recursos, etc)
- . Configura los planes estratégicos parciales de la empresa. Sus líneas generales.
- . Coordina acciones presentes y futuras: optimiza recursos.

El "Plan" o (condiciones y características)

- No puede sustituir al Decisor con riesgo. Le ayuda.
- Cada directivo ha de colaborar responsablemente en:
  - Su área y coordinando con otras.
  - Contribuir al desarrollo del Plan "Superior".
  - Deben existir objetivos claros e identificados (Metas)
  - Partir de una correcta interpretación del entorno (factores "no controlables") que influyen.
  - Comprometerá a la estructura directiva.
  - Surgirán cometidos y responsabilidades.
  - Fijara procesos de control.

F

Algunos problemas que pueden comprometer el proceso de planificación serían:

- El directivo ha de emplear su tiempo, suficientemente, en planear.
- El directivo se sentirá involucrado en los resultados.
- Debe comprometer a directivos y empleados en general.
- Asignar cometidos.
- Han de fijar los procedimientos de control.

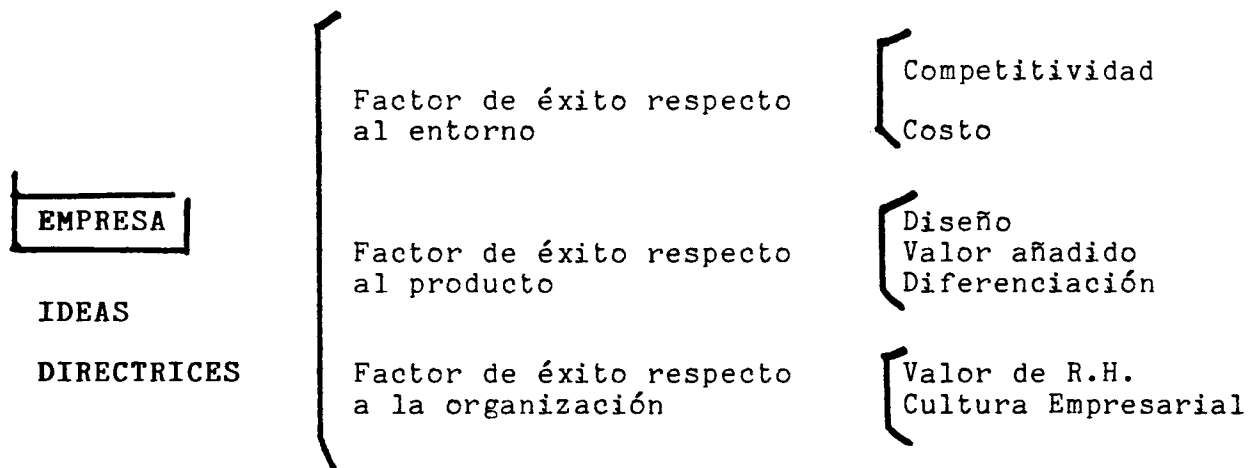
#### 4. Planificación estratégica y dirección estratégica

En los años finales de la década de los 70 se cambiaría del sistema llamado de Planificación estratégica (PE) (más restrictivo), que pasaba de períodos plurianuales y esquemas como los enunciados más arriba, al sistema integrado de Dirección estratégica (DE) o dirección por ideas directrices y análisis estratégico.

En el primer caso P.E se pone énfasis en definición de objetivos y la fórmula áreas de estrategias (Mintzberg)

- de planificación formal y ordenada
- de planificación adaptativa (enfoque de alternativas, valoración de las mismas en cada caso y entorno).
- de planificación personalista (arriesgadas decisiones del "líder").

La Dirección estratégica precisará del análisis que veremos más adelante:



También de lo que representa un sistemático examen desde la posición relativa de la

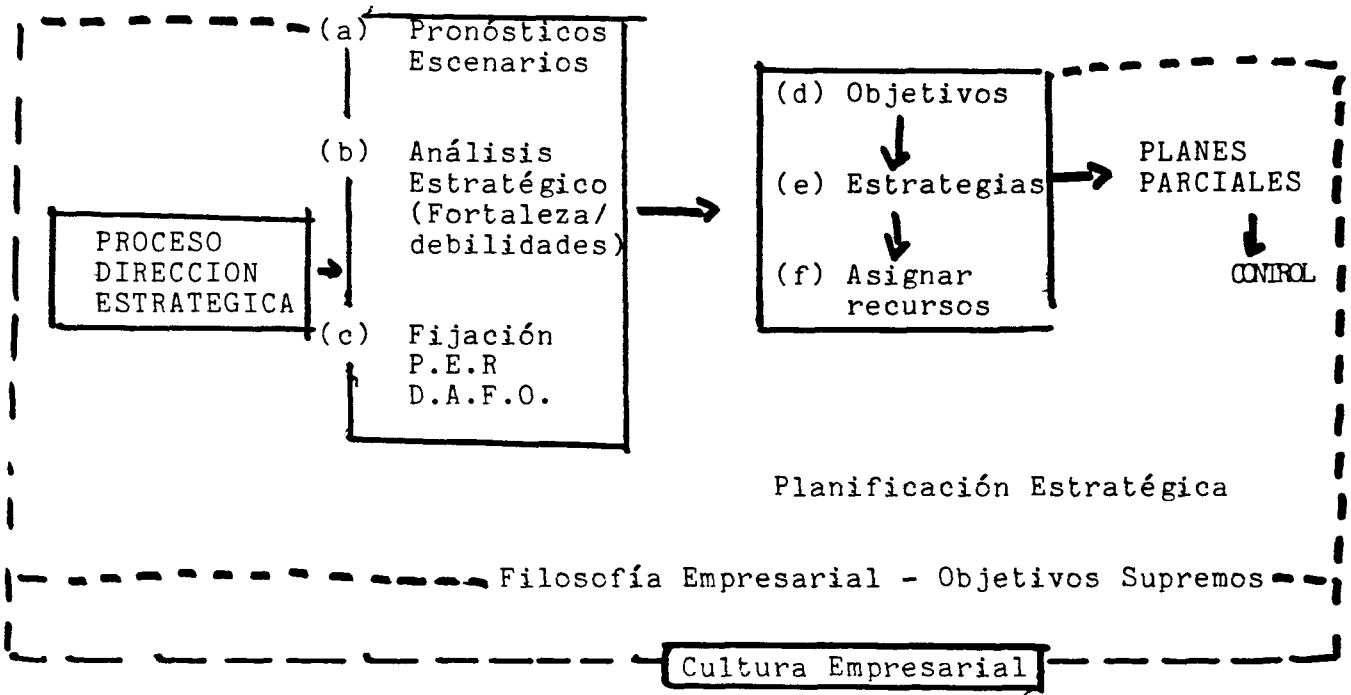
Empresa respecto a

<u>Entorno</u> (externo)	<u>Organización</u> (interno)	
Oportunidades	Fortalezas	Análisis Interno/ Externo
Amenazas	Debilidades	(D.A.F.O.)

Estos enfoques conducen a una cadena de oportunidades y alternativas más dinámicas, incorporando mayor flexibilidad y rapidez en las decisiones. Al final la actuación la basamos sobre aspectos relevantes (posiciones estratégicas de resultados P.E.R.) a potenciar, frente a la competencia, y a los que subordinaremos los objetivos. "Los objetivos finales y acciones se subordinan a las ideas estratégicas que presiden el plan".

Así pues, partiendo del análisis estratégico, podríamos llegar a un modelo conjunto (que integre estos análisis como previo a la Planificación estratégica), esquemáticamente:





Donde además hemos integrado como marco restrictivo (normativo) los valores y objetivos supremos de la filosofía empresarial - institucional - corporativo, así como los factores "encontrados" en la cultura empresarial.

**CASO N<sup>o</sup>. 19.: "Alternativas estratégicas y organización". PLASTILAN S.A.**

**Autor: D. Miguel Angel Martínez**

## CASO N° 19

### CASO PLASTILAN, S.A.

#### DATOS GENERALES

Se trata de una empresa que opera en el sector de los juguetes en plástico.

En el pasado reciente, ha realizado un facturado de cerca de 2.000 Millones de pesetas al año.

El producto es diversificado, pero a grandes rasgos se puede agrupar en dos líneas de producto:

- Línea A (muñecos)
- Línea B (juegos didácticos)

La estructura de personal de la empresa, está compuesta por:

- 2 Plantas (Santander y Soria) con 100 y 50 empleados respectivamente. La primera produce los Juegos educativos.

En Santander está el domicilio social de PLASTILAN, S.A. y la oficina central con otros 60 empleados. (Administración, Comercial, Aprovisionamientos, etc).

En la Planta de Santander existe:

- Un Jefe de Planta.
- Cinco Supervisores en áreas de Control de Calidad, Mantenimiento, Fabricación, etc.

Lo mismo en Soria con 10 Supervisores.

B

### AREA DE "PRODUCCION"

El proceso productivo es simple y requiere tres fases:

- Inyección y estampado de plástico.
- Ensamblaje.
- Pintura.

A cada fase productiva le corresponde un departamento, trabajando en serie.

Los problemas de entretenimiento en los equipos y utillajes, son bastante serios y dificultan la producción en cadena por lo que se ha de disponer de un departamento competente en ello.

### AREA "ADMINISTRATIVA"

Tradicionalmente, una única unidad organizativa se ocupa de todos los problemas de carácter general de la empresa:

- Preparación datos informativos para la Dirección.
- Procedimientos contables.
- Administración de los recursos humanos.
- Compras.
- Finanzas.
- Distribución y transportes y Materias Primas y Producto Acabado.

AREA "DESARROLLO"

El mercado es muy competitivo y caracterizado por una fuerte competencia de países terceros y orientales (en los que estas producciones son realizadas con mano de obra a bajo coste).

Para combatir esta competencia se ocupa un departamento de investigación + desarrollo para optimizar el empleo de los recursos y desarrollar NUEVOS PRODUCTOS.

AREA "COMERCIAL"

Existe una organización comercial centralizada que vende a través de distribuidores locales y con almacenes regionales. También existe una Jefatura de Ventas para Europa que vende por contratos a marquistas en Europa.

I.- LA SITUACION Y EL PLANTEAMIENTO DEL FUTURO

El 20 de septiembre de 1987 y después de varias reuniones con los responsables del área, se diagnostican algunos problemas estratégicos y posibles soluciones propuestas por los responsables.

<u>PROBLEMA</u>	<u>ALTERNATIVA DE SOLUCION</u>
1.- Escaso desarrollo innovativo del producto.	1.a.- Crear comites matriciales de producto.
Frecuentes conflictos de INVESTIGACION Y DESARROLLO DEL PRODUCTO CON AREA COMERCIAL.	1.b.- Contratar un diseñador-creativo en Italia.

- 1.c.- Cambiar el contenido y estructuración del área (I+D)
- 2.- Necesidad de abrirse a nuevos mercados de exportación y penetrar con más intensidad.
  - 2.a.- Potenciar la calidad del producto. ¿Cómo?
  - 2.b.- Nuevo modelo organizativo de Delegaciones comerciales en Europa (escogiendo dos países clave).
- 3.- La situación geográfica de la Planta de Soria crea problemas de DISTRIBUCION y de ECONOMIA DE ESCALA.
  - 3.a.- Trasladar la línea A de Soria a Santander, lo que supondría una inversión de 200 Millones en instalaciones y 20 Millones en personal.

Se estima en un mayor costo de la línea A del 15% por esta razón (Producción).
  - 3.b.- Crear un gran almacén Central para todos los productos y desde allí hacer las expediciones.
- 4.- Existe una cierta confusión acerca de los mercados de proveedores y cada vez mas se ha de internacionalizar esta tarea.
  - 4.a.- Ingresar especialistas en estas tareas.
  - 4.b.- Idem. pero independizando la función.
- 5.- Es necesario involucrar a los responsables de función en áreas de resultado económico. No se trabaja en equipo.
  - 5.a.- No hubo acuerdo ni propuestas en la reunión (?).

B

- 6.- El personal tiene la conciencia de ser el peor pagado del sector. Varios años con incrementos por debajo de la inflación. No existen estímulos a la productividad o mayor eficacia en el trabajo.
- 6.a.- La única alternativa presentada al tema de los salarios fué la de subir por encima de la inflación en este ejercicio y a todo el personal.
- 7.- La empresa produce un resultado sobre ventas aceptable (R.S.V. 3%) que no es suficiente para generar la Rentabilidad exigida por el Plan de objetivos, superior al 25% sobre Activos.
- 7.a.- Los precios han de subirse aún más (criterio de Administración).
- 7.b.- ¿Es el saldo de clientes el que debe reducirse?
- 8.- Estrategicamente, se considera escasa la estructura de dos únicas líneas de producto en el mercado futuro y futuro.
- 8.a.- El Area de desarrollo lleva presionando la creación de una nueva línea "Truck" con la creación de vehículos para niños pequeños.
- 9.- El D. General, salió preocupado de la reunión, pues no se sentía cómodo con la estructura organizativa presente ni con los resultados alcanzados.

Su experiencias le indicaba que se necesitaba un revulsivo organizativo... (?).

B

II.- Los resultados económicos previstos para 1987 eran:

<u>LINEA DE PRODUCTO</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>TOTAL</u>
Cantidad (Unidades)	900	1.300	2.200
Ventas (Millones Pts)	700	1.400	2.100
Coste Materias Primas	400	1.000	1.400
Costos Produc. y Tpte.	150	100	250
Costos Comerciales	80	100	180
COSTOS .....	630	1.200	1.830
Margen de Contrib. ...	70	200	270
Costos de Estructura Central + Crédito			180
Beneficio			90

... y el estado Patrimonial:

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO</u>
(Millones pts.)	(Millones pts)
INMOVILIZADO NETO .. 1.850	CAP. PROPIO + RESERV. 1.650
ALMACENES ..... 450	CREDITOS A LARGO .... 200
CLIENTES ..... 250	PROVEEDORES ..... 100
DISPONIBLE..... 50	RDO. EJERCICIO ..... 70
<u>2.600</u>	HAC. PUBLICA ..... 20
	CREDITOS A CORTO .... <u>560</u>
	<u>2.600</u>



B

TRABAJO

Se pide:

A) Criticar cada una de las alternativas de solución propuestas en la reunión del 20-septiembre, por los ejecutivos a los problemas estratégicos de la empresa.

PROPONGA SU/S SOLUCION/ES ANALIZANDOLA/S

B) PROPONGA modelos organizativos congruentes a su posición estratégica y mercados.

(Ventajas e inconvenientes)

C) ¿Cuales podrían ser los objetivos del primer ejercicio económico para esas estructuras?. Proponer los primarios y al menos otro nivel. Búsquese la coherencia estratégica con (A).

F

**CASO N<sup>o</sup> 20: "Planificación Estratégica"  
SELETEC S.A.**

Autor: D.Miguel Angel Martínez

CASO

SELETEC, S.A.

A) DATOS GENERALES

- Empresa del sector electrodomésticos "línea marrón" dedicada a la fabricación y venta de televisores.
- La venta en 1.986 fué de 200.000 televisores al año (un 10% exportación a países árabes). El facturado neto de 12 mil millones de ptas.
- La plantilla es de 250 operarios directos en fábrica y un total de 420 empleados, incluyendo la organización comercial, dirección, administración, etc. La plantilla directa y el nivel de producción actual supone plena ocupación, más las inversiones en maquinaria ya realizadas.
- El producto se divide en tres grandes líneas:
  - Pequeños televisores portátiles (de 8" a 10") muy competitivos en precio, con una venta en 1.986 del 10% y una cuota de penetración en el mercado del 7% solamente.
  - Televisor en color "standar" (de 19" a 24") mandos etc. Su venta en 1986 fué el 75% y una cuota de mercado del 15%.
  - Televisores de lujo con mandos automáticos, etc., con un volumen de ventas en 1986 del 15% y una cuota de mercado del 9%.
- La competencia más cualificada está constituida por seis fabricantes nacionales y de importación de las siguientes características:
  - Dos de ellos (A y B) especialistas en el pequeño televisor (50% del mercado) con un producto algo anticuado pero líneas de producción con bajo costo.

- Otros dos (C y D) importadores, principalmente, de televisores de lujo, con un producto caro y prestigiado. Ocupan el 40% del mercado.
  - Un fabricante (E) especializado en el televisor "standar" y número uno en ventas en España (30% de cuota media de mercado). Una política de calidad e inversiones de producto le llevó a este puesto.
  - Un fabricante (F) de similares características a SELETEC, S.A., pero con una cuota media del 22%. Su producto está tecnológicamente algo retrasado.
- Se han elaborado pronósticos de ventas (próximos 5 años) y realizado análisis de mercado, llegando a las siguientes conclusiones:
- 1) El pequeño televisor en color tendría un desarrollo fuerte como 2º televisor doméstico. Se espera un crecimiento interanual del mercado del 7%.
  - 2) El televisor "standar" se homogeiniza poco a poco en sus prestaciones. La asistencia técnica y la calidad serán los principales argumentos de venta. Se espera un crecimiento interanual de sólo un 3% por la situación económica del país.
  - 3) El televisor de lujo incorporará otras posibles funciones (videos, juegos, teletextos, conexión a ordenadores personales, etc.). No obstante, las circunstancias económicas limitarán su crecimiento a las sustituciones con un 5% anual.
  - 4) Se puede plantear la exportación a países de la CEE en 1989/1990 (con un 20% menos de margen de ventas) y quizás algún acuerdo a países árabes.
- El escenario económico del supuesto es el de 1.987 (7% de inflación, más de dos millones y medio de parados, buena situación cara a la exportación, coste financiero de un 16%, etc.).

- La empresa tiene una organización línea-staff del siguiente tipo:

- Dependientes de la Dirección General:

Staff: - Dirección de personal.  
- Control de gestión o informática.  
- Asuntos legales.

Línea: - Dirección financiera.  
. Contabilidad.  
. Riesgos de clientes.  
. Tesorería.  
- Dirección Técnica.  
. Control de calidad.  
. Diseño.  
. Fabricación.  
. Ingeniería y mantenimiento.  
- Dirección Comercial.  
. Marketing.  
. Dirección de ventas (por regiones).  
. Asistencia técnica.  
- Compras y almacenes

... que adolece de algunos problemas en los aspectos de la coordinación de productos y en los conflictos de interés con la calidad.

- La cuenta de explotación y balance al 31-12-86 fué:

Cuenta de Explotación

Millones Ptas

Ingresos - Ventas Netas .....

12.000

<u>Costos</u>	- M. Primas .....	10.200
	Componentes	
	electrónicos ..	9.000
	Muebles y accesorios .....	1.100
	Envases .....	100
	- Mano de obra directa .....	350
	- Otros costos directos .....	<u>100</u>
	Total Costes Directos	10.650

Otros Gastos:

- Gastos generales fábrica ..	(200)
- Transportes .....	(100)
- Financieros de la venta ...	(200)
- Comerciales .....	(250)
- Amortizaciones .....	(100)
- Gastos de Adm. y Dirección.	(100)
- Gastos de Crédito .....	<u>(300)</u>

Total Costos .....

11.900

RENDIMIENTO LIQUIDO (antes de impuestos) ..... 100

BALANCE

<u>ACTIVO</u>	<u>MILLONES</u>	<u>PASIVO</u>	<u>MILLONES</u>
Fijo .....	50	Capital P. ....	2.000
Edificios .....	500	Reservas .....	500
Maquinaria .....	1.200	Créd. a largo .....	450
REALIZABLE		Créd. a corto .....	2.200
M. Primas .....	1.200	H. Acreedores .....	33
P. Acabado .....	900	Rendimiento Neto -	:
EXIGIBLE (Clientes)	1.100	Ejercicio .....	<u>67</u>
DISPONIBLE .....	<u>100</u>		5.050
	5.050		

- Otros Datos:

Los márgenes brutos (diferencia entre coste materia prima y producto elaborado) previstos para 1.987 son:

	<u>Materia Prima</u>	<u>Precio Venta</u>
- Televisor portátil .....	35.000	42.000
- Televisor standar .....	51.000	65.000
- Televisor lujo .....	66.000	90.000

- OBJETIVOS PRIMARIOS negociados por la Dirección General con cada Dirección:

1. Alcanzar en tres años unas cuotas de mercado de:

- Pequeño televisor ..... 13%
- Televisor Standar ..... 20%
- Televisor lujo ..... 19%

.... Logrando el segundo puesto en el ranking del mercado.

2. Alcanzar una rentabilidad (ROI) sobre el capital y reservas (a partir del 3º año) de 12%. En el quinto año el 16%.

3. Mejorar la motivación de los empleados hacia la calidad. Renovar la imagen del producto.

4. Todos los beneficios de los primeros tres años se reinvertirán en forma de reservas.

5. Objetivo endeudamiento (Patrimonio/total créditos = 1,2) a alcanzar en el 2º año del Plan.

B) TRABAJO

Con los anteriores datos (más lo que el alumno suponga y precise):

10. PLANTEAR el esquema básico de planificación en 5 años (Inputs/Output, proyección de datos de mercado, venta, stock y producción).
20. ESTRATEGIAS para alcanzar los objetivos propuestos (aprovechar oportunidades de mercado: acciones sobre producto, costo, inversión, etc.). Acciones sobre los factores elementales e instrumentales.
30. EXPLICAR los resultados cuantitativos esperados.



F

**CASO N<sup>o</sup> 21: "Pronóstico versus Planificación". GALESA**

Autor: D. Miguel Angel Martínez

CASO N° 22

**"Planificación a medio plazo"**

La información que sigue, es la empleada para la planificación a cinco años de la empresa Galesa.

**La empresa:**

**Galesa:** Empresa alimentación española. Líneas de productos:

- Harina de trigo.
- Derivados harina.
- Galletas.
- Aperitivos.
- O.B.M. (consumo especial).
- Bollería.

Trabaja con planificación a 5 años, de los que el primero se considera táctico.

**Entorno:**

- Concentración fabricantes harina de trigo.
- Aumentará el mercado de galletas y bollería especial con sabores. (Mercado de 10.000 Tns/mes actual).
- Gran competitividad entre las firmas comerciales.
- Economía Española en 1987.

**Recursos Humanos :**

1. Mayores oportunidades de contratación temporal. Se mantendrán las restricciones de despido en mano de obra.
2. Se intentará una mayor participación de los empleados en la gestión de la empresa a través de normas laborales.

3. Se reducirá la jornada de trabajo, invocando criterios de solidaridad. El primer año esta reducción nos llevará a 40 horas/semanales, es decir, unas 1.800 horas de trabajo al año (ello representaría un costo de medio punto). Si se intenta llegar a una semana laboral de 35 horas para 1992, ello representa un mayor costo 12,5% que, repartido en tres años significa un 4,16 anual.
4. Se reducirán las horas extraordinarias.

**Financiera:**

1. Encarecimiento de los tipos de interés por disminución de las disponibilidades líquidas en el mercado.
2. Incremento de la presión fiscal en su doble vertiente de impuestos indirectos y directos y en la actividad inspectora. Consecuencia : mayores costos, así como mayores exigencias de perfección en las técnicas contables.
3. Mayor descentralización del ente económico, derivado de la generalización de las autonomías, trayendo como consecuencia el incremento de las tasas e impuestos locales.
4. Depreciación (flotación) de la peseta respecto a las principales monedas, encareciéndose el tráfico mercantil.
5. Aumento del riesgo de impagados y fallidos, a consecuencia de los puntos antes enumerados.

**Estrategia:**

1. Todas y cada una de las divisiones deberán alcanzar una posición "punta" en lo referido a productividad: fabricantes de bajo costo.
2. La empresa dirigirá sus negocios de conformidad con la ley y mantendrá un sentido ético en la conducción de sus negociaciones.
3. La empresa se asegura de que sus productos son inocuos desde el punto de vista del consumo humano.
4. La empresa se cimentará sobre su propia potencia, evitando la participación en otras compañías y negocios minoritarios, siempre que sea posible.
5. Todas las divisiones darán énfasis a un acercamiento de mercado con el fin de identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto a productos, calidad y servicios: plan de mercadotecnia.
6. La empresa emprenderá un programa activo de integración vertical, produciendo y/o vendiendo materias primas utilizadas por nuestras actuales divisiones y por nuestra competencia.

7. Los objetivos del Balance serán:

1. Liquidez	1.988	1.989	1.990
Activo circulante			
Pasivo circulante	1.0	1.1	1.2

2. Endeudamiento

    Patrimonio

    Total Créditos

    (corto y largo)                      1.0                      1.1                      1.3

    Deudas a largo plazo

    Patrimonio + resultados +

    Deudas largo plazo                      0.3                      0.3                      0.3

3. Beneficio neto después  
de impuesto

    Patrimonio al principio

    del año                                      20%                                      23%                                      25%

4. Beneficios sobre inversión

    Objetivos para cada

    división                                      25%

8. La empresa no pagará dividendos durante los próximos 3 años.

9. Para mejorar la competitividad fijaremos los siguientes objetivos:

- Todas las decisiones estratégicas y operativas se llevarán a efecto para alcanzar un rendimiento promedio sobre el patrimonio del 25% después de impuesto.

- La compañía seguirá una norma de descentralización en decisiones. Sus divisiones serán juzgadas sobre la base de su rendimiento sobre el activo utilizado.
  
- A todos los niveles de dirección se concederá la máxima prioridad a la organización empresarial. La empresa introducirá un programa de desarrollo direccional.
  
- Se llevarán a cabo planes de compensación y remuneraciones dando énfasis a los incentivos y estímulos económicos relacionados a los objetivos alcanzados.

División: Harina de trigo.

	1987	1988	1989	1990
Ventas a terceros TMS.	193.291	214.308	242.597	275.864
Ventas traspasos	84.548	38.518	90.229	95.902
<b>Total TMS.</b>	<b>227.839</b>	<b>297.826</b>	<b>332.826</b>	<b>371.766</b>
Venta comercial Ptas.	4.725.789	5.751.919	7.141.561	8.899.651
Traspasos	2.104.627	2.251.555	2.677.018	3.124.099
<b>Total ventas</b>	<b>6.830.416</b>	<b>8.003.474</b>	<b>9.818.579</b>	<b>12.023.750</b>
Costo materias primas	5.725.024	6.649.457	8.174.774	10.043.421
Margen bruto	1.105.392	1.354.017	1.643.805	1.980.329
Gastos (fabricación, comercialización, financiación, amortizaciones).	1.094.920	1.106.017	1.317.205	1.606.329
Neto	10.472	248.000	326.600	374.000
Amortizaciones (fondos)	107.144	126.122	137.986	151.022
Cash Flow	117.616	374.122	464.586	525.022
<b>Inversiones</b>				
Activo fijo				
(Principio año)	698.264	770.000	771.000	833.000
D. Circulante (Media)	727.561	680.000	801.000	969.000
<b>Total</b>	<b>1.425.825</b>	<b>1.450.000</b>	<b>1.572.000</b>	<b>1.802.000</b>
R.O.I. (s/neto)	0,73	17,10	20,8	20,8

**División: Derivados Harina**

	1987	1988	1989	1990
	-----	-----	-----	-----
Venta comercial Ptas.	514.000	635.000	817.000	1.102.000
Venta traspasos	146.500	146.000	164.000	193.000
	-----	-----	-----	-----
Total Ventas	660.500	781.000	981.000	1.295.000
Costo materias primas	438.500	520.000	649.000	858.000
Margen bruto	222.000	261.000	332.000	437.000
	-----	-----	-----	-----
Gastos (Fabricación, financiación, comer- cialización, amorti- zación)	182.300	215.000	269.000	328.000
Neto	39.700	46.000	63.000	109.000
	-----	-----	-----	-----
Amortizaciones (fondos)	12.300	13.000	15.000	16.000
Cash Flow	52.000	59.000	78.000	125.000
	-----	-----	-----	-----
<b>Inversiones</b>				
Activo fijo				
(Principio año)	90.084	94.000	108.000	111.000
A. Circulante (media)	115.406	102.000	116.000	141.000
	-----	-----	-----	-----
Total	205.490	196.000	224.000	252.000
R.O.I.	19,3	23,5	28,1	43,3



**División: Galletas**

	1987	1988	1989	1990
Ventas terceros TMS.	14.301	13.741	14.883	16.547
Total TMS.	14.301	13.741	14.883	16.547
Venta comercial Ptas.	1.764.743	2.087.516	2.448.669	2.666.860
Total Ventas	1.764.743	2.087.516	2.448.669	2.666.860
Costos Materias Primas	1.437.504	1.699.487	2.024.683	2.177.358
Margen bruto	327.239	388.029	423.986	489.502
Gastos (fabricación, comercialización, fi- nanciación, amorti- zación)	172.239	233.029	304.922	339.387
Neto	155.000	155.000	119.064	150.115
Amortizaciones (fondos)	25.427	25.141	25.141	25.141
Cash Flow	180.427	180.141	144.205	175.256
<b>Inversiones</b>				
Activo fijo (principio año)	183.711	178.000	156.000	117.000
A. circulante (media)	500.763	502.000	546.000	650.000
Total	684.474	680.000	702.000	767.000
R.O.I.	22,6	22,8	17,0	19,6

**División: Aperitivos**

	1987	1988	1989	1990
Ventas a terceros TMS.	14.000	14.000	14.000	14.000
Total TMS	14.000	14.000	14.000	14.000
Venta comercial Ptas.	1.333.250	1.428.000	1.497.000	1.670.000
Total ventas	1.333.250	1.428.000	1.497.000	1.670.000
Costos materias primas	1.094.800	1.189.250	1.298.250	1.418.500
Margen bruto	238.450	238.750	198.750	251.500
Gastos (Fabricación, comercialización, fi- nanciación, amorti- zación)	110.450	118.750	127.750	141.500
Neto	128.000	120.000	71.000	110.000
Amortizaciones (fondos)	11.200	11.000	11.000	11.000
Cash Flow	139.200	131.000	82.000	121.000
<b>Inversiones</b>				
Activo fijo (principio año)	143.499	143.000	131.000	126.000
A. Circulante (media)	204.574	212.000	236.000	260.000
Total	348.073	355.000	367.000	386.000
R.O.I.	36,8	33,8	19,3	28,5

**División: Bollería**

	1987	1988	1989	1990
Venta comercial Ptas.	419.380	641.000	516.000	574.000
Traspasos	8.880	7.600	8.400	10.000
<b>Total ventas</b>	<b>428.260</b>	<b>468.600</b>	<b>524.400</b>	<b>584.000</b>
Costo materias primas	319.940	354.400	402.600	453.000
Margen bruto	108.320	114.200	121.800	131.000
Gastos (fabricación, comercialización, fi- nanciación, amortiza- ción)	80.125	88.960	96.900	108.000
Neto	28.195	25.240	24.900	22.000
Amortizaciones (fondos)	4.010	4.800	6.200	6.000
Cash Flow	32.205	30.040	31.100	28.000
<b>Inversiones</b>				
Activo fijo (principio año)	15.734	26.000	35.000	32.000
A. circulante (media)	42.462	47.000	51.000	57.000
<b>Total</b>	<b>58.196</b>	<b>73.000</b>	<b>86.000</b>	<b>89.000</b>
R.O.I.	48,4	34,6	29	24

División: O B M

	1987	1988	1989	1990
Ventas terceros.Unidades	12.148	13.875	14.530	19.240
Ventas traspasos	5.932	6.100	6.620	4.340
<b>Total unidades</b>	<b>18.080</b>	<b>19.975</b>	<b>21.150</b>	<b>23.580</b>
Venta comercial Ptas.	173.257	179.278	201.495	249.638
Traspasos	45.600	50.680	56.452	48.252
<b>Total ventas</b>	<b>218.857</b>	<b>229.958</b>	<b>257.947</b>	<b>297.890</b>
Costo materias primas	137.857	155.003	156.867	177.660
Margen bruto	81.000	74.955	101.080	120.230
Gastos (Fabricación, comercialización, fi- nanciación, amorti- zación)	46.000	50.698	54.907	61.646
Neto	35.000	24.257	46.173	58.584
Amortizaciones (fondos)	7.500	7.500	7.500	7.500
Cash Flow	42.500	31.757	53.673	56.084
<b>Inversiones</b>				
Activo fijo (principio año)	133.294	112.000	117.000	127.000
A. Circulante (Media)	66.391	62.000	62.000	69.000
<b>Total</b>	<b>199.685</b>	<b>174.000</b>	<b>179.000</b>	<b>196.000</b>
R.O.I.	17,53	13,9	25,8	29,9

**Beneficio antes de impuestos**

	1. 1.987	1.988	1.989	1.990
Harina de trigo	10	248	327	374
Derivados Harina	40	46	63	109
Aperitivos	128	120	71	110
Bollería	28	25	25	22
OBM	35	24	46	58
Galletas	155	155	119	150
Resultado líquido	396	618	651	823
Gastos centrales	267	335	363	430
Gastos crédito	164	175	156	136
Resultado de divisiones	(35)	108	132	257
Gastos cartera de valores	(52)	(68)	(68)	(68)
Beneficios en operación	(87)	40	64	189
Beneficios extraordinarios	100	5	8	10
Beneficios antes de impuestos	13	45	72	199

Origen y aplicación de fondos

	1988	1989	1990
	-----	-----	-----
<b>Origen de los Fondos:</b>			
Beneficio neto	34	54	149
Más:			
- Amortizaciones	185	190	195
	-----	-----	-----
- Capital de trabajo	.		
Operaciones	219	244	344
- Impuesto Sociedades			
compensación pérdidas	11	18	50
- Ventas de Activo fijo	30	42	40
- Préstamos bancarios a			
medio plazo	--	220	--
	-----	-----	-----
Total fondos	260	524	434

Aplicación de los fondos:

Compra de activo fijo	169	219	131
Total fondos utilizados	169	219	131
Capital de trabajo	91	305	303

Variaciones en el capital de trabajo:

Caja y bancos	--	--	--
Cuentas a cobrar	5	40	49
Inventarios	100	255	336
Exigible a corto plazo (proveedores - gastos a pagar y préstamos)	(14)	10	(82)
	-----	-----	-----
Aumento (disminución)			
del capital de trabajo	91	305	303

**Balances 1987, 1988, 1989 y 1990**

Pasivo	31-12-87		movto. 31-12-88		movto. 31-12-89		movto. 31-12-90		
	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	
<b>Exigible</b>									
Proveedores	368	--	426	--	519	--	128	--	
Efectos a pagar	128	--	128	--	--	--	--	--	
Proveedores Inmov.	136	--	230	--	314	--	--	314	
Gastos a pagar	190	--	228	--	273	--	54	--	
Cuentas corrientes	42	--	42	--	42	--	--	42	
Especiales	8	--	8	--	8	--	--	8	
Créditos a corto	1.031	--	48	983	--	232	751	--	
							100	651	
<b>Créditos</b>									
Largo	600	--	600	220	--	820	--	820	
Personal	44	--	44	--	44	--	--	44	
Patrimonio	1.491	--	1.504	--	--	1.549	--	1.621	
Resultados extr.	(87)	40	--	40	64	--	189	--	
	100	5	--	5	8	--	10	--	
<b>Total pasivo</b>	<b>4.051</b>	<b>235</b>	<b>176</b>	<b>4.110</b>	<b>514</b>	<b>232</b>	<b>4.392</b>	<b>381</b>	<b>100</b>
									<b>4.673</b>

- {2} Incluye 10 millones por venta de activo
- {3} Incluye 5 millones por venta de activo
- {4} Incluye 21 millones por venta de activo
- {5} Incluye 32 millones por venta de activo
- {6} Incluye 9 millones por venta de activo
- {7} Incluye 35 millones por venta de activo

Plan a 3 años.- Balance 1987, 1988, 1989 y 1990

Activo	31-1-87		31-12-87		31-12-88		31-12-89		31-12-90	
	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)
<b>Disponibile</b>										
• Caja/Bancos	393	293	100	-	100	-	100	-	100	-
• Cartera	45	-	50	5	55	6	61	8	69	-
<b>Plotante</b>										
• H. trigo Almacns.	577	105	472	82	554	126	680	165	845	-
• Ctas. a cobrar	170	12	158	17	175	19	194	24	218	-
• Galletas Almacns.	477	39	438	-	428	88	516	105	621	-
• Ctas. a cobrar	75	6	69	1	70	8	78	7	85	-
• Aperitivo Almacns.	160	8	152	20	172	17	189	19	208	-
• Ctas. a cobrar	48	-	48	5	53	5	58	6	64	-
• O.B.M. Almacenes	59	-	59	-	59	-	59	13	72	-
• Ctas. a cobrar	3	-	3	-	3	-	3	1	4	-
• Bolleria Almacns.	31	4	27	4	31	4	35	5	40	-
• Ctas. a cobrar	18	-	18	-	18	-	19	1	20	-
• D.Harina Almacns.	125	29	96	4	100	20	120	29	149	-
• Ctas. a cobrar	4	-	4	1	5	1	6	2	8	-
• central	80	-	80	-	56	-	56	-	56	-
<b>Pijo</b>										
• H. trigo	780	91	770	97	771	173	833	83	805	111 (3)
• Galletas	188	10	178	9	156	3	117	5	112	70
• O.B.M.	119	7	112	12	117	17	127	10	130	7
• Aperitivo	152	1	143	7	131	5	126	12	93	45 (7)
• Bolleria	30	4	26	13	35	1	32	1	29	4
• D. Harina	92	14	94	26	108	15	111	15	114	12
• Central	223	46	177	5	136	5	95	5	54	46
• Acreedores	23	-	23	-	23	-	23	-	23	-
• Cartera	692	60	754	-	754	-	754	-	754	-
<b>Total Activo</b>	<b>4566</b>	<b>161</b>	<b>4051</b>	<b>308</b>	<b>4110</b>	<b>514</b>	<b>4392</b>	<b>516</b>	<b>4673</b>	<b>235</b>



**Plan de Inversiones**

	1988	1989	1990
<b>División Harina de trigo</b>			
Ampliación	42.400	6.650	15.000
Productividad	31.900	149.800	53.000
Mantenimiento	23.032	14.753	19.776
	-----	-----	-----
Total	97.332	171.203	87.776

**División derivados  
Harina**

Ampliación	-	-	-
Productividad	15.000	15.000	15.000
Mantenimiento	10.500	-	-
	-----	-----	-----
Total	25.000	15.000	15.000

**Plan de inversiones 3 años**

	1988	1989	1990
<b>División aperitivos</b>			
Ampliación	-	-	-
Productividad	-	-	-
Mantenimiento	6.800	5.250	11.875
	-----	-----	-----
Total	6.800	5.250	11.875

**División galletas**

Ampliación	-	-	-
Productividad	3.681	3.000	5.000
Mantenimiento	5.217	-	-
	-----	-----	-----
Total	8.898	3.000	5.000

**División O B M**

Ampliación	6.751	15.400	8.550
Productividad	-	-	-
Mantenimiento	5.192	1.750	1.515
	-----	-----	-----
Total	11.943	17.150	10.065

**División bollería**

Ampliación	4.000	-	-
Productividad	3.200	-	-
Mantenimiento	5.500	1.000	1.000
	-----	-----	-----
Total	12.700	1.000	1.000

**Central**

Mantenimiento	5.500	6.500	-
	-----	-----	-----
Total	5.500	6.500	-
	-----	-----	-----

Indices plan

	1988		1989		1990	
	Según Balance	Objetiv. Balance	Según Balance	Objetiv. Balance	Según Balance	Objetiv. Balance
Liquidez	1.0	1.0	1.1	1.1	1.3	1.2
Endeudamiento a largo	29.4	30.0	34.8	30.0	31.4	30.0
Endeudamiento sobre patrim.	0.9	1.0	1.0	1.1	1.2	1.3
Beneficio sobre inversión	19.3	25.0	19.5	-	21.9	-

SE PIDE:

1. Critique el contenido del plan
2. Complete libremente el esquema de planificación estratégico

Nota:

Los datos que precise para completar la información, se decidirán en el grupo de trabajo.

**PARTE 4. B. EL ANALISIS ESTRATEGICO Y LA DIRECCION EMPRESARIAL.**

M. Porter (1) sugiere que existen dos factores determinantes de la rentabilidad futura de una empresa:

- + El atractivo del sector industrial en el que se encuentra (sobre el que la empresa tiene poca influencia).
- + Su posición competitiva relativa dentro del sector.

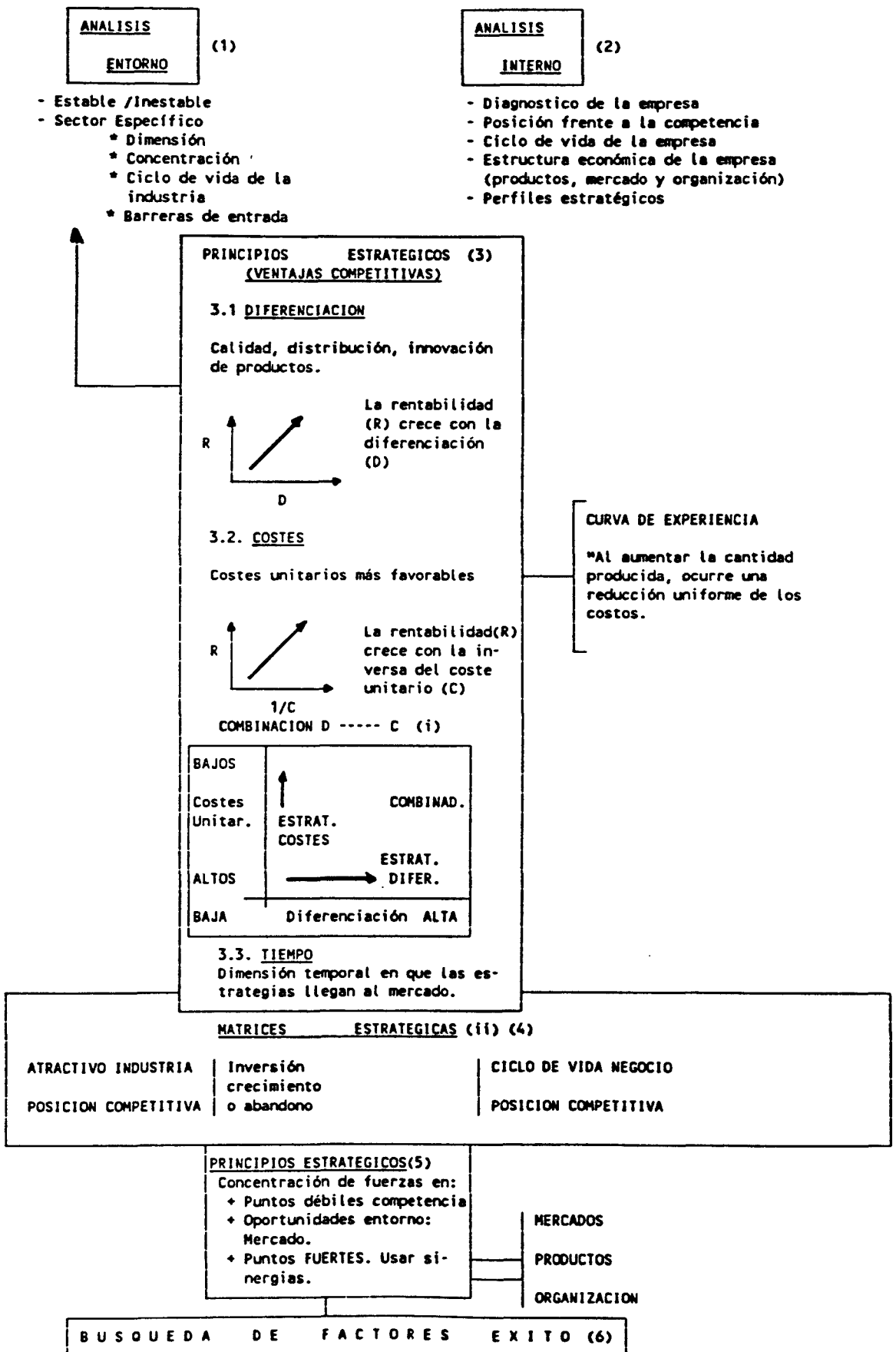
Ninguno de estos factores es en sí mismo suficiente para dirigir la elección de la estrategia competitiva (para garantizar el éxito futuro); una compañía puede estar en un sector "atractivo" y tener una muy baja "posición competitiva" dentro del sector o viceversa.

El análisis externo/interno empresarial, la búsqueda de ventajas competitivas, etc, constituye la esencia previa a la formulación de estrategias y su implantación.

El esquema de este análisis estratégico consta de las siguientes etapas relacionadas en el esquema siguiente:

---

(1) M. Porter. Ventaja competitiva. 1985. CECSA.



**CURVA DE EXPERIENCIA**

"Al aumentar la cantidad producida, ocurre una reducción uniforme de los costos."

(i) Pgna. 60. Pumpin C. y García Echevarría S. Management estratégico. Esic. 1986  
 (ii) Pgna. 171. Bueno Campos . Dirección Estratégica de la Empresa. Pirámide. 1987.

El esquema anterior representa el pensamiento estratégico que ha de completarse con las técnicas de evaluación (coste-beneficio) en cada caso así como con los procedimientos de análisis y discusión que conduzcan a la búsqueda de la ESTRATEGIA básica y las POSICIONES ESTRATEGICAS de RESULTADOS sobre las que basar la orientación empresarial futura y el modelo de PLANIFICACION:

P.E.R. ----- ORIENTA AL FUTURO

Buscar un P.E.R. es destacar y buscar aquellos factores relevantes en que la empresa desarrolla CAPACIDADES SUPERIORES a la MEDIA (respetando la competencia).

El P.E.R., pues, es la "idea directriz" que define el margen de actuación del "management".

Encontraremos estas posiciones, metodológicamente a través del análisis sistemático según su:

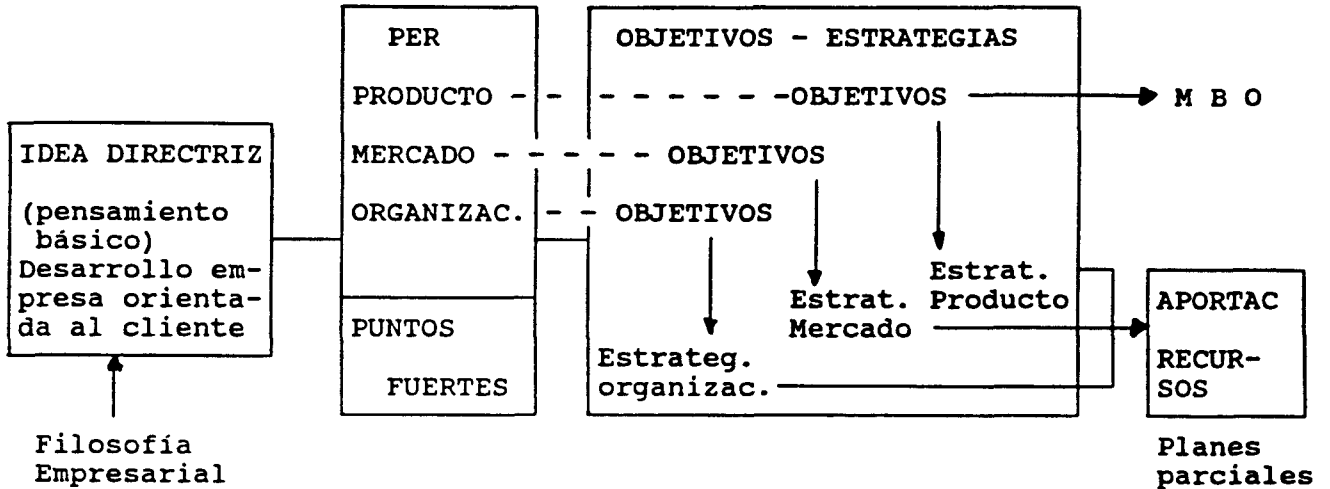
TIPOLOGIA (P.E.R.)

- PRODUCTO
- MERCADO
- ORGANIZACION (funcional)

PLANIFICACION Y DIRECCION ESTRATEGICA.

La estructura de una estrategia y su concreción en MODELO de PLANIFICACION la podemos obtener a través de:

**1. ANALISIS PER (PUMPIN).**



**2. ANALISIS DEBILIDADES/AMENAZAS Y FORTALEZAS/OPORTUNIDADES (DAFO)**

La pregunta clave es: ¿Cuál es la situación empresarial frente al entorno?

ACTITUD DEFENSIVA	ACTITUD OFENSIVA
<b>DEBILIDADES</b> - Mercado - Producto - Organización	<b>FORTALEZAS</b> - Mercado - Producto - Organización
<b>AMENAZAS</b> - Mercado - Producto - Organización	<b>OPORTUNIDADES</b> - Mercado - Producto - Organización



Deduciéndose las ESTRATEGIAS y los OBJETIVOS.

- + DEBILIDADES frente al entorno del que se derivan AMENAZAS PRODUCTO, MERCADO Y FUNCION).
- + FORTALEZAS del que se derivan las OPORTUNIDADES.

**3. CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS:**

Finalmente tendremos en cuenta el enfoque analítico para cada una de ellas:

- + ORIENTADAS AL CRECIMIENTO/INTEGRACION (previas o posteriores al proceso de producción).
- + ORIENTADAS A LA DIVERSIFICACION (sectorial/producto/mercado/financiera).
- + ORIENTADAS A LA REESTRUCTURACION
- + ORIENTADAS A UTILIZAR ECONOMIAS POTENCIALES SINERGICAS: M. Primas, Tecnología y Mercado.



F

**CASO N<sup>o</sup> 22: "Diferenciación y análisis  
estratégico". SEVILLA, S.A.**

Autor: D.Miguel Angel Martínez

F

CASO Nº 22

SEVILLA S.A.

"La política de productos, marketing, etc... será la clave en los próximos 3 años" - decía el Sr.Gimons, "Controller" de la empresa en la reunión mensual de la Comisión Ejecutiva. "Es la competencia internacional procedente de las CE la que supone importantes amenazas para SEVILLA S.A."

"Además hay líneas de producto que no dan la rentabilidad adecuada ....."

-----  
13.05.89

SEVILLA, Sede Social de Sevilla S.A.

Reunión de la Comisión .... el Sr.Padrón hijo del antiguo socio y dueño llega a la gerencia hace 6 meses y ha pedido que se inicie un análisis estratégico de la sociedad que oriente el futuro de la misma.

-----

**1. LA EMPRESA**

La empresa fabrica y vende productos de papelería y ofimática: objetos de escritorio tales como bolígrafos, rotuladores, grapadoras, "productos especiales" para impresoras informáticas y PCS y algunos elementos de papelería.

Sociedad Anónima (30 años en el sector) que nació como taller de elaboración y encuadernación de material pepelero diverso en Sevilla. En 1970 adquirieron una sociedad de comercialización de objetos diversos de escritorio, iniciando la fabricación de bolígrafos, con éxito en el mercado. En 1983 entra a participar (-delicada situación financiera-) en la sociedad, la empresa Suiza DXT que aportó el 30% del capital y su "Know-how" sobre ofimática y pequeño material informático.

- Capital Social 700 millones de pts.
- No cotiza en Bolsa
- 40% Capital en mano de Bancos
- 30% Capital en manos Familia Padrón
- 30% Capital en manos DXT
- Sede Social y talleres papelería y escritorio en Sevilla. Taller de ofimática en Madrid.
- 4.000 millones de ventas previstas en 1.990.
- 400 empleados

## 2. LOS PRODUCTOS Y SU POSICION DE MERCADO

Las tres líneas son:

- Elementos de papelería: Productos tradicionales como: cuadernos, carpetas, separadores, clasificadores.

En el primer producto, las ventas son importantes y también las cuotas de mercado, pero año a año decrecen.

Es un mercado de recesión. En el resto de los productos hay fuerte competencia y la cuota del mercado es pequeña.

- Objetos de escritorio: Bolígrafos, rotuladores y grapadoras. Muy importante posición respecto a la competencia, buenos beneficios. Es un producto en plena madurez.
- Productos especiales ofimática: Tintas para impresora, cintas y diskettes; productos en los que SEVILLSA, S.A. no consigue incrementos de ventas, hay pérdidas y cuyo soporte técnico procede de DXT.

Es un mercado muy importante y en crecimiento.

Algunos datos de la empresa:

<u>Productos</u> (1988)	<u>Ventas</u> (Millones/Pts)	<u>%Aumento</u>	<u>Beneficio*</u>	<u>Cuota %</u> <u>Mercado</u>
Cuadernos .....	500 .....	- 0,8 .....	30 .....	15
Carpetas .....	50 .....	3 .....	2 .....	0,5
Separadores .....	80 .....	6 .....	5 .....	1,5
Clasificadores ...	25 .....	- 1 .....	1 .....	0,5
Bolígrafos .....	1500 .....	7,1 ....	130 .....	17
Rotuladores .....	700 .....	8 .....	90 .....	25
Grapadoras .....	30 .....	20 .....	2 .....	10
Tintas .....	190 .....	1 .....	- 25 .....	7
Cintas .....	70 .....	3 .....	0 .....	2
Diskettes .....	120 .....	2 .....	3 .....	6
-----				
Total .....	3265 .....		238	

\* Antes de gastos centrales y créditos. (Es pues el beneficio aportado por la línea de negocio).

3. OTROS ELEMENTOS

3.1. Las ventas se distribuyen por áreas según:

	<u>1988 (%)</u>
Area Norte .....	20
Area Centro .....	21
Area Levante .....	20
Area Sur .....	22
Area Insular .....	2
Francia .....	7
Portugal .....	5
Holanda .....	3

3.2. La organización anterior a la llegada del Sr. Padrón (hijo), estaba condicionada por el estilo de dirección paternalista de su antecesor.

Las decisiones convergían sobre la dirección y existían unidades funcionales tales como:

- Controller
- Personal y legal
- D.Comercial Area Norte
- D.Comercial Area Centro
- D.Comercial Area Sur
- D.Comercial Area Insular
- Jefe de Exportación
- Jefe de Publicidad
- Jefe Fábrica de Sevilla
- Jefe Fábrica de Madrid
- Jefe Almacenes y transporte.

El nuevo enfoque del Sr.Padrón se desea enfatizar el resultado económico por producto (o al menos la línea) para lo que busca un modelo organizativo ágil que permita:

- Contemplar los centros productivos como "profit center" que transfieran los productos a las unidades comerciales a un precio fijado.
- Areas geográficas de venta con responsabilidades sobre los resultados.
- "Cuenta de resultados del producto".
- Especializar las funciones y potenciar el marketing.

3.3. Muy eficaz sistema de distribución comercial basado en 2 empresas de servicios participadas.

#### 4. TRABAJO DEL ALUMNO

-209 -

- 4.1. Analizar las posibles ventajas competitivas derivadas de la diferenciación.
- 4.2. Cada uno de los siguientes factores se puede integrar en una dimensión posible como posición estratégica de resultados. Indíquese en cual y razone brevemente.
  - a) Aptitud muy válida en la organización comercial del Sur para reconocer las necesidades de los clientes.
  - b) Tecnología de fabricación de "Tintas" innovadora y competitiva.
  - c) Buena relación costes-prestaciones (atractivo) de "bolígrafos".
  - d) Vendedores bien formados.
  - e) La etapa del ciclo de vida de los diskettes es "emergente".
  - f) La "cultura empresarial" del grupo SEVILLA S.A. es bastante heterogénea y poco consolidada.
- 4.3. Con todos los datos del supuesto, construir y razonar el modelo básico de DIRECCION ESTRATEGICA (usense los PER y enunciéense otras posibilidades de análisis complementario).
- 4.4. ¿Modelo organizativo anterior a la llegada del nuevo Director General?: Modelo propuesto por usted. Razone y explique las posiciones organizativas.

F

**CASO N° 23: "Las estrategias y los objetivos". MEDICAL S.A.**

Autor: D.Miguel Angel Martínez

CASO N° 18

DATOS DE LA EMPRESA MEDICAL S.A.

1. Laboratorio médico-farmacéutico así como de producción de cosméticos.
2. Se encuentra entre las cuatro primeras empresas del ranking nacional de facturación: 10.000 Millones de Pts. en el año 1986.
3. 550 empleados entre Producción, Ventas, Dirección y Servicios.
4. Las líneas de productos se pueden agrupar en:
  - A.- (Antibióticos Inyectables .....15% cuota mercado)  
(Antibióticos Comprimidos ..... 5% " " )  
(Antibióticos Medicamentos líquidos 4% " " )  
en medicamentos análogos.
  - B.- (Cosmética sólida .....20% " " )  
(Cosmética líquida ..... 3% " " )
5. Los **productos** (las líneas) son la base sobre la que gira la actividad de marketing.
6. Las fábricas de medicamentos y cosméticos están en dos ciudades distintas, tienen diferente organización. Lo mismo sucede con la organización comercial.



7. Existe una Dirección General única con administraciones y finanzas centralizadas. De ella dependen las Direcciones Comerciales, de Producción (Laboratorio) e Investigación (en línea).
8. Informática está radicada en la Administración y esta posición crea algún problema de coordinación.
9. Existe un departamento de Administración de Personal en la Oficina Central.
10. La Empresa trabaja mediante un sistema de Dirección por Objetivos a todos los niveles ejecutivos.

#### TRABAJO DEL ALUMNO

- A) - Aplicar el concepto de "Posición Estratégica de Resultados al supuesto (PER). Proponer 2 PER (al menos) para cada dimensión estratégica posible.
- B) - La Empresa tiene problemas de inmovilismo. Sus productos llevan años sin modificarse y sobre todo están diseñados con criterio técnico, no existe un enfoque integral comercial del producto. La "investigación" está demasiado aislada de la realidad.

Parece necesario un cambio organizativo que como objetivo :

- Comprometa a los responsables de diferentes niveles en resultado económico.
- Cree la gerencia del producto.
- Cree una estructura capaz de abordar los temas de Recursos Humanos.
- Haga eficaz el control de Gestión y el Sistema de Información.

- Fomente el trabajo en equipo de diferentes departamentos. Grupos de acción, etc...
- Obtenga economías de escala, en la compra de Primeras Materias.
- Identifique las posiciones estratégicas de resultados en el establecimiento de las estrategias como "cultura empresarial".

¿QUE CAMBIO ORGANIZATIVO PROPONE VD.?

¿DE QUE MODELO PARTIMOS Y A DONDE DESEAMOS LLEGAR?.

RAZONE EL MODELO.

C) - Clasifique los siguientes objetivos de acuerdo a los criterios:

- Tipología (resultados, liquidez, producto).
- Diferentes Niveles según la estructura propuesta y Clasificación según la pirámide de objetivos.

#### OBJETIVOS PARA EL EJERCICIO 1987

1. Reducir el stock del almacén de cosméticos en 150 Millones.
2. Reducir el stock del almacén de farmacología en 130 Millones.
3. Mejorar el ratio Activo/Circulante - Pasivo/Circulante de 1,1 a 1,3.
4. Obtener un Beneficio Neto (después de impuestos) del 20% sobre el Capital y Reservas.
5. Mejorar la cuota de mercado en 1% para medicamentos y 0,5% en cosméticos.

6. Aumentar el volumen de ventas en un 7% en pts. constantes.

7. Mejorar la productividad total en las fábricas actuando sobre los costos:

Reducir 4,5% s/coste unitario de fabricación.

Cosméticos . " 5,-% en Mano de Obra.

" 2,-% en energía.

Farmacéuticos . Reducir 1% sobre todos los costos.

8. Reducir 0,5% el precio de Materias Primas sobre el crecimiento inflacionario del mercado de Materias Primas.

9. "Lanzamiento Técnico-Comercial" de los productos:

- Antibiótico P-4
- Complejo vitamínico "AB"
- Desodorante "Familiar"

antes del 30 de Octubre.

10. ROI de las divisiones (sobre Activo-Fijo y Circulante) al menos 25%.

11. Aumentar las ventas en cuatro años en un 30%.

12. Reducir los saldos de las cuentas de clientes (antes del 30 de Septiembre) en 100 Millones, con un nuevo sistema Comercial.

D) - El Sistema de Objetivos propuesto na de ser coherente y subordinado a la actuación estratégica empresarial definida en el Apartado A. Discútanse los posibles conflictos de la propuesta C).

T

**CASO n<sup>o</sup>. 24: "La fijación del  
presupuesto y el análisis  
estratégico". MOBILFAS, S.A.**

**Autor: D. Miguel Angel Martinez**

**CASO Nº 24****EMPRESA: MOBILFAS, S.A.**DATOS GENERALES

1. Opera en el sector del mueble. Sede en Alicante.
2. En el pasado más reciente ha facturado 2.500 millones de pts. de media al año.
3. Los productos están constituidos por mesas, sillas, estanterías, etc., divididos en dos líneas de producto:
  - A) Muebles de oficina.
  - B) Muebles para uso doméstico.
4. La estructura empresarial está constituida por:
  - \* 130 operarios de producción.
  - \* 50 empleados administrativos y técnicos.
  - \* 15 empleados comerciales y marketing.
  - \* 6 directores.

basada en un modelo organizativo funcional, cuyas más importantes áreas son: Comercial, Compras, Administración y Finanzas, Fabricación y Marketing.

5. El proceso productivo está diferenciado en dos grandes talleres dedicados, uno a la fabricación y acabado de los muebles y elementos de madera, así como otro a la fabricación de los muebles y elementos metálicos.

En cada taller, cada fase productiva se corresponde a un departamento.

B

En Fabricación se incluyen las responsabilidades de Diseño, Control de Calidad, Mantenimiento y Almacenes.

6. El mercado español tiene una agresiva competencia interior algo de importación europea en el segmento de muebles de alta calidad y prestaciones.

Existe en MOBILFAS, S.A. un volumen significativo de exportaciones al mercado europeo (20% de la facturación) de muebles de uso doméstico, pero con márgenes de rentabilidad muy bajos o marginales.

7. La estructura administrativa y financiera está recogida en una sola unidad que se ocupa del sistema informativo-contable y de la preparación de los datos informativos para la dirección. El Director General preocupado por los problemas de competitividad, hace tiempo que introdujo el uso de un sistema de objetivos basado en el uso del "Presupuesto anual" comparado con los datos reales y previstos en cada año para el "manejo" de la actividad.
8. La organización comercial está centralizada para todos los "catálogos de mobiliario" con 7 agentes de ventas territoriales y 1 encargado de exportación.

Las ventas se efectúan a distribuidores y puntos de venta.

### HECHOS

En septiembre de 1989, el Sr. Ramallo (D. General) envía una nota a todos los directores, recordándoles que el día 30 deben tener una reunión para preparar el "Presupuesto 1990" con el estudio de los objetivos anuales, partiendo del "plan a tres años" y análisis del entorno, así como de los resultados reales previstos para 1989.

B

En la reunión del día 30.9.89 se discutieron estos elementos, tratando de buscar un acuerdo interdepartamental acerca de los OBJETIVOS cuantitativos y cualitativos. Algunos elementos de discusión fueron estos:

- D. Comercial (Sr. Cabrera): "Mercado español de mobiliario doméstico en creciente uso de la madera y abandono de las fibras sintéticas... si innovamos en producto, materiales y diseños, podemos subir nuestro volumen de ventas un 30% (con un aumento de 2 puntos en la cuota de mercado) y seguramente mejores márgenes..." "Es necesario considerar la función del diseño como una estrategia relevante de marketing y no solo de carácter técnico".
  
- D. Fabricación (Sr. Zurita): "No dudo que pueda subir la Venta en esa proporción... pero otras veces hemos diseñado el producto, invertido en nueva maquinaria y...?". Tenemos unas inversiones en las máquinas desequilibradas... especialmente en el taller de "madera".

Sin embargo, aún existe una capacidad ociosa en el taller de muebles metálicos, sobre todo destinado al área de muebles de oficina...

- D. Marketing (Sr. Hernández): Les recuerdo que en muebles de hogar, nuestra cuota de mercado es baja (6%), con problemas de competitividad e imagen del producto y que, sin embargo, lanzamos la nueva gama de muebles de oficina hace seis años (al tiempo que construimos el taller de m. metálicos) y ha sostenido un aumento espectacular de venta hasta alcanzar el 15% de cuota de mercado: gracias al estudio previo del mercado y el trabajo en equipo de diseño de la oferta...
  
- D. Administrativo (Sr. Pozo): El problema de la innovación y la inversión puede tener una doble problemática:

- \* ¿Organizativamente, tenemos los recursos adecuados? ¿Y nuestra imagen y publicidad?.
- \* Como el dinero a invertir es limitado (se estima en una capacidad anual de nueva inversión en A. Fijo de 70 millones) ¿donde dirigir la inversión? ¿a apoyar qué línea?... ¿Estais dudando lo previsto en el plan, de ayudar a nuestro "punto débil" que es muebles de hogar?.

De otro lado el Consejo de Administración nos exige para el próximo año, un 25% de retorno sobre inversión en Activo fijo y circulante neto (deducido proveedores) usado.

- D. General (Sr. Ramallo): Me parece exagerada la previsión de aumento de ventas del Sr. Cabrera, ¿mucho optimismo?...

Por otra parte, ¿debemos abandonar nuestra imagen de Calidad, crecimiento en ventas e impacto comercial con los muebles de oficina?. Hace ya 6 años que no sufren variación en su diseño y materiales, ¿no estaremos en el techo de la "curva de bañera" del producto?...

¿Y la productividad general de producción?... no oigo hablar de ella y se necesita mejorar al menos el ritmo de la inflación de coste de Mano de Obra.

¿Y la rentabilidad de cada línea de producto... no se conoce o domina bien?...

Después de esta reunión el Sr. Ramallo no pudo acordar un esquema básico conjunto de objetivos primarios y comenzaba a dudar respecto las estrategias que plasmó en el Plan a 3 años, y la orientación del esfuerzo de recursos.

Pasados unos meses cambió el esquema de valores y "cultura empresarial", y reenfocó lo que debieran ser Posiciones



Estratégicas de REsultados, especialmente en "Productos" y "Funciones".

TRABAJO DEL ALUMNO:

1. a) Haga un catálogo de posibles problemas estratégicos de esta empresa en materia de política de producto y organización.  
b) ¿Encuentra Vd. algún PER posible? Comentese el enfoque de inversiones futuras a la luz de los puntos fuertes y débiles (de las unidades estratégicas?)
2. Construya Vd. 5 ó 6 objetivos primarios basados en el texto anterior.
3. Indique Vd. las principales magnitudes del presupuesto 1.990 y sus posibles objetivos y sobobjetivos partiendo de los datos previstos para Diciembre 1.989 (e indicados a pie de página).

¿Cuáles serian los objetivos sobre las magnitudes del capital de trabajo necesario para la actividad (Activos)?.

¿Cuáles los objetivos no cuantitativos?.

**ANEXO****a) Resultados de Explotación previstos 1.989**

<u>Ventas</u> (000)		2.500.000 (1.500.000 en Mobiliario de hogar).
<u>Costos</u> (000)		
M. Primas		1.820.000
 <u>Producción</u>		
M.O. Directa + Ind.		
fabricación	150.000	
Energía eléctrica	50.000	
Mantenimiento	30.000	
Amortización	50.000	
 <u>Adm. y Finanzas</u>		
Personal	45.000	
Administrativos	25.000	
C. Crédito	70.000	
 <u>Comerciales</u>		
Personal	45.000	
Comisiones	25.000	
Publicidad	20.000	
Distribución	50.000	
 <u>Ingeniería y Diseño</u>		
Personal	35.000	
Varios	10.000	
 <u>CENTRALES</u>		 <u>30.000</u>
 TOTAL	2.455.000	
Beneficio (ai)	45.000	

b) B A L A N C E (000)

ACTIVO

A. Fijo neto ..... 450.000  
Riesgo de clientes 300.000  
Existencias almac. 400.000  
Disponible ..... 40.000  
Total 1.190.000

PASIVO

CAPITAL ..... 250.000  
Reservas ..... 100.000  
Creditos L. plazo .. 130.000  
Proveedores ..... 100.000  
Creditos C. plazo .. 565.000  
Rdos. ejerc. 86. ... 45.000  
Total ..... 1.190.000

**CASO N° 25: "Organización y Dirección  
Estratégica".**

**GENERAL CORPORATION**

Autor: D.Miguel Angel Martínez

## CASO No 25

## GENERAL CORPORATION

Ben Harper, Presidente Ejecutivo de GENERAL CORPORATION, estaba revisando sus notas tomadas durante las últimas semanas con los directivos de la empresa. Como parte de la puesta en funcionamiento de los programas de desarrollo "managerial" (de gestión), Ben se reunió con grupos de mando intermedios en una sesión de entrenamiento. Normalmente se reúne, informalmente, con cada grupo los viernes por la tarde a lo largo de algunas horas para oír sus puntos de vista y responder a sus preguntas acerca de la compañía. Ben está dándose cuenta que dos asuntos aparecen una y otra vez.

- **El primero:** los mandos intermedios se quejan acerca de la "toma de decisión corporativa" ... Pensaban que cualquier toma de decisión que ellos enviaban a las oficinas centrales ("Corporation") se retrasaba, ... de forma que algunas oportunidades importantes de negocio se perdían por falta de acción. También parecía que las decisiones requerían demasiados "papeles", aunque fueran aparentemente triviales. No tenían claro quién tenía qué "poder" para tomar qué "decisión", qué "nivel" en la organización y qué "otros departamentos o personal" debían intervenir, etc...
- **En segundo** lugar las quejas se referían a los "staff corporativos". Demasiado grandes, poderosos y conflictivos ...?. Estas unidades organizativas no sólo "retrasaban" algunas decisiones, sino que pedían (exigían) frecuentemente información que requería mucho esfuerzo y tiempo conseguir ... Incluso se hacían bromas acerca del nuevo edificio corporativo de las oficinas centrales en Indianápolis.

GENERAL CORPORATION es una empresa diversificada en varios negocios y centros operativos en el sector electrónico de la iluminación (industria ligera) y de los componentes para la transmisión de la imagen a través del espacio (alta tecnología). Está radicada en Indianápolis (USA).

Sus productos básicamente son:

- . Lámpara eléctricas domésticas.
- A . Elementos de iluminación decorativa para oficinas.
- . Iluminación industrial.
- . Servicio de ingeniería e instalaciones eléctricas
  
- . Emisores de T.V.
- B . Emisores de telefonía y radio.
- . Amplificadores de señal televisiva. Repetidores

Cuenta con más de 75.000 empleados incluyendo 23 centros operativos, empresas filiales, etc. Muchos de ellos operando en U.S.A. y mercados internacionales. La situación competitiva es la siguiente:

#### A) Iluminación

	U.S.A.	Resto América	C.E.E.	Resto	Volumen Mill.\$
- % Cuota mercado	22	10	5	3	-
- % Venta por áreas	55	30	10	5	4.000
- Empleados (miles)	30	5	15	5	-
.....					

#### B) Transmisión de imagen

- % Cuota mercado	7	25	15	2	-
- % Venta por áreas	30	40	20	10	2.500
- Empleados (miles)	8	1	10	1	-

F

En el área de consumo, tecnológicamente la empresa fue la primera en el mundo en introducir el producto "lámpara fluorescente", a lo que se debe el desarrollo actual. Area reconocida por su calidad. Es la segunda compañía mundial de iluminación de áreas deportivas. El mercado creciente y muy competido. "Precio aceptante".

El negocio de la alta tecnología, está basado en los "repetidores de TV" (50% mercado en USA y 60% en Europa) aunque la inversión más fuerte se alcanzará en la TV de alta resolución, ya que el resto del área está bastante retrasada en cuanto a la concepción de nuevos productos.

La organización europea, con unas 10.000 personas en el área de alta tecnología, dispone de los laboratorios I+D.

Durante mucho tiempo GENERAL CORPORATION operó como un holding que disponía de una pequeña plantilla central, que supervisaba las numerosas unidades y empresas, medidas básicamente por resultados financieros.

Cinco años atrás, cuando Mr. Harper fue nombrado Presidente Ejecutivo, y a la vista del bajo ROI empresarial y la creciente competencia mundial, decidió implementar un plan plurianual uno de cuyos elementos afecta a la organización; integrando más la compañía, y beneficiándose de una central I+D; otras economías de escala en ciertos servicios se pretendían obtener.

Reorganizó la cía. en 4 áreas geográficas mundiales, a la cabeza de las cuales puso un Vicepresidente Ejecutivo, del que dependían los negocios (compañías) de cada área. También creó un potente y especializado staff con alguno de los más brillantes ejecutivos procedentes de las unidades operativas ..., dependiendo del Presidente.

Ahora Harper está preocupado, ¿ha llegado demasiado lejos?, y si así ha sido ¿cuáles son los elementos claves que ha de cambiar?.

## TRABAJO DEL ALUMNO

### A. CAMBIO ORGANIZATIVO Y ANALISIS ESTRATEGICO

1. Al tratarse de un cambio organizativo en la empresa, ¿qué elementos del cambio no se han tenido en cuenta en supuesto, y por qué? ¿Qué barreras al cambio han podido surgir?
2. De acuerdo a la posición estratégica (diversidad geográfica, productos, innovación):
  - 2.1. Proponer MODELOS ORGANIZATIVOS mundiales alternativos. Profundizar respecto a la posición organizativa del I+D en el grupo.
  - 2.2. Acciones a desarrollar para resolver los conflictos.

### B. FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL

Ben Harper reunió un conjunto de valores y elementos éticos así como normas y reglas de comportamiento en la empresa, traducidos en un CODIGO GENERAL, del que hemos extraído algunos puntos esenciales. El alumno indicará y razonará para cada uno de los elementos propuestos a continuación, si se trata de elementos incluidos en el concepto de FILOSOFIA o de CULTURA empresariales, a saber:

1. Promueve el compromiso de los empleados con los resultados.
2. Promueve el compromiso de los empleados con las necesidades de los clientes.
3. Libro de normas para la resolución de los conflictos interdepartamentales.
4. Objetivo ROI del 25% (antes de impuesto) sobre los capitales invertidos.
5. Se pagarán compensaciones óptimas a la "gente de calidad superior" que logra los mejores resultados. ;
6. Listado de "standrs" para los niveles de calidad esperados.
7. Códigos especiales para las relaciones con los clientes.



F

8. Horarios de trabajo. (Flexibilidad de los empleados).
9. "El grupo será el productos de iluminación más barata del mercado americano".
10. Acuerdo laboral que regula la política de ascensos y promociones.

### METODOLOGIA

La diversidad mayor o menor en: 1) áreas geográficas de mercados, 2) Productos, 3) grado de innovación. Aconsejarán modelos con mayor o menor grado de descentralización y énfasis en la diversidad de los negocios.

(Véase el árbol de Decisión de Donaldson "In Defence of Organization Theory. 1985 Cambridge).

F

**CASO n°. 26: "Elementos de Dirección  
Estratégica:."**

**FABER S.A.**

**Autor: Miguel Angel Martinez**

**CASO No 26****FABERSA**

FABER S.A., es una empresa de servicios que cubre las líneas de negocio de:

- Agencias de Viajes.
- Transportes de mercancías (nacional e internacional).
- Alquiler de vehículos.

La empresa se creó en 1945, en Barcelona, a través de la iniciativa de D. Joaquín Faber con una agencia de transporte de mercancías (paquetes) "puerta a puerta", entre Barcelona y Madrid.

A lo largo de los años, creció el negocio de una forma bastante rápida con la ayuda de dos de sus hijos (José y Abilio) y así surgió la diversificación del negocio hacia las otras dos líneas.

Tradicionalmente, Joaquín (padre) dirigió la línea de transporte de mercancías, José Faber la Agencia de Viajes y Abilio la actividad de alquiler de vehículos, todo ello hasta la muerte del padre, hace ahora dos años, desde cuando José asumió la responsabilidad de la Agencia de Transportes y la Presidencia ejecutiva del Consejo. (Abilio siguió ocupándose de las Agencias de Viajes y Coches de Alquiler.

Juridicamente todas las líneas están integradas en una Sociedad Anónima (FABER, S.A.) con una cierta autonomía operativa, pero con servicios centralizados tales como los Financieros, Marketing, Recursos Humanos, Talleres de vehículos, etc.

## A) DATOS DE LAS ACTIVIDADES

### 1.- General

- Momento de cierto desconcierto estratégico de los negocios. La rentabilidad de los mismos no se considera adecuada por el Consejo. Existe la tentación de vender la Sociedad.

### 2.- Agencia de viajes

- Implantada tan solo en Cataluña (12 oficinas).
- Novena posición en el mercado catalán (sobre volumen de ventas). Cada año en el mercado español se detecta una mayor concentración del sector en manos de pocas agencias.
- 120 empleados.
- Facturado anual de 8,5 millones por empleado, con problemas de gastos en estructura fija de personal. Costes de operación altos y baja rentabilidad.
- El desarrollo de los negocios en el área industrial de Barcelona impulsó a la agencia (en los dos últimos años) a adquirir experiencia y buen dominio del sector "empresas", viajes "incentivo" o "promoción", etc., pero este desarrollo (20% de la facturación actual) no ha sido suficiente para cambiar el signo definitivo del negocio.

### 3.- Transporte de mercancías

- Agencia con 40 camiones, 10 oficinas en todo el territorio del estado español. Oficina Comercial (y dirección) en Madrid.
- 130 empleados.

- Organización prestigiada y especializada en mercancías "puerta a puerta" y servicios "express" (Primera empresa en el ranking de este último servicio en España).
- Fuertes huelgas en el último año, presionaron al alza, excesivamente los costes de personal.

#### 4.- Alquiler de vehículos

- Actividad vinculada a la Agencia de Viajes y gestionada.
- Ambito nacional. 60 empleados y 100 vehículos.
- Ha sido una actividad reciente (7 años) "mimada" por Joaquín Faber pero que nunca consiguió salir de su marginalidad.
- Tiene problemas de servicio e imagen. Pérdidas económicas en los últimos ejercicios.

5.- Veánse en el anexo las Cuentas de Explotación y Balance de la Sociedad.

6.- Después de la última reunión del Consejo se decide hacer un análisis estratégico de:

- Entorno (amenazas y oportunidades del mercado español en 1990).
- Aspectos relevantes (puntos fuertes) de las líneas de negocio.
- Aspectos débiles de las mismas.  
siempre sujeto a unos condicionantes generales del negocio (objetivos "supremos") tales como:
- Trabajar especializadamente en cada área para llegar a alcanzar una de las cuatro primeras posiciones del mercado.
- Rentabilidad de cada actividad 20% sobre A.F. + A.C.
- Negocios operativamente independientes y orientación del management a los "resultados".

**B) TRABAJO DEL ALUMNO**

- a) Suponga que Vd. interviene en el análisis de la empresa: Desarrolle un modelo estratégico orientador de las decisiones posteriores.

Analice (con su tipología) las posiciones de debilidad y fortaleza de cada negocio. BUSQUE y JUSTIFIQUE los P.E.R. y enfoque el DAFO.

- b) Fije objetivos primarios coherentes y proponga recursos a aportar en cada negocio. Clasifíquelos según su tipología.
- c) Proponga un modelo organizativo adecuado a la Sociedad, las estrategias, etc. Justificarlo.

ANEXOS

**1.- CUANTAS RDOS. EJERCICIO 1.989**

**1.1. Explotación A. Viajes**

Ventas Netas .....	1.020	
- Costes servicios contratados .....	750	
- Costes personal propio .....	140	
- Alquileres .....	10	
- Generales .....	30	
- Publicidad .....	20	
- Promoción Comercial .....	30	
- Amortización Edificios .....	5	
Costos .....	985	
Rdo. Explotación A. Viajes .....		35

**1.2. Explotación Transporte Mercancial**

Ventas Netas .....	650	
- Coste personal propio .....	280	
- Coste combustible .....	100	
- Coste mantenimiento .....	52	
- Otros costes .....	109	
Costos .....	541	
Rdo. Explotación Tte. Mercancías .....		109

**1.3. Explotación alquiler vehículos**

Ventas Netas .....	229	
- Coste personal .....	80	
- Otros costes .....	85	
- Amortización .....	80	
Costos .....	245	

Rdo. Explotación "Alquiler vehículos" ..... (16)

**1.4. Gastos Centrales**

- Grupo ..... 50  
- Crédito ..... 49

**1.5. Beneficio ..... 29**

**2.- BALANCE**

**ACTIVO**

Edificios A. Viajes ..... 60  
" e Ines. Ttes. .... 40  
" Of. alq. veh. .... 10  
Vehíc. auto camiones ..... 200  
" alquiler ..... 220  
  
Circulante (Exigible)  
Clientes A. Viajes ..... 200  
" Ttes. .... 150  
" Alquiler V. .... 50  
Realizable (varios) ..... 50  
Disponibile ..... 120

-----  
1.100

**PASIVO**

C. Propio ..... 400  
Reservas ..... 150  
Créd. a largo ..... 100  
" a corto ..... 421  
Hacienda acre. .... 9  
Rdo. Ejerc. .... 20

-----  
1.100



F

**CASO N° 27: "Concentración de fuerzas".  
BLANCWELL VGA**

Autor: D. Miguel Angel Martínez

## CASO N° 27

## BLANCWELL VGA

## 1. DATOS DE LA EMPRESA

BLANCWELL tiene su domicilio social y sede central en Dusseldorf (Alemania). La plantilla total de la empresa es de 9.500 operarios y empleados.

Hasta 1.979 las líneas de producto de la empresa eran:

- Encimeras a gas y eléctricas para COCINAS DE COLECTIVIDADES. (COCINA INDUSTRIAL).
- Armarios frigoríficos para COCINAS DE COLECTIVIDADES. (COCINA INDUSTRIAL).
- Inyectores industriales de combustible para instalaciones fabriles (calderas, hornos, etc.)

Desde 1.979 la empresa se extiende a la fabricación y venta de la línea "blanca" de electrodomésticos, comprendiendo:

- Congeladores domésticos
- Lavavajillas domésticos
- Lavadoras domésticas

Ya en 1.985, la "línea blanca" sostiene un crecimiento en ventas por encima de la media empresarial, mientras las "líneas tradicionales" de BLANCWELL se estancan.

Para BLANCWELL VGA, el mercado actual es, en su mayoría, la CEE, manteniendo algunas operaciones esporádicas en el mercado americano, representando éstas últimas, sobre cifras de ventas actuales:

- Electrodomésticos ..... 14%
- Productos industriales . 33%

- Inyectores ..... 25%

La evolución de las ventas (en millones de pesetas ha sido):

<u>AÑO</u>	<u>INYECTORES</u>	<u>INDUSTRIAL</u>	<u>ELECTRODOMESTICOS</u>	<u>TOTAL</u>
1977	4.000	33.000	---	37.000
1978	5.000	37.000	---	42.000
1979	8.000	40.000	12.000	60.000
1980	9.000	41.000	20.000	70.000
1981	10.000	45.000	25.000	80.000
1982	12.000	48.000	33.000	93.000
1983	13.000	50.000	41.000	104.000
1984	12.000	49.000	48.000	109.000
1985	14.000	50.500	50.000	114.500
1986	13.500	51.000	53.000	117.500
1987	15.000	52.000	57.000	124.000
1988	16.000	50.000	60.000	126.000
1989	14.000	53.000	65.000	132.000

y en 1.989, las cuotas (más representativas en el mercado comunitario de cada producto son:

	<u>CEE</u>	<u>TENDENCIA</u>	<u>ALEMANIA</u>	<u>FRANCIA</u>	<u>ITALIA</u>
<u>INYECTORES</u>	3%	↑	25%	2%	7%
<u>INDUSTRIAL</u>	12%	→	16%	7%	10%
<u>ELECTRODOM.</u>	11%	↑	22%	13%	5%

## 2. ENTORNO Y MERCADO

Hasta 1.978 la competencia existente en el mercado industrial no fue muy agresiva, ocupando la firma BLANCWELL una posición privilegiada. Al aumentar los competidores, se creó un mercado de compradores, revalorizándose las prestaciones de los productos que hacían singular la oferta, así como el triángulo Calidad/Precio/Asistencia Técnica.

El mercado de electrodomésticos ha sido un mercado, dominando en la CEE por los bajos precios italianos y por las tradicionales (y enormes) fabricantes alemanes. Fuerte competencia que precisa encontrar un "nicho" especializado en cada línea de producto, así como adaptar cada uno al país comunitario ( o no) de que se trate.

Los aparatos industriales de BLANCWELL KGA se venden a través de unas 210 empresas distribuidores (con acuerdos anuales y objetivos de venta) radicadas en Alemania y dos países comunitarios, quienes, a su vez, prestan la asistencia técnica. En América, se venden desde las empresas independientes filiales en Argentina y Colombia; también, después, a través de distribuidores.

Los electrodomésticos se venden a través de mayoristas especializados con la marca propia "BLANZW" y también a través de marquistas.

### 3. ORGANIZACION

La empresa se articula a través de:

- \* Presidente ejecutivo. Consejo de Administración. Sr. Briele, quién posee una parte mayoritaria del Capital Social de la compañía.
- \* El presidente asume la dirección estratégica de la compañía a través de un "board" compuesto por los principales ejecutivos societarios, así como algún consejero destacado. Mantienen dos Comités, uno para Electrodomésticos (creado en 1979) y el inicial para examinar los negocios derivados de los productos de "Cocina Industrial" e "Inyectores".
- \* Tácticamente la organización, coordinada por el Sr. Briele, se estructura a través de:

- Varios Departamentos únicos staffs, que cumplen funciones de asesoría y compensan la utilización de recursos por las diversas áreas empresariales:

- \* Dirección financiera y administrativa
- \* Personal
- \* Marketing
- \* Legal

- Una Dirección Comercial única, con 3 Subdirecciones (a su vez, en staff):

- \* Inyección
- \* Industrial
- \* Electrodomésticos

que controlan productos, precios, etc., para cada uno, ayudando en la tarea ejecutiva de ventas, ejercida por cada una de las 7 delegaciones y almacenes existentes en la CEE, así como las 15 delegaciones alemanas.

Los productos para cada mercado vienen definidos en la unidad de Marketing.

- Tres plantas de fabricación con sendos Directores de Planta:

- \* Inyectores de combustible en Hannover
- \* Fábrica de electrodomésticos industriales en Dusseldorf
- \* Fábrica de electrodomésticos de "línea blanca" en Dusseldorf.

Estos directores son responsables de:

- \* Técnicas de fabricación
- \* Almacenes y logística de distribución (hay un servicio central de pedidos en la empresa, quién aprueba los envíos)

F

- \* Compras
- \* Control de calidad
- \* Ingeniería y mantenimiento
- \* Diseño de productos

El perfil de recursos humanos es de un "management" algo determinista, acostumbrado a una cultura y organización productiva que fue el origen empresarial. La mayoría de los directivos han promocionado interiormente, desde la empresa inicial del Sr. Briele.

#### 4. PROBLEMAS / OPORTUNIDADES

- 4.1. Hace años que el ratio de facturación/empleado en la línea "electrodomésticos industriales" está por debajo del promedio del sector.
- 4.2. Los gastos de Administración se disparan cada año.
- 4.3. Los pedidos a los distribuidores (con mayor riesgo de crédito) más importantes en Francia e Italia, sufren retrasos importantes, ante las dudas e indecisiones que se provocan en la aprobación de los pedidos.
- 4.4. Problemas de coordinación comerciales-plantas. Los informes llegan primero a los staffs que a los interesados.
- 4.5. La información económica básica lo constituyen la contabilidad general, de costes, así como un sistema de control de objetivos sólo para cada función básica (Dirección Comercial, Dirección de Planta, etc...).
- 4.6. El desarrollo tecnológico de los "electrodomésticos industriales" (uso de la informática, nuevas tecnologías de procesos, nuevos materiales, etc...) se vió frenado por el desarrollo de la línea blanca. Hay,

pues, un "gap" tecnológico y fuerte en el producto.

- 4.7. El producto "inyectores industriales de combustible" es líder en bajo costo en el mercado comunitario.
- 4.8. La lavadora doméstica BLANZW goza de un prestigio internacional en su calidad y resitencia mecánica. Quizás es un producto algo desfasado en su tecnología de "utilidades y programas".
- 4.9. La asistencia técnica local, en cada país, está en manos de los distribuidores, por razones de coste (y ello no es posible centralizar). Existe bastante heterogeneidad en el servicio, que no se identifica con la sólida imagen "BLANCWELL".

#### 5. OBJETIVOS propuestos por el Consejo de la Empresa para el próximo ejercicio.

- 5.1. La rentabilidad de la Compañía debe estar por encima del 30% (ROI) sobre Capital y Reservas.
- 5.2. Aumento de la productividad de mano de obra de la línea industrial de un 7% (se admitirán proyectos de inversión que produzcan un ROI sobre los activos de un 32%).
- 5.3. Mejorar el índice general de asistencia técnica en garantía (media comunitaria) en 3 puntos.
- 5.4. Buscar una política de personal que estimule la consecución de resultados a todos los niveles.
- 5.5. Mejorar la puntualidad de entregas de pedidos:
  - Con una organización más ágil.
  - No más de un 10% de pedidos con un retraso máximo de 3 días.

- 5.6. Mejorar la cuota de mercado italiano (en "electrodomésticos línea blanca") 3 puntos, francés (general) 4 puntos y 2 puntos comunitarios.
- 5.7. Los stocks europeos de materias primas y producto acabado no pueden superar los 50 días (en valor económico).

#### **TRABAJO DEL ALUMNO**

- A) Problemas estratégicos que usted aprecia en BLANCWELL (análisis de oportunidades y amenazas).
- B) Crítica al modelo organizativo actual. Alternativas. Proponer respuestas organizativas a los problemas enunciados antes.
- C) ¿Sobre qué otras áreas de interés propondría usted objetivos primarios?. Tener en cuenta la organización anterior. Clasifique el conjunto de los mismos según su tipología.
- D) Justificar y proponer cuatro posibles PER, válidos para esta empresa, a la luz de la situación anterior.



- 244 -

PARTE QUINTA: BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ALBACH, H., Organisation (material didáctico, 1987).
- BUENO CAMPOS, E., Dirección estratégica de la Empresa. Metodología, técnicas y casos. Pirámide, 1987.
- CERLO, S., PETER, J.P., Strategic management. Mc Graw-Hill 1990.
- CUERVO, S., Artículo en: Papeles de Economía, núm.39/40 1989.
- DANALDSON, L., In Defence of Organization Theory. Cambridge 1985.
- DRUCKER, La Gerencia. El Ateneo 1973.
- ENGEL, P., RIEDMANN, W., Casos sobre planificación, organización, ejecución y control. Deusto 1982.
- FREIJE URIARTE, A., Casos de estrategia empresarial. Deusto 1987
- GALBRAITH, R., Organization design reading. Addison 1977
- GARCIA ECHEVARRIA, S., Unidades Didácticas. Política Económica de la Empresa. 1977.
- GARCIA ECHEVARRIA, S., Cultura Empresarial. Diaz de Santos 1989.
- GARVIN, J., Artículo, en Harvard Deusto. Junio 1988
- GROCHLA, E., Einführung in die organisations theorie. Stuttgart 1978.
- KAST Y RESENZWEIG, Administración de las organizaciones. Prentice Hall 1988
- KOONTZ Y O'DONNELL, Administración. México. Mc Graw-Hill 1985.

F

- LIPPITT, G., Y OTROS, El cambio en las organizaciones empresariales. Bilbao 1989.
- MALPIN, J.E., Zero Defects. 1966.
- MINTZBERG, H., La estructuración de las organizaciones. Ariel.
- MINTZBERG, H., La necesidad de la coherencia en el diseño de la organización. Artículo en Harvard Business Deusto.
- MINTZBERG, H., La naturaleza del trabajo directivo. Ariel 1983.
- NADLER AND TUSHMAN, Strategic Organization Design. Scoot y Foreman 1988.
- OUCHI, W., Teoria Z. Ed.Orbis 1985.
- PETROLEUM, B., Ponencia Congresos 1990 EFMA.
- PORTER, E., Ventaja competitiva. CECSA-México 1982
- PORTER, E., MILLOR, V., Artículo en Harvard-Deusto , 1 trimenstre 1986. Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información.
- PUMPIN, C., GARCIA ECHEVARRIA, S., Management estratégico. Esic. 1986
- ROME Y VARIOS, Characteristics of strategy in different organizational structures. EIASM, feb. 1989
- TENA MILLAN, J., Organización de la empresa. Eada 1988
- PUMPIN, C., GARCIA ECHEVARRIA, S., Dinámica empresarial. Diaz de Santos 1990