

CASOS EMPRESARIALES



INTRODUCCION

1. METODO DE CASOS

2. CASOS DE ANALISIS

- 1. CARNICAS GONZALEZ
- 2. TELEPIZZA
- 3. ANALISIS DE UNA EMPRESA DEL ESTADO
- 4. ANALISIS DE UNA EMPRESA PRIVADA
- 5. ANALISIS GENERAL DE LA SITUACION DE UNA EMPRESA CONSIDERANDO INFORMACION DE SU FUNCIONAMIENTO PRODUCTIVO Y SUS ESTADOS FINANCIEROS
- 6. DIAGNOSTICO DE UN SERVICIO ESPECIALIZADO
- 7. CONFLICTO INTERNO DE INTERESES
- 8. NEGOCIACION DE TECNOLOGIA CON PROVEEDORES
- 9. DISENO DE UN SISTEMA PRODUCTIVO
- 10. ANALISIS DE DIAGNOSTICO Y PROPUESTA
- 11. CASO BANCO CAPITAL
- 12. LOS DOS AMIGOS Y LOS TONTOS DE LA COLINA O EL LARGO Y SINUOSO CAMINO A LA DEMOCRACIA
- 13. SER O NO SER SU PROPIO JEFE
- 14. HISTORIA DE UNOS PIONEROS DEL COMERCIO EN COLOMBIA
- 15. NUEVAS POLÍTICAS DE PERSONAL EN COBRES INDUSTRIALES

CASOS EMPRESARIALES

- **16. EL PARQUE INDUSTRIAL Y LOGÍSTICO DE SAGUNTO**
- **17. LLADRÓ Y SU APUESTA POR LA CALIDAD**
- **18. EL MERCADO DEL DESCANSO**
- **19. RENAULT Y LA REALIDAD VIRTUAL**
- **20. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL POZO ALIMENTACIÓN**
- **21. CASO DE ESTUDIO. EL EXITO DE HARLEY DAVIDSON**
- **22. SIETE COSAS QUE ESTE CEO ODIABA RESPECTO DE LOS NEGOCIOS**
- **23. CUANDO ES NECESARIO GUARDAR SILENCIO**
- **24. LA DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN EN ROLLS ROYCE**
- **25. EL PLAN INNOVA DE NESTLÉ**

CASOS EMPRESARIALES

INTRODUCCION

El método de casos enseña basado en fenómenos, situaciones, hechos, vivencias, casos, instala al participante dentro de una situación real y le da la oportunidad de dramatizar sus propios enfoques y sus decisiones, lo cual lo prepara para la acción.

El propósito de un método de casos es dar a los estudiantes la oportunidad de adquirir un entendimiento generalizado de los problemas que pueden encontrar y de ayudarles a desarrollar habilidades y destrezas para su solución, de una forma sistemática, que conduzca a soluciones viables.

Se puede definir como la descripción narrativa que hace un grupo de observadores de una determinada situación de la vida real, incidente o suceso, que envuelva una o más decisiones. Este debe contener además del hecho o problema, la información básica apropiada que conduzca a la decisión o decisiones que conlleven a una solución, o varias opciones.

El método de casos desarrolla en los participantes un amplio conocimiento de la naturaleza humana y de su psicología que es la materia prima del individuo, con la característica de desarrollar gradualmente la capacidad de comunicarse.

El sistema de casos puede contribuir grandemente al desarrollo de las habilidades del ser humano en la medida en que vincula al participante con hechos reales y le permiten desarrollar su propio análisis y adoptar una solución que considere adecuada.

En este sentido los casos presentan las siguientes características:

- Permiten la aplicación de conceptos teóricos y técnicos probadas en la vida real.
- Ayudan al participante a desarrollar habilidades tanto para resolver problemas, como para tomar decisiones.
- Requiere de una participación activa y favorecen al desarrollo de la facilidades de comunicación.
- Pueden replicar situaciones de crítica, de riesgo o incertidumbre, que son propios de la vida real.
- Contribuyen a dar un enfoque práctico y pragmático a situaciones diversas y variadas.
- Descargan en el participante la responsabilidad de su propio aprendizaje, y lo motivan a permanecer informado y activo en su profesión.

Es así como en el presente trabajo encontraran para quienes se desenvuelven en el área de negocios, 25 interesantes casos que les permitiran aplicar sus conocimientos y que han sido recopilados de la WEB.

CASOS EMPRESARIALES

1. METODO DE CASOS

El método del caso es un modo de enseñanza surge en la *Harvard Business School*, en forma oficial, en el año de 1908. Su introductor original, Edwin F. Gay, primer Dean de la escuela, tomó la idea de la *Harvard Law School* y la introdujo en los cursos de *Commercial Law* impartidos en la escuela de negocios, desarrollando una metodología de enseñanza en la cual los alumnos construyen su aprendizaje a partir del análisis y discusión de experiencias y situaciones de la vida real.

Puesto en términos simples, el Método del Caso busca dar a los estudiantes la oportunidad de relacionar los conocimientos teóricos del curso con ambientes de aplicación práctica, desarrollando discusiones a partir del análisis de situaciones reales que los ejecutivos de negocios han debido enfrentar.

Este método representa una buena oportunidad para que los estudiantes pongan en práctica habilidades analíticas, toma de decisiones, observación, escucha, diagnóstico y participación en procesos grupales orientados a la colaboración.

Como en la vida real, el método del caso proporciona sólo unas cuantas y muy claras respuestas. Su verdadero valor radica en ayudar al participante a desarrollar su capacidad intuitiva, de diagnóstico y su poder analítico, incorporándolo así en un extraordinario proceso de aprendizaje.

Definición:

El método del caso es la descripción de una situación concreta con finalidades pedagógicas para aprender o perfeccionarse en algún campo determinado. El caso se propone a un grupo-clase para que individual y colectivamente lo sometan al análisis y a la toma de decisiones. Al utilizar el método del caso se pretende que los alumnos estudien la situación, definan los problemas, lleguen a sus propias conclusiones sobre las acciones que habría que emprender, contrasten ideas, las defiendan y las reelaboren con nuevas aportaciones. La situación puede presentarse mediante un material escrito, filmado, dibujado, con soporte informático o audiovisual.

Generalmente plantea problemas divergentes (no tiene una única solución).

Utilidad:

OBJETIVOS DE LA TÉCNICA.

- Formar futuros profesionales capaces de encontrar para cada problema particular la solución experta, personal y adaptada al contexto social, humano y jurídico dado.
- Trabajar desde un enfoque profesional los problemas de un dominio determinado. El enfoque profesional parte de un problema real, con sus elementos de confusión, a veces contradictorios, tal como en la realidad se dan y se pide una descripción profesional,

CASOS EMPRESARIALES

teóricamente bien fundada, comparar la situación concreta presentada con el modelo teórico, identificar las peculiaridades del caso, proponer estrategias de solución del caso, aplicar y evaluar los resultados.

- Es útil para crear contextos de aprendizaje que faciliten la construcción social del conocimiento y favorezcan la verbalización, explicitación, el contraste y la reelaboración de las ideas y de los conocimientos.

VENTAJAS.

Facilita y refuerza:

- La comprensión de los problemas divergentes y la adopción de soluciones mediante la reflexión y el consenso.
- La retención de la información y el conocimiento adquirido al discutir y practicar acerca de los conceptos utilizados.
- El aprendizaje significativo, ya que el alumno usa conocimientos previos para el análisis del problema y la propuesta de soluciones facilitando la generación de los conceptos usados.
- El desarrollo de diversos estilos de aprendizaje.
- El aprendizaje en grupo y el trabajo en equipo.
- La resolución de problemas genera conocimientos y promueve la creatividad
- Desarrollar habilidades comunicativas: capacidad de explicar, interrogar y de responder; uso de un lenguaje especializado, socializarse, atender y comprender a los otros, interacción con otros estudiantes son una buena preparación para los aspectos humanos de la gestión.
- Desarrollar habilidades específicas (comprensión lectora, valoración de la información, uso de informaciones y de conocimientos de expertos, roles, toma y argumentación de decisiones, previsión de consecuencias, expresión escrita y oral.
- Mejorar la autoestima y la seguridad en si mismo, autoconocimiento y el conocimiento de los otros, la autonomía para el aprendizaje .
- Aumenta la motivación del alumnado por el tema de estudio al confrontarle con situaciones relativas al ejercicio de la profesión. Las situaciones de aula son más motivadores y dinámicas ya que faciliten una mejor asimilación de los conocimientos (ambiente de intercambio, diálogo, más responsabilidades).
- Incrementa la flexibilidad del alumnado, que se hace consciente de que, respecto de la mayoría de situaciones, puede haber más de una solución que tenga probabilidades de éxito.

INCONVENIENTES.

- El autor es quien recoge los datos a los que se refiere el caso, por lo que la formación debe de ser complementada con la investigación o recogida de datos por parte de los alumnos (a través de las actividades de seguimiento).

CASOS EMPRESARIALES

- Las soluciones a los problemas que se plantean durante el estudio del caso, no se llevan generalmente a la práctica. Por lo tanto, el método no sustituye la formación práctica, que debe facilitarse complementariamente (aplicando las conclusiones a situaciones reales)
- Los alumnos tienen que poseer ciertos conocimientos sobre el tema y no suelen estar acostumbrados al proceso de reflexión sobre problemas en grupo, elaboración de propuestas de solución y su defensa en público y una asignatura semestral no proporciona suficiente tiempo para desarrollar esta cultura.
- Las aulas no suelen estar preparadas para el trabajo en pequeños grupos y los grupos grandes incrementan la dificultad de forma exponencial.
- Requiere una preparación acertada del material.
- Habilidad en la dinamización de los grupos.

Ficha metodológica coordinada por la Universidad Politécnica de Valencia. Mayo 2006.
Versión 1

Proceso de Elaboración:

- 1) Precisar la finalidad que se persigue, los objetivos.
- 2) Preparar el material y redactar el caso, considerar que:
 - El material que se entrega al alumno puede ser más o menos extenso y adoptar diversas formas según las finalidades perseguidas y la modalidad adoptada: puede incluir el relato de una situación y documentación diversa (gráficos, actas, legislación u otras).
 - La situación presentada tiene que ser real, o bien posible, lógica y admisible.
 - Es conveniente centrarse en una sola cuestión o problema y presentar una sola situación.
 - Se han de presentar los diversos componentes:
 - los hechos claves y centrales para la comprensión del caso (en coherencia con la modalidad escogida)
 - los personajes (estatus, expectativas, motivaciones..) y el contexto
 - la redacción tiene que ser fluida clara, con estilo periodístico-narrativo; presentado en pasado; contemplando el punto de vista de los lectores, es decir adaptado a los conocimientos, intereses y habilidades cognitivas del alumnado; sin anotaciones tendenciosas del autor.
- 3) Elaborar las preguntas es un aspecto clave, ¿qué está pasando?, ¿cuál es el problema?, ¿Por qué se plantea? ¿Intereses de protagonistas? ¿acciones a emprender?. Es decir, preparar preguntas que, por su formulación, obligan a los alumnos a una reflexión inteligente sobre los problemas que plantea el caso, aplicando los conocimientos que poseen y nunca solicitando una respuesta específica basada en recordar información.

Proceso de Uso:

1. Preparación

- Lectura individual del caso, análisis, búsqueda de información suplementaria, redacción de unas notas de apoyo para la discusión en subgrupo, etc.

CASOS EMPRESARIALES

- Elaborar individualmente un diagnóstico y plan de acción en condiciones de defenderlo ante una audiencia crítica.

Organizar grupos de 3 a 5 alumnos y cada grupo:

- Discutir el caso. Contrastar impresiones y refuerzan o redefinen sus posturas personales
- Examinar las cuestiones planteadas
- Debatir sobre las posibles respuestas

2. Interrogatorio sobre el caso

Discusión con toda la clase:

- Debate general conducido por el profesor
- Análisis del caso conjuntamente.
- Adopción de una solución por consenso.
- Síntesis de las aportaciones realizadas

3. Actividades de seguimiento

El caso debe generar interés por saber, y el interrogatorio debe incrementarla. Al finalizar, si hay suficiente motivación se pueden proponer lecturas o indagaciones que incrementen el conocimiento sobre el tema.

4. Recursos

- Aula y grupo pequeño.
 - Preparar el caso, guía de análisis y lecturas pertinentes al mismo
 - Pizarra u otros recursos que permitan resumir y clarificar las aportaciones
- Ficha metodológica coordinada por la Universidad Politécnica de Valencia. Mayo 2006.
Versión 1

Variantes

A) Al gestionar los grupos

- **CON GRUPOS IDÉNTICOS** (Se forman los grupos, el profesor presenta el caso y el plan de trabajo.
Cada grupo analiza el caso, hace un inventario de problemas y plantea soluciones. Luego hay una puesta en común y un debate)
- **INTERVALOS DE SÍNTESIS** (El alumno dispone de un itinerario bien definido de tareas; los grupos trabajan una de las fases y una vez terminada se exponen las conclusiones. El profesor hace una síntesis y se pasa a la fase siguiente)

CASOS EMPRESARIALES

- **TALLERES COMPLEMENTARIOS** (Se plantea el caso, los grupos analizan los diversos aspectos, se hace una puesta en común para inventariar las cuestiones que hay que analizar. Se reagrupan los alumnos según intereses. Cada grupo estudiará un aspecto en profundidad)
- **TÉCNICA PHILLIPS 66** (Cada grupo de 6 personas discuten una cuestión durante 6 minutos. Los informes de cada grupo se presentan al resto)

B) Diferentes niveles de estructuración del caso

- **ABIERTO** (El alumno solo recibe una información general. Cada grupo dispone de un tiempo determinado para elaborar una lista de las informaciones complementarias que necesita. Cada grupo trabaja con el material recibido y en una puesta en común final se confrontan los resultados según la información recibida y utilizada)
- **ICEBERG** (Se da poca información y hay que deducirla o buscar la información adicional)
- **EN SERIE** (La información se va proporcionando gradualmente, por ej. con el seguimiento de una situación a la prensa)

C) Diferentes temáticas a tratar con el caso

- **DE VALORES** (para comprender la diversa valoración que cada uno tiene de personas o acontecimientos. Estos casos ayudan a sensibilizar a los participantes en este tema)
- **INCIDENTE** (se refiere a conflictos de relación humana. El incidente redactado supone un contexto, unas condiciones e implica al que lo estudia en una pregunta: "si tuviera que resolver este conflicto, ¿qué haría?". El fin es lanzar a los participantes a una búsqueda activa de informaciones complementarias, que permitan esclarecer los procesos individuales de la decisión)
- **SOLUCIÓN RAZONADA** Se diferencia del incidente en que aquí no existe información complementaria. El grupo cuenta con los datos del caso y deberá concentrar su esfuerzo en conciliar las soluciones diversas. Lo que se pretende es entrenar al grupo para encontrar la solución más razonable.
- **TEMÁTICO** Se trata de la fórmula más libre al concepto estricto de caso. Se plantea una historia, pero lo que interesa no es tanto la historia sino el tema sobre el que versa esa historia. No interesa tanto que el grupo busque soluciones concretas a la situación planteada sino simplemente dialogar sobre un contenido específico.

CASOS EMPRESARIALES

2. CASOS DE ANALISIS

1. CARNICAS GONZALEZ¹



Imagen tomada de http://www.mambo.com.co/img/productos/otros/prod_carnes__0001.gif

1. Presentación

Cárnicas González es una empresa de distribución cárnica creada hace 18 años por Antonio González. La empresa inició sus actividades a principios de los años ochenta con un pequeño establecimiento en Terrassa.

A principios de los años noventa, la empresa empezó a crecer y dio entrada en 1993 en su capital a un socio financiero. El socio financiero del grupo es la empresa 3i, que es una sociedad británica de capital riesgo, que actualmente controla el 22% de las acciones, mientras que el Señor González controla el resto del capital. Cárnicas González tiene a su vez participaciones en seis empresas, de las cuales dos son centros de formación propios, otras dos son empresas comerciales de venta mayorista y minorista y las dos últimas son sociedades absorbidas que se dedican a la producción de embutidos y otros productos relacionados con la carne. Sus establecimientos actúan bajo las marcas Cárnicas González, Selecta, La Manduca, Carnipreu y Carnipack.

2. Características del crecimiento de la empresa

¹ Caso preparado por Oriol Amat y Juan Quiroga, Departament d'Economia i Empresa, Universitat Pompeu Fabra.

CASOS EMPRESARIALES

El rápido crecimiento de la empresa se debe al esfuerzo personal de un emprendedor con gran talento para los negocios. Antonio González ha llevado a la empresa a convertirse en uno de los líderes del sector de distribución cárnica en España. En 1996 contaba con 330 establecimientos en Cataluña de los cuales 155 eran propios y el resto franquicias.

En solo 15 años Cárnicas González pasó de ser un pequeño negocio familiar a convertirse en un grupo innovador y líder en el mercado de distribución cárnica. El impulso más importante se registró en los primeros cinco años, donde se puso en marcha un modelo único de establecimiento y se comenzaron a otorgar franquicias. Otro factor de crecimiento fue la apertura de establecimientos en ubicaciones singulares para este tipo de negocio como puede ser el establecimiento ubicado en el Passeig de Gràcia en el centro de Barcelona. El crecimiento de la empresa, basado en gran parte en establecimientos propios ha supuesto un gran esfuerzo de inversión. El año 1999 finalizó con 325 establecimientos, 710 trabajadores propios y 400 trabajadores contratados por los franquiciados.

Sin embargo, no todo ha sido crecimiento para la empresa, ya que durante 1996 se vio afectada por la crisis de las “vacas locas” lo que le supuso un importante retroceso en la facturación y los beneficios. Posiblemente por este motivo, algunas de las charcuterías abiertas en los últimos años son deficitarias y se piensa que es difícil que consigan unas ventas que alcancen el punto de equilibrio. La facturación de 1999 se ha reducido un 8% y el resultado ha sido, por vez primera, negativo ya que las pérdidas han ascendido a 275 millones de ptas. Según Ramón Ferrer, directivo de la compañía, las pérdidas se deben a la fuerte inversión realizada en pocos años.

La empresa mantiene en su inmovilizado financiero un saldo neto de 100 millones. Este saldo lleva deducido una provisión por depreciación de inversiones financieras de 34 millones por la totalidad de la inversión en aquellas filiales que tienen fondos propios negativos (Ibermeat, Ibalima, Escuela de Formación Profesional de Cárnicas González y Monfort Peak). La mayoría de estas filiales se dedica a la misma actividad que Cárnicas González. El saldo neto de 100 millones está integrado por fianzas y depósitos a largo plazo (51 millones), deudores a largo plazo (39 millones) y acciones de Gran Chef NC,SA (10 millones). Esta última sociedad, que se dedica a la misma actividad que Cárnicas González y está participada por ésta al 100%, ha generado pérdidas en los dos últimos ejercicios aunque tiene los fondos propios positivos.

El informe de auditoría de cuentas elaborado por Mazars & Guerard emite una opinión favorable con una incertidumbre. Esta incertidumbre² se refiere a que en la cuenta de Deudores, la empresa mantiene unos saldos pendiente de cobro de 236 millones a cargo de tres filiales que tienen capitales propios negativos (Ibalima, Centro de Formación Profesional de Cárnicas González y Monfort Peak). Un año antes, el importe de estos saldos pendientes ascendía a 153 millones. A pesar de esta circunstancia, que los auditores cuestionan que se trate realmente de saldos cobrables, la empresa no ha

² En el informe de los auditores se incluye la incertidumbre siguiente sobre las deudas a cargo de las filiales de Cárnicas González “Dado que dichas sociedades presentan unos fondos propios negativos, la recuperabilidad de las mencionadas deudas, para las que no existe provisión alguna en el balance de situación, dependerá de la capacidad futura de beneficios por parte de las citadas sociedades, así como de las aportaciones financieras que efectúen los accionistas para restablecer el equilibrio de su situación patrimonial”.

CASOS EMPRESARIALES

efectuado provisión por insolvencias alguna. Sin embargo, la participación accionarial en dichas empresas sí que está provisionada, como se ha indicado anteriormente.

3. Plan para fortalecer la estructura financiera

A raíz de la negativa evolución de los negocios en 1999, el Sr. González contrató a una consultora para que le diseñase un plan de negocio y buscase un directivo para profesionalizar la dirección general de la empresa.

Las conclusiones del estudio encargado indican que el nivel actual de deudas es excesivo y, por ello, se ha propuesto un plan de reestructuración financiera. Al mismo tiempo, la empresa descarta la presentación de una suspensión de pagos.

A finales de 1998, del total de deuda a corto plazo, 565 millones están vencidos (436 millones corresponden a proveedores y 129 millones corresponden a Hacienda Pública y Seguridad Social). El impago de estas deudas está provocando importantes tensiones con proveedores y con las Administraciones Públicas.

La deuda a corto plazo está compuesta por diversos elementos, entre los que destacan los siguientes:

Créditos bancarios ³	697
Proveedores ⁴	1.462 (una parte significativa está vencida)
Otras deudas ⁵	239

Total	2.398

En relación con las deudas anteriores, algunos bancos ya han manifestado su voluntad de no renovar los créditos bancarios a corto plazo. Por otro lado, algunos proveedores están amenazando con instar la quiebra de la sociedad como consecuencia de diversos impagados que ya han salido en el RAI (Registro de Aceptaciones Impagadas). Hasta el momento han salido en el RAI, efectos por valor de 35 millones de ptas.

La empresa pretende llevar a cabo un plan para reestructurar su situación financiera. Cárnicas González está negociando con proveedores, bancos y su socio 3i un plan para fortalecer su estructura financiera que pretende culminar con una ampliación de capital de 400 millones de pesetas. La empresa tiene contraída una deuda a corto plazo con bancos y proveedores de 2.037 millones de pesetas, que la ha abocado a una grave crisis de liquidez.

Paralelamente, la empresa acaba de crear el puesto de dirección general y para ello ha fichado a Xabier Berrondo con el objetivo de profesionalizar y relanzar la empresa. El Sr. Berrondo procede de Continente. Una de las primeras tareas del Sr. Berrondo consistirá en remodelar el concepto de las tiendas, función que hasta ahora desempeñaba personalmente el Sr. González.

El plan que negocia Cárnicas González con sus acreedores tiene tres ejes:

³ La principal entidad acreedora es Caixa Catalunya (134 mill. de ptas.).

⁴ Los principales proveedores son las empresas alimentarias J.Viñas (87 mill. de ptas.), Jamones Segovia (86 mill. de ptas.), Lácteos Cataluña (79 mill. de ptas.) y Osma (64 mill. de ptas.).

⁵ Entre estas deudas se incluyen las de Hacienda (210 mill. de ptas.).

CASOS EMPRESARIALES

-El primero es la negociación con proveedores para convertir 300 millones de pesetas de deuda en capital social.

-El segundo es reconvertir parte de la deuda bancaria. Se pretende refinanciar a largo plazo parte de la deuda que actualmente tiene un vencimiento a corto plazo. Las entidades implicadas son, principalmente, Caja Madrid, BBVA, Bankinter, BNP y Atlántico. Algunos de los bancos parece que han reaccionado favorablemente a esta propuesta.

-Por último, se negocia una aportación de 100 millones de pesetas por parte de la sociedad 3i. De llevarse a cabo la ampliación de capital con prima de emisión, González mantendría un 49% del capital, la sociedad 3i un 30 %, los proveedores un 19% y Berrondo un 2%. Fuentes de 3i han manifestado que están dispuestos a contribuir con la ampliación de capital, siempre que los proveedores asuman una aportación de capital de 300 millones de ptas. a cambio de reconvertir deudas.

Javier Berrondo ha asegurado hace unos días que la empresa está repensando su plan de negocio y experimentando un nuevo concepto de expansión.

El otro pilar del negocio está constituido por la redefinición del concepto de las tiendas que la empresa ha puesto en funcionamiento. “La distribución alimentaria ha cambiado mucho en los últimos años y eso nos obliga a cambiar el modelo de los establecimientos” asegura Ramón Ferrer directivo de la compañía.

El proyecto empresarial comprende el cierre de algunos locales que no cumplen las expectativas de ventas y la posible apertura de nuevos locales en puntos estratégicos. Para los locales, dice Ferrer, se debe de considerar más la calidad de cada local que la cantidad de locales abiertos.

Otra de las medidas que se está estudiando es reenfocar los puntos de venta hacia establecimientos más especializados. También se quiere incorporar servicios de hostelería en algunos de los establecimientos, como complemento a su actividad actual de venta de productos cárnicos.

Finalmente, se está estudiando el lanzamiento de nuevos canales de venta a través de internet.

Estas medidas se complementarán con la reducción de gastos generales y la obtención de descuentos en las compras a proveedores.

4. Cuestiones

A partir de la información facilitada y la que se incluye en los anexos se pide:

1. Opinar sobre la incertidumbre incluida en el informe de los auditores.
2. Analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa desde una perspectiva económico-financiera.
3. Opinión sobre el plan de fortalecimiento de la estructura financiera, que la empresa quiere poner en marcha.

CASOS EMPRESARIALES

CÁRNICAS GONZALEZ. RATIOS

	1998	1997	1994	MEDIA ⁶	IDEAL ⁷
	-----	-----	-----	-----	-----
LIQUIDEZ (Activo circulante / Deudas a corto plazo)	0,73	0,73	0,95	0,99	1,11
ENDEUDAMIENTO (Deudas / Pasivo)	0,79	0,79	0,74	0,73	0,71
CALIDAD DEUDA (Deuda a corto plazo / Deudas)	0,85	0,81	0,80	0,83	0,83
CAP. DEVOLUCIÓN (Flujo de caja / Préstamos)	0,08	0,08	0,18	0,14	0,17
ROTACIÓN ACTIVO (Ventas / Activo)	2,89	3,06	3,39	2,55	2,34
DIAS STOCK (Stocks / Coste ventas) x 365	25	28	21	33	39
COBRO (Clientes / Ventas) x 365	39	28	28	55	65
PAGO (Provedores / Compras) x 365	84	80	59	64	59
ROI (BAIL / Activo)	0,54	1,13	13,3	9,9	14
ROE (B.Netto / Capitales propios)	1,34	0,39	10,6	26	34

⁶ Ratios medios de las empresas del sector. Fuente: Amat, O. "Ratios sectoriales", Gestión 2000, 2001.

⁷ Ratios medios de las empresas del sector que obtienen beneficios. Fuente: Amat, O. "Ratios sectoriales", Gestión 2000, 2001.

CASOS EMPRESARIALES

CÁRNICAS GONZÁLEZ. F.M.N. 1998

A) MÉTODO CUENTAS DE BALANCE:

EXIST.	432	432
DEUDORES	933	933
AJUSTES	17	17
DISPONIBLE	102	102
-ACREED.COM.	-1.462 (84 D.)	-1.026 (59 D.)
-DEUDAS NO COM.	-239	-239

FMN	-217	+219
FMA	-551	-551

DÉFICIT DE FM	-334	-770

B) MÉTODO DÍAS DE VENTA:

SUPONIENDO QUE EL PLAZO DE PAGO DEBERÍA SER DE 59 DÍAS.

	DÍAS	% VTAS.	DÍAS VENTA
	-----	-----	-----
STOCK	25	72%	+18
CLIENTES	39	100%	+39
PROVEED.	-59	72%	-42

DÍAS	+5		+15

VENTA DÍA = $8927 / 365 = 24,45$

FMN	24,45 x 15 =	+366
AJUSTES PERIOD.		+17
DISPONIBLE		+102
DEUDAS NO COM.		-239

FMN		+246
FMA		-551

DÉFICIT FM		+797

CASOS EMPRESARIALES

2. TELEPIZZA⁸

“Si no se piensa en grande, no se puede llegar a ser grande”

Leopoldo Fernández Pujals
Ex Presidente de Telepizza, S.A.



Imagen tomada de <http://ra.rep-am.com/dining/profile/33942.jpg>

Introducción

TelePizza es la primera cadena de comida rápida a domicilio fundada en España. Se fundó en 1988 de la mano de Leopoldo y Eduardo Fernández Pujals, propietarios de un 45.45% y un 32.35%, respectivamente, de las acciones de la nueva compañía. El resto, un 22.20%, pertenecía a un grupo de socios minoritarios. El gran artífice que ha convertido una pequeña pizzería del madrileño barrio del Pilar en una de las 35 mayores empresas españolas por capitalización bursátil se llama Leopoldo Fernández Pujals (en adelante Leo).

Leo nació en La Habana en 1947 en el seno de una familia acomodada, que se exilió en Miami apenas un año después de la revolución castrista, cuando él tenía 13 años. Ingresó en los marines norteamericanos, luchando en la guerra de Vietnam y regresando con una medalla y los galones de capitán. Tras estudiar contabilidad y finanzas entró en la multinacional norteamericana Procter & Gamble, y luego en Johnson & Johnson, que le envió a España en 1981. Seis años más tarde, decidió dar un giro radical a su vida profesional y tras un año de ensayo con Pizzaphone creó Telepizza.

⁸ Caso elaborado por Ignacio Fiestas y Oriol Amat, Departament d'Economia i Empresa de la Universitat Pompeu Fabra.

CASOS EMPRESARIALES

Evolución del accionariado de la empresa

En 1996, Leo se quedó solo al frente de la empresa tras ganar el pulso con su hermano por la dirección de la compañía. Éste decidió entonces vender todas sus acciones, reestructurándose el accionariado de la empresa. Así, tras una gran campaña publicitaria en los medios de comunicación, se colocó un 45% del capital de la empresa en bolsa vía una OPV (Oferta Pública de Venta de acciones). Además, el BBV se quedó con un 9.1% de las acciones, lo que otorgó a Telepizza una gran respetabilidad por parte de los analistas financieros. Por otro lado, varios socios minoritarios se quedaron con el 7.9% del capital. Finalmente, Leo se quedó con el 38% restante del capital.

Tras la salida a bolsa, TelePizza se convirtió en el valor con mayor protagonismo entre los pequeños inversores, durante dos años de gran euforia en la bolsa española. Sus acciones se colocaron en bolsa en noviembre de 1996 a un precio de 0.67 euros, llegando a un valor máximo en junio de 1998 de 9.92 euros. Pero tras las fuertes subidas de 1997 y 1998, en 1999 se produjo un importante correctivo en el valor de las acciones, llegando a un valor mínimo de 4.10 euros y situándose el 22 de octubre de 1999, fecha de la suspensión en la cotización de TelePizza decretada por la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores), a un precio de 4.49 euros.

A partir de abril de 1999, se produjeron importantes cambios en la cúpula directiva de Telepizza. Se nombró a Carlos López Casas como consejero delegado de TelePizza, tomando las riendas del día a día. Una de las primeras medidas que tomó fue prescindir de J.L. Vázquez, antiguo codirector general. Además, dos de los principales directivos, y responsables del éxito de TelePizza, fueron fichados por la competencia, el grupo Zena, al que pertenece Pizza Hut. Se trata de Juanjo Mallebrera, antiguo subdirector general y Mercedes Sanjuan-Benito, directora de marketing.

A partir de junio se dieron constantes rumores en los medios de comunicación sobre la posible venta de acciones de Leo, produciéndose una continua desinformación de los accionistas por parte de los gestores. Sin más aviso, el 2 de junio de 1999, Leo vendió parte de sus acciones (que representaban el 5% del capital social de la empresa) para comprarse un yate, provocando una caída en bolsa de un 9.15%. El precio de venta por acción se fijó en 5,02 euros.

Ya en septiembre trascendieron los intentos de Leo de vender el 33% restante de acciones que poseía. Estos rumores provocaron otro importante descenso de la cotización (5.81%) el 21 de septiembre. La incertidumbre que se mantuvo durante todo el mes de octubre fue un importante lastre para la cotización hasta que, finalmente, el viernes 22 de octubre se comunicó la venta (a 4.6 euros la acción) de la participación de Leo en TelePizza a un grupo de accionistas encabezados por los hermanos Pedro y Fernando Ballvé - máximos accionistas de la cárnica Campofrío- y Aldo y José Carlos Olcese, unidos por su participación en Tele Chef Corporation S.A. Como consecuencia de esta transacción, la CNMV suspendió la cotización de las acciones de Telepizza.

Tras el pequeño paréntesis en su cotización debido a esta nueva OPV, a última hora del lunes 25 de octubre TelePizza volvió a cotizar subiendo en apenas 75 minutos un 5.35%. Esa misma mañana se comunicó la creación de un nuevo consejo encabezado por el nuevo presidente, Pedro Ballvé, propietario de un 5.45% de la compañía, habiendo comprado el otro 27.55% un grupo de inversores institucionales.

CASOS EMPRESARIALES

La trayectoria bursátil de Telepizza, un valor de alta volatilidad, no se podría entender sin la personalidad de su fundador. Leo creó y dictó letra por letra la estrategia de TelePizza, personalizando en él todo el éxito y creando la impresión de que su presencia era imprescindible para la supervivencia de la compañía. Los constantes rumores de su salida de la empresa han precipitado la crisis de confianza en el valor, que desde enero de 1999 hasta mediados de octubre ha caído alrededor de un 45%.

Según comunicó Leo a los medios de comunicación, desde su nueva residencia en Las Bahamas, el importe de la venta de sus acciones (50.000 millones de pesetas) serviría para dedicarse a la política cubana, su patria natal.

Funcionamiento de las tiendas TELEPIZZA

Para la puesta en marcha de cada establecimiento, TelePizza ha fijado toda una serie de requisitos de apertura y control de calidad, así como un sistema de incentivos y promoción interna:

- los franquiciados necesitan 30 millones de inversión y han de haber trabajado en la empresa como supervisores.
- se recomienda una superficie de 170 metros cuadrados para el local.
- el royalty y el canon de publicidad suponen el 5% y el 3%, respectivamente, de las ventas de cada año.
- una vez cubierto el objetivo “primera especial” (establecimientos con ventas superiores a 20 millones de pesetas netas al mes, lo que equivale a unas 10.000 pizzas vendidas) se abre otra tienda cercana para no perder calidad de servicio.
- se realizan encuestas aleatorias por teléfono a los clientes preguntando sobre la calidad del servicio.
- si se produce un retraso de más de 30 minutos, desde la hora acordada para la entrega del pedido, se recibe una pizza gratis.
- se ofrecen ofertas constantemente (por ejemplo, Menú Rodríguez en verano para aquellos que se quedan solos – pizza, bebida y postre).
- buscan titulados entre 23 y 28 años para otros puestos en la compañía y no exigen experiencia, sólo “aptitudes para dirigir un equipo de gente como tu”.
- existe la posibilidad de recibir entre un 10 y un 30% del salario en retribución variable dependiendo de los objetivos que fija el superior.
- si se trabajan más de 40 horas semanales, se puede acceder a un esquema de compra de opciones sobre acciones.
- los repartidores aprovechan sus desplazamientos para hacer “buzoneo” con publicidad de la empresa. En contrapartida, reciben una prima por cada pedido de la zona cubierta por ellos.
- los responsables de cada establecimiento evalúan constantemente a sus subordinados.
- los trabajadores en la tienda tienen entre 18 y 26 años y pueden trabajar las horas que les interese.
- los repartidores más valiosos son promocionados. Así, algunos antiguos repartidores están ocupando en la actualidad importantes puestos directivos. Este es el caso de

CASOS EMPRESARIALES

Eduardo Armijo (Director del Area Internacional), Arturo Ascaso (Director General de Portugal) y Miguel Angel Sánchez (Director General de Marruecos).

Estrategia de crecimiento

Telepizza ha experimentado importantes crecimientos desde su creación. Así, en 1993 ya contaba con 100 tiendas en España. En 1994 y 1995, el número de tiendas ya había crecido hasta 150 y 204, respectivamente.

A raíz de la entrada en bolsa de TelePizza en octubre de 1996, ésta se comprometió a incrementar su tamaño en un promedio del 40% cada ejercicio durante los siguientes años, justificando así el no reparto de dividendos. De este modo, TelePizza inició una vertiginosa carrera hacia el crecimiento que “inauguró” en mayo de 1997 con la compra de Pizza World por un total de 1.900 millones de pesetas. Sus primeros pasos se encaminaron hacia su consolidación en el mercado español, optando por una estrategia de integración vertical. A inicios de 1998 TelePizza compró una empresa de transportes, Transportes Gutiérrez, y poco después hacia lo propio con su proveedor de quesos, Luxtor, puesto que el queso representaba casi el 40% del total de sus compras a proveedores.

A mediados de 1998 TelePizza se había consolidado en el mercado español, donde había conseguido una cuota de mercado de un 62%. Pero la necesidad de continuar su crecimiento le llevó a tomar dos nuevos caminos, el de su diversificación en España y su salida al exterior.

Sus nuevos objetivos en España se concretaron en la creación de Tele Grill, una cadena de tiendas de comida rápida a base de hamburguesas, pollo y costillas; y de Tele Oriental, cadena de tiendas de comida china, hindú y japonesa. Si esta experiencia resulta exitosa, también crearán una cadena de tiendas especializadas en comida mexicana. Otra apuesta de TelePizza es el proyecto Vending Pizza, negocio de máquinas expendedoras de pizzas que ideó el empresario iraní Masoud Zandi y del que TelePizza entró a formar parte en marzo de 1999.

Respecto a su salida al exterior, ésta se inició con el anuncio en abril de 1998 de una inversión de 4.000 millones de pesetas para crecer en el exterior. En un principio, TelePizza se orientó a los mercados de Portugal, Polonia, Méjico y Chile. Pero fue con la llegada de Carlos López Casas que TelePizza apostó claramente por el exterior. En Mayo de 1999 TelePizza compró la master franquicia de “Domino’s Pizza” en Francia y poco después se hacía con “Hippo Pizza” en Inglaterra. Finalmente, también entraba en el mercado de Marruecos, concentrándose en un inicio sólo en la capital, Rabat. Pero pese a todos estos esfuerzos para crecer en el exterior, sólo el 10% de sus ventas se producen en el extranjero.

TelePizza facturó el año 1998 unos 232.8 millones de euros, con unos beneficios de 22.7 millones de euros y con cerca de 600 establecimientos. El objetivo, fijado a principios de 1999, era llegar a las 800 tiendas a finales de ese año, de las cuales 230 estarán en fuera de España. Sin embargo, poco antes de finalizar 1999 se revisó la cifra de tiendas fijándola en 767.

CASOS EMPRESARIALES

Otras de las posibilidades de crecimiento que se están estudiando consisten en aprovechar la red de tiendas para distribuir otros productos, como los derivados del comercio electrónico, por ejemplo.

Pedro Ballvé, Campofrío y Tele Chef

Tele Chef Corporation S.A. es una cadena de comida rápida a domicilio, en la que cada uno de los cuatro accionistas (Pedro Ballvé, Fernando Vallbé, Aldo Olcese y José Carlos Olces) controla una cuarta parte del capital. Esta empresa está especializada en comida rápida de estilo mediterráneo (bocadillos, hamburguesas, croquetas, calamares, menús caseros, etc.) y cuenta con una facturación anual de 8.4 millones de euros, 40 establecimientos y está en pérdidas. Según Ballvé, ha de generar unos beneficios de 1.000 millones de pesetas en el año 2000.

A pesar de los resultados de Tele Chef, Pedro Ballvé tiene fama de empresario exitoso. Pedro, que tiene 45 años y es natural de Burgos, heredó hace 13 años de su padre la empresa Campofrío. A lo largo de estos años, Campofrío se ha convertido en la primera multinacional española del sector de la alimentación.

En principio, la idea de Ballvé es integrar Telepizza (especializada en productos para consumidores jóvenes) y Tele Chef (especializada en productos para consumidores de más edad).

La cotización de las acciones de TelePizza

Cuando Telepizza empezó a cotizar en bolsa, lo hizo a 3.100 pesetas por acción. Pocos días antes, en las colocaciones previas las acciones se habían vendido a 2.300 pesetas, lo cual ya suponía una importante revalorización sobre el precio de salida que era de 1.116 pesetas por acción. En el primer día de cotización de las acciones de Telepizza, la demanda de acciones superó en 46 veces la oferta. Por tanto, la mayoría de los inversores se quedaron sin la posibilidad de adquirir las acciones deseadas.

En los gráficos 1 y 2 se puede observar la evolución de las acciones de TelePizza S.A. con respecto a la evolución del Ibex-35, del que TelePizza forma parte desde el 1 de julio de 1998.

Poco antes, en junio de 1998, alcanzó su máxima cotización (17.500 pesetas), para iniciar después un paulatino descenso hasta su situación actual (ver gráfico 3). Los analistas aseguran que la primera causa de esta crisis de confianza ha sido el elevado PER (número de veces que el valor bursátil de la acción supera al beneficio por acción) que ha tenido en estos años, más de 75 veces en 1998. Ahora el PER se ha ajustado bastante (34,8 veces) pero sigue siendo más alto que el de la media del mercado.

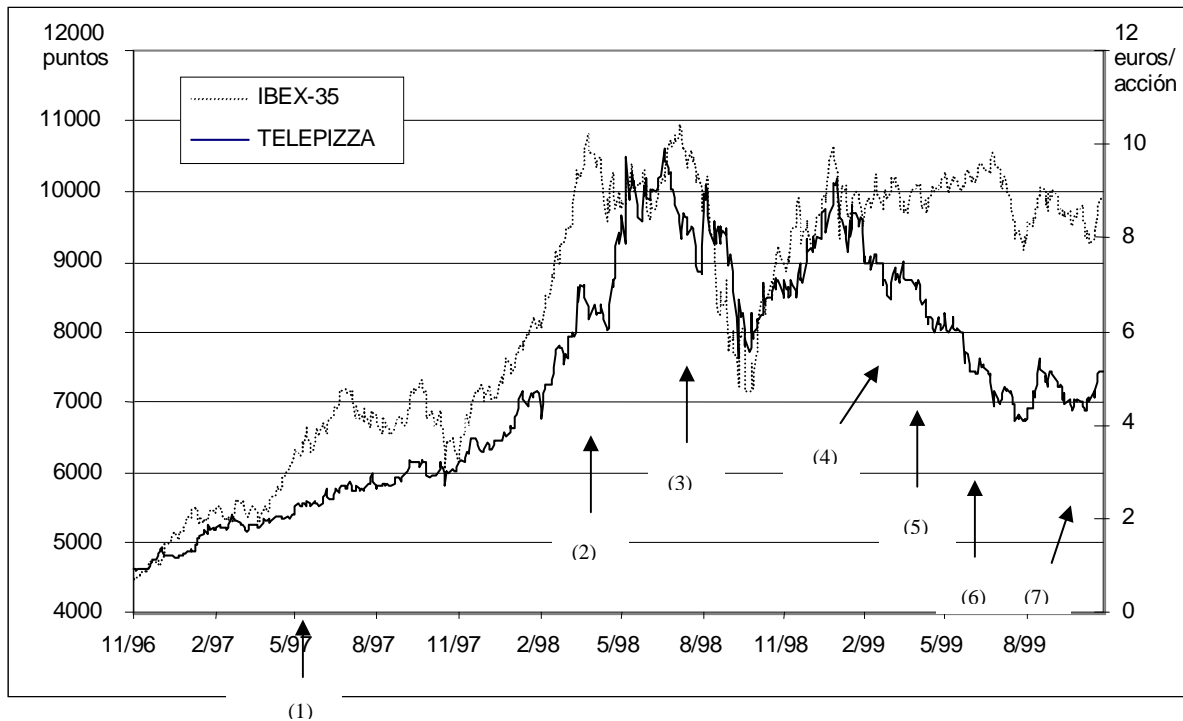
Además de la salida de la empresa de Leo, otras causas de la paulatina y constante caída de TelePizza en bolsa puede ser la necesidad de adquisiciones o nuevas operaciones para incrementar su tamaño en el promedio del 40% prometido para cada ejercicio en los próximos años. Sus últimos proyectos o anuncios no han parecido al mercado suficientes – entrada en Francia, Inglaterra o calidad del crecimiento– o no han gustado, como la estrategia de diversificación hacia otros productos – Tele Grill o Vending Pizza – que no acaban de funcionar. De hecho, en los últimos semestres las ventas se han estancado y la

CASOS EMPRESARIALES

empresa ha iniciado desinversiones importantes en algunos mercados internacionales (Reino Unido, Grecia,...) y en diversos productos (Tele Grill, Tele Chef, Tele Oriental, Vending Pizza,...).

En relación con el futuro de la cotización del precio de las acciones de Telepizza no hay un consenso ya que para algunos analistas las acciones de esta empresa se han de revalorizar ya que están muy baratas (0,80 euros en diciembre de 2002). Según estos analistas, con Pedro Ballvé la “magia” volverá a Telepizza. Para otros analistas, las acciones de Telepizza han de ir cotizando a la baja ya que el PER actual de 34,8 es exagerado. Finalmente, otros analistas, como Gaesco Bolsa, creen que Telepizza evolucionará de forma similar al conjunto de las empresas que cotizan en bolsa.

Gráfico 1. Evolución de la cotización de las acciones de Telepizza (euros por acción) y del IBEX-35 (puntos)



Fuente: Bloomberg

- (1) Mayo 1997 : Compra de Pizza World
- (2) 23 abril 1998 : Anuncio de una inversión de 4.000 millones para crecer en el exterior
- (3) 1 julio 1998 : TelePizza entra a formar parte del IBEX-35
- (4) 24 marzo 1999 : Se anuncia la entrada en el negocio del “vending” – sube 7.24%
- (5) Abril 1999 : Nombramiento de Carlos López Casas como nuevo consejero delegado
- (6) 5 junio 1999 : Leo vende un 5% de sus acciones
- (7) 23 octubre 1999 : Leo anuncia la venta del resto de sus acciones

CASOS EMPRESARIALES

Gráfico 2. Evolución de la cotización (en base 100) de las acciones de Telepizza y del IBEX-35

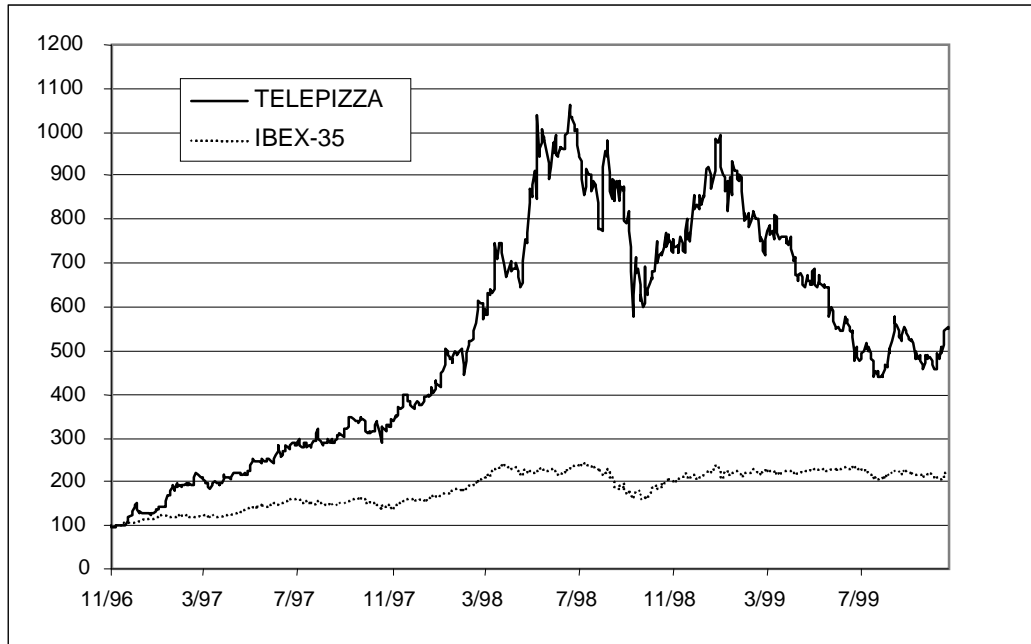


Gráfico 3. Evolución de la cotización de las acciones de Telepizza hasta diciembre de 2002



CASOS EMPRESARIALES

Cuestiones a resolver

1. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de Telepizza, desde el punto de vista patrimonial, económico y de la rentabilidad?
2. ¿El crecimiento desarrollado a lo largo de los últimos años ha sido equilibrado, desde el punto de vista financiero?
3. ¿Qué razones explican la fuerte subida de la cotización hasta finales de 1998 y la fuerte bajada de la cotización desde 1999?
4. ¿Vale la invertir en acciones de Telepizza? ¿Por qué?

CASOS EMPRESARIALES

Grupo Telepizza

Balances de situación consolidados (en mill. de pesetas)

	1.996	1.997	1.998	1999	2000	2001
ACTIVO FIJO	6.637	12.830	21.404	28.707	35.837	37.420
ACTIVO CIRCULANTE	2.945	3.842	5.952	8.404	11.466	11.945
TOTAL ACTIVO	9.583	15.863	25.911	37.110	47.303	49.365
FONDOS PROPIOS	3.279	5.913	9.411	14.038	14.650	15.943
ACREEDORES A L.P.	1.856	2.923	7.441	11.680	15.064	12.496
ACREEDORES A C.P.	4.446	6.684	9.055	11.392	17.587	20.371

Cuentas de pérdidas y ganancias consolidadas (en mill. de pesetas)

	1.996	1.997	1.998	1999	2000	2001
Ingresos totales	19.36	28.95	41.53	51.00	57.46	57.04
	5	7	5	3	3	5
- Compras netas	-6.206	-9.276	12.94	14.17	15.66	15.39
			8	2	9	7
- Gastos externos y de explotación	-3.866	-6.139	-8.317	10.97	13.86	14.50
				6	3	3
- Gastos de personal	-5.572	-8.383	12.52	16.71	19.32	18.29
			2	5	8	9
Bº BRUTO DE EXPLOTACIÓN (EBITDA)	3.720	5.158	7.746	9.139	8.603	8.846
- Dotación amortizaciones inmovilizado	-745	-1.218	-2.167	-2.804	-3.321	-3.400
BAIL (EBIT)	2.974	3.939	5.578	6.335	5.282	5.448
- Gastos financieros	-134	-73	-284	-473	-1.021	-1.419
Bº ACTIVIDADES ORDINARIAS	2.840	3.866	5.294	5.862	4.261	4.027
+/- Otros Resultados Extraordinarios	-228	-160	+58	-139	-2360	-3.125
Bº CONSOLIDADO A. IMPUESTOS	2.612	3.705	5.350	6.001	1902	902
- Impuesto de Sociedades		839	1.090	-1395	-	-842
					937	
RESULTADO CONSOLIDADO	1.772	2.615	3.784	4.606	964	853

CASOS EMPRESARIALES

Ratios patrimoniales, económicos y financieros del Grupo TelePizza

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Liquidez (Activo circulante/Deuda a corto)	0.66	0.57	0.66	0.73	0.65	0,59
Endeudamiento (Deuda/Pasivo)	0.65	0.60	0.64	0.62	0.65	0,66
(Gastos financieros / Ventas) X 100	0.7	0.5	0.5	0.7	1,7	2,4
Rotación activo (Ventas/Total activo)	2,02	1,82	1.6	1.37	1.21	1,15
Plazo cobro ([Clientes y deudores/Ventas]*365)	25	26	25	30	46	46
Plazo pago ([Proveedores/Compras]*365)	162	208	145	170	134	131
Rentabilidad económica (BAII/Activo total)	0.31	0.24	0.21	0.17	0.11	0,11
Rentabilidad financiera (B° neto/Cap. propios)	0.54	0.44	0.39	0.32	0.05	0,05
Evolución ventas (Vtas. año N/Vtas. año [N-1])	1.52	1.49	1.44	1.22	1.12	0,99
Evolución deuda (Deuda año N/Deuda año [N-1])	1.41	1.52	1.71	1.39	1.32	1,07
Evolución activo (Activo año N/Activo año [N-1])	1.43	1.65	1.63	1.43	1.27	1,04
Evolución beneficio (B° año N/B° año [N-1])	1.66	1.47	1.44	1.23	0.18	0,90
Precio por acción (último del año)			8.11	4.2	2.52	1.74
BAIDI = B° antes intereses después imptos.	2.135	2.849	4.013	4.940	4.345	4.606
EVA = BAIDI – ACTIVO * 0,08	+1368	+1580	+1940	+1971	+560	+656
EVA + B° extraord. – Pérd. Extraord.	+1140	+1420	+1998	+1832	-1800	-2469

CASOS EMPRESARIALES

Appendix 1 : Balance sheets Grupo TelePizza (million pesetas)

	1.996	1.997	1.998	1999	2000
B. FIXED ASSETS	5.358	10.484	17.263	24.062	31.427
C. GOODWILL	1.015	2.083	4.025	4.550	4.279
D. EXPENSES TO DISTRIBUTE	264	263	116	95	131
E. CURRENT ASSETS	2.945	3.842	5.952	8.404	11.466
Stocks	449	807	1.696	1.843	2.127
Trade debtors	1.217	1.895	2.694	4.243	7.225
Short term financial investments	856	29	323	359	1.007
Cash and banks	377	1.000	1.092	1.701	978
Prepaid expenses	44	108	147	258	129
TOTAL ASSETS	9.583	15.863	25.911	37.110	47.303
A. EQUITY	3.279	5.913	9.411	14.038	14.650
Capital	1.073	1.073	1.073	1.072	1.116
Reserves	471	2.247	4684	8.466	12.695
Profit	1.701	2.510	3.641	4.501	839
B. MINORITY SHAREHOLDERS	204	292	483	439	503
C. OTHER RESERVES IN SUBSIDIARIES	235	232	237	233	68
D. INCOME TO BE DISTRIBUTED	0	0	279	249	212
E. PROVISIONS	298	370	381	228	928
F. LONG TERM CREDITORS	1.119	2.369	6.061	10.531	13.353
G. SHORT TERM CREDITORS	4.446	6.684	9.055	11.392	17.587
Bank loans	330	287	1.931	2.802	9.822
Trade creditors	2.753	5.285	5.163	6.588	5.775
Other short term creditors	1.364	1.111	1.959	2.002	1.990
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	9.583	15.863	25.911	37.110	47.303

CASOS EMPRESARIALES

Appendix 2 : Profit and loss accounts (in million pesetas)

	1.996	1.997	1.998	1999	2000
Sales	19.36	28.95	41.53	51.00	57.46
	5	7	5	3	3
- Cost of products sold	-6.206	-9.276	12.94	14.17	15.66
			8	2	9
- Other fixed expenses	-3.866	-6.139	-8.317	10.97	13.86
				6	3
- Personnel expenses	-5.572	-8.383	12.52	16.71	19.32
			2	5	8
Gross operating profit	3.720	5.158	7.746	9.139	8.603
- Depreciation	-745	-1.218	-2.167	-2.804	-3.321
Net operating profit	2.974	3.939	5.578	6.335	5.282
+ Financial income	65	83	77	140	86
- Financial expenses	-147	-141	-224	-388	-1.021
+ Profit in subsidiaries	54	89	64	18	-49
- Goodwill depreciation	-106	-104	-200	-198	-81
NET OPERATING AND FINANCIAL PROFIT	2.840	3.866	5.294	5.862	4.261
+/- Extraordinary items	-228	-160	+58	-139	-2360
PROFIT BEFORE TAXES	2.612	3.705	5.350	6.001	1902
- Income Tax	839	1.090	1.565	-1395	-937
TOTAL NET PROFIT	1.772	2.615	3.784	4.606	964
- Profit for the minority	70	104	143	-105	-125
NET PROFIT	1.701	2.510	3.641	4.501	839

CASOS EMPRESARIALES

Appendix 3 : Ratios TelePizza

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Current assets / Current liabilities	0.66	0.57	0.66	0.73	0.65	
Debts / Debts + Equity	0.61	0.59	0.59	0.62	0.69	
Short term debt / Total debt	0.79	0.73	0.59	0.52	0.56	
Financial expenses / Sales	0.007	0.005	0.005	0.007	0.017	
Assets turnover	1.8	1.6	1.4	1.3	1.2	
Fixed assets turnover	3.1	2.7	2.4	2.1	1.8	
Current assets turnover	6.1	6.9	6.5	4.4	5	
Stocks turnover	40	33	22	27	27	
Days receivables	25	26	25	30	46	
Days payables	162	208	145	170	134	
Cash flow / Sales	0.14	0.14	0.19	0.14	0.07	
ROI	0.31	0.24	0.21	0.17	0.11	
ROE	0.54	0.44	0.39	0.32	0.05	
Sales increase	1.52	1.49	1.44	1.22	1.12	
Debt increase	1.41	1.60	1.64	1.45	1.41	
Assets increase	1.43	1.65	1.63	1.43	1.27	
Profit increase	1.66	1.47	1.44	1.23	0.18	
Share price at the end of the year			8.11	4.2	2.52	1.74
Market capitalization (million euros)			1.741	901	540	389

CASOS EMPRESARIALES

3. ANALISIS DE UNA EMPRESA DEL ESTADO



Imagen tomada de <http://www.oilwatchmesoamerica.org/img/fisgon.jpg>

La política histórica de la empresa siempre fue dar un servicio de saneamiento eficiente con un importante compromiso social. Esto la llevó por ejemplo a subsidiar de manera muy fuerte proyectos de desarrollo de infraestructura y servicios en zonas carenciadas.

Siempre estas políticas sociales que tienen raíces históricas muy fuertes en el país e importantes repercusiones sobre aspectos sanitarios que hacen a la salud pública nacional, fueron desarrolladas con fondos propios de la empresa.

Sin embargo, en los últimos tiempos la empresa muestra dificultades para hacer frente a su plan de inversiones en infraestructura, mantener la calidad general de los servicios de saneamiento y a la vez prestar servicios subsidiados en zonas carenciadas.

Los estudios realizados muestran que si la política de subsidios en zonas carenciadas se suprime, esto tendrá un impacto social muy importante y posiblemente pueda generar un deterioro de la salud en los habitantes de esas zonas.

CASOS EMPRESARIALES

Incluso algunos informes, todavía no concluyentes en sus resultados, plantean que los problemas de salud por falta de saneamiento fácilmente se puede extender a otras zonas generando incluso posibles epidemias de fuerte impacto nacional.

En el Directorio, que está convencido de que debe mantenerse el servicio. Para poder mantener el servicio hay tres posturas que se están analizando:

- 1) Realizar un aumento general de tarifas de todos los servicios nacionales de la empresa para cubrir el déficit generado por los subsidios, con una opción de diferenciar aportes de empresas de aportes de hogares.
 - 2) Reclamar que parte de los subsidios sean financiados con fondos de rentas generales como aporte de toda la sociedad a atender problemas de las poblaciones más carenciadas.
 - 3) Reducir el plan de inversiones general del organismo, suspendiendo varios proyectos de inversión en infraestructura que se estaban por realizar en balnearios turísticos.
1. ¿Qué opción elegiría si fuera Director de la empresa? ¿Con qué fundamento realizaría su propuesta?
 2. ¿A quiénes beneficiaría y afectaría directamente cada uno de las decisiones que está considerando el Directorio?

CASOS EMPRESARIALES

4. ANALISIS DE UNA EMPRESA PRIVADA



Imagen tomada de <http://www.farmacros.com/images/fot15.jpg>

Un grupo de ingenieros que además son docentes se reúnen para analizar las opciones de atender los cursos masivos mediante el apoyo de la tecnología.

Una vez analizadas diversas opciones se concentran en la posibilidad de desarrollar un sistema de apoyo a la enseñanza usando internet.

Luego de un breve estudio de mercado definen las características del producto y las posibilidades de comercialización.

Profundizando en aspectos técnicos y comerciales de la idea se convencen que hay posibilidades de desarrollar y vender el producto en el país.

Calculan que los recursos necesarios arman un plan de negocios, convencen a varios inversores y deciden crear una empresa de desarrollo de software para internet que se focalizará en el área de la educación a distancia.

Los primeros estudios de mercado posicionan muy bien al producto y surgen excelentes posibilidades de ventas locales que se procesan lentamente por la recesión general.

La estrategia, tal vez influenciada por aspectos emotivos, fue donar el producto a instituciones de enseñanza gratuita para tener rápidamente una gran plataforma instalada.

CASOS EMPRESARIALES

Para el resto del mercado local se fijaron condiciones de comercialización accesibles que permitieron posicionar el producto en muy poco tiempo como un estándar nacional muy bien reconocido.

La calidad técnica del producto demostró ser muy buena y recogió amplios elogios tanto locales como internacionales, lo que fue convenciendo a los directores de la potencialidad de la empresa como productora de software para internet.

Con el correr de los meses y la experiencia recogida se decidió que la empresa también operaría como editora de contenidos educativos, generando un servicio complementario de alto valor agregado, que podía convertirse en un buen negocio.

El proyecto inicial estaba demostrando ser consistente y la recuperación de la inversión se completaría en un período de 4 años con buenas perspectivas de futuro, aún sin contar con las ganancias derivadas de la edición de contenidos.

Unos meses después comenzaron los contactos internacionales para colocar el producto educativo con una estrategia similar en el mercado regional lo que aparentemente venía también bien aspectado.

Fue entonces cuando una empresa internacional ofreció comprar los derechos sobre el producto fuera del país para integrarlo a un sistema world class de administración de instituciones educativas que ya poseía.

La oferta económica realizada fue muy tentadora porque permite a los socios recuperar la inversión realizada y obtener un 200% más de lo que habían invertido hacía menos de un año y medio.

El cuerpo de accionistas luego de analizar las opciones no se pusieron de acuerdo respecto de la conveniencia o no de aceptar la oferta, porque tienen visiones diferentes de lo que representa el negocio y pasaron a un cuarto intermedio.

Por un lado, están quienes desarrollaron la idea y quieren mantener el producto y por otro, quienes solo aportaron capital y son partidarios de venderla, mientras un tercer grupo todavía no tomó posición.

1. Si Ud. es partidario de conservar la empresa: ¿Qué argumentos empresariales manejaría para convencer a los indecisos?
2. De la misma manera, ¿cuáles piensa que serían los argumentos principales de los socios que tienen postura vendedora y cómo los contrarrestaría?

CASOS EMPRESARIALES

5. ANALISIS GENERAL DE LA SITUACION DE UNA EMPRESA CONSIDERANDO INFORMACION DE SU FUNCIONAMIENTO PRODUCTIVO Y SUS ESTADOS FINANCIEROS



Imagen tomada de http://farm1.static.flickr.com/38/75427572_1ed0ce8f10_m.jpg

Un consultor acaba de ser contratado para realizar un análisis de la situación de una pequeña empresa que según el dueño está teniendo problemas. Luego de un periodo de estabilidad en que la empresa era la fuente de recursos de la familia sin inconvenientes, habían decidido crecer.

Se habían realizado inversiones con fondos propios para duplicar la planta y se habían contratado varios empleados nuevos.

Aparentemente la capacidad de producción era absorbida por la plaza con precios similares a los de la antigua empresa.

Después de unos 6 meses en los que todo parecía funcionar bien se comenzaron a apreciar ciertos problemas.

Están surgiendo dificultades de liquidez para hacer frente a los compromisos de corto plazo. El dueño ha puesto "plata de su bolsillo" para pagar cuentas.

CASOS EMPRESARIALES

Existe preocupación porque el préstamo para realizar una campaña publicitaria y las primeras ventas al exterior está trancado en el banco.

La información verbal aportada por los encargados de producción y de ventas (hijos del dueño) parece ser contradictoria.

Los estados contables de la empresa que lleva el hermano del dueño están atrasados y aparentemente no son muy confiables.

1. ¿Qué información relevante de operaciones debería obtener el consultor para saber dónde está parada la empresa?
2. ¿Qué debería saberse sobre la evolución de las ventas de productos realizadas hasta el presente?
3. ¿Qué es lo más importante que se debe reconstruir para poder sacar información útil de los precarios estados contables de la empresa?
4. ¿De qué forma y dónde debería el consultor buscar la información necesaria para tener un diagnóstico rápido de la empresa para atacar problemas de corto plazo?
5. ¿Cómo se puede saber si no hay problemas de fondo que puedan comprometer la supervivencia de la empresa a largo plazo?
6. ¿Qué objetivos y contenidos debería tener el primer reporte para el dueño de la empresa que lo contrató?

CASOS EMPRESARIALES

6. DIAGNOSTICO DE UN SERVICIO ESPECIALIZADO



Imagen tomada de <http://tytsrcl.com/archivos/servicios.jpg>

Un consultor acaba de ser contratado para realizar un diagnóstico y propuestas para mejorar el funcionamiento de un centro de servicios informáticos de desarrollo y operación en la órbita del Estado.

De la primer reunión con el responsable superior del servicio ha obtenido la siguiente información:

1. "La imagen del servicio se está deteriorando gradualmente y el administrador del Centro no logra revertir la situación".
2. "Los costos del servicio se han incrementado, sin que los beneficios puedan ser percibidos".
3. "Ya llevamos mas de un año de retraso en los planes preparados hace tres años".
4. "La contratación de empresas externas para el desarrollo nos está dando dolores de cabeza".
5. "Voy a tener que tomar cartas en el asunto ...".

CASOS EMPRESARIALES

Profundizando en su trabajo logró obtener de los propios servicios, la siguiente información sobre incidentes ocurridos recientemente:

- 1 Protestas de las oficinas usuarias que sostienen que los cambios en la programación de los sistemas en producción no son realizados teniendo en cuenta las necesidades planteadas por el personal que va a utilizar los servicios en sus tareas habituales.
- 2 Promedialmente 2 caídas en la red principal por falta de coordinación en la utilización de los recursos del sistema por parte de personas ajenas al Centro de Cómputos provocando interrupciones en el servicio.
- 3 Retrasos en los cronogramas de desarrollo debidos a consultas sobre funcionamiento y pedidos de cambios que requieren atención inmediata, afectando el desarrollo de las tareas planificadas por los servicios especializados del Centro de Procesamiento de Datos.
- 4 Fijación de la fecha de lanzamiento de un nuevo sistema desarrollado externamente sin consultar al Centro de Procesamiento de Datos para que analizara la factibilidad técnica de la propuesta provocando contramarchas en la entrada en producción.
- 5 Introducción descontrolada de software "pirata" por parte de usuarios de equipos microcomputadores que introdujeron "virus" que afectaron a la red general que se comunica con todas las demás redes de la organización.

Partiendo de que se ha realizado un adecuado relevamiento: ¿La visión del superior y las de los subordinados son consistentes?

1. ¿De las cuestiones detectadas, cuáles están relacionadas con aspectos de organización y cuáles con aspectos de funcionamiento?
2. ¿Hay hallazgos relacionados con aspectos de personal o de tecnologías de la información? ¿Cuáles serían?

CASOS EMPRESARIALES

7. CONFLICTO INTERNO DE INTERESES



Imagen tomada de <http://www.factum.edu.uy/estpol/anaobs/2007/graficos/ano07046a.jpg>

Un ministerio estaba por desarrollar un enorme proyecto informático que revolucionaría la gestión y que debía estar terminado en un año debido a compromisos contraídos a nivel gubernamental, reforzados por el hecho de que los equipos ya habían sido comprados y venían en camino.

Se había decidido que el proyecto fuera desarrollado con personal propio del Ministerio, que conocía la interna de la institución, reforzado mediante la contratación de noveles ingenieros y analistas de facultad.

A los directores del servicio les había parecido que la dirección del proyecto debía mantenerla la gente con experiencia que ya trabajaba desde hacía años en la institución y que los conocimientos técnicos los aportarían los “muchachos” a contratar.

Seis meses luego de lanzado el proyecto no se podían apreciar avances en el mismo y ante las presiones de la superioridad, los encargados de la Dirección dijeron que seguramente no se cumplirían los plazos y que incluso dudaban de que el proyecto pudiera realizarse.

CASOS EMPRESARIALES

Esa misma semana el responsable político de la iniciativa realizó una reunión con todo el personal técnico y planteó si había alguna manera de reflotar el proyecto y si alguno de los presentes estaba en condiciones de asumir esa responsabilidad respondiendo con su cargo por el éxito del proyecto.

Uno de los ingenieros recientemente contratados dijo que el proyecto era posible si se generaban las condiciones para cambiar la organización del equipo de trabajo, participaban quienes habían diseñado el sistema a sustituir, se potenciaba la política de incentivos y el plan de lanzamiento que debería ser gradual.

Al otro día el responsable político estaba nombrando al novel ingeniero y al analista conocedor del sistema viejo co-directores del proyecto, aceptando por otra parte el paquete de medidas incluyendo expresamente incentivos nunca vistos hasta el presente en la Administración Pública y un plan gradual de implantación de los sistemas.

El resto del equipo de administración que había dirigido hasta el presente el proyecto sin haber obtenido resultados, fue relegado a funciones burocráticas, pero manteniendo los cargos que antes tenían en la organización. Esto es responsables del mantenimiento de los viejos sistemas y de la operación de los mismos, quedando fuera del sistema de incentivos.

Se planteó un rediseño del modelo de sistemas, los grupos de análisis y programación y se creó un nuevo grupo de encargados de implantación. Sobre la base de un equipo enteramente ad hoc comenzó a desarrollarse el proyecto con un estricto control de ejecución y un funcionamiento de los sistemas de incentivos.

Pronto los integrantes del equipo de proyecto tenían retribuciones notoriamente superiores al resto del personal de dirección y técnico de la institución, pero esto no generó entonces ningún conflicto visible, puesto que los integrantes del equipo estaban asumiendo riesgos y por otra parte trabajaban jornadas de 10 horas desacostumbradas totalmente en esos ámbitos.

El proyecto alcanzó los objetivos planteados en tiempo y forma con los consecuentes beneficios para la Administración, y el prestigio ganado por la dirección política que mostraba que desde la interna de una organización del Estado, sólo con pequeños ajustes podrían lograrse éxitos notables.

La idea de la Dirección política fue mechar a parte de los jóvenes del proyecto en la organización formal y desactivar gradualmente la política de incentivos de una manera que esto no provocara conflictos con el resto del personal que ya comenzaba a plantear equiparaciones.

Por su parte los integrantes del equipo de proyecto exitoso no hicieron cuestión del tema porque pensaban que de todas maneras había nuevos proyectos que les permitirían retomar el liderazgo de los desarrollos, en los términos que ya lo habían hecho con el proyecto anterior.

Pasado un tiempo, la organización había retomado el ritmo cansino de los desarrollos que existía previamente y paso a paso los antiguos jefes se hicieron del control burocrático de los servicios, con ciertos beneficios salariales debido a un acuerdo de equiparación salarial que, si bien no llegó a los niveles del proyecto original, no era para nada despreciable.

Los nuevos proyectos, que si bien eran importantes y necesarios, no generaban el nivel de compromiso político necesario comenzaron a desarrollarse lentamente y un año después

CASOS EMPRESARIALES

se diluyeron totalmente, por falta de apoyo de la superioridad, agravado por una gran recesión que congelaría todas las iniciativas por varios años.

Una parte importante del equipo de dirección y los técnicos del proyecto original renunciaron poco después y se incorporaron a la actividad privada, apoyados en los antecedentes generados en ese proyecto que tuvo repercusiones muy importantes y se constituyó en uno de las iniciativas de cambio funcional y tecnológico más exitosas del Estado a comienzos de los años 80.

No se generaron experiencias similares de ese tipo en la órbita del Estado durante los años venideros, que permitieran capitalizar la experiencia acumulada y replicarla en otros ámbitos. Unos años después solo los memoriosos recordaban cómo se había logrado tal resultado.

Curiosamente algunas normas y procedimientos implantados entonces, ciertamente innovadoras para la época, todavía están vigentes, aunque gran parte de quienes las aplican no se preguntan si todavía son necesarias o si eventualmente pueden ser mejoradas.

1. ¿Cuáles fueron las condiciones para desarrollar un proyecto exitoso de tal envergadura en el contexto en el que se desarrolló?
2. ¿Qué intereses diferentes tenían los grupos diferenciados de agentes en el proyecto y cómo lograron amalgamarse en determinadas circunstancias?
3. ¿Por qué no se pudo replicar internamente la experiencia si se contaba con todo el know how necesario para hacerlo?
4. ¿El conflicto entre burócratas y tecnócratas puede resolverse de alguna manera que sea conveniente para la Administración?
5. ¿No habrá alguna opción en la que pueda aparecer otro tipo de agentes que no sea tipificable como burócrata o tecnócrata?

CASOS EMPRESARIALES

8. NEGOCIACION DE TECNOLOGIA CON PROVEEDORES



Imagen tomada de http://www.turismoymercado.com/images/turismo_y_tecnologia.gif

Una de las más grandes empresas nacionales había apostado hace mucho tiempo a la tecnificación de sus sistemas productivos con un importante componente de SI y TI. Oportunamente, los servicios técnicos de la empresa habían definido pautas tecnológicas muy adecuadas y confiables para la empresa.

Durante muchos años la relación comercial entre la empresa y el proveedor local de software de base de datos funcionó adecuadamente.

Esto fue debido a que la base de datos era muy buena, el servicio local era excelente y las políticas de comercialización permitían pagar precios razonables.

La relación era técnica y comercialmente sana. Esto es que la empresa utilizaba a satisfacción los productos que requería, contratando las licencias necesarias.

CASOS EMPRESARIALES

Por otra parte estaba muy conforme con los resultados técnicos logrados y con los precios pagados por los productos (bienes y servicios).

En algún momento, ya en el pasado, esa armonía de producto y precios se rompió y la empresa ya no la consideraba comercialmente tan conveniente.

Además una crisis nacional agravó coyunturalmente la situación generándole problemas económicos a la empresa, que igual no dejaba de crecer.

En un momento la cantidad de licencias adquiridas y aquellas realmente utilizadas empezaron a mostrar una brecha, que no dejaba de crecer.

El proveedor local del software de administración de la base de datos era consciente del problema y sus contrapartes en los servicios técnicos de la empresa también.

De mutuo acuerdo, se había resuelto realizar un diagnóstico conjunto de la situación para evaluar la magnitud del desfase.

Incluso se había iniciado un tímido proceso de ajuste entre el uso del producto y las licencias efectivamente contratadas, mostrando la buena voluntad de las partes.

La situación se agravó porque globalmente el proveedor estaba proponiendo nuevos mecanismos de facturación que serían aún más desfavorables para la empresa.

Sabiendo esto empresas competidoras de venta de software estaban ofreciendo cambiar las bases de datos gratis y reducir los costos de las licencias.

Por supuesto estas propuestas de vender sus licencias en precios aparentemente más convenientes para la empresa, fueron planteadas a todos los niveles.

Al mismo tiempo la empresa estaba preparando un plan de reconversión de sus sistemas que aumentaría la cantidad de licencias requeridas al doble.

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la posición de la empresa para lograr mejores condiciones comerciales?
2. ¿Cuál es la mejor alternativa de la empresa si no logra un acuerdo negociado con el actual proveedor?
3. ¿Cómo puede utilizar la empresa el actual proceso de regularización y el nuevo megaproyecto que está por encarar para mejorar su posición?
4. ¿Qué opciones de negociación le queda a la empresa si sabe que sus requerimientos exceden las potestades de negociación del proveedor local?

CASOS EMPRESARIALES

La gente de compras de insumos locales (hierro y otros metales a reciclar) mantiene elevados niveles de exigencia lo que a veces requiere pagar precios más altos.

Se ha considerado la posibilidad de bajar la calidad de la materia prima, pero esa medida todavía no se ha tomado.

La gente de producción ha procurado aumentar el rendimiento de la planta produciendo más varillas pero eso ha generado pérdidas de negocios en el otro rubro.

La gente de ventas se queja porque a la larga, el no disponer de perfiles alejará a clientes que compran los dos productos juntos.

Sus ideas de cambiar un poco los productos para poder diferenciarlos no fue tenida en cuenta, porque varios gerentes piensan que ningún cliente notaría la diferencia.

El gerente de finanzas alertó de que los márgenes de contribución del negocio se vienen reduciendo desde hace varios meses.

Los salarios que se pagan al personal son un poco más altos que los de los competidores, pero como contrapartida estos parecen ser más eficientes.

A partir de un estudio reciente se ha constatado que sus costos no son competitivos y aparentemente, si se pasara a energía eléctrica igual se tendrían problemas.

No se considera, a partir de los informes de comercialización, que los costos adicionales puedan trasladarse a los clientes sin pérdidas sustantivas de ventas.

Los productos de la empresa y los de la competencia no pueden diferenciarse a menos que se realicen controles de calidad confiables.

1. ¿Qué información adicional solicitaría para clarificar la situación general de la empresa?
2. ¿Cómo puede asegurarse si los estudios sobre el sistema productivo actual y el propuesto son confiables?
3. ¿Qué alternativas de rediseño del sistema productivo tiene la empresa para bajar sus costos de producción?
4. ¿Qué puede hacer la empresa para mostrar que sus productos son de mejor calidad que los de la competencia?

CASOS EMPRESARIALES

10. ANALISIS DE DIAGNOSTICO Y PROPUESTA



Imagen tomada de <http://imagenes.acambiode.com/img-bbdd/DIAGN%C3%93STICO.JPG>

La Gerencia General de una empresa nacional de fabricación de bicicletas que ha notado ciertos problemas de gestión, contrata a un consultor para que identifique los problemas de organización y funcionamiento de su servicio de compras y almacenes.

La empresa tiene una sola planta de fabricación es provista integralmente de suministros por los servicios de compra y almacenes que entrega unas 100 bicicletas diarias a la gerencia de ventas.

Por primera vez en años varios clientes directos locales se han quejado de la calidad de las bicicletas, porque las cadenas se han roto o se salen de los piñones. Un cliente mayorista del exterior ha planteado que devolverá una partida de 500.

La gerencia de producción informó a la Gerencia General que los problemas se deben a la mala calidad en las materias primas suministradas, especialmente desde hace unos 4 meses y más en lo referido a las cadenas.

El consultor realiza en primera instancia los siguientes hallazgos:

- 1) Los principales componentes que a modo de kits compra la empresa para el armado de bicicletas son las llantas, el sistema de frenos y las luces y son de muy buena calidad y de precios muy buenos.
- 2) Otras materias primas esenciales como ser rayos, caños y cadenas los adquiere en grandes partidas comprando en plaza, existiendo problemas de calidad a la vez que de precios muy variables.

CASOS EMPRESARIALES

- 3) Es resto de los componentes como ser pinturas, grasa, ceras etc. se adquieren a demanda en plaza a requerimiento de fábrica. No existen problemas de calidad por estos componentes y los precios son los usuales del mercado minorista.
 - 4) Existe un importante stock de kits de llantas especiales que aparentemente ya no serán utilizados y que están desde hace 6 meses en almacenes porque las bicicletas que los requerían han dejado de fabricarse .
 - 5) El jefe de almacenes informó que no se le comunicó a tiempo que la línea de productos que usaba el kit de llantas especiales sería discontinuada y por lo tanto no se suspendieron las compras.
 - 6) Se constató que ciertos productos como los rayos y las cadenas se han comprado por años al mismo proveedor que ha bajado la calidad de su producto, lo que fue informado por la gente de fábrica en varias oportunidades.
 - 7) Se han recibido a pedido del jefe de almacenes ofertas de rayos y cadenas de otros proveedores, aparentemente de mejor calidad y de precios similares que han sido desestimadas por la gerencia de compras y almacenes.
 - 8) Existen faltantes de rayos, caños y cadenas que según el jefe de compras fueron adquiridos y que según el jefe de almacenes no fueron entregados. Igual se pagaron, según informó la administración.
1. ¿Qué información adicional debería obtener el consultor para completar su diagnóstico sobre la calidad y los precios de los insumos?
 2. ¿Qué problemas de organización y procedimientos habría que corregir para mejorar la relación entre compras y almacenes y producción?.

CASOS EMPRESARIALES

11. CASO BANCO CAPITAL



Imagen tomada de http://canarias.indymedia.org/usermedia/image/13/1_banco.jpg

(Este caso ha sido elaborado por Multidynamics y a ella pertenece a su propiedad intelectual)

El salón de conferencia del piso 18 del Banco capital, en el centro del distrito financiero de la ciudad, se encontraba lleno de personas. Atentamente, todos observaban a Juan Donoso, presidente del Banco Capital quien se dirigía a los presidentes haciendo un balance de su pensamiento de los planes que tenía con respecto al Banco para los próximos años.

El Banco había sido fundado por Camilo, el padre de Juan, cabeza de familia Donoso, hacía cerca de 20 años y todavía conservaban el control, aunque una parte sustancial estaba en la Bolsa y en poder de cientos de pequeños accionistas. Mucho de los empleados y funcionarios del banco trabajan allí desde su fundación y conservan las tradiciones y practicas de sus fundadores.

Dirigiéndose al auditorio, Juan comentaba:

CASOS EMPRESARIALES

El Banco Capital ha venido creciendo constantemente. Los depósitos han pasados de U\$ 450 mil millones a U\$ 780 mil millones en los últimos dos años; tenemos ahora 75 oficinas y sucursales de atención al público y 1150 empleados. Somos el banco de mayor crecimiento en el país y contamos con la confianza y el apoyo de nuestros clientes que nos aprecian.

¿Por qué ha sucedido esto? Porque tenemos una manera muy especial y única de tratar a nuestros cuenta-habituantes, porque esta es su casa, porque le damos siempre las mejores condiciones y el mejor servicio. Señores esto es nuestro mejor activo y no puede cambiar, al contrario, debe ser mejorado cada día.

sin embargo, aspiramos a estar entre los mas grandes bancos del país y para eso tenemos que emprender un plan para modernizarnos, con una nueva tecnología, con mayor flexibilidad y rapidez en el servicio, con operaciones mas descentralizadas, incorporando nueva gente, ampliando nuestra cobertura, etc.

Pero tenemos que tener cuidado de no perder nuestras característica de banco familiar, de atención personalizada, de total transparencia y confianza, de empleados que quieren a su institución y que saben como prestar un buen servicio a los clientes”.

La gente, en un número superior a 80, estaba sorprendida. Era la primera vez que el presidente de la organización hablaba así. En el Banco siempre había sido tradicional, se enorgullecía de ser un banco pequeño, con clientes muy conocidos y escogidos. Lanzarse ahora a crecer implicaba muchas cosas y no era tan fácil.

¿De dónde iban sacar la gente?, gente nueva no tenía la cultura del banco, había que entrenarla, y aun así, no se estaba seguro que fueran a funcionar como todos quería.

Observando los otros bancos grandes que se notaban claramente en la ausencia del servicio al cliente. En la mayoría, el cliente hablaba con las maquinas para pagar sus cuentas, pedir sus saldos, hacer transferencias, etc. Nunca había contacto con las personas solo cuando las maquinas fallaban y, entonces, la respuesta era: “Lo sentimos se nos cayó el sistema. Espere que lo arregle”, ó “El sistema no se equivoca, el error es suyo”.

Ahora se explicaba lo que había sucedido en los últimos meses. Muchas visitas al Presidente, continuas reuniones con el Vicepresidente, mucho movimiento.

Se hablaba de planes a largo plazo y que todo iba a cambiar, pero la mayoría contestaba: “qué va! Nosotros nunca cambiaremos. Los Donosos nunca cambiaran. Estamos bien así!”.

Juan continuaba:

“Le he pedido a un grupo de los Vicepresidentes que trabajen a un plan de diez años, para alcanzar lo que nos proponemos. Todo el mundo debe participar y quiero que todos se

CASOS EMPRESARIALES

comprometan en este esfuerzo por hacer de nuestro banco una entidad grande, poderosa y única”.

Bueno- pensaba mucha gente.- no esta tan mal pertenecer a un banco grande, seguramente pagaran más y habrá mucha más gente y oportunidades. Otros decían:

“Lastima del banco, se va a volver como todos, a los antiguos nos botaran porque no sabemos operar las maquinas, además, nuevos y jóvenes empleados entraran a enseñarnos como manejar un banco”.

Luis Agudelo, Vicepresidente Comercial del Banco Capital, observaba a su jefe y recordaba cuantas reuniones y discusiones habían tenido, para llegar a ese punto. Era claro que un banco pequeño era muy débil, que los grandes monstruos podrían despedarlo cuando quisieran, que sería presa fácil a los grandes capitales. Pero, también convertirse en un banco grande no era una tarea sencilla. Razonaba: “no podemos tratar de inventarnos lo que ya esta inventado”.

Luis conocía perfectamente los procesos de evaluación de las entidades financieras puesto que tenía más de 25 años trabajando con bancos grandes y desde hacía 6 años estaba en el Capital. Sabía que un proceso de transformación requiere mucho liderazgo, mucho conocimiento, mucha colaboración de la gente y que es necesario tener éxito desde el principio para mantener la moral y el entusiasmo. “Juan es capaz de hacerlo”- Pero difícil que pueda solo! Necesitaría de mucha ayuda, de experto y de mucha suerte!”.

Si bien era verdad que el Banco Capital había crecido mucho en los últimos años, este crecimiento había implicado utilizar muchos recursos, las utilidades eran inferiores, en proporción a las de los grandes bancos, los accionistas recibían apenas un dividendo aceptable, se decía que tenía mucha gente y pocas maquinas que parecía un banco del siglo pasado.

Juan era consiente de todo esto. Mientras explicaba alguno de sus planes, pensaba en su interior, en la tarea que había propuesto emprender: “¿Qué pensaría papá estaría de acuerdo? Era muy conservador, pero los últimos tiempos han cambiado. En esta época o uno se mueve o se lo come el vivo!

Instrucciones de trabajo:

1. Lea el caso
2. Elabore el bosquejo de un Plan estratégico para el Banco Capital. Para ello responda las siguientes preguntas indicado:

CASOS EMPRESARIALES

- a. **Misión:** ¿Qué es el banco hoy? ¿Qué aspira a ser? ¿Qué necesidad se va a satisfacer? ¿Qué grupos de consumidores se va a entender? ¿Qué tecnología se va a emplear y las herramientas administrativas para realizar su operación?

- b. **Visión:** ¿A dónde quiere llegar? ¿Hacia donde pueden ir? ¿Cuál es su estado futuro deseado?.

- c. **Principios y valores:** ¿Cuáles son o deben ser los sellos de la cultura del banco? ¿Qué creen acerca de si mismo? ¿Qué valores son importante para Juan y sus colaboradores? ¿Qué normas van a seguir?

3. Como se explicó anteriormente, las estrategias son decisiones de carácter global que una empresa se propone realizar para lograr sus objetivos a largo plazo. Las metas, por su parte, son acciones a corto plazo, sujetas a evaluación permanente.

- 1) En el caso del “Banco Capital” enuncie los **objetivos (TRES)** que se requieren para el cambio propuesto por Juan Donoso. No olvide utilizar verbos “medibles”, como por ejemplo: “aumentar” o “disminuir”, seguidos de los resultados que espera alcanzar.

- 1) Objetivo No. 1

- 2) Objetivo No.2

- 3) Objetivo No.3

CASOS EMPRESARIALES

b. Exprese **TRES metas** por cada Objetivo, las metas en forma breve

1) Objetivo No. 1

a) Meta No. 1

b) Meta No. 2

c) Meta No. 3

2) Objetivo No.2

a) Meta No. 1

b) Meta No. 2

c) Meta No. 3

3) Objetivo No.3

a) Meta No. 1

b) Meta No. 2

c) Meta No. 3

CASOS EMPRESARIALES

12. LOS DOS AMIGOS Y LOS TONTOS DE LA COLINA O EL LARGO Y SINUOSO CAMINO A LA DEMOCRACIA

Alberto Pereira C.



Imagen tomada de <http://eco.microsiervos.com/images/corrimiento-tierra-colina.jpg>

Hoy deseo compartir contigo buen lector una historia y una reflexión acerca de ella y de todos nosotros. Es una historia triste pero interesante y aleccionadora creo Yo. Y, como en todas las historias, hay un reino, en medio de su mundo y cerca de ningún sitio y un Señor que dirige el reino, y en el reino hay pequeños estados que son dirigidos por Gobernadores que están obligados al Señor del reino; tanto el Señor como los Gobernadores y el resto de los habitantes son personas normales con familia y obligaciones.

Hace algún tiempo en este reino, de manera pacífica, llegó al poder un Señor que tenía muy buenas intenciones, su reino había sido botín de malos gobernantes durante mucho tiempo y como joven emprendedor llegó decidido a cambiar el estado de cosas en su reino. Siendo como era, decidido y de buen corazón, el deseaba lo mejor para todos los habitantes del reino, así que llamó a los Gobernadores y les dijo que había que hacer del reino un nuevo lugar, moderno, seguro, productivo y capaz de competir de igual a igual con otros reinos.

CASOS EMPRESARIALES

Los Gobernadores, entusiasmados con la idea, se dispusieron a mejorar sus pequeños estados y buscaron el apoyo de personas de su estado, de otros reinos y otros estados que desearan probar fortuna e invertir en su tierra. El Señor del reino les dijo:

-- Debemos desarrollar nuestro territorio de modo que se genere riqueza, pero además que esa riqueza esté distribuida entre todos los habitantes del reino.

-- Debemos hacer un uso cuidadoso de nuestros recursos para que nuestro territorio pueda seguir produciendo riqueza para nuestros hijos e hijas y para los hijos y las hijas de ellos, para los hombres y las mujeres de este reino por muchas generaciones.

Corre que te corre, cada Gobernador fue a buscar en su propio estado a alguien que pudiera decirle como hacer eso y busca que te busca, hallaron que en cada estado había algunas personas que vivían estudiando la naturaleza, estudiando como se intercambiaban las mercaderías o como funcionaban las relaciones de las personas o los ríos y los seres que había en sus estados. El Gobernador de uno de los estados pensó que ellos debían saber como lograr lo que el Señor del reino les había pedido, así que junto con sus visires le ofreció pagarles lo que necesitaran para que usaran sus conocimientos para hacer un plan que les dijera cómo aprovechar su territorio.

Bien a bien se pusieron a trabajar, pero primero le dijeron al Gobernador del estado:

-- Nosotros haremos el plan que pides pero, debes tomar en cuenta que como nos afectará a todos los que vivimos aquí, deberá tomarse parecer a todos los habitantes, deberá consultarse a los representantes de los pobladores del estado.

El Gobernador, al que le urgía el trabajo no tuvo empacho en afirmar que así se haría y los trabajos dieron principio. Cuando ya los estudiosos habían estudiado las cosas le dijeron al Gobernador que era necesario empezar a consultar a la gente del estado pero para entonces, ya habían llegado algunas personas de fuera del estado que se habían hecho supuestos amigos de la gente rica del mismo y del Gobernador.

En este estado de cosas se creó una comisión que haría el trabajo de revisión y cuando llegó el momento de las consultas, estaban miembros de la administración del estado pero, se echaba de menos a los representantes de algunas comunidades, estaban representados los grandes inversionistas pero,

CASOS EMPRESARIALES

se extrañaba a los representantes de la gente común; no obstante los trabajos debían continuar ya que era una petición del Señor del reino. Uno de los hombres representados era conocido como hombre arriesgado y que siempre obtenía lo que deseaba, y viendo la oportunidad de hacer negocio en una parcela del estado decidió jugar sus cartas.

La parcela que este hombre había conseguido era en todos los sentidos un paraíso natural el agua era cristalina y la vegetación exuberante, el paisaje era bellissimo por lo que decidió que ahí construiría un hostel para alojar a la gente rica que quisiera ver esos paisajes y disfrutar de la las cristalinas aguas. Este lugar, por otro lado, había sido calificado por los estudiosos como uno de los lugares que debían preservarse como patrimonio de las generaciones futuras, lo cual no convenía este hombre.

Para alcanzar sus fines, este hombre y sus representantes acudieron a los visires del Gobernador, y recurrieron al soborno y a las más arteras maniobras, incluyendo el calificar a los estudiosos de tontos viviendo en una colina aislados del mundo real; pero la negociación era difícil de modo que cuando vieron que no podían obtener así todo lo que deseaban se le ocurrió otra idea a este hombre. Se aprovecharía de que su hijo era conocido de una de las hijas del Señor del reino y presionaría a los visires del Señor para que ellos dieran orden al Gobernador y sus visires de concederle lo que deseaba.

El argumento bien podría ser que ya que su hijo era conocido de la hija del Señor, debería tener los recursos para poder cortejarla y con ello todos se beneficiarían. Así lo hizo y como era de esperarse, la orden llegó y la negociación se desvirtuó convirtiéndose en un simple acto discrecional sin fundamento en lo que se sabía del estado. Las áreas donde la gente común vivía ni se discutieron, el apoyo a los que hacían producir la tierra ni se mencionó, quedando ello relegado por la comisión a un segundo o tercer plano; lo que les importaba, aún contra la opinión de los estudiosos y de algunas voces que se alzaron en la población, era el negocio rápido y quedar bien con el rico que trataba con el Señor del reino.

Ya con las enmiendas, el plan se publicó y el Gobernador recibió del Señor del reino una calurosa felicitación y la garantía de su apoyo.

Años después uno de esos tontos de la colina alcanzó a visitar ese hostel, el agua era clara pero no tenía la pureza y transparencia de antaño, la exuberante vegetación natural había sido sustituida por modernas instalaciones deportivas y algunos tiestos y pequeños jardines con plantas de otras latitudes, el paisaje era el corriente en cualquier centro turístico, basura en las calles, concreto,

CASOS EMPRESARIALES

asfalto, tiendas y bares; las aves y animales silvestres fueron sustituidos por atildados turistas de otros reinos y la miseria de la población local e inmigrante.

Del paraíso que conociera ya no quedaba más que el recuerdo y algunos papeles y fotografías viejas guardadas en algún archivo en la colina de los tontos estudiosos. En ese momento, de él sólo se escucho una frase arrastrada por el viento de levante:

-- El largo y sinuoso camino al desarrollo y la democracia...

Regresando a la realidad, la necesidad acuciante que existe para generar más empleos y nuevas fuentes de ingresos y divisas para cualquier sociedad en desarrollo, obliga, de manera cada día más perentoria a realizar ejercicios de planeación en todas las escalas, desde la administración hogareña hasta el mercado y las interacciones internacionales.

El desarrollo, visto como un aumento armónico en tamaño y complejidad de un sistema, define los recursos como la base sobre la cual construir el futuro de un grupo social², sin embargo, los recursos son limitados y la tasa de renovación de algunos de ellos es extremadamente baja o lenta, de ahí que "en algunos países ya no existan áreas naturales aparte de algunas formaciones costeras, debido a un largo proceso de dominación de la naturaleza misma"³, de este modo, si queremos crear un sistema el cual pueda aprovechar los recursos por largos periodos de tiempo sin agotarlos, debemos recurrir a la generación de estrategias que acompañen el desarrollo social al ritmo de estos procesos naturales.

La región del Mar Caribe y las costas que lo limitan es rica en paisajes y recursos naturales, así ha sido desde que nuestra especie es tal. Sin embargo, aún estos paisajes y recursos son finitos, lo que hace necesario planear la mejor manera de usarlos sin que este uso implique la pérdida de los mismos.

En la actualidad para muchos países en vías de desarrollo en la región del Caribe, se ve el turismo como una alternativa viable para inyectar divisas frescas en la economía y tratar de disparar el desarrollo de la región. La idea es buena, pero debemos de manera paralela tomar en cuenta que no debe ser ésta la única actividad que se desarrolle, la historia ha demostrado que una economía basada en lo que antes se llamaba monocultivo y que hoy se entiende como motor económico único, es una economía destinada de antemano al fracaso (CEPAL)⁴.

CASOS EMPRESARIALES

La planeación, y en éste caso, la planeación regional del desarrollo, debe tomar en cuenta los nuevos conocimientos sobre el entorno y su dinámica para poder prever efectiva y eficazmente las consecuencias del desarrollo de un grupo social en el ambiente en que se encuentra inmerso. En este sentido, es muy común en los países en desarrollo el importar modelos tanto de desarrollo como de planeación, en algunos casos arguyendo premuras, en otros por comodidad, en los peores, por desconfianza en sus propios recursos científicos y la capacidad de los mismos o por un insano fetichismo que los hace considerar como mejor lo pensado en otros lugares bajo premisas diferentes.

Son dos facetas de un problema, por un lado la necesidad de hacer una planeación moderna y por otro lado la pérdida de identidad cultural y nacional que conlleva el proceso globalizador actual. Tenemos que tomar posición respecto a nuestra forma de hacer ciencia, ya como científicos que se aproximan a los conceptos básicos a través del planteamiento y resolución de los problemas específicos y locales de nuestra realidad, ya como simples satélites que importan los conceptos, teorías y postulados elaborados en la gran metrópolis.⁵

O, para plantear una tercera alternativa, viable también, digamos como Ortega y Gasset "... Del extranjero tráiganse ideas pero no modelo. ..."⁶, en muchos aspectos el problema de la planeación regional es el mismo problema que han tenido otros ámbitos del quehacer cotidiano en los países en desarrollo y que han contribuido a formar la situación que vemos hoy en día. Aquí en México la situación no ha sido diferente sino hasta relativamente poco tiempo y en particular en el estado de Quintana Roo con su costa al Mar Caribe, se han visto pruebas fehacientes de lo expuesto por los trabajos de la CEPAL y otros organismos Internacionales respecto a la economía de motor único.

El desarrollo del estado ha sido muy marcado por periodos de bonanza y depresión, ligados de manera clara con el impulso momentáneo que puede dar a la economía un motor único, en principio la monoexplotación chiclera, posteriormente la explotación de las maderas preciosas impulsó fuertemente la economía local; y en tiempos más recientes el impulso a la producción arrocería o en su momento la ganadería, trataron de dar el empuje necesario para hacer renacer los esplendores de antaño. Sin embargo, estos esfuerzos, al estar aislados y no estar orquestados en un marco de planeación integral del desarrollo que considerara las características propias del territorio, en lo fisiográfico, biológico, social, cultural, histórico y económico, solo podían conducir a momentáneas bonanzas para algunos de los actores sociales, principalmente aquellos con recursos para invertir, dejando atrás al grueso de la población.

CASOS EMPRESARIALES

Quisiéramos que no fuera así, pero es muy fácil y cómodo establecer analogías entre los sucesos de ayer para plantear el posible devenir. A la vista de ello, de un tiempo para acá se han venido dando una serie de esfuerzos en diversos sectores sociales en los países de área que nos permiten suponer que las cosas han de cambiar, que no seguiremos los pasos de los que nos precedieron, cuando vemos que han estado errados.

Los tiempos en los que el tamaño de la población mundial era reducido y el desconocimiento que teníamos de los recursos, el ambiente y su dinámica explicaban que no justificaban los errores, han pasado, no podemos permitirnos el continuar esa alocada carrera de capitalismo desenfrenado que impulsan algunos.

En México, los esfuerzos de planeación se han visto orientados hacia la construcción de modelos en los que, considerando las características ambientales y las aptitudes del suelo, paisaje, subsuelo, biota y sociedad, se elabora un diagnóstico de los subsistemas que componen la región; a su tiempo estos diagnósticos permiten crear un diagnóstico integrado que nos permite entonces modelar, aunque de modo tosco, el sistema regional con que trabajamos, sus características y relaciones con otros sistemas de la misma escala.

Partiendo de lo anterior, se elaboran una serie de pronósticos, haciendo uso de diferentes herramientas de planeación, considerando tres vías principales o escenarios, primero, hacer nada, es decir dejar las cosas como están y no mover; segundo, un escenario "tendencial", generado a partir de la aplicación al modelo de las tendencias detectadas en la fase de caracterización, tanto en el interior como exterior del sistema mismo; y por último un escenario "ideal", que se basa en la imagen que se ha construido de cómo desea la sociedad, en sus diferentes sectores ver su región en un tiempo futuro.⁷

Con todos los elementos anteriores, (imagen objetivo, pronósticos, diagnósticos y caracterización) se elabora un modelo de desarrollo de la región, especificando las regiones a conservar o desarrollar, las actividades a fomentar o inhibir y definiendo de manera general el camino a seguir para alcanzar la imagen objetivo que representa las aspiraciones de la sociedad que se encuentra inmersa en dicha región.⁸

Este producto una vez terminado, es sometido a un proceso de revisión y consenso por parte de los diferentes sectores sociales, es profundizado y perfeccionado, en un ejercicio democrático de planeación. El documento resultante es entonces sintetizado, y complementado con elementos jurídicos y cartográficos que permitan una ágil instrumentación del mismo; ya completo el

CASOS EMPRESARIALES

documento se emite como decreto y se convierte en ley, siendo de observancia obligatoria.⁹

Esto es en teoría, y teóricamente debería ser suficiente para llevar a cabo una planeación adecuada y guiar en el manejo racional de los recursos de una región. Sin embargo, la realidad no es tal, estos documentos de ordenamiento del territorio son, como producto de nuestra sociedad, imperfectos de origen, al igual que la misma sociedad, y reflejan en muchos aspectos no solo las virtudes sino también los vicios y defectos de nuestras sociedades, tanto en el proceso de elaboración del documento mismo como en los procesos de concertación e instrumentación.

Entre las imperfecciones de nuestra sociedad que marcan de manera adversa estos esfuerzos se encuentran, la corrupción, los compadrazgos y la burocracia extrema, cada uno de ellos dejándose ver tanto durante el proceso de elaboración de los instrumentos como en la aplicación de los mismos.

La corrupción puede y de hecho adopta diferentes formas durante la elaboración de estos documentos, se puede manifestar por el uso inadecuado o abuso de la información privilegiada que este tipo de estudios genera, dando de manera desleal ventaja a aquellos que de uno u otro modo consiguen acceso a ella en el cierre de negocios y "fabricación" de oportunidades de inversión, en estos casos es muy difícil determinar dónde se produjo el acto de corrupción, pero como siempre, éste beneficia solamente a aquellos con el poder o los recursos inmediatos para invertir, es decir, al gran capital.

Los compadrazgos por su parte son elementos que si bien en su momento han fortalecido la estructura social de las culturas latinoamericanas, la búsqueda del beneficio personal o de grupo, por encima del bien común, ha desembocado en una forma degenerada, convenenciera y egoísta de entender el término; llevando con ello a diversas formas de corrupción, como el otorgamiento de prebendas y privilegios, el acceso a información privilegiada que antes mencionaba, etc...

La fase de concertación es uno de los puntos en la elaboración de estos documentos que resulta más sensible al ataque de la corrupción y al influjo de las diversas características de nuestras sociedades, pudiendo manifestarse la primera como olvidos o falta de apoyo para que efectivamente estén representados los diversos actores sociales, privilegiando a los grandes inversionistas y dejando fuera los sectores de producción primaria, por ejemplo. Dando espacio a representantes de grupos de poder o de presión económica, se pervierte el espíritu de la concertación en aras de lo que algunos llaman

CASOS EMPRESARIALES

"hacer política", sacrificando en general a los sectores más desprotegidos de la población.

La burocracia excesiva por otro lado se manifiesta más en la parte de instrumentación del modelo ya que en muchos casos la existencia de sistemas administrativos hipertrofiados genera un volumen de trámites realmente apabullante para las actividades más simples, en éstas condiciones, llevan ventaja nuevamente los grandes capitales e inversiones, generalmente extranjeras, sobre la población general de la región, ya que disponen de personal suficiente para poder agilizar dichos trámites y en muchos casos, como se ha visto en todo el mundo, se evitan muchos de dichos trámites mediante sobornos y corrupciones semejantes.

Es cierto que necesitamos del desarrollo, es cierto que el desarrollo consume recursos, pero creo que hoy ya no es admisible el desarrollo explosivo y momentáneo que sólo beneficia a unos cuantos y priva a la mayoría de la oportunidad de disfrutar de los recursos o del beneficio que su uso produce. Creo que ya no es válido plantear el desarrollo a costa del bienestar de generaciones futuras, en aras de una rápida recuperación de lo invertido o que ello vaya a manos de unos cuantos sin beneficiar a la mayoría.

El pensamiento del hombre como tal ha ido pasando de la conciencia de si mismo, a la conciencia de grupo familiar, de ahí al de clan, tribu, etnia, estado y nación, hoy asistimos a otro nuevo salto, un salto hacia la conciencia de especie; a la conciencia de que debemos proteger la existencia de la especie y de todas las especies del planeta ya que solamente tenemos uno y no podemos bajar del carro a medio camino.

Creo que los esfuerzos de planeación del desarrollo no son en vano, pero creo igualmente que deben ser más y más intensos, creo que deben ser tomados con toda la seriedad y el esfuerzo necesarios para acabar con aquellos puntos débiles que tengan, para garantizar que el beneficio de una explotación y manejo racional de los recursos naturales llegue a todos los miembros no solo de nuestra especie sino de todas ellas.

No se cómo será el mundo de mañana, no se cómo serán las sociedades del futuro pero se que deberán ser diferentes a las que tenemos hoy, se que deberán velar por desarrollarse en armonía con su ambiente para poder sobrevivir, se también que si no hacemos algo hoy en ese sentido, posiblemente no haya un ambiente sano o apto para la vida el día de mañana y que tal vez entonces no haya forma de que exista una sociedad. Tal vez las soluciones que se han planteado no son las mejores, pero son perfectibles, como lo es nuestra sociedad y su relación con el ambiente.

CASOS EMPRESARIALES

Para alcanzar esa posibilidad de perfeccionarnos y perfeccionar los productos de nuestras sociedades solamente veo un camino y ese camino exige pensar en todos no en uno, exige buscar pequeñas mejoras y beneficios durante largos periodos en lugar de la opulencia inmediata y el egoísmo que hasta hoy ha diezmando nuestros recursos.

Mi intención ha sido el mostrar una problemática ambiental y cómo en México se ha enfrentado, sin afán de alabar o menospreciar, y tratando de buscar los pros y contras que tiene de modo general, buscando el modo en que este producto de nuestras imperfectas sociedades humanas, se beneficie de lo que hemos ido aprendiendo, buscando sus flaquezas y tratando de aportar ideas para subsanarlas; espero haberlo logrado al menos en parte porque, aunque Latinoamérica en general y el Caribe en particular son un mundo dentro de otro mundo, y no es mundo de reinos, hadas y dragones sino de países, caciques, presidentes y gente común, la historia inicial me pareció vagamente familiar y me deja una pregunta que deseo dejar flotando ante tus ojos, en tus labios, en tu mente estimado lector;

Tenemos los conocimientos y la tecnología, el deseo y la buena voluntad para hacer un uso racional de nuestros recursos, al margen de la veleidosa insistencia del extranjero, que solo desea hacer negocio a nuestra costa pero;

¿Nuestra gente y nuestros dirigentes, tendrán la conciencia y el valor para tomar la decisión que beneficie a la mayoría? o ¿Flaquearán ante la posibilidad de llenar fácil y rápidamente el bolsillo propio?.

1Nota del autor. Al hallar estas líneas en el texto pensé en la "ola inglesa", el choque cultural que representó en los E.E.U.U., en la globalización actual, el consumo de recursos y la imagen que tiene una sociedad conservadora de si misma, de ahí el título, con la venia de Los Beatles.

2Furtado Celso, 1987.- Breve Introducción al desarrollo. Un enfoque Interdisciplinario. México, Ed. Fondo de Cultura Económica/Economía contemporánea. 192 pp.

31997. Liddell, Michael. Recreation Ecology. Chapman&Hall. London.

41992.CEPAL- Notas sobre el Trasfondo Histórico del Desarrollo Centroamericano # 92-10-126. 40 pp.

51999. Boxill Ian. Lo Global y lo Local: Ciencias Sociales en el Caribe. Saskab I: <http://saskab.uqroo.mx>.

CASOS EMPRESARIALES

61957. Ortega y Gasset. Del papel de las Universidades.

71993. SEDESOL. Ordenamiento Ecológico del Territorio.

81997. Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia. Bases conceptuales y guía metodológica para la formulación del plan de ordenamiento territorial departamental. Instituto Geográfico "Agustín Codazzi". Santa Fe de Bogotá, D.C. Ed. Linotipia Bolívar

91999. Poder Ejecutivo Federal. Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente. Editores mexicanos unidos, México.

CASOS EMPRESARIALES

13. SER O NO SER SU PROPIO JEFE



Imagen tomada de http://patitodegoma.es/___onclick_uploads/2007/11/20070317134305-jefe.jpg

Agradecemos la oportunidad que nos brinda Cesar Salazar, emprendedor mexicano, de republicar este artículo reciente de su blog, y a través del cual comparte 5 concretas lecciones a propósito de liderar un equipo de trabajo en un ambiente organizacional no favorable y sus consecuencias.

Adios Tikkia. Hola mundo.

"La mayor responsabilidad que tenemos las personas es encontrar el lugar en el que podemos hacer una mayor contribución a nuestro entorno"

- CS

La semana pasada (en medio de la crisis porcina) renuncié a mi cargo como Director de CIMA Labs dentro de CIMA CI, y con ello terminó mi relación con Tikkia, el proyecto que había venido impulsando los últimos 8 meses.

Además de mi, todo el equipo de Tikkia también hizo maletas.

CASOS EMPRESARIALES

No intentaré explicar nuestras razones para tomar esta decisión. Tampoco intentaré describir el sentimiento de dejar atrás un proyecto que vi hecho realidad aun antes de que se escribiera la primera línea de código. Sólo diré que es una decisión que me llena de alegría, que dejo atrás una etapa sumamente importante en mi crecimiento personal y que le deseo mucho éxito a mis ex-colaboradores entre los cuales hay personas a las que en verdad les guardo mucho cariño.

Sin embargo, lo que si haré es un breve recuento de las últimas lecciones que me llevo de esta experiencia, y que soportan fuertemente nuestra decisión. Espero que a algunos les sirva.

Un *startup* sólo es un *startup* si es un *startup*

Cómo muchos quizá saben, Tikkia es un servicio que nació dentro de la estructura de una empresa ya establecida. A pesar de que las personas que estábamos detrás de Tikkia éramos emprendedores por naturaleza y por profesión, Tikkia nunca fue un *startup*. Esto tuvo tanto repercusiones positivas como negativas. Por un lado, todos cobramos quincena tras quincena nuestros salarios y nunca tuvimos que preocuparnos por abrir el refrigerador y encontrarlo vacío. Por otro lado, nunca tuvimos en realidad la autoridad para tomar ciertas decisiones.

A la larga, la incapacidad para tomar decisiones rápidamente hizo que invirtiéramos demasiada energía en ejecutar acciones que no creíamos convenientes pero que “se tenían que hacer” porque así lo requería la dirección general.

Si vas a emprender algo, asegúrate de que corres todos los riesgos pero también de que puedes tomar todas las decisiones necesarias. En otras palabras, un *startup* es como un barco y el capitán debe ser el emprendedor, nadie más.

Toda organización da y quita energía

Las personas que están a tu alrededor son tus mayores fuentes de energía, por tanto, elígelas sabiamente. Pero así como pueden nutrirte, tus compañeros pueden robar tu energía.

Los ex-miembros del equipo de Tikkia/CIMA Labs somos personas que siempre buscamos aprender cosas nuevas. La experimentación está en nuestros genes. Tan pronto como encontramos una herramienta que nos puede ahorrar tiempo y esfuerzo o que puede aumentar la calidad de nuestros resultados hacemos algo muy sencillo: la probamos y en su caso la adoptamos.

Sin embargo, el resto de la organización no era así. Decenas de veces nos vimos en la situación de invertir más tiempo y esfuerzo en explicar cómo y para qué funcionaba la herramienta que el tiempo que nos ahorramos utilizándola.

Asegúrate de que toda la gente que te rodea en tu organización son personas que aprenden rápido y que requieren una atención mínima para ejecutar acciones tan básicas como utilizar una herramienta de productividad (ejemplo: PBworks).

CASOS EMPRESARIALES

Las políticas matan la creatividad

Muchas veces discutí con directivos de la empresa acerca de la existencia de políticas innecesarias. Por definición, las políticas matan la creatividad; disminuyen el poder que un individuo tiene para tomar una decisión y para asumir sus consecuencias. La creatividad es una característica fundamental del emprendedor y las políticas van en contra de esta naturaleza.

Si vas a poner una política en tu *startup*, asegúrate de entender sus implicaciones y de que esta es absolutamente necesaria. Por el contrario, te invito a escribir directivas. Éstas son formas aceptadas por la comunidad para evaluar una decisión.

Ejemplo de política:

“El horario de trabajo es de 8 am a 6pm”

Ejemplo de directiva:

“Trabaja tanto como quieras, trabaja tanto como puedas”

Si no entiendes lo que hace tu gente, no decidas sobre sus acciones

En muchas ocasiones, cuando trabajamos dentro de una estructura empresarial tradicional, estamos acostumbrados a recibir órdenes de personas que no saben hacer nuestro trabajo. No sólo eso, sino que no hay explicaciones ni derecho a replica. Esto mata la productividad de un empleado y puede matar a un proyecto completo.

Si eres el líder de un equipo tienes dos responsabilidades muy importantes:

1. Saber cómo se ejecutan las tareas de la gente a la que diriges, de forma tal que puedas tomar decisiones con respecto a estas.
2. Permitir que tu equipo tome las decisiones que tú no eres capaz de tomar. Esto no es nada malo, sin embargo es muy difícil de lograr. Se requiere trabajar en tu personal para permitir que tus colaboradores brillen por las decisiones que ellos saben tomar y tú no.

A eso, en el mundo de la administración, se le llama *empowerment*, y es fundamental en un *startup*.

Comparte y comparte formalmente

Invita a otras personas a colaborar contigo, sobre todo para que contrarresten tus debilidades. Es una excelente idea desde que inicias un *startup*, traer a otras personas talentosas, trabajadoras y entusiastas al proyecto.

Si invitas a otras personas a colaborar en tu emprendimiento y les prometes que el riesgo y la utilidad serán compartidas, ponlo en papel en ese momento. Cada segundo en el que el equipo ya está trabajando, es más difícil formalizar una sociedad.

CASOS EMPRESARIALES

Recuerda que todos los involucrados están poniendo en juego su proyecto de vida y lo mínimo que esperan es despertarse todos los días sabiendo que el riesgo que corren viene acompañado de la posibilidad de cosechar grandes frutos en el futuro.

A lo que sigue

Espero que estas pequeñas lecciones puedan servirte para capitalizar mejor las oportunidades que tengas enfrente. A mi me han servido.

Fue un verdadero placer hacer de Tikkia una realidad y espero de todo corazón que CIMA CI tenga planes de llevarlo al siguiente nivel, además de que agradezco todas las oportunidades que nos brindaron día tras día. A mi equipo le agradezco todos y cada uno de los momentos que pasamos juntos. Ellos saben que este solamente es el comienzo y que lo mejor está por venir.

Bueno, último mensaje. Ahora soy libre y estoy evaluando proyectos y oportunidades para decidir dentro de 20 días, a qué dedicaré mi energía durante los próximos meses o años.

Mi escritorio empieza a llenarse de cosas como solicitudes para estudiar en el extranjero, propuestas para iniciar nuevos negocios (*offline* y *online*), ofertas de capital, ofertas de empleo y otras cosas que tendré que evaluar a consciencia para tomar el camino más correcto; aquel en el que pueda crecer más al tiempo que hago una fuerte contribución a mi entorno.

Si tienes alguna propuesta, con gusto la platicamos, estoy muy abierto a colaborar en toda clase de proyectos, Y AHORA SACA TUS PROPIAS REFLEXIONES DE MI VIVENCIA.

CASOS EMPRESARIALES

14. HISTORIA DE UNOS PIONEROS DEL COMERCIO EN COLOMBIA.



Imagen tomada de <http://www.educared.org.ar/biblioteca/calendario/fechas/11/imagenes/06-comercio.jpg>

Crónica escrita por Carlos E. Alvarez

El siguiente episodio que, aunque parezca una fantasía de mi parte, es un caso sacado de la vida real, donde en parte, yo soy un testigo de dichos acontecimientos.

Como en todo cuento, hace muchos años... digamos cincuenta y siete o más años, unos campesinos nacidos en los Municipios de Titiribí o Armenia Mantequilla, no estoy muy seguro, hicieron historia comercial; no sólo en Antioquia, en Colombia, si no en el mundo entero.

Por los años de 1970, a orillas del río Cauca, bajo las ramas de un frondoso tamarindo, y con el calor de de unos cuantos aguardientes, el señor Alberto Toro Quintero, propietario de la Hacienda Arbolitos, hermano de Don Gustavo fundador de almacenes EXITO y protagonista de nuestro episodio... me cuenta la siguiente historia.

Érase unos campesinos compuesta por los Hermanos Toro Quintero, pobres econonómicamete por herencia, pero ricos por cultura paisa.

Vivían en el Municipio de Titiribí, donde de una u otra forma luchaban por subsistir, pero este medio de vida no llenaba sus aspiraciones.

CASOS EMPRESARIALES

De pronto en una de esas reuniones familiares donde se hacen planes inverosímiles, se idean la forma de montar un negocio extraordinario.

Vender algún cachivache en la plaza de mercado.

Uno de los Toros viaja a Medellín, visita las empresas de textiles y en sus almacenes de rechazados o retazos encuentran el material ideal para sus propósitos.

Compran y empacan en talegos de lona, retales o retazos de: lona, algodón, dulce abrigo, tafetán, seda fría, lienzo, liencillo, paño, dril naval, tela cruda, tul, cañamazo, dril armada, seda, tafetilla y otras tantas telas que producían las empresas textiles en el momento.

En nuestros pueblos antioqueños los mercados se realizan los días Sábado y Domingo. Nuestros personajes del cuento, en pleno parque principal del pueblito de Titiribí, que a la vez hacía de plaza de mercado, regaban en el piso todos aquellos recortes de textiles y comenzaban su perifoneo bucal:

—¡Señores y señoras!...Acaba de llegar del extranjero las más finas telas de Italia, sedas de la China, Algodón de Blanca nieves, lona de las carabelas de Colón, y cosas por el estilo.

Se arremolinaba los campesinos, las damas de alta sociedad, los finqueros encopetados, los vagos del pueblo, los limosneros y toda la tribu que componía la población de Titiribí y los pueblos cercanos.

Era un almacén a campo abierto y el primer autoservicio que se implantaba en Antioquia. El campesino, ya fuera arriero, ganadero, cosechador de café, arranca yucas u otro oficio tomaba del suelo medio metro de lona para hacerse su delantal, taparrabo o tapapinche.

La humilde señora un pedazo de esa tela verde brillante para hacerle los calzones a las niñas, que hace tiempo andan a culito pelao y con estos fríos y tanta sabandija suelta, se le puede entrar un gusano o una culebra por el atajo.

El rico coge dos metros de dulce abrigo rojo para hacer las toallas, porque últimamente se estaba secando con una cobija.

La dama de dedo parado compra dos bolsas de algodón para hacer unas almohadas, pues su cabeza ya no aguanta más dormir sobre unos ladrillos envueltos en costales de cabuya.

La apertura de este ventorrillo fue un éxito total...Todo se vendió, desde luego, no era mucha la mercancía porque ni el dinero daba para más, ni estaban seguros que este emprendimiento diera resultado.

CASOS EMPRESARIALES

Arrancan de nuevo para Medellín a renovar el surtido, aumentan un poco las cantidades y varían los productos

Traen cosas por encargo y a las personas de confianza les fían a uno o dos meses, y es aquí donde nace, el primer almacén con crédito, tan popular en Medellín.

Así lo siguen haciendo por mucho tiempo, y cada vez venden más y van ahorrando pesitos.

Al cabo de un buen tiempo ya tienen con qué comprar un pequeño local o tienda al que le ponen el nombre de "Retacerías "Otra mina". Lo adecúan con estantería y entrepaños de madera.

Ya pueden tener abierto el negocio todos los días, con más y mejores existencias de telas, agregan productos de mejor calidad, van introduciendo nuevos elementos del consumo popular como, zapatos, ruanas, menaje de cocina, pastillas para el dolor de cabeza y todo aquello que la clientela, paso a paso iba preguntando.

El tiempo va pasando y esos campesinos, los señores Toro vivían de este negocio, eran respetados como unos de los comerciantes más prósperos de la población.

Pasan los años y la inquietud de estos pequeños comerciantes no se detiene.

Compran un local grande en pleno corazón de Medellín...El famoso Guayaquil o guayaco, como le decimos los paisas.

A este local lo surten de tal manera que tome la categoría de almacén con ventas al por mayor y al detal. No sé de donde sacan el nombre, pero le ponen almacenes "EXITO".

El ascenso en ventas continúa y ven la necesidad de crear otro dentro de la ciudad pero con mejores especificaciones y mejores servicios.

Luego otro y otro, y como si esto fuera poco se van regando por todo el país.

Hoy año 2005, creo que los campesinos Toro han fallecido, pero deben estar creando almacenes en el más allá.

Su ejemplo y verraquera paisa, han dejado para generaciones presentes y futuras, un modelo empresarial, de como se hace patria.

Esos secillos retazos que un día se ofrecieron en la plaza de un pueblito campesino de Antioquia, fue el parto de esa cadena de almacenes que hoy existen en Colombia, siendo quizás almacenes "EXITO", el prototipo de supermercados más grandes de Colombia, que da empleo a unas 35.000 personas en forma directa, y otros tantos en forma indirecta

Lo más digno de admirar de esta empresa, es, que aunque sus dueños actuales son socios multimillonarios, no por ello, han perdido su carácter altruista, y parte de sus ganancias las invierten en obras de beneficencia para aquellos que más la necesitan, destacándose "La Fundación Exitó".

Felicitaciones para sus creadores, aunque este mensaje solo lo puedan recibir más allá del infinito.

Y ahora que piensas de esta cronica?

CASOS EMPRESARIALES

15. NUEVAS POLÍTICAS DE PERSONAL EN COBRES INDUSTRIALES



Imagen tomada de http://2.bp.blogspot.com/_2QN6a4iZeig/SRRx-WMaN-I/AAAAAAAAA8/2WMyUs7F_2o/s320/silla+personal.jpg

Gracias a una inalterable práctica de altas normas de calidad y rigurosa inspección de los servicios a sus clientes, la empresa Cobres Industriales, que emplea a 1200 personal, ha mantenido una posición de preeminencia en el mercado del cobre. El anciano y vigoroso señor Shweitzer puso en práctica un sistema de administración férrea y exacto que ha demostrado sus virtudes. En palabras del señor Shweitzer, consiste en “un mínimo de empleados de oficina y un máximo de personal de ventas y servicios a clientes”. La administración del personal y recursos humanos se ha limitado prácticamente al pago de nóminas (Shweitzer tiene por norma pagar bien a sus colaboradores) y a despedir a cuanto empleado osa protestar abiertamente.

Con un gesto característico en él, Shweitzer divide a sus empleados cada a4º entre los que desea conservar y los que deberían marcharse de la empresa.

Un serio quebranto de salud obligó a Shweitzer a dejar la empresa durante cinco meses, lapso en el cuál su nieto, amigo del progreso y de las ideas modernas, se ha hecho cargo de la dirección y lo ha contratado a Ud. para organizar un departamento de Personal. En tiempo tan corto, Ud. solo a contratado a dos personas que deberán fungir como

CASOS EMPRESARIALES

ejecutivos del recién creado departamento, pero todavía no ha podido ofrecer logros tangibles a la organización.

Totalmente restablecido, el viejo león vuelve al trabajo, molesto por los cambios que han ocurrido en su ausencia, pero curioso y no predispuesto al rechazo total. Cita a su nieto en compañía de Ud., para que en una reunión le explique “por qué debe contratar a tres ejecutivos para hacer algo que su departamento de nóminas y su reglamento de trabajo han hecho bien durante 35 años”. Le ha concedido 20 minutos para su exposición.

SE PIDE:

1. Adelántese a su adversario. ¿Qué preguntas cree Ud. que le hará?. ¿Cuáles serán los argumentos más fuertes de su exposición?. ¿Cómo reaccionará él a una demanda de mayor autonomía de decisiones?
2. Prepare y desarrolle su exposición. Recuerde que para tener una mayor probabilidad de éxito debe impactar con recursos visuales (láminas, gráficos, tendencias, etc.)

NOTA: Recuerde que Shweitzer solo le dio 20 minutos.

Publicado por Guillermo Moraca

CASOS EMPRESARIALES

16. EL PARQUE INDUSTRIAL Y LOGÍSTICO DE SAGUNTO



Imagen tomada de <http://aristotelizar.com/pymes/wp-content/uploads/2009/01/162.jpg>

Con el objetivo de atraer inversiones a la Comunidad Valenciana, el gobierno de esta región está promoviendo y financiando la creación de varios parques industriales y logísticos. Entre ellos, destaca por su magnitud el Parc Sagunt, considerado como "la mayor oferta de suelo empresarial de Europa con equipamientos de vanguardia". La Generalitat Valenciana, la entidad pública Sepiva y la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) han decidido acometer este proyecto en Sagunto, entre otros motivos, por la óptima situación geoestratégica de la localidad, que cuenta con una red d comunicaciones y unas condiciones y perspectivas económicas muy atractivas.

Por un lado, la autopista A-7 y la carretera nacional N-340 comunican Sagunto con Andalucía Oriental y Cataluña a lo largo de la costa mediterránea. Además, la futura autovía Sagunto- Somport conectará la ciudad con Europa Central a través de Francia.

Por ferrocarril, está prevista la construcción de una línea de alta velocidad. Por otro lado, el Aeropuerto Internacional de Manises, situado a 28 kilómetros, y el puerto marítimo de la localidad contribuyen a conectar el parque con destinos internacionales. Los 15 millones de metros cuadrados del Parc Sagunt se dividirán en 9 distritos adaptados a las necesidades de las empresas que allí desarrollen su actividad:

- Distrito de PYMES y servicios, con una extensión de 563.000 m².
- Distrito Químico, con una extensión de 280.000 m².

CASOS EMPRESARIALES

- Distrito del Acero, con una extensión de 1.861.500 m².
- Distrito de Tratamiento medioambiental, donde se ubican instalaciones de depuración de aguas, con una superficie de 161.000 m².
- Distrito de Energías Avanzadas, donde se instalará una planta de generación de energía eléctrica y una planta de regasificación.
- Distrito Portuario, que supone la ampliación del actual puerto hasta alcanzar una extensión de más de 2 millones de m².
- Distrito de la Industria, con una superficie de 1´6 millones de m².
- Distrito de la Logística, con una superficie de 601.000 m² que dará servicio al puerto y a las empresas instaladas en el parque.
- Distrito de Oficinas y Servicios. Su ocupación se extenderá a un total de 190.000 m² para incluir servicios de valor añadido para las empresas del parque, así como zonas de ocio y recreo, restauración y comercio.

Fuente: Adaptado de Inmobiliaria Industrial y Logística, febrero de 2003.

Cuestiones:

- 1.- Valora la situación geoestratégica de la localidad donde habita.
- 2.- Independientemente de la valoración general, ¿existe algún tipo de empresas industrial que por su actividad obtendría ventajas por estar localizada en tu ciudad o comarca?
- 3.- ¿Existe en tu localidad algún parque industrial o semillero de empresas? ¿Qué tipo de empresas están ubicadas allí? ¿Qué servicios comunes se prestan a estas empresas?

CASOS EMPRESARIALES

17. LLADRÓ Y SU APUESTA POR LA CALIDAD



Imagen tomada de http://www.gritosdemadridonline.com/resources/_wsb_350x458_duende.gif

La empresa española Lladró nació en 1953 cuando Juan, José y Vicente Lladró, tres hermanos hijos de labradores, dotados de un gran talento artístico, fundaron una pequeña industria familiar en el pueblo valenciano de Almácer. Desde entonces Lladró ha experimentado una sorprendente metamorfosis de taller artesanal en gran empresa de alcance internacional en expansión continua.

La gestión empresarial, igual que en sus inicios, está en manos de los miembros de la familia Lladró, que es propietaria de la compañía. En un principio, el equipo se limitó a adaptar estilos de épocas pasadas, pero después de poco tiempo ya se fueron manifestando ciertas características que se convertirían en la impronta estilística de Lladró. Desde un principio, el público se entusiasmó con sus creaciones. En poco tiempo el taller se amplió varias veces y un número creciente de colaboradores multiplicó la obra de los hermanos. Hoy las esculturas que nacen en la Ciudad de la Porcelana, en un proceso enteramente artesanal en el que participan 2.500 empleados, se exportan a

CASOS EMPRESARIALES

más de 120 países de los cinco continentes, siendo los principales países de exportación Estados Unidos, Reino Unido y Japón.

Desde 1955, año en que se inauguró el primer establecimiento en Valencia, Lladró ha ido ampliando su red de tiendas propias situadas en los principales centros comerciales del mundo: Valencia, Madrid, Londres, Nueva York, Beverly Hills, Singapur, Hong Kong, Las Vegas, Sydney. 6.900 establecimientos autorizados exhiben en sus escaparates las porcelanas de arte de Lladró.

Sin embargo, esta gran expansión de la empresa valenciana ha tenido un punto de inflexión a finales del 2001, cuando se anunció el cierre de 2.000 puntos de venta. De esta manera Lladró prescindía de aquellos distribuidores que no estaban cuidando la imagen de artículo de lujo de sus figuras y que las mezclaban con productos de la competencia e incluso con imitaciones. El objetivo de esta medida, que ha supuesto un descenso en su facturación de un 17%, es demostrar su apuesta clara por la calidad, frente a la cantidad.

Para recuperarse de esta medida Lladró tiene previsto un plan de expansión que pretende abrir 50 tiendas propias que permitan dar salida a los nuevos diseños innovadores de la empresa y de esta forma crear una nueva imagen de la firma. Esta estrategia permitirá a la empresa tener un contacto directo con sus clientes, que complementará al ya conseguido a través del Club Lladró Prestige dirigido a coleccionistas de la marca, que les permite acceder a colecciones exclusivas y tener opciones de compra de piezas de edición limitada.

Entre los objetivos de este plan cabe señalar un reforzamiento de la imagen de calidad de la organización, un incremento de la facturación del 9% y el mantenimiento de la rentabilidad sobre ventas.

Fuente: Elaboración propia a partir www.lladro.com y Miguélez, E., Actualidad Económica, Julio 2002.

Cuestiones:

- 1.- Comenta la relación entre cantidad y calidad. ¿Es siempre una relación inversa?
- 2.- ¿Qué objetivos pretende el plan de expansión de Lladró basado en tiendas propias?, ¿sería posible lograr estos objetivos con distribuidores externos?

CASOS EMPRESARIALES

18. EL MERCADO DEL DESCANSO



Imagen tomada de http://www.tiendadecolchones.com/imagenes/upload/Image/colchones_350.jpg

De todos los productos que pueden adquirirse, el colchón es con diferencia el que más se utiliza (un tercio de cada día), por ello el mercado de los colchones se ha convertido en los últimos años en un mercado muy prometedor que mueve 850 millones de euros al año. Este mercado en España es cosa de dos: Flex y Pikolin, seguidos a bastante distancia por otros tres competidores: Relax, Aspol y Dormilón.

Flex ha sido el líder del mercado desde los años 70, cuando acaparaba un 60% del mismo. La marca Flex nació en Zaragoza en 1956, unida a los primeros colchones de muelles entretejidos a mano y al símbolo del cisne que, con el paso del tiempo, se convertiría en el emblema de la compañía.

En 1963 una nueva fábrica Flex desarrolla en Madrid tecnologías revolucionarias mundialmente reconocidas, como el Polieter a baja presión, comercializadas como Paniblock y Uniblock. Desde entonces, Flex ha ido creando nuevos productos que han

CASOS EMPRESARIALES

revolucionado el mercado de los equipos de descanso: el Canapé, el colchón acolchado, el muelle Multielástico, el Tapiflex, el Multielástico Plus, etc.

Por su parte, el grupo Pikolin comenzó como una pequeña empresa de camas metálicas en 1948, iniciando la fabricación de colchones diez años después. En 1984 inició la producción de su producto estrella, el bloque Normablock, desarrollado en colaboración con la empresa norteamericana Leggett & Platt.

En los últimos años Flex ha visto como su rentabilidad se ha reducido de forma importante a causa de problemas de gestión, mientras que Pikolin ha crecido de forma sostenida hasta lograr alcanzar una posición de empate técnico, repartiéndose el mercado nacional con cuotas de mercado próximas al 20% para cada una.

Ambas marcas basan su crecimiento en potenciar las mismas cualidades. En primer lugar un notable esfuerzo tecnológico por mejorar la calidad de sus productos, tratando de incorporar nuevos materiales como el látex. En segundo lugar, destacar las propiedades saludables de sus productos en lo que respecta al cuidado de la columna vertebral.

Finalmente, ambas empresas apuestan por la venta directa de sus productos en sendas cadenas de tiendas (Bed's en el caso de Pikolin y Noctalia en el de Flex) tratando de lograr una integración vertical de todo el proceso empresarial, aunque simultaneando la utilización de los distribuidores tradicionales.

Una de las diferencias fundamentales entre ambas empresas radican precisamente en la organización de su estructura productiva. Así, mientras que Pikolin ha optado por un modelo de fabricación centralizada buscando aprovechar las economías de escala resultantes, Flex ha desarrollado un modelo de fabricación descentralizada.

La fábrica que Pikolin en Zaragoza es el mayor recinto de productos para el descanso de toda Europa y uno de los mayores del mundo. En ella se fabrican todos los productos de la empresa y se apoya en un fuerte departamento de I+D en contacto permanente con la línea de fabricación.

Las ventajas de esta fabricación centralizada se centran en su eficacia productiva, que unida a una eficaz red de transporte y distribución han llevado a alcanzar un ritmo de crecimiento notable.

Como inconveniente de esta centralización cabe destacar el mayor coste de transporte derivado del alejamiento de la fábrica de los puntos más alejados del país.

Por el contrario, el modelo de Flex se ha basado en la dispersión de sus fábricas por el territorio nacional buscando una mayor cercanía al punto de venta y una reducción de los costes de transporte. En la actualidad la empresa cuenta con siete fábricas (de las 17 que llegó a tener) especializadas en diferentes productos. En el plan de reestructuración de la empresa se prevé cerrar dos de estas plantas (Bilbao y Valencia) para concentrar

CASOS EMPRESARIALES

su producción en las plantas de Madrid, Barcelona, Sevilla, Salamanca y Tenerife. Las inversiones en tecnología en la planta de Madrid (Getafe) pretenden incrementar su productividad un 15% por encima de sus principales competidores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pérez de Lema, M., Emprendedores, Agosto 2002.

Cuestiones:

- 1.- Analizar las ventajas e inconvenientes de las estrategias productivas de Flex y Pikolin.
- 2.- Busca información en Internet sobre la estructura accionarial y la situación actual de ambas empresas.

CASOS EMPRESARIALES

19. RENAULT Y LA REALIDAD VIRTUAL

Más de 500 m² del cetro tecnológico (Tecnocentro) de Renault están destinados al "Centro Técnico de Simulación", un departamento de Ingeniería de Vehículo, cuya función principal es la de crear, desarrollar y difundir técnicas de simulación en el diseño de nuevos productos.

Entre las muchas ventajas de esta técnica, Andreas Kemery, Responsable del CTS, destaca: "el simulador de iluminación, capaz de reproducir en imágenes de síntesis el haz de luz que genera un faro, incluso en fase de diseño. Esto permite probar diferentes soluciones mucho antes de la concepción del vehículo. La ganancia de tiempo es considerable y el ahorro económico alcanza los 200.000 € por proyecto".

En las presentaciones de vehículo la realidad virtual aporta grandes innovaciones como la Presentación Virtual del Vehículo (PV2) y la maqueta interactiva (MV21). Según Andreas Kemery "con estas herramientas se construye virtualmente una maqueta del vehículo, que se puede presentar en un ordenador o proyectar sobre una pared a escala real. El software de presentación muestra la maqueta desde todos los ángulos con gran realismo, y permite apreciar el diseño y los volúmenes mediante la representación estereoscópica. También se puede ver el interior de la maqueta y comprobar la visibilidad que proporcionan las superficies acristaladas, la legibilidad del tablero de bordo y la accesibilidad de los mandos. En sólo unas horas se puede "probar" un tablero de bordo definido por ordenador".



Esta representación de la realidad supera la mera exposición visual. También es posible la reproducción de las sensaciones que el conductor experimenta durante el frenado y la aceleración. Mediante simuladores dinámicos, se introducen en el ordenador las recreaciones de diferentes movimientos y gestos del conductor y el vehículo. Para estas recreaciones son necesarias máquinas muy sofisticadas, ya que la coherencia entre las imágenes y los movimientos es fundamental para una simulación creíble y un

posterior análisis eficaz. Las variantes estudiadas como el confort, la conducción, el campo visual, los reflejos, son simuladas a través de diferentes rutas y tipos de pasajeros.

CASOS EMPRESARIALES

Desde 1998, Renault dispone de un banco que simula un Renault Clio totalmente equipado, con la capacidad de reproducir los movimientos de una conducción real. El proyecto ULTIMATE, aún en fase de construcción, se caracteriza por su gran capacidad para simular los desplazamientos laterales y longitudinales de manera que el análisis de confort y movimiento es todavía más realista. En definitiva, el reto actual de los constructores es alcanzar la posibilidad de, además de ver y vivir los prototipos, conducir y construir vehículos virtuales cada vez más reales.

Fuente: Elaboración a partir de información contenida en www.renault.es

Cuestiones:

- 1.- ¿En qué otros negocios, además del automovilístico, se puede aplicar la realidad virtual en el proceso de diseño de nuevos productos?
- 2.- Enumera algunos beneficios que se obtienen con la utilización de las simulaciones virtuales en el diseño y desarrollo de nuevos productos.

CASOS EMPRESARIALES

20. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL POZO ALIMENTACIÓN

La gestión de recursos humanos de El Pozo Alimentación apuesta por el desarrollo de la carrera de cada uno de sus 2.450 empleados, siempre que estos demuestren interés por cambiar de puesto y área de producción y cumplan los objetivos cada año.

Los grupos de mejora creados en 1997 pretenden que los empleados se reúnan de forma voluntaria, bajo la supervisión de un jefe de producción, para desarrollar nuevas ideas para mejorar la línea de producción o algún factor de la cadena de montaje. En la actualidad un 10% de la plantilla participa en estos grupos de mejora.

El grupo también pone a disposición de sus trabajadores un buzón de sugerencias que recibe 25 ideas al mes que contribuye a una optimización del departamento de Métodos y



Tiempos y a su vez permite conocer la capacidad de los empleados de cara a una futura promoción interna. La lista de las mejores ideas se publican anualmente y son tenidas muy en cuenta de cara a los ascensos.

Unos de los aspectos más valorados por los empleados es la política de formación del grupo. Se realiza una formación a medida que contribuye a motivar al empleado y lograr una adecuada preparación para desempeñar más de un puesto. Esto permite una rotación de los

empleados entre distintos puestos de trabajo e incluso entre las distintas empresas del grupo.

Además las ventajas sociales para la plantilla son múltiples. Así, la empresa concede un 1% del salario como bono al año, ayudas escolares a las familias con hijos y para los empleados que quieran seguir estudiando, subidas salariales medio punto por encima del IPC, etc. Además, en la sede social de la empresa los empleados disponen de comedor, gimnasio, sala de TV y lectura, supermercado con productos de la marca un 30% más baratos, servicio médico gratuito, sucursal bancario con condiciones ventajosas, etc.

CASOS EMPRESARIALES

Esta política ha motivado que el índice de rotación exterior sea prácticamente inexistente, la media de permanencia en la empresa sea de 10 años y las encuestas de clima laboral superen el aprobado. Quizás también por ello se reciben una media anual de 30.000 currículum procedentes de toda España dispuestos a trasladarse a un pequeño pueblo como es Alhama de Murcia.

Fuente: Elaboración a partir de del Olmo, N., Actualidad Económica, Noviembre 2002.

Cuestiones:

- 1.- Compara los grupos de mejora de El Pozo con los círculos de calidad japoneses.
- 2.- ¿Qué ventajas supone para la organización el alto grado de motivación de sus empleados?
- 3.- Buscar en Internet más información sobre El Pozo Alimentación.

CASOS EMPRESARIALES

21. CASO DE ESTUDIO. EL EXITO DE HARLEY DAVIDSON



Imagen tomada de <http://www.adictoalmotor.com/wp-content/uploads/2008/03/harleydavidsonlogo.gif>

Por Josef Schinwald

Para la gente una cosa es comprar un producto o servicio, y otra muy distinta es tatuarse un logo en sus bíceps.

¿Existe otra compañía en el mundo, además de “Harley-Davidson Motor Company”, que trabaje duramente para entablar relaciones genuinas con sus clientes? Harley-Davidson es una compañía de lealtad excepcional creada por el patrón de interacciones con sus clientes. ¿Cuán fácil es para sus clientes interactuar con usted? ¿Podría usted reinventar la experiencia del cliente de manera que se reforzara el sentido de afiliación que el cliente tiene con su compañía y sus productos o servicios?

William Harley y Arthur Davidson, ambos con 20 años de edad construyeron su primera motocicleta en 1903. El primer año, la producción total fue de sólo una motocicleta; en 1910 la compañía vendió 3200. Películas tales como “Easy Rider” hicieron de las Harley un ícono cultural y pronto la compañía atrajo gente que amaba la mística del chico malo, la voz ruidosa y el rugido distintivo, poderoso, y fuerte de los motores. La moto Harley sonaba como ninguna otra en la calle y hasta Elvis Presley y Steve McQueen tuvieron que montar una también.

CASOS EMPRESARIALES

La “Harley-Davidson Motor Company” tuvo momentos buenos y momentos malos. A veces, los malos parecieron conducirla directamente a la bancarrota. En los sesenta, Honda, Kawasaki, y Yamaha invadieron el mercado norteamericano; y cuando las ventas en Harley-Davidson cayeron drásticamente, debido a la mala calidad e incremento en la competencia, la compañía comenzó a buscar compradores. Los nuevos dueños, sin embargo, sabían poco o nada acerca de cómo restaurar la rentabilidad en una compañía de motocicletas. Harley-Davidson es el último fabricante de motocicletas que queda en los EEUU. A pesar de que los números parecían impresionantes, en 1979 un récord de más de 50000 motos, la calidad era tan mala que los comerciantes tuvieron que poner cartón debajo de las motos en las salas de exposiciones para absorber el aceite que se saltaba de los motores.

Daniel Gross, en su libro *Forbes Greatest Business Stories of all Times*, nos dice cómo en 1981, con la ayuda del Citibank, un grupo de ejecutivos de Harley-Davidson inició negociaciones para adquirir de nuevo la compañía y rescatarla de la bancarrota. Entre los ejecutivos estaba William Davidson, el nieto del fundador Arthur Davidson, que se sumó a la firma en 1963. En una clásica compra apalancada, juntaron 1 millón de dólares cada una y tomaron prestados 80 millones de dólares, de un consorcio de bancos liderado por el Citibank.

El equipo de rescate de Harley de ejecutivos leales sabía que los fabricantes de motocicletas japonesas estaban muy avanzados en lo que a calidad de gerenciamiento se refería. Tomaron, entonces, la audaz decisión de visitar una planta de Honda. Paradójicamente, los japoneses habían aprendido gerenciamiento de calidad de los norteamericanos: Edward Deming y Joseph Juran, los padres del movimiento. Allí, ese nuevo acercamiento de gerenciamiento fue rechazado por los fabricantes norteamericanos hasta que fue llevado a Japón, en donde estaban entusiasmados por aprenderlo e instrumentarlo. Pero pronto con Harley Davidson Motor Company volvió a cerrarse el círculo.

Después de hacer un inventario justo-a-tiempo y dar participación a los empleados, los costos en Harley habían caído a un nivel tal que la compañía sólo necesitaba vender 35000 motos en vez de las 53000 anteriores para cubrir los gastos. Sus “lobbies” en Washington también ayudaron; las tarifas de importación fueron incrementadas provisionalmente del 4 al 40 por ciento para motos japonesas: un gran respiro, que la única empresa norteamericana de motocicletas que quedaba necesitaba urgente para su recuperación.

Visitar una planta de fabricación de motocicletas japonesa y hacer “lobby” en Washington por tarifas de importación fueron medidas arriesgadas de los ejecutivos de Harley en su intento de generar de nuevo rentabilidad y crecimiento para la compañía. Otras medidas, muy estratégicas fueron las campañas exclusivas de “marketing” y del diseño de la marca de la compañía. Estudios mostraron que aproximadamente el 75% de los clientes de Harley hicieron repetidas compras. Los ejecutivos reconocieron un patrón que sirvió para reiniciar la estrategia global de la compañía. Lo que se necesitaba era encontrar una manera de apelar a la extraordinaria lealtad de sus clientes, y la encontraron creando una

CASOS EMPRESARIALES

comunidad que valoraba más la experiencia de montar por las calles que el producto.

El auspicio Harley Owners Group fue una de las más creativas e innovadoras estrategias para crear una experiencia alrededor del producto, y ese es el nuevo paradigma que los ejecutivos de Harley promovieron y que ya estamos viendo cada vez más también en otras industrias. La compañía comenzó a organizar “rallies” para llevar la experiencia Harley a potenciales nuevos clientes y reforzar así la relación entre miembros, comerciantes, y empleados. El Harley Owners Group se volvió inmensamente popular y permitió que los poseedores de motocicletas se sintieran como una gran familia. En 1987 había 73000 miembros registrados. Ahora Harley tiene no menos de 450000 miembros.

En 1983, la compañía lanzó una campaña de “marketing” llamada SuperRide en la que más de 600 representantes invitaron a la gente a probar una Harley y 40000 potenciales nuevos clientes aceptaron la invitación. De ahí en más, muchos clientes de Harley no sólo estaban comprando una motocicleta cuando compraban una Harley; estaban comprando “la Experiencia Harley”.

Harley-Davidson le ofreció a sus clientes una afiliación gratuita por un año a un grupo local de motociclistas, publicaciones sobre motocicletas, recepciones privadas en acontecimientos motociclísticos, seguro, servicio de emergencia al costado del camino, facilidades de alquiler durante las vacaciones y un montón de otros beneficios para sus miembros. El diseño de la marca de la experiencia, no sólo del producto, le ha permitido a la firma expandirse captando valor, incluyendo una línea de ropa, un negocio de repuestos y accesorios, plumas estilográficas y la tarjeta Visa Harley Davidson.

Si usted analizase la lista de compañías que provocaron los mayores retornos de inversión durante los 90, descubriría Harley Davidson. Sólo unas pocas compañías han sido exitosas al inventar nuevos modelos de negocios, o en reinventar modelos de negocios ya existentes. Harley Davidson pasó de proveer motocicletas a motociclistas antisociales a vender un estilo de vida a los que querían ser “chicos malos” en la crisis de los cincuenta. Tradicionalmente, los dueños de motos Harley-Davidson venían de las clases obrera y media, pero como la calidad y los precios de las motos de los “chicos malos” aumentaron, y con un “marketing” energético, la compañía pronto atrajo una categoría diferente de compradores: ahora un tercio de los compradores de Harley son profesionales o gerentes y un 60% son graduados universitarios. Los nuevos segmentos de clientes de Harley son Rolex motociclistas. Los hell’s angels (ángeles del infierno) ya no practican más el deporte. Ahora son grupos de contadores, abogados y doctores. Las mujeres también constituyen una buena parte de los nuevos motociclistas y los clubes exclusivos para mujeres motociclistas están apareciendo por todo el mundo.

El futuro parece brillante para la firma de motocicletas norteamericana: de acuerdo con The Economist, el total de las ventas en los EEUU aumentó más de un 20% en el 2000. Más de 650000 nuevas motocicletas fueron vendidas en EEUU el mismo año, y 539000 el año anterior. Los compradores de motos gastaron aproximadamente \$5.45 billones en nuevas motos en el 2000.

Esté alerta y compréndalo tan rápidamente como pueda: el nuevo acercamiento de marca

CASOS EMPRESARIALES

consiste en vender un estilo de vida, una personalidad; el nuevo paradigma de marca se basa en apelar a las emociones y será cada vez más acerca de crear una experiencia alrededor del producto. Gerentes y ejecutivos de marca necesitarán un nuevo par de lentes, porque las reglas han cambiado, y también las oportunidades para maximizar rentabilidad y crear valor en el proceso. No obstante, la mayoría de las compañías continúa siguiendo campañas publicitarias tradicionales y parece ignorar que los medios se han fragmentado en cientos de canales de cable, miles de revistas y millones de páginas de Internet.

Los consumidores ya no son blancos seguros para los comerciales; están buscando nuevas experiencias. Ya sea el aura del chico malo de la experiencia de montar una "Harley", la exquisita experiencia del café en los cafés Starbucks, o la activa participación en comunidades de Red, cada vez más compañías necesitarán seguir esos creadores adelantados del nuevo diseño de marca. Deberán observar en la dinámica de sus relaciones con los clientes, la naturaleza de su interacción. Tendrán que preguntarse algunas cuestiones serias "fuera de la caja", si quieren moverse con el valor que está cambiando debido a las nuevas condiciones del mercado.

El diseño de la marca ha cambiado junto con las campañas de "marketing" y de publicidad. Nueva variabilidad entre los clientes, heterogeneidad donde antes había un grupo homogéneo de clientes, estratificaciones sociales recientemente surgidas entre los consumidores, nuevas preferencias y nuevos estilos de vida están aquí para quedarse; mejor que nos acostumbremos a ellos, hasta sí, hasta que algo cambie otra vez, y quede asegurado. Así será. Recuerde: las compañías que están creando nueva riqueza, no sólo están siendo mejores: están siendo diferentes. ¡Alucinantemente diferentes!

Preguntas guía de estudio:

1. James Webb Young observó "que una idea no es ni más ni menos que una nueva combinación de viejos elementos." Identifique los elementos conocidos de las nuevas ideas de negocios en la Harley Davidson Motor Company.
2. De acuerdo con Joel Arthur Barker, "un nuevo paradigma es una nueva serie de reglas que define nuevos límites para alcanzar el éxito." En el caso de Harley Davidson, rompió las reglas de estrategias de ventas tradicionales basadas en productos y en nuevas características. Explique cómo y por qué tuvo éxito.
3. Gary Hamel, estratega de negocios y autor de *Leading the Revolution*, dice "para innovar usted necesita detectar los absurdos que nadie ha detectado, hacer la pregunta estúpida que nadie ha hecho, tomar un parámetro de performance existente y empujarlo tan lejos que de repente ha iluminado una nueva posibilidad". Pregúntese cuán absurdo hubiese sido en los 60, cuando los Hell's Angels (Angeles del Infierno) todavía practicaban el deporte, imaginar que abogados, contadores, managers y mujeres serían los clientes más rentables para la Harley Davidson Motor Company.

CASOS EMPRESARIALES

4. Lorenzo Zambrano con otros altos ejecutivos de Cemex visitaron las plantas de FedEx para estudiar cómo habían resuelto problemas de comunicaciones y de logística de manera tan superior. Harley Davidson Motor Company fue a estudiar una planta de Honda para aprender el Total Quality Management (management de calidad total) y cómo su competidor consiguió esa calidad superior en su producción. Piense en tres razones por las cuales la gran mayoría de las compañías no aprenden “desde afuera hacia adentro”.
5. Harley Davidson aplicó varios paradigmas de ganancia nuevos a su modelo de negocios, la “redefinición de clientes” y el nuevo patrón de transformar “productos en una experiencia” por ejemplo. Nombre otras empresas con al menos un nuevo paradigma de ganancia similar.
6. Identifique una industria o negocio donde uno de los nuevos paradigmas de ganancia de Harley Davidson pudo aplicarse, pero todavía no se ha descubierto.

CASOS EMPRESARIALES

22. SIETE COSAS QUE ESTE CEO ODIABA RESPECTO DE LOS NEGOCIOS

JEFF STIBEL

Lunes 15 de Junio de 2009, 10:19:25

He tenido el lujo de trabajar ejerciendo diversas capacidades: como académico, científico, hombre de negocios y emprendedor. Como en casi todo, existen cosas buenas y malas en cada profesión. La verdad es que estar involucrado en los negocios es increíblemente gratificante, desde una perspectiva financiera, social y educativa, y ése es sólo el comienzo. Sin embargo, existen algunas cosas que son particularmente frustrantes en el mundo de los negocios. Aquí están las mías, sin un orden particular:

1. Ego. ¿Por qué las personas no pueden mantener sus egos bajo control? Solía pensar que era mi imaginación, pero la fanfarronería es palpable cada vez que voy a una reunión de negocios. Tener confianza es una cosa, pero en el mundo de los negocios lo que hay es demasiada arrogancia.

2. Dinero. ¡Si no fuera por todo el dinero involucrado, los negocios serían mucho más divertidos! Hacer dinero debería ser secundario. El dinero llega cuando uno deja de pensar en cómo crear riqueza y comienza a pensar en cómo crear valor. Todos bromeamos cuando el dinero era “secundario” en la época de las puntocom...luego sentimos vergüenza ajena cuando estalló la burbuja de las puntocom. Pero la verdad es que la mayoría de las empresas que pusieron el dinero en segundo lugar tuvieron más éxito que aquéllas que se centraron primordialmente en ganar dinero. Sólo compare Google, Amazon y eBay con Lehman, Citi y Wachovia.

3. Viajes. Debe existir una mejor forma de hacer negocios. Viajo constantemente y si bien odio hacerlo, no puedo evitarlo. El teléfono y el e-mail son demasiado fríos; las conferencias telefónicas son demasiado impersonales; y la verdad es que es demasiado importante mirar a alguien a los ojos y construir una relación real (quizás Cisco me envíe su nuevo sistema telepresencia de conferencia y cambie mi opinión al respecto...).

4. Jerga de negocios. Sinergia, asesoría, banda ancha, soluciones para la empresa, comunicación telefónica, comunicación visual, entregable, hora estimada de llegada, pensamiento creativo, facilitar, paradigma, FODA... ¿es necesario agregar algo más?

5. Reuniones. O debería decir “reunionitis” (sin duda ésta es la jerga que se usa). La mayoría de la gente de negocios pasa la mitad de su tiempo en reuniones. ¿Por qué?

6. Libros de negocios. Para ser justo, no todos los libros de negocios son malos. Pero, madre mía, la mayoría sí que son un asco. El libro de negocios promedio carece de cualquier cosa que remotamente valga la pena. Incluso los mejores libros de negocios normalmente tienen una gran idea –que puede deducirse de la portada y contraportada– y nada más que un montón de ejemplos, casos y palabrería entre las tapas. Es raro encontrar a un autor como Malcolm Gladwell de *The New Yorker* o Steven Johnson, que sea capaz de tomar un tema de negocios o de tecnología e hilarlo de tal manera que lo convierta en una historia provocativa que hace que la lectura sea el verdadero placer que debería ser.

7. Tiempo. Me encantaría que elimináramos el concepto de la jornada laboral de 8 horas. Por muy poco práctico que sea, serviría para varias cosas. En primer lugar, obligaría a los ejecutivos a volverse más creativos respecto de cómo hacer participar a su personal. Segundo, obligaría a los empleados a centrarse en disfrutar el tiempo que pasan en el trabajo. No puedo imaginar el número de horas que trabajo cada semana, pero no se siente como trabajo. Si las cosas no están saliendo bien, me voy a casa. Y le digo a mi equipo que haga lo mismo. Hastiado, cansado, aburrido... simplemente váyase a casa. Vuelva cuando esté listo para disfrutar el trabajo y si no lo logra, renuncie. La vida es demasiado corta y el trabajo realmente sí es divertido.

¿Qué piensa usted? ¿Qué es lo que más le molesta del mundo de los negocios?

CASOS EMPRESARIALES

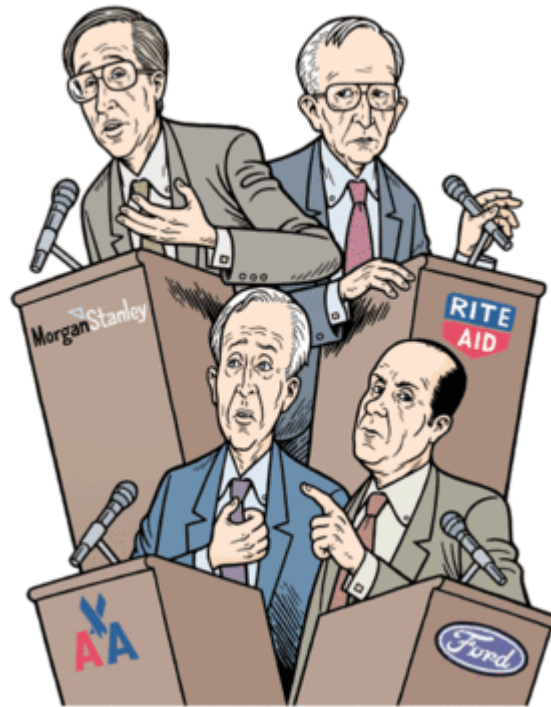


Imagen tomada de http://willblogforfood.typepad.com/will_blog_for_food/images/2008/01/13/ceos.gif

CASOS EMPRESARIALES

23. CUANDO ES NECESARIO GUARDAR SILENCIO

TAMARA J. ERICKSON

Lunes 15 de Junio de 2009, 10:53:30

El piloto del vuelo de esta noche acaba de hacer un anuncio importante: tenemos suficiente combustible para llegar hasta Boston.

Hmmm. Probablemente yo estaba suponiendo eso antes de que él lo mencionara. ¿Es esto algo que realmente hubiese querido saber? ¿Es algo que necesito escuchar?

Comencé a imaginar todas las otras situaciones en las cuales realmente no me gustaría escuchar un anuncio. ¿Qué tal una enfermera que le asegurara que la jeringa que está a punto de usar para pinchar su brazo nunca ha sido usada antes? ¿O una camarera que le mencionara que lavó sus manos antes de prepararle su emparedado? Nuevamente, algo que realmente prefiero no saber.

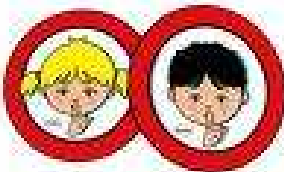
¿Un novio que dice que no va a terminar la relación con usted hoy día? ¿Un jefe que no lo va a despedir? (está bien, en el clima actual, reconozco que sí podría ser bastante agradable escuchar este último comentario).

Pero a menudo decimos demasiado.

He aquí cinco situaciones en las cuales es mejor cerrar la boca.

1. Cuando describe una característica más del producto después de que el rostro del cliente ya indicó está decidido comprar. Al describir una característica adicional lo único que podría lograr a estas alturas es provocar una objeción que el cliente nunca había considerado.
2. Cuando inicia una reunión o discurso diciéndole a su audiencia que no está bien preparado o que lo hizo a último minuto. Como mínimo, esto demuestra una falta de respeto hacia la importancia del evento o hacia los demás participantes. En la mayoría de los casos, usted también disminuye el poder de sus conclusiones.
3. Cuando formula una pregunta que muestra que usted no tiene ni la más mínima idea sobre algo que realmente debería entender. Lo sé, las personas a menudo dicen que no existen las preguntas tontas. Pero, honestamente, eso es simplemente... bueno, tonto. A veces es mucho más inteligente investigar un poco (o preguntarle a un amigo) para saber más del tema y luego volver con preguntas inteligentes.
4. Cuando trata de decir algo gracioso después de que un primer comentario suyo fue claramente divertido (piense en esto como la regla de George Costanza para los fanáticos de la serie de TV *Seinfeld*). Casi nunca funciona. Deténgase cuando va ganando.
5. Cuando le asegura a las personas que no sucederá lo que ellas jamás habrían imaginado. Un avión con suficiente combustible sería un ejemplo.

Shhhhh. . .



CASOS EMPRESARIALES

24. LA DECISIÓN DE LOCALIZACIÓN EN ROLLS ROYCE



Imagen tomada de http://img.motorpasion.com/2007/01/Rolls_Royce_Tuneado-1.JPG

La marca Rolls Royce es un mito en el sector automovilístico como representante de los automóviles de lujo. Sin embargo, en los últimos años de la década de los 90 ha vivido un período de inestabilidad, siendo objeto de deseo de diversos grupos empresariales.

Hasta 1998 fue la Rolls Royce Cars (grupo Vickers) la empresa propietaria de la marca, la cual comercializaba junto a otra marca de lujo, Bentley. Pero, ese año, tras casi un año de negociaciones, los presidentes del Grupo Volkswagen y de BMW llegaron a un complicado y curioso acuerdo para la adquisición conjunta de Rolls Royce Cars.

El pacto fijaba que Volkswagen controlaría hasta el 31 de diciembre de 2002 Rolls Royce y Bentley, pero en 2003 la primera de ellas pasaría a ser propiedad de BMW.

Volkswagen se quedaría entonces con la propiedad de la marca Bentley y con la fábrica en la ciudad de Crewe.

Debido a la pérdida de la fábrica, los directivos de BMW tuvieron que adoptar la decisión sobre la creación y localización de una nueva fábrica que produjera los nuevos modelos de Rolls Royce. Finalmente, el fabricante alemán optó por construir una nueva fábrica en Goodwood (al sur de Inglaterra), para producir entre 1.000 y 1.200 vehículos anuales. Esta

CASOS EMPRESARIALES

capacidad se corresponde con las ventas medias de la marca, aunque en los últimos años habían caído a apenas 250 unidades. La inversión total fue de 102 millones de euros. En esta nueva planta trabajan cerca de 300 operarios, muchos de ellos con una alta cualificación como artesanos, para que el coche siga teniendo las características que lo han caracterizado en el pasado.

Estos operarios montan el vehículo a partir de chasis suministrados desde Alemania, en donde se construyen junto con la empresa danesa HydroAluminium. También llegan desde la planta de Munich los motores. La producción de cada uno de estos coches necesita de 30 días de trabajo y suele darse a los clientes un plazo de entrega de 10 meses.

La decisión sobre la ubicación tuvo que adoptarse con especial cuidado, puesto que no bastaba con que se levantara en suelo británico. Había que ajustarse aún más a la tradición de la marca, es decir, localizarse en un sitio relacionado con su pasado. Al final se encontró el lugar idóneo en la localidad de Goodwood, el pueblo en el que vivió y trabajó Sir Henry Royce, uno de los fundadores de la compañía. Además, tiene un especial significado para los amantes del automovilismo, ya que en ella se encuentra uno de los circuitos más famosos de Reino Unido.

En marzo de 2003 fue presentado definitivamente el primer Rolls Royce diseñado, desarrollado y producido bajo control de BMW. Denominado Phantom, un nombre de larga tradición en la marca, tendrá un precio de unos 315.000 euros y un motor V12 de 6,75 litros, con una potencia que alcanza los 460 caballos.

De momento, la idea de BMW es centrarse en un sólo modelo que podría tener varias carrocerías.

Fuente: Elaboración a partir de comunicados de prensa de la empresa.

Cuestiones:

1.- ¿Qué diferencias encuentras entre Rolls Royce y el resto de empresas de automóviles?

2.- ¿En qué otros sectores el "factor tradición" influye de forma decisiva en la decisión de localización de las instalaciones?

CASOS EMPRESARIALES

25. EL PLAN INNOVA DE NESTLÉ

Con la finalidad de incrementar la aportación de los productos innovadores a las ventas de la compañía en el mercado nacional, Nestlé España decidió desarrollar en 1997 el Plan Nestlé Innova. La estrategia para conseguirlo es crear una cultura empresarial basada en que todos los empleados de la empresa, independientemente de su cargo y funciones, desarrollaran un espíritu de creatividad e innovación y participen en la generación y desarrollo de ideas para nuevos productos, promociones comerciales, áreas de negocio o procesos.

El proyecto tiene dos elementos claves: el Concurso a la Mejor Idea y el Premio a la Innovación. El primero de ellos tiene como objetivo permitir que todo el personal de Nestlé España (incluido los jubilados) aporte sus ideas para introducir innovaciones. Para ello, se han dispuesto buzones de sugerencias en las zonas de descanso de los distintos centros de trabajo y se ha creado un buzón electrónico dentro de la Intranet de la empresa.



Una vez aportada una idea, el empleado recibe comunicación periódica sobre la situación concreta de su propuesta y de la convocatoria en general. Para incentivar la participación, todos los participantes reciben un pequeño detalle y, en caso de que la idea sea viable, un regalo. Cerrado el concurso anual, un Comité de Innovación, compuesto por representantes de todos los departamentos, hace el cribado y selección de las ideas viables. Dado el visto bueno de este comité, la idea pasa a la cartera de proyectos futuros de la compañía y el ganador obtiene como premio un fin de semana para dos personas en una ciudad europea.

Paralelamente al concurso de ideas, todos los equipos de diseño que durante el año hayan lanzado o estén desarrollando una innovación participan en el concurso para obtener el Premio a la Innovación. Tras un acto en el que representantes de cada equipo expone su proyecto, los distintos Comités de Innovación (uno por cada unidad de negocio) votan la concesión del premio. El equipo ganador recibe, además de un trofeo y un diploma acreditativo, la participación en una actividad lúdica que fomente la integración del equipo.

Después de varias ediciones, el plan Innova parece haber alcanzado claramente sus objetivos. En 2001, se habían recibido casi 2.500 ideas y más de 100 se habían transformado definitivamente en innovaciones: el 45'8% fueron ampliaciones de gama, el

CASOS EMPRESARIALES

28'2% nuevos conceptos de productos, el 16'2% nuevos negocios y el 9'7% nuevas tecnologías. Este éxito de participación ha derivado en un incremento de las ventas de productos innovadores respecto del total de ventas desde el 5% hasta el 9'3%.

Entre las ideas más recientes que Nestlé ha decidido convertir en realidad –la compañía lanza setenta novedades cada año– destaca el gazpacho en lata Ozú, el nuevo envase de La Lechera con válvula antigoteo o la nueva gama de precocinados congelados Maggi Mediterráneo, que incorpora platos como el arroz negro o la fideuà. Además de ideas brillantes, el programa Innova ha permitido a Nestlé reducir el periodo de lanzamiento de nuevos productos, que ha pasado de dieciocho a doce meses.

Fuente: Elaboración a partir de información de Nestlé España y Emprendedores (nº 65, febrero de 2003).

Cuestiones:

- 1.- ¿Qué requisitos consideras necesario para implantar un sistema como este?
- 2.- Conociendo los productos que comercializa Nestlé, sugiere alguna posible innovación de producto.

TRABAJO ELABORADO Y REVISADO POR:

VICTORIA EUGENIA ESCOBAR VELEZ – veescobar@hotmail.com
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SECCIONAL MANIZALES
M.B.A CON ENFASIS EN MERCADEO – INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTEREY
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE FINANZAS – UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES

BOGOTA, 2.009