

Dos estudios de casos

HERNAN GUILLERMO SALAZAR MORALES*

RESUMEN

A continuación se presentan dos casos de estudio en donde se puede apreciar la forma como se establecen las relaciones en una organización y lo que una DECISION puede llegar a incidir en el desarrollo de las operaciones de una empresa.

Decisiones basadas en la intuición, o en corazonadas, frecuentemente conducen en dirección equivocada, ocasionando pérdidas en tiempo, personal y dinero.

El proceso de toma de decisiones y solución de problemas deben ser TAREAS ESTRUCTURADAS que se sustenten con hechos. Su ejecución debe hacerse secuencialmente y cumplir con cada uno de sus pasos.

El diseño de los casos está orientado para que sirvan como material de aplicación en la asignatura de taller de planeación.

CASO DE ESTUDIO No. 1 "¿UNA CRISIS INESPERADA?"

La compañía La Industria Ltda.**, está dedicada a la manufactura y distribución de productos de primera necesidad y de consumo nacional y cuya participación en el mercado alcanza un 33% del total, distribuyéndose el resto proporcionalmente entre otras dos empresas que tienen su planta de producción en Cali y con un objetivo social similar al de La Industria Ltda.

Actualmente lleva 45 años de existencia y hoy por hoy es de capital nacional. Su capacidad instalada es de más o menos 3.200 unidades diarias recolectadas en tres turnos de ocho horas c/u¹. Sus ventas alcanzan mensualmente un promedio de 75.000 unidades. La mayoría de los directivos de los tres niveles administrativos son personas con más de 20 años de permanencia en la empresa, lo que de una parte permite tener personal altamente calificado en las diferentes secciones pero también ha estancado el desarrollo de otras personas con menos tiempo de servicio.

La política de la organización en los últimos cinco años, ha sido la de contratar profesionales particularmente del área de la ingeniería y de la administración para encargarlos como supervisores de primera línea de una parte determinada del proceso de producción y en donde tienen bajo su responsabilidad personas, insumos o materias primas y equi-

* Administrador de Empresas, EAN
Capacitador Control Total de Calidad, Icolantías S.A.
Docente EAN Área Administrativa
Planeación
Taller de Planeación

** El verdadero nombre de la empresa ha sido cambiado por razones de reserva industrial.

pos con el fin de lograr la producción estimada para cada turno y cada punto del proceso.

Adicionalmente se venía convirtiendo en una costumbre en la última década el programar trabajo los días domingo y también los festivos.

“La política de la organización en los últimos cinco años, ha sido la de contratar profesionales particularmente del área de la ingeniería y de la administración para encargarlos como supervisores de primera línea de una parte determinada del proceso de producción y en donde tienen bajo su responsabilidad personas, insumos o materias primas y equipos con el fin de lograr la producción estimada para cada turno y cada punto del proceso”.

Aún cuando existe un sindicato bastante fuerte que ha llegado en cuatro oportunidades a la huelga hasta por espacio de 60 días, la llegada de los profesionales y la implementación de seminarios y cursos relacionados con el manejo de personal, automotivación y asertividad², ha mejorado en un 100% las relaciones con los trabajadores, hasta el punto de hacerlos sentir como parte integral e importante en el desarrollo de la organización.

La empresa siempre se caracterizó por ir más a la expectativa en el mercado, reaccionando a medida que las otras dos compañías mantenían pasos agresivos en búsqueda de más y mejores mercados.

Los cambios realizados en las compañías competidoras relacionados con modificación del logotipo, aumentos en la productividad, nuevos diseños, combinación de materias primas que lograron incrementar el tiempo de vida útil de los productos, mejoramiento del servicio a distribuidores y particulares, creación o reforzamiento de una cultura empresarial, motivaron el auge de sus ventas y un ligero estancamiento de LA INDUSTRIA LTDA., lo que originó una inmediata reacción procurando no quedarse tan rezagada. Los cambios no se hicieron esperar:

- a. Cambio de logotipo, buscando una mejor imagen.
- b. Creación de nuevos cargos destinados a la atención y asesoría a los clientes.
- c. Incrementos de la productividad por medio de:

1. Disminución en los tiempos de las tareas.

2. Ampliación de la planta de manufactura con un costo aproximado a los \$5.000 millones de pesos, adquiriendo más y nuevas máquinas.

3. Plan de exportaciones a centro y sur américa.

El departamento técnico, responsable de las modificaciones en las especificaciones, procedió a combinar dos métodos que involucraban dos materias primas, lo que permitía agilizar el proceso de ensamble y ganar en productividad, eliminando de paso un defecto de manufactura que por largos años representó una cifra significativa del desperdicio de la planta.

Las pruebas de laboratorio demostraron la bondad del ensayo, por lo que sin mediar consideración alguna se optó por implementar la medida en los demás tamaños del producto elaborado.

Los ajustes (reconocimiento de la empresa en dinero por productos en el mercado con defectos de manufactura), no alcanzaban más del 0.1% del total de las ventas, pero con los cambios llevados a la práctica este porcentaje comenzó a ser significativo, hasta el punto de crear desconfianza en la utilización de los productos.

Un análisis profundo e inmediato del producto demostró que se había incurrido en el error de mantener un compuesto de características físico-químicas muy pobre en proporción con el otro elemento involucrado, lo que hacía más corto el tiempo de vida útil del producto hasta en un 50% del que se fabricaba anteriormente.

Las consecuencias de toda esta situación se pueden resumir así:

- a. Desconfianza del mercado por la utilización de productos de LA INDUSTRIA LTDA.
- b. Cancelar temporalmente y hasta nueva orden los ensayos-pruebas y la utilización del método que reducía tiempos de tarea.
- c. Baja significativa en las ventas, lo que directamente incrementa los inventarios de productos terminados.
- d. Cancelación de trabajos en domingos y festivos para evitar:

1. Producción que no se requiere.

2. Controlar los gastos de nómina.

e. La competencia aprovechando la situación lanza como estrategia de ventas un plan de financiamiento por la compra de sus productos, acontecimiento que LA INDUSTRIA LTDA. no quiere ni puede responder.

Actualmente LA INDUSTRIA LTDA. nos muestra una empresa que:

1. Ha disminuido su ritmo de producción a 2.500 unidades día.
2. Procura, con atención al cliente y elaborando productos de mejor calidad y más larga vida útil, recuperar la imagen y el mercado que ha venido perdiendo.
3. Intenta presentar nuevos diseños que satisfagan las necesidades del consumidor.
4. Mantiene en ejecución el plan de expansión con miras al mercado de exportación.
5. Capacita a la mano de obra que no está siendo utilizada en diferentes labores dentro de la organización.
6. Realiza un estudio juicioso para determinar la planta de personal óptima para el desarrollo de las operaciones normales.
7. Ejerce un control dinámico sobre los gastos, el desperdicio y la utilización de mano de obra, materiales y equipos.

Analice la situación real que se le plantea e identifique:

1. ¿Cuál es el problema principal?
2. ¿Qué problemas secundarios se presentan?
3. Como analista de esa organización, ¿qué sugerencias prácticas recomendaría?
4. Se hubiera podido evitar esta crisis, ¿cómo?
5. Establezca las demás consideraciones que estime convenientes.

CASO DE ESTUDIO No.2

La Capitalizadora Mundial S.A. es una entidad de servicios que fue creada el 7 de febrero de 1962 y cuyo objetivo social está estipulado en la correspondiente escritura pública como:

“Una entidad que capta dineros del público por medio de cuotas mensuales para conformar un capital en el plazo determinado, con la posibilidad de obtener ese capital en uno de los sorteos mensuales durante la vigencia del plan”.

Desde sus inicios La Capitalizadora Mundial S.A. se ha preocupado por mantener en el mercado planes que se adapten a las necesidades de todas las escalas sociales.

Después de la creación del banco, base del GRUPO que posteriormente fue fundado, La Capitalizadora Mundial S.A. correspondía a la tercera empresa creada luego de las Aseguradoras de Vida y Generales.

El momento histórico-financiero fue hábilmente aprovechado por el Presidente Fundador del Grupo, quien observando las enormes utilidades que presentaban las empresas, decidió conformar empresas con el fin de penetrar en todos los demás sectores y es así como comienzan a crearse bajo la supervisión del Grupo, industrias que elaboraban estructuras metálicas, colegios, universidades, empresas de arte cinematográfico, de arte gráfico, fábricas de muebles, jardines para el descanso eterno, compañías en área de la informática, fondos de empleados, inversionistas de bolsa, y otras.

La Dirección del Grupo estuvo matizada por un criterio familiar y el manejo de las empresas consideradas pilares fue asignado a quienes habían trabajado desde sus inicios con el Presidente-Fundador y que por la dedicación y experiencia demostraban un mayor grado de habilidad para el control de las empresas.

Para el manejo de la información el Grupo estimuló el montaje de una empresa destinada única y exclusivamente a los sistemas adquiriendo tres computadores de respetable capacidad, impresoras y todas las unidades necesarias para el trabajo diario. La atención principal se destinó al banco, las corporaciones y el ramo de los seguros.

A mediados del año 1980 se suscitó una polémica como consecuencia de las diligencias adelanta-

das por la unidad investigativa de un importante diario de circulación nacional, como represalia a la decisión y transmisión por vía televisiva de la cancelación total de la publicidad a través de ese medio por considerarlo poco representativo de la opinión de los colombianos.

Los estudios de la investigación originaron la intervención estatal por medio de su organismo de control, lo que acarrió una desbandada de los inversionistas en procura de sus dineros, los cuales no estaban en su totalidad disponibles por encontrarse invertidos en otras empresas.

El Presidente del Grupo no queriendo reconocer lo acontecido y ante la baja acelerada de las acciones en su valor, pertenecientes a la empresa afectada, para evitar una catástrofe de mayores magnitudes, hizo partícipes a las principales empresas del Grupo quienes debieron adquirir acciones por varios millones de pesos.

Casi al mismo tiempo el sector financiero se vio duramente afectado por el cierre de varias instituciones, creando descontrol y pánico entre los ahorradores.

Las sociedades de capitalización están autorizadas para efectuar dos tipos de inversiones: FORZOSAS y ADMISIBLES.

Las forzosas son aquellas establecidas por el estado colombiano de acuerdo a las disposiciones legales. El 40% de los aumentos que sobre las cifras de los balances a 31 de diciembre registren las reservas técnicas, deducidos previamente los préstamos con garantía de los títulos, constituyen dichas inversiones, las cuales se efectúan trimestralmente y se informa mensualmente a la Superintendencia Bancaria el movimiento de esas cuentas.

Ese 40% está distribuido en un 38% en bonos del ICT y 2% en bonos forestales, estas inversiones producen un rendimiento perfectamente conocido por cuanto las tasas están controladas por el estado.

Las inversiones admisibles son aquellas en que las sociedades de capitalización pueden invertir parte de su capital, reservas y fondos en general, ya sea en bienes o en valores. Este rubro es dirigido por las decisiones de la junta directiva, quienes ordenan hacia dónde deben ser dirigidos, la teoría nos indica que es en este tipo de inversiones en donde se puede lograr rendimientos mayores que en las forzosas por el producto de las mismas. Sin

embargo, en los años 80 por ese concepto La Capitalizadora Mundial S.A. percibía rendimientos con hasta 5 y 6 puntos por debajo de lo que producían las forzosas. La explicación más racional del fenómeno presentado demostraba que las acciones adquiridas, en su mayoría de empresas del mismo Grupo, se encontraban con valores muy por debajo de otras y por consiguiente con dividendos menores.

A continuación se presentan algunas informaciones relacionadas con los movimientos realizados por la compañía para ejecutar sus funciones, así como cifras tomadas de los estados de pérdidas y ganancias, del balance general comparativamente entre los años 83-84, con un comentario breve sobre cada concepto.

Ventas y Recaudos

Aún cuando los presupuestos acordados a principio de cada año no se cumplen, las cifras demuestran un incremento considerable frente al año inmediatamente anterior.

“La Dirección del Grupo estuvo matizada por un criterio familiar y el manejo de las empresas consideradas pilares fue asignado a quienes habían trabajado desde sus inicios con el Presidente-Fundador y que por la dedicación y experiencia demostraban un mayor grado de habilidad y para el control de las empresas”.

Bajo el concepto de VENTAS se reúnen los ingresos por emisiones nuevas durante el período enero-diciembre de cada año. De \$71 millones realizados en el año 83 se pasó a \$83 millones en el año 84. Los RECAUDOS totales recibidos durante el mismo período se incrementaron en cerca de \$116 millones al pasar de \$980.8 millones en 1983 a \$1.096.8 millones en 1984, habiéndose proyectado un total de \$1.200 millones, de todas formas y considerando la situación económica del momento, se superaron las cifras del año anterior en un 12.5%.

Planes Vigentes

Las actividades de las capitalizadoras se desarrollan bajo dos sistemas de planes. Los tradicionales que se consideran de capitalización pura, en donde el pago de las cuotas mensuales, con la aplicación de un interés técnico, configuran un valor nominal

en un plazo de tiempo perfectamente estipulado, cuyo único estímulo lo constituye el salir favorecido en uno de los sorteos mensuales durante la vigencia del plan y habiendo cancelado oportunamente la cuota correspondiente.

“La totalidad de las capitalizadoras atraviesan por una etapa crítica, debido a que, para captar un mayor número de suscriptores y poder competir con otras entidades financieras, se han ido incrementando los beneficios en los planes principalmente en lo relacionado con el pago de comisiones, aumentar el número de veces en los sorteos y crear planes a corto plazo con el agravante de tener que constituir mayores valores de reserva, factores éstos que afectan más duramente a las empresas que se dedican exclusivamente a la capitalización pura”.

Con el ánimo de poder competir con los rendimientos que entregan las corporaciones financieras, a partir de hace algunos años se diseñaron planes denominados Capitalización de Inversión, donde una parte de un determinado número de cuotas se envía en forma de cupón a una corporación financiera que hace las veces de Mutuo, para que devengue un cierto tipo de interés que pertenece a cada suscriptor. En aquel momento de las capitalizadoras consideradas grandes, la única que no tenía ese tipo de planes era exactamente La Mundial, debido a la ingrata experiencia del manejo de este tipo de situaciones, ya que la compañía no sirvió de Mutuo fue otra de las empresas del Grupo y el control administrativo recayó en La Capitalizadora.

Situación del Mercado

La totalidad de las capitalizadoras atraviesan por una etapa crítica, debido a que, para captar un mayor número de suscriptores y poder competir con otras entidades financieras, se han ido incrementando los beneficios en los planes principalmente en lo relacionado con el pago de comisiones, aumentar el número de veces en los sorteos y crear planes a corto plazo con el agravante de tener que constituir mayores valores de reserva, factores éstos que afectan más duramente a las empresas que se dedican exclusivamente a la capitalización pura.

Comisiones Pagadas

Este rubro registró un incremento de \$117 millones, habiéndose contabilizado en 1984 un total de \$62.8 millones.

Activos Corrientes - Edificios

La Capitalizadora Mundial S.A. desde casi sus inicios se constituyó en la empresa que adquirió pisos y edificios en las ciudades donde las aseguradoras y otras empresas del mismo Grupo deseaban abrir nuevas oficinas.

Durante más de 15 años no se registró alguna partida relacionada con el pago de arrendamientos. Para 1984 se contabilizaron \$120.6 millones como venta de varios pisos para poder generar una ganancia ocasional que se reflejara en los resultados finales.

Estados de Pérdidas y Ganancias

Como resultado de las principales actividades presentadas anteriormente, se presentó una PERDIDA durante el año 84 equivalente a \$40.2 millones que comparado con el año 83, demuestra a las claras la situación por la que atravesó la empresa, ya que en 1983 se logró registrar una utilidad de \$2.99 millones.

Como consecuencia de todo lo anotado, se tomaron algunas medidas tendientes a querer corregir los desfases presentados, así como el control dinámico sobre los presupuestos de gastos, reducción de la planta de personal, lanzamiento de nuevos planes, concursos de ventas.

Pero ante toda aquella realidad ¿qué se debió haber hecho?

¿Se puede cuestionar el manejo de tal situación?

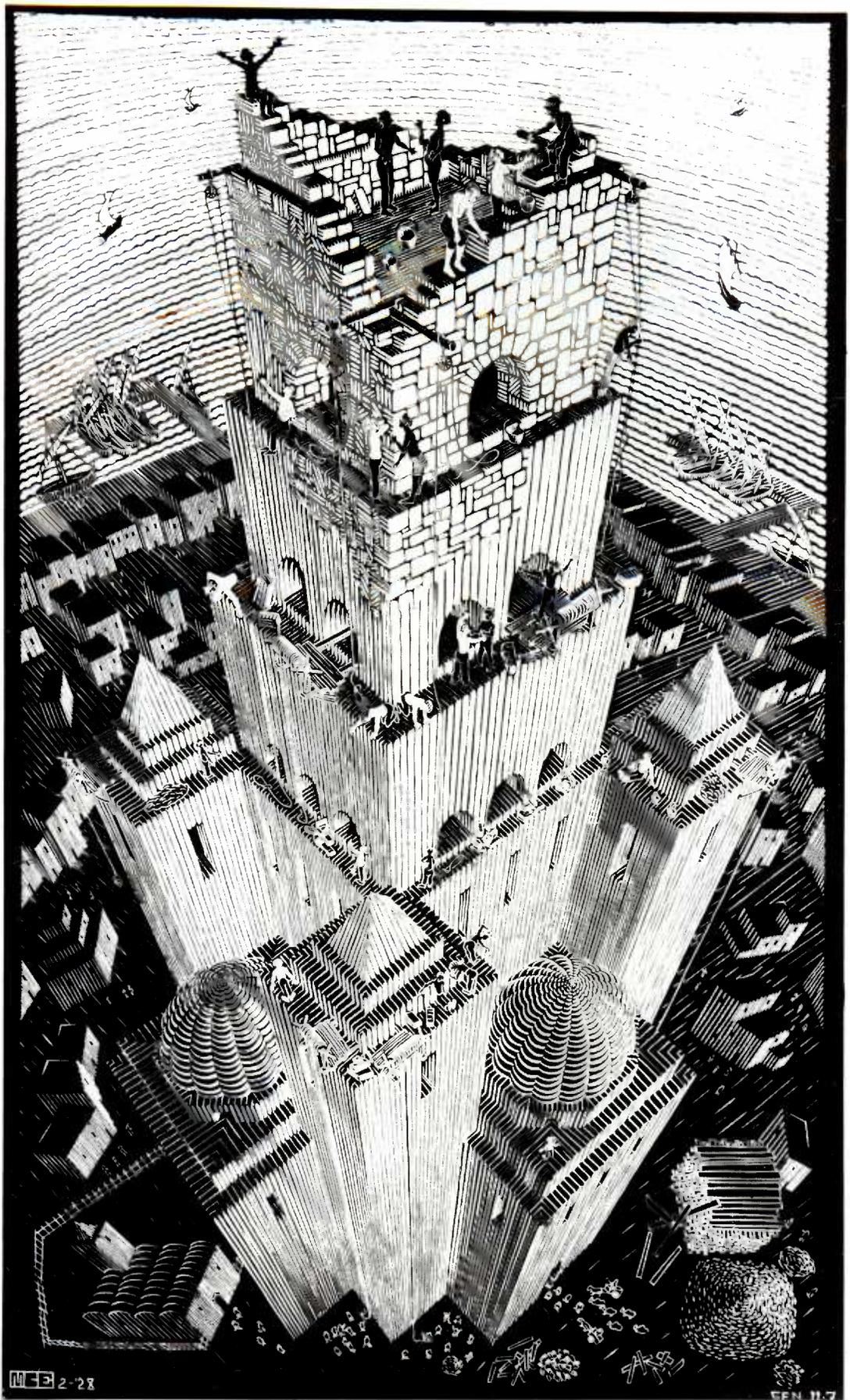
¿Por pertenecer a un Grupo debió afrontar la responsabilidad de otras empresas?

¿Estaba consciente La Capitalizadora Mundial S.A. de las ventajas comparativas y las supo aprovechar?

¿Que recomendación práctica sugiere Ud.?

NOTAS

- 1 La información tiene fecha de 1988.
- 2 Teoría de Comunicación, cuya premisa fundamental es: “Toda persona posee derechos básicos que debe respetar en los otros y hacer respetar para sí con el fin de lograr relaciones interpersonales exitosas con los demás”.



"Torre de Babel" (1928) - MAURITS C. ESCHER - Grabado en Madera