

T
658.1148
GONC



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
E S P O L

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
E S P A E

PROGRAMA DE MAGISTER EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS
XIII PROMOCION

TITULO DEL TRABAJO: CASO FERMI CIA. LTDA.

Realizado por:

Ing. José Luis González Decker

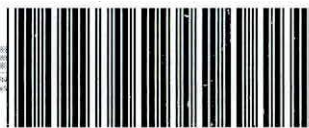
Dirigido por:

Dr. Sergio Rueda Monsalve



GUAYAQUIL, MAYO DE 1997

ESPOL
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ACADEMIA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



DP-01064

CASO: FERMI CÍA. LTDA.



Este Caso fue escrito por el Ing. José L. González Decker, estudiante del programa de Postgrado en Administración de Empresas de la ESPAE, preparado para servir como base de discusión en clase, más bien que como ilustración de la gestión eficaz o ineficaz de algún asunto. Los nombres de las personas y de la empresa son ficticios.

INDUSTRIA GRÁFICA FERMI¹ CÍA. LTDA.

Tema de la Investigación: Negocio familiar que en 35 años paso a ser una empresa familiar, donde la alta gerencia y puestos estratégicos para la empresa, está ocupada por la familia, que se maneja de la misma manera que lo hizo su fundador, se espera siga funcionando con los mismos resultados ¿Requiere cambios? ¿Cuáles? ¿Porqué?

Resumen: La empresa se encuentra posicionada, su nicho es la papelería y trabajos de publicidad. Además, trabaja de manera premeditada con un alto nivel de deudas y bajo patrimonio. No puede maniobrar mucho con los precios por la competencia pero si con el servicio, el valor agregado. Está considerada entre las 6 más grandes del país, más de 100 empleados (20 oficina y 80 planta).

Comienzan a notarse que el tamaño de la empresa escapa del control establecido en el esquema de su fundador, se requiere un cambio. Se dificulta para el Gerente General (condueño) tomar todas las decisiones y ejercer sus propias funciones.

La posible amenaza viene a futuro, se proyecta para el año 1997 un decrecimiento de las ventas en valor adquisitivo (deflectadas). Como medida, se ha apalancado con activos fijos. Y se participó en el proyecto de Reingeniería, en 1994, a instancias del Ing. Fernando Fermi (Hijo del Ger.Financiero), y del Lcdo. Juan Fermi (Gerente de Ventas).

Se requiere mejorar la eficiencia, algunas de las opciones son operativas, tecnológicas, etc. Surgen preguntas: ¿Qué cambios? ¿Cómo?

Objetivos:

- Reconocer los síntomas de los problemas, de una empresa familiar típicamente ecuatoriana, y tener un punto de referencia hacia posibles soluciones.
- Sacar a la luz problemas comunes que generen preguntas e ideas sobre sus causas, circunstancias y el tratamiento a seguir.
- Plantearse soluciones de problemas reales de empresas nacionales, más relacionados con la idiosincrasia de los mismos estudiantes.
- Comprobar lo aprendido con situaciones financieras en época de crisis, propias que van a motivar soluciones para nuestra realidad.

Metodología utilizada: Con la información de 5 años de laborar para la empresa, en el área de informática, y de participar en el proyecto de Reingeniería. El CASO comienza con la historia de una empresa familiar, incluyendo un organigrama, diálogos y preguntas cortas. La GUÍA contiene las preguntas para el Caso, objetivos, aplicación (clase final de Política Empresarial); conocimientos para la discusión del caso.

Resultados obtenidos: Se cumplió con los objetivos planteados y se sugiere documentarse de la economía del país para tener mayores herramientas de análisis; y, de otras empresas exitosas en circunstancias similares que nos permitan una referencia para futuras generaciones de empresarios.

La idea es de servir de punto de referencia y no de fijar una norma, puesto que aún no existe un estudio en firme de empresas ecuatorianas exitosas y, familiares como en este caso, que permita llegar a conclusiones definitivas.

¹ "Problema de Fermi", en memoria del físico Enrico Fermi, ganador de un premio Nobel, quien con acertijos enseñaba a sus alumnos a usar la cabeza. Un problema de Fermi nunca contiene toda la información que se requiere para resolverlo.

CASO: Industria Gráfica “FERMI¹ CÍA. LTDA.”

En junio de 1996, Imprenta “FERMI CÍA. LTDA.”, contaba con 35 años de actividad en el sector de la industria gráfica. Esta empresa con sede en Guayaquil se contaba entre las 6 más grandes de la ciudad y entre las grandes del país. Su principal distinción era la calidad, Ing. Com. Carlos FERMI, gerente general desde los '80, de 45 años, contemplaba un cambio agresivo hacia el crecimiento que su antecesor y fundador miraba con beneplácito.

Reflexionaba - Estamos tratando de revolucionar la industria gráfica mediante la aplicación de gerencia y tecnología a lo que había sido hasta ahora una industria artesanal del siglo pasado. Otras empresas se han convertido en gigantes mediante la reestructuración de negocios tales como incluir servicios de publicidad; nosotros deseamos convertirnos en una de las mejores de América del Sur. Antes de que tuviéramos acceso a la tecnología de la computación no había manera de realizar esta revolución, pero ahora existe la oportunidad. Además, la tecnología y el dinero que se requieren para la industria gráfica de alta calidad son tan cuantiosos que el pequeño industrial gráfico no la puede realizar; los riesgos son demasiado grandes. Muchas empresas vendrán y se irán pero nosotros nos mantendremos.

Hemos acariciado la idea de extendernos geográficamente, para ello hemos abierto ya una oficina en Quito, la capital del país. Está dando sus frutos.-

Al tiempo que el Ingeniero Carlos Fermi hacía estas reflexiones, la compañía “FERMI CÍA. LTDA.” empezaba a sentir los estragos de la recesión en la que se encontraba el país y que se reflejaba en el sector industrial al que se pertenecía. El hecho de que las ventas aumentaran, pero no al nivel que contrarrestara la recesión había despertado temores sobre las posibilidades de sobrevivir a largo plazo. El Ingeniero Carlos Fermi. Veía estas sombrías posibilidades, pero las descartaba, - ya hemos pasado por esto y hemos salido adelante, lo haremos otra vez:

La maquinaria que tenemos están especialmente diseñadas y construidas para durar y producir en gran escala. Este es el negocio de la familia.-

Historia

La empresa se había fundado en 1961, cuando don T. FERMI, destacado artista de la litografía, graduado en la Sociedad Filantrópica del Guayas, quien después de trabajar para la compañía Reed & Reed durante 26 años, decidió abrirse paso en forma independiente instalando su propia imprenta: “Publicidad FERMI, litografía e imprenta” en un pequeño local de la calle Vélez entre Rumichaca y Francisco García Avilés. La nueva empresa contaba con una impresora Multilitho, una antigua cámara fotomecánica de madera y una máquina Varityper para elaborar textos. Pero como recordaría don T. años más tarde: “Teníamos solo un escritorio y un teléfono ... apenas el aire para poder seguir respirando, pero nos sobraba entusiasmo y confianza en nosotros mismos para triunfar”. Sin duda la lucha fue ardua y tuvieron muchas dificultades, mas cada obstáculo era un nuevo incentivo.

El esfuerzo tesonero de un gran hombre, que contaba con el apoyo de su esposa y de sus jóvenes hijos, permitió a la empresa ir alcanzando metas.

La adquisición de cada nueva máquina, de cada nuevo equipo, representaba un nuevo desafío y un nuevo compromiso que se debería cumplir, entre estos la construcción del edificio de la calle Clemente Ballén, la casa propia que albergaría la planta; oficinas y bodegas.

¹“Problema de Fermi”, en memoria del físico Enrico Fermi, ganador de un premio Nobel, quien con acertijos enseñaba a sus alumnos a usar la cabeza. Un problema de Fermi nunca contiene toda la información que se requiere para resolverlo.

Los años 80 les dieron acceso a una tecnología revolucionaria: una impresora Heidelberg modelo Speedmaster 102 ZP bicolor, formato 71 x 102, que fue un alarde de la técnica en su momento.

En 1994 se incorporó la nueva Heidelberg Speedmaster 72 VP CPTronic completamente digitalizada, que imprime cuatro colores simultáneamente, en 52 x 72 cm.

En los primeros días de enero del 96 se incorporaron otros cinco cuerpos de impresores adicionales, modelo GTO 52, que permitirán satisfacer el 40% del mercado nacional, ya que el parque de máquinas impresoras asciende a 18 cuerpos impresores, incursionando en el mercado de exportación y buscando líneas competitivas a nivel mundial.

La filosofía de servicio que FERMI mantiene la ha llevado a grandes logros, como un Primer Premio en el Primer Concurso latinoamericano "Theobaldo de Nigris"; varios premios en el concurso "Lo mejor del Impreso Ecuatoriano", que anualmente organiza FIGE; además el de ser la imprenta más premiada en el Noveno Festival Ecuatoriano de Publicidad, obteniendo un Premio a la Excelencia a la Mejor Impresión, con el folleto de Grafika / De Maruri (y la papelería ganadora de un Cóndor de Oro como mejor pieza gráfica del Ecuador). Otro Premio a la Excelencia a la Mejor Redacción, con su aviso llamado "Mi nombre es Bond".

El futuro es un reto constante que enfrenta la nueva generación con capacidad y entusiasmo.

FERMI CÍA. LTDA. en 1996

A mediados de 1996, "FERMI CÍA. LTDA." estaba organizada principalmente en líneas funcionales, con departamento de producción (manufactura, corte, empaque, máquinas de prensa, troquelado, broquelado, doblado, fotomecánica, arte y diseño, etc.) y oficinas (contabilidad, compras, facturación y cobranzas, ventas, administración y finanzas).

Operaciones

Planta:

La producción estaba bajo la dirección de la Gerente de Producción doña Leticia, de 41 años quien ingresó a la empresa como adolescente de colegio en práctica vacacional. Los trabajos de planta se realizan sobre pedido, y es por ello que no se los puede programar fácilmente con anticipación.

Personal:

La planta está organizada por jefes de máquina quienes a su vez se reportan al jefe de área quien responde ante ella. Normalmente hay turnos rotativos de lunes a lunes, salvo por las detenciones obligadas de cambio de tinta las máquinas están trabajando todo el tiempo

Usualmente hay 100 empleados en planta, en caso necesario puede llegar a incrementarse en un 50%, lo cual no es desacostumbrado. Estos trabajadores no están sindicados. Son trabajadores muy antiguos con mucho conocimiento acerca de la industria gráfica.

Logística:

Cuentan con departamento de compras a cargo de la Sra. Patricia Fermi, 26 años, para compras de uso normal, y llegan a importar cuando el volumen lo amerita.

Mantenimiento:

Cuenta con su propio departamento, a cargo de don Daniel Ortiz. Quien es un artista en su área, lo que él no puede arreglar, adaptar, rediseñar o reconstruir no lo puede nadie más.

Mercadeo:

No está realmente constituido a pesar que el Gerente de Ventas, Juan FERMI, de 22 años, cuenta con una licenciatura en Mercadeo, obtenida en el Instituto Tecnológico de Monterrey en México.

Finanzas y Administración:

El Ingeniero Jorge FERMI, de 47 años y hermano del Gerente General, estaba a cargo de los asuntos financieros de la empresa. En el pasado había sido responsable de orientar las transacciones financieras para conseguir el capital necesario. Llevaba una provisión diaria del flujo de caja; y hacía seguimiento de las transacciones diarias de la empresa y el de las cuentas de clientes.

En todo momento, su mayor interés estaba centrado en la consecución de los fondos necesarios para financiar nuevos equipos para la empresa.

Doña Leticia, Gerente de Producción. de movimientos reposados, calmados se toma su tiempo para responder, estando en planta conoce los pormenores de su trabajo. No parece preocuparse por los problemas de largo plazo.

Sra. Patricia FERMI, hija del Gerente General., también es digna hija del G.G., con el tiempo siguiendo por el camino actual, podremos contar con una gran ejecutiva, de excelente "material".

Don Daniel O., tiene un aspecto corpulento, y caminar pesado; y una vez que está trabajando con una máquina lo hace con la misma seguridad de quien tiene mucho conocimiento práctico sobre el mantenimiento de las máquinas.

El Gerente de Ventas, hijo del Ger. Gral., parece ser hecho de la misma "pasta" que su padre y, aunque hay momentos en que parece faltarle esa madurez, y ese "olfato" para tomar decisiones; todo parece indicar que va por buen camino.

Si mencionamos al Gerente Financiero y al Gerente General, la descripción no estaría completa si no hacemos la comparación con Robert McNamara y Lee Iacocca en su orden², el Ing. Jorge Fermi (Ger. Financiero), es el típico financiero, introvertido y desconfiado, externamente no denota la gran energía mental que desarrolla pues su aspecto mas bien frágil y da la sensación de escurridizo. (Su hijo aún joven, Ing. Fernando FERMI, 26 años, parece que sabrá seguir los pasos de su padre y aún superarlo). En contraposición con el Ing. Carlos Fermi (Ger.Gral), que denota gran energía (2 aires acondicionados encendidos al máximo en su oficina, no merman su fogosidad, extrovertido, incansable, parece estar en todas partes y en todos los detalles, no se le escapa nada, es muy observador y muy bueno escuchando cuando parece que no lo hace, ya le ha dado varias veces varias vueltas al asunto, y desde diversos ángulos. Y mientras está "atendiendo" otros asuntos. Pese a esta fortaleza, en cierta ocasión trató de levantar un cuatricar en la playa que le produjo un daño irreversible en la columna, que requiere operación que ha pospuesto por el temor a no salir bien de la operación, pese a los fuertes y continuos dolores que lo obligan a mantener reposo a veces por una semana.

² Iacocca, Autobiografía de un triunfador, Economía y Empresa, Grijalbo.

ANEXOS

ANEXOS

Diálogos: Comunes y naturales en la empresa, en un día cualquiera.

Yo, había llegado temprano esa mañana, 8:00 a.m., antes que el personal para asistir a una reunión con el Gerente General. Mientras esperaba, el teléfono ya había comenzado a sonar insistente, velozmente mientras se acomodaba en su puesto la recepcionista se dispuso a tomar el teléfono.

1. Suena el teléfono, luego de la introducción formal el cliente, Blanca (recepcionista), pregunta: -¿Desearía que me indiquen el valor que debo cancelar?, ya di un anticipo la semana pasada -. La recepcionista le responde: - Le comunico con facturación. - Mientras pone al tanto a facturación sobre el requerimiento del cliente.

Luego de contestar algunas llamadas, recibe la orden de hacerme pasar y mientras soy recibido por la secretaria de gerencia, mientras escucho el diálogo final de los Gerentes.

2. Recibo llamadas de clientes, dijo preocupado el Ing. Carlos Fermi (Gerente General), me piden un descuento en trabajos de impresión que han mandado ha hacer. O simplemente, desean saber si pueden hacerles cambios de última hora, y de que forma variarían sus precios. Y no siempre tengo toda la información que el cliente requiere, no puedo estar en todo.- El Lcdo. Juan Fermi (Gerente de Ventas), respondió: - Igual me llaman, pienso que la recepcionista debería tener a la mano dicha información, sería ideal, puesto que pierde más tiempo tratando de localizar a las personas. He contratado un sistema de información, para que desde un terminal de computadora la recepcionista o la persona correspondiente sea capaz de responder preguntas comunes de los clientes.-

Ya en días anteriores había escuchado yo, una conversación entre el Gerente de Ventas y el de Producción, sobre el mismo tema. En los términos siguientes.

3. El Lcdo. Juan Fermi (Gerente de Ventas), inquieto por la presión de los clientes, dijo: - Recibo muchas llamadas de clientes que me preguntan sobre el avance de los trabajos, en que parte del proceso están, cuanto representa en dinero porque desea hacerle cambios de última hora. También, quieren saber por que se está demorando más de lo previsto, aunque hemos adquirido nuevos equipos.- La Sra. Leticia (Gerente de Producción), respirando profundamente respondió: - Trabajamos en Planta en turnos forzados, por la noche y en fines de semana, casi todas las semanas. Los clientes quieren sus trabajos de impresión "para ayer", cuando ya hay otros clientes que están siendo atendidos. A veces por presión del cliente, y ordenado desde Gerencia, es que no se han respetado la secuencia de atención a los clientes. De todos modos, se trata de dar prioridad a los clientes más importantes y urgentes, aun así hay trabajos complejos que demandan muchos recursos.-

A su vez la Gerente de Producción era común encontrarla con el Jefe de Planta manteniendo el siguiente diálogo.

4. La Sra. Leticia (Gerente de Producción), intranquila le pregunta: -¿Porqué no se ha cumplido el cronograma de trabajo? ¿Cuál es el motivo del atraso?.- A lo que el Sr. Enrique F. (Jefe de Planta), en tono cansado le responde: No es mi culpa, viene el Gerente de Ventas o el Gerente General, y me ordenan detener un trabajo, y empezar otro; lo cual me significa retrasos porque tengo que lavar los rodillos de tinta y cargar las máquinas con nueva tinta. Además, el material que pedí no me sirve y tengo que ordenar nuevo material (papel, cartulina, tinta), que como no estaba previsto a veces no hay en bodega y hay que pedirlo. "No soy adivino" finalmente responde, un tanto molesto.-

Diálogo que sólo había logrado aumentar la fricción entre las partes, en lugar de lograr alguna solución positiva. El Jefe de Planta se sentía presionado, sin poder acceder a alguna solución. Sin embargo se dirige al Jefe de Mantenimiento, con la esperanza de encontrar alguna luz a sus problemas.

5. El Sr. Enrique F. (Jefe de Planta), le pregunta: -¿Podemos acortar el tiempo para el mantenimiento de las máquinas y alargar el período entre mantenimientos? ¿cómo podemos prevenir el daño de las máquinas?-. Y el Sr. Daniel Ortiz (Jefe de Mantenimiento), le contesta firme y sin ceder: - Las máquinas son muy complejas y no se pueden recortar simplemente pasos del mantenimiento, más aun cuando no siempre están disponibles para hacerles mantenimiento y hay que aprovechar en hacer el mejor mantenimiento posible, y cuando el caso lo requiere y se puede hasta adaptar piezas lo cual no es fácil. Más costaría la paralización de la máquina por falta de mantenimiento. No estoy de acuerdo con los “arreglos temporales” que le hace a las máquinas y luego no me los hace conocer, me las deja con “mañas”.-

No muy lejos de allí, escuché en términos no muy amistosos a la Jefa de Manufactura con la Jefa de Empaque y Despacho.

6. La Sra. Marta R. (Jefa de Manufactura), con aire molesto le reclama: - El control de calidad de mi departamento es responsabilidad mía y no acepto intromisión suya, su labor es empaquetar y despachar el producto.- A lo que la Sra. Sonia (Jefa de Empaque y Despacho), responde con aire desenfadado: - Tengo que velar por la entrega, a mí es a quien reclama el cliente si está mal empacado, incompleto o el producto tiene fallas. Es por ello que, yo vuelvo a contar y a inspeccionarlo para retornarlo a Manufactura.-

Mientras estaba con la Gerente Administrativa, pensaba en el problema de los Departamentos de Manufactura y Despacho. ¿Sería un problema de control? ¿Un problema de organización? ¿Ambos? ¿O un problema de relaciones humanas?. En eso se hace presente el Chofer de Entregas, quien me parece que confirma mi observación.

7. El Chofer de Entregas, se reporta con la Sra. Rosa G. (Gerente Administrativa): - Terminé la entregas, quedó una que no hubo quien la recibiera y voy a insistir en la tarde. El paquete de las tarjetas, me lo devolvieron porque no incluyó un cambio que ellos habían solicitado. La Sra. Rosa (Gerente Administrativa), le indica: - Esta es la lista de direcciones para entregas, encargaré al otro chofer para que incluya en su recorrido de cobros al cliente para que le entregue el trabajo que no se le pudo entregar. Ahora es más urgente que entregue estos trabajos, que ya me los han insistido y acordamos que estarían a recibirlos la persona encargada, para poderlos facturar.-

Volviendo a la reunión con los gerentes, la Gerente Administrativa ya se había hecho presente.

8. La Sra. Rosa G. (Gerente Administrativa), le dijo al Ing. Carlos Fermi (Gerente General), con tono desesperado: - No podemos seguir con el actual sistema, se requiere hacer un seguimiento de cada cliente, en especial a lo que se refiere a la facturación. Hago todo lo posible, pero se está duplicando el trabajo, a veces no coincide la información de lo que se le entrega al cliente con la que recibo, no está actualizada con los últimos cambios; especialmente en lo que se refiere a los valores a facturar.- El Ing. Carlos Fermi (Gerente General), le responde agobiado: - Estoy consciente, que requerimos un sistema más dinámico que nos brinde información adecuada y a tiempo, pero no ha sido fácil implementar dicho sistema, han habido otras prioridades; también se requiere que todos los gerentes colaboren, con las políticas de la empresa.-

Al salir de la reunión nos topamos con el Gerente Financiero, quien no había podido asistir a la reunión, por lo que el Gerente General lo puso brevemente al tanto, hasta llegar al punto que parecía molestarle.

9. El Ing. Carlos Fermi (Gerente General), le comentaba en tono impaciente, a su hermano (Ing. Jorge Fermi): - Estoy atado de manos y pies con Ingrid (la Jefa de Contabilidad) que no me entrega los informes a tiempo, el año contable termina el 31 de diciembre y llegamos a mayo del siguiente año para recién hacer el cierre contable del año anterior. Se escuda en ti con argumentos que no me satisfacen, sería una de las personas que primero cambiaría por alguien más presto a darme resultados, que me parecen son por falta de voluntad.- El Ing. Jorge Fermi (Gerente Financiero), quien escuchaba atentamente pero no parecía de acuerdo, se decía a sí mismo: - He llevado a la compañía a ocupar un gran sitio entre las otras industrias del sector.- Finalmente respondió: - Le tengo plena confianza y no estoy dispuesto a trabajar con otra persona en labores tan delicadas y que requieren tanta discreción y confianza, yo se que cuento con ello como lo hizo nuestro padre quien la tenía como Gerente Administrativa.-

A los pocos minutos entró el Gerente Financiero al Departamento de Contabilidad, dirigiéndose a la Jefa de Contabilidad.

10. El Ing. Jorge Fermi (Gerente Financiero), con voz suave luego de darle las indicaciones del día y ponerse al tanto de detalles, le pregunta: -¿Porqué no tiene información contable actualizada del presente año?.- La Ing. Ingrid C. (Jefa de Contabilidad) le responde, suavemente al principio sin poder ocultar finalmente su molestia: - No podemos iniciar la contabilidad de un año sin terminar la del anterior, el programa no lo permite; y también hay muchas facturas, notas de débito y crédito, materia prima de inventario vencidas del año anterior que a la fecha me siguen entregando y que hay que procesar. La Contabilidad es algo exacto, no se puede cambiar o manejar a voluntad como él (Gerente General) cree. Hay desorden, no hay una política clara aunque tampoco se podría obligar a los clientes.-

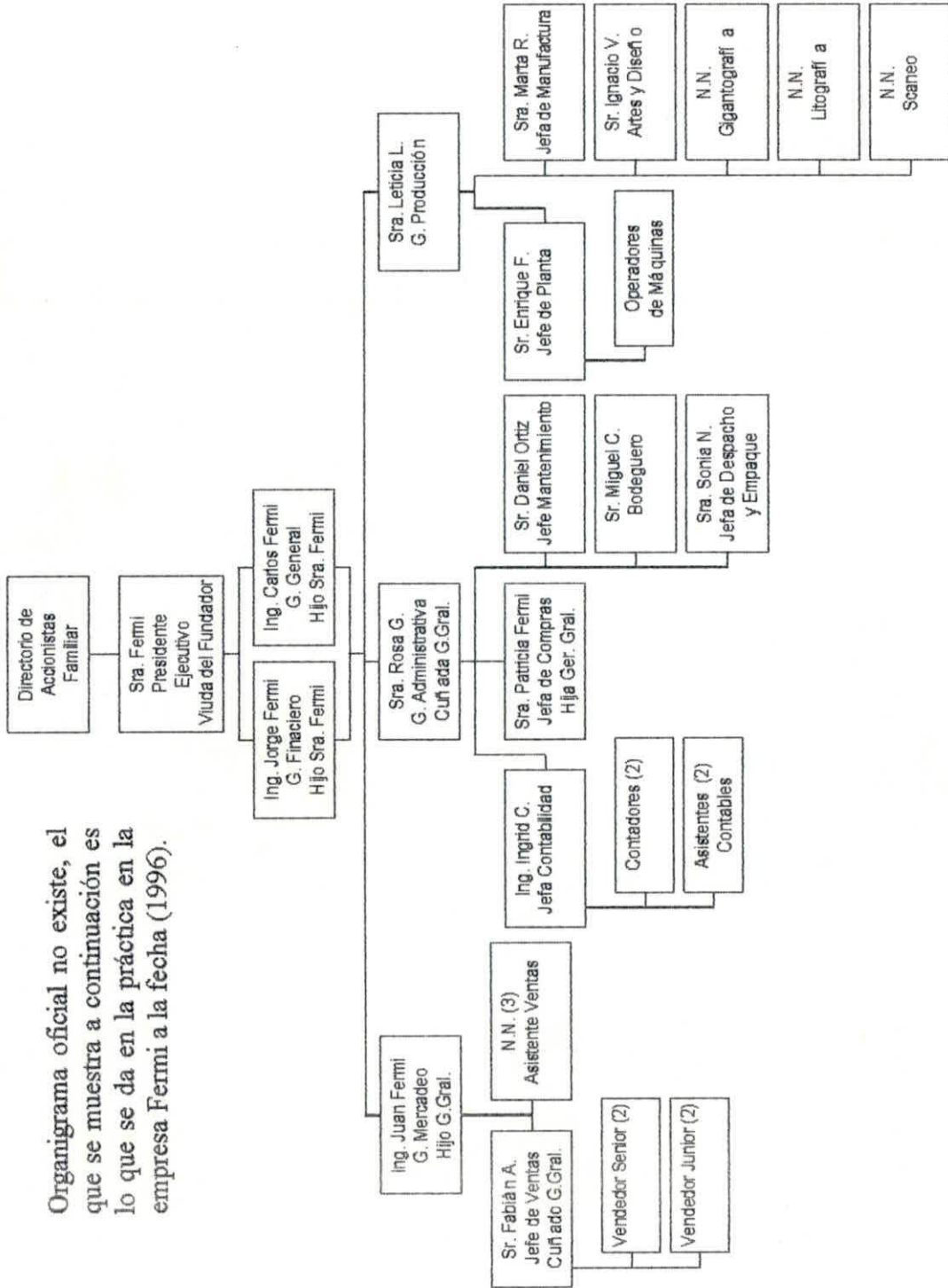
Preguntas: a Diálogos Comunes y naturales en la empresa, en un día cualquiera.

1. Recepcionista: ¿Qué información debe tener? ¿De qué tipo debe ser la información?
2. Gerente General: ¿Qué información deberá tener? ¿Qué políticas deberán establecerse? ¿Qué estrategias deberán seguirse?
3. Gerente de Ventas: ¿Es asunto de coordinación? ¿Es falta de políticas definidas por Gerencia? ¿Hay otras alternativas?
4. Gerente Producción: ¿Está en sus manos la solución del problema? ¿El problema es de logística? ¿De programación de los trabajos hechos a los clientes? ¿Falta de control por parte de la Gerente de Producción?
5. Jefe de Planta y Jefe de Mantenimiento: ¿Cómo se podría programar los mantenimientos? ¿Qué mantenimientos se podrían programar? ¿El Jefe de Planta pretende traslapar el trabajo del Jefe de Mantenimiento? ¿Pretende acaso manipular las máquinas para hacerse indispensable? No se habla con la Gerente de Producción ¿Qué hace la Gerente de Producción en Planta? ¿Qué resultados produce esta situación?
6. Jefa de Manufactura y Jefa de Empaque y Despacho: Tampoco se hablan, ¿Qué problemas produce esto? ¿El problema de control de calidad es acaso una consecuencia o el origen?

7. Chofer de Entregas: ¿Debe haber un control de la ruta? ¿En el tiempo? ¿A partir de estos controles, se podría llegar a un control para la facturación? ¿Sería viable un sistema de encuesta del cliente?
8. Gerente Administrativa: ¿Qué sistema mejoraría la Cartera Vencida?
9. Gerente Financiero: ¿Parecería ser el único que sabe hacia donde se dirige la empresa? ¿Considera conveniente que el Gerente General y el Gerente Financiero tengan un poder equivalente, dado que tienen conflictos de intereses muy fuertes entre ellos? ¿Cómo cree que son afectadas las políticas de la empresa?
10. Jefa de Contabilidad: ¿Es la “manzana de la discordia” o solamente un pretexto para ejercer su poder, por parte de los Gerente General y Financiero? ¿Cuál es el problema? ¿Cómo lo resolvería?

PRODUCTOS DE FERMI CIA. LTDA.
Revistas y suplementos impresos
Catálogos
Textos escolares y libros didácticos
Libros en rústica a más de dos tintas
Plegables y folletos publicitarios
Estuchería y plegadizas
Papelería en general
Calendarios
Agendas
Tarjetas de presentación impresas
Tarjetas de expresión social

Organigrama oficial no existe, el que se muestra a continuación es lo que se da en la práctica en la empresa Fermi a la fecha (1996).



Balance General

Al 31 de Diciembre 1995, 1996, 1997 (proyectado)

ACTIVO	Proyectado			PASIVO	Proyectado		
	1995	1996	1997		1995	1996	1997
CORRIENTE				CORRIENTE			
CAJA	330,000	330,000	402,812	OBLIG BANCARIAS	1,447,189,578	1,856,903,219	2,266,616,860
BANCOS	38,092,819	48,877,272	59,661,725	DOC x PAGAR	852,448,045	1,093,784,493	1,335,120,941
DOC x COBRAR	123,320	158,233	193,146	CTAS x PAGAR	664,636,081	664,636,081	664,636,081
CTAS X COBRAR CLI	714,251,950	916,463,721	1,118,675,491	G.ACUM x PAGAR	60,809,424	78,025,172	95,240,919
CTAS X COBRAR EMPL	203,591,003	261,229,624	318,868,244	RETENC. A EMPL.	11,725,382	15,044,953	18,364,525
O. CTAS x COBRAR	1,337,333,436	1,715,945,720	2,094,558,003	PARICIP DE TRABAJ.	0	0	0
INVENTARIOS	1,289,307,580	1,654,323,270	2,019,338,961	O. CTAS x PAGAR	0	0	0
	3,583,030,109	4,597,327,840	5,611,698,383	IMP. x PAGAR	72,233,764	92,683,855	113,133,946
FLUJO				APO.FUTUR CAPITAL.	1,187	1,523	1,859
DEPRECIABLES	525,636,858	674,449,836	823,262,814	REEXPRES.MONDIFE.	0	0	0
REVALORIZACIONES	63,701,680	81,736,254	99,770,828		3,109,043,461	3,801,079,295	4,493,115,130
NO DEPRECIABLES	24,050,000	24,050,000	24,050,000	PATRIMONIO			
DEPREC.ACUMULADA	(71,205,366)	(91,364,307)	(111,523,249)	CAPITAL SOCIAL	8,000,000	8,000,000	8,000,000
DEPREC.ACUM x REVAL	(54,997,580)	(70,567,937)	(86,138,294)	RESERVA LEGAL	1,600,000	2,052,976	2,505,952
INFLACIÓN	55,769,529	71,558,433	87,347,336	RESERVA FACULT.	0	0	0
DEPREC.ACUM. x INFLA	(22,558,177)	(28,944,619)	(35,331,062)	UTIL.ACUM.EJANT.	72,887,056	577,890,510	796,352,875
	520,396,944	660,917,659	801,438,373	UTIL.PRES.EJERC.	790,659,040	703,099,556	902,153,974
OTROS ACTIVOS				RES. x REVAL.PATR.	152,887,052	196,170,884	239,454,716
DEPÓSITOS EN GARANT	26,237	26,237	26,237	REEXPREC.MONET.	5,657,990	7,259,823	8,861,656
G.PAGADOS x ANTICIP	37,281,309	37,281,309	37,281,309		1,031,691,138	1,494,473,749	1,957,329,172
	37,307,546	37,307,546	37,307,546	TOTAL PASIVO Y PATR.	4,140,734,599	5,295,553,044	6,450,444,302
TOTAL DEL ACTIVO	4,140,734,599	5,295,553,044	6,450,444,302				

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996

	1995	1996	Proyectado 1997
INGRESOS			
OPERACIONALES			
VENTAS	2,749,762,340	3,835,681,636	4,921,600,932
	100%		
NO OPERACIONALES			
ARRIENDOS COBRADO:	10,142,355	14,147,712	18,153,068
INTERESES COBRADOS	8,149,143	11,367,352	14,585,561
VENTA DE RECORTERÍ.	0	0	0
VARIOS	227,083,325	316,761,680	406,440,036
TOTAL INGRESOS	<u>2,995,137,162</u>	<u>4,177,958,380</u>	<u>5,360,779,598</u>
	0		0
EGRESOS			
COSTO DE PRODUCCIÓN	(614,647,118)	(857,379,792)	(1,100,112,466)
GASTOS DE FABRICACIÓN	(670,311,150)	(935,026,323)	(1,199,741,496)
GASTOS DE VENTAS	(220,467,295)	(307,532,888)	(394,598,482)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(699,052,559)	(975,118,113)	(1,251,183,666)
	<u>(2,204,478,122)</u>	<u>(3,075,057,116)</u>	<u>(3,945,636,110)</u>
UTILIDAD PRESENTE EJE:	<u>790,659,040</u>	<u>1,102,901,264</u>	<u>1,415,143,488</u>
-15% PARTICIP. TRABAJAJ	(118,598,856)	(165,435,190)	(212,271,523)
UTIL. A. IMPUESTOS	672,060,184	937,466,074	1,202,871,965
-25% IMPUESTOS	(168,015,046)	(234,366,519)	(300,717,991)
UTILIDAD NETA	<u>504,045,138</u>	<u>703,099,556</u>	<u>902,153,974</u>

RAZONES FINANCIERAS

	1995	1996	1997
I. LIQUIDEZ			
R. CTE = A.CIRC./P.CIRC	1.15	1.21	1.25
P.ACID=(A.C-INV)/P.C	0.74	0.77	0.80
C.T. = A.CIRC. - P.CIRC.	473,986,648	796,248,545	1,118,583,254
II. SOLVENCIA			
DEUDA/PATRIMONIO	301%	254%	230%
DEUDA/ACTIVOS	75%	72%	70%
	75%	72%	70%
III. EJECUTORIA			
VENTAS/ACTIVO (PROM)	0.66	0.72	0.76
VENTAS/ACTIVO FIJO NE	5.28	5.80	6.14
ROT.INV=C.VTA/INV(PRC	0.08	0.19	0.20
PER.COBR=CXCX360/VT/	198.62	165.04	146.28

PER.PAGO = CXP X 360/COMPR.

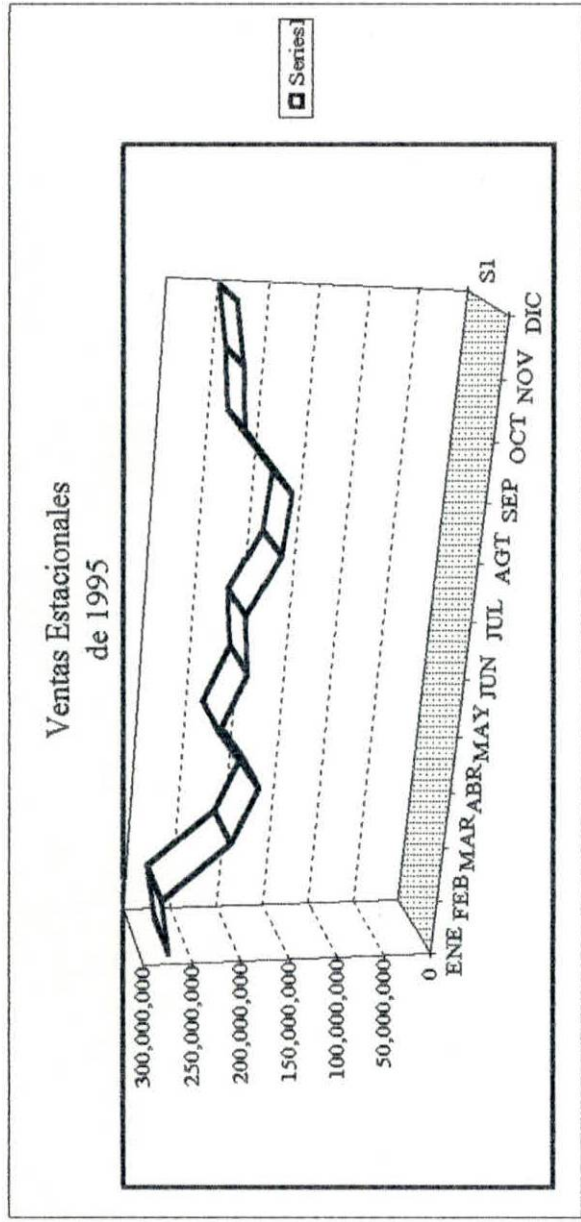
(COMPRAS= COSTO VENTA +INVENT.FIN. - INVENTARIO INICIAL)

	0.45		
IV. RENTABILIDAD			
UTIL.NETAS/VENTAS	18%	18%	18%
COSTO VENTAS/VENTAS	53%	55%	56%
M.BRU.= (V-C.V)/VTAS	47%	45%	44%
U.NETAS/A (PROM)	18%	13%	14%
U.NETAS/CAP (PROM)	49%	47%	46%

	1995	1996	1997
Utilidades Retenidas Inicial.	72,887,056	577,890,510	796,352,875
(+) Utilidad neta actual	504,045,138	703,099,556	902,153,974
Disponible para distribuir	576,932,194	1,280,990,066	1,698,506,849
(-) Dividendo para Accion.	(958,316)	484,637,191	1,309,796,116
Utilidad Retenida Final	577,890,510	796,352,875	388,710,733

ENE	271,276,100
FEB	282,588,870
MAR	216,765,815
ABR	193,525,060
MAY	238,230,006
JUN	214,708,150
JUL	221,809,000
AGT	191,313,571
SEP	186,365,250
OCT	236,077,340
NOV	243,174,180
DIC	253,928,999

	2,749,762,340



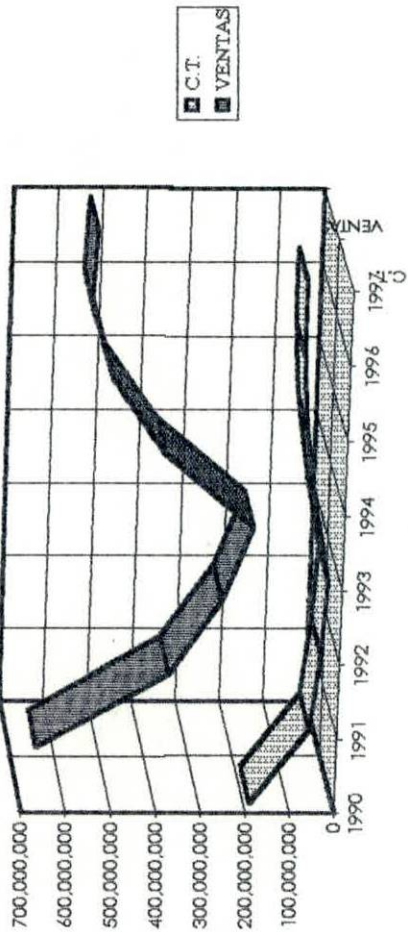
VENTAS Y CAPITAL DE TRABAJO

Año	Inflación	VENTAS	Índice	Deflación	Indexación	Variación
1990	51%	638,092,744	100	638,092,744	4,516,988,127	
1991	51%	521,600,932	151	345,431,081	2,445,268,507	-22%
1992	54%	535,681,636	233	230,361,072	1,630,700,608	3%
1993	51%	577,923,747	351	164,587,150	1,165,094,274	7%
1994	28%	1,663,843,043	449	370,192,632	2,620,552,793	65%
1995	25%	2,749,762,340	562	489,441,242	3,464,700,548	39%
1996	26%	3,835,681,636	708	541,847,919	3,835,681,636	28%
1997	30%	4,921,600,932	920	534,808,007	3,785,846,871	22%

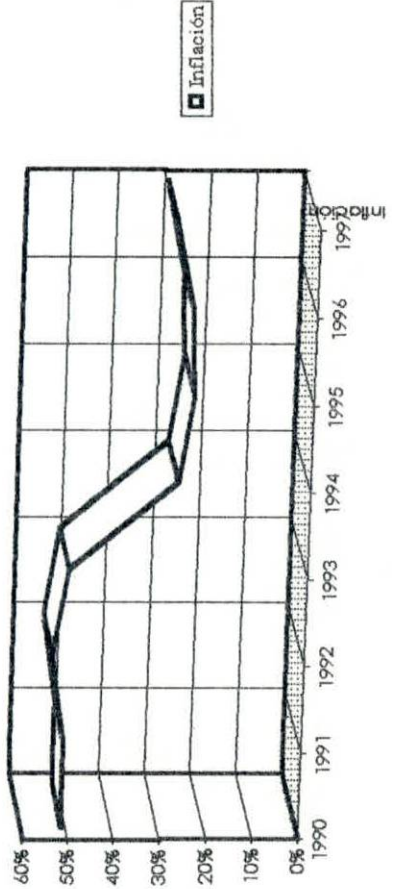
Año	Inflación	CAP. TRABAJO	Índice	Deflación	Indexación	Variación
1990	51%	188,197,626	100	188,197,626	1,332,230,229	
1991	51%	88,197,626	151	58,409,024	413,471,035	-113%
1992	54%	88,197,626	233	37,927,938	268,487,685	0%
1993	51%	94,051,104	351	26,784,854	189,607,026	6%
1994	28%	270,773,222	449	60,245,017	426,467,825	65%
1995	25%	473,986,648	562	84,366,787	597,223,176	43%
1996	26%	677,200,074	708	95,664,731	677,200,074	30%
1997	30%	880,413,500	920	95,670,534	677,241,154	23%

Año	C.T.	VENTAS	Inflación
1990	188,197,626	638,092,744	51%
1991	58,409,024	345,431,081	51%
1992	37,927,938	230,361,072	54%
1993	26,784,854	164,587,150	51%
1994	60,245,017	370,192,632	28%
1995	84,366,787	489,441,242	25%
1996	95,664,731	541,847,919	26%
1997	95,670,534	534,808,007	30%

PROYECCIÓN VENTAS vs CT
(DEFLACTADOS)



INFLACIÓN PROYECTADA



GUÍA

Tema del Caso:

Negocio familiar que en 35 años paso a ser una empresa familiar que se maneja de la misma manera que lo hizo su fundador, se espera siga funcionando con los mismos resultados ¿Requiere cambios? ¿Cuáles? ¿Porqué?

Resumen:

La empresa se encuentra posicionada, su nicho es la papelería y trabajos de publicidad. Además, trabaja de manera premeditada con un alto nivel de deudas y bajo patrimonio, según los lineamientos del Gerente Financiero (condueño). No puede maniobrar mucho con los precios por la competencia pero si con el servicio, el valor agregado. Es una empresa familiar donde la alta gerencia y puestos estratégicos para la empresa, está ocupada por la familia.

Comienzan a notarse que el tamaño de la empresa escapa del control establecido en el esquema de su fundador, se requiere un cambio. Se dificulta para el Gerente General (condueño) tomar todas las decisiones y ejercer sus propias funciones.

Las ventas siguen creciendo pero a un ritmo decreciente, respecto a la inflación del país, pese a que esta ha disminuido. Afortunadamente la rentabilidad de la empresa parece mantenerse estable, pero sin aumentar.

La posible amenaza viene a futuro, se proyecta para el año 1997 un decrecimiento de las ventas en valor adquisitivo (deflectadas). Como medida, se ha apalancado con activos fijos. Y se participó en el proyecto de Reingeniería a instancias del Ing. Jorge Fernando Fermi , y del Lcdo. Juan Fermi (Gerente de Ventas).

El Gerente General administra a tiempo completo y el Gerente Financiero (condueño) a tiempo parcial, coordinan sus funciones. Frente a más de 100 empleados.

Se requiere mejorar la eficiencia, algunas de las opciones son operativas, tecnológicas, etc. Surgen preguntas: ¿Qué cambios? ¿Cómo?

“Uno de los objetivos que persigue este Caso es la de documentar las experiencias obtenidas por una compañía ecuatoriana familiar al implementar esta estrategia de cambio, que estas sirvan como guía para la docencia y para los futuros programas de implantación y que ayude a la concientización de que lo único constante es el cambio, el cual se puede dar con la ayuda de una metodología y con la aplicación de los sistemas de información.”¹

Situación actual

La estrategia debe estar acorde con el tamaño actual de la empresa, de lo contrario será un limitante para su crecimiento, incluso para su supervivencia.

Hay demasiados “cuellos de botella” que le impiden crecer a la empresa. Los resultados inmediatos, son las pérdidas de los clientes y con ello la pérdida de competitividad de la empresa.

¿Cómo llegamos hasta aquí?

La empresa ha crecido a un ritmo acelerado mayor que la respuesta organizativa de la misma. Para que la empresa evolucione a la siguiente etapa de su crecimiento se requiere

¹ “La Reingeniería de Procesos como una herramienta para el desarrollo de las Industrias Ecuatorianas; Análisis de casos prácticos”. Ing. Jorge Fernando Abad Morán.

un cambio ahora.

Suposiciones iniciales que ya no son válidas, son las que se puede seguir manejando la empresa como al principio cuando era una empresa familiar, en la que la misma familia llevaba a cabo casi todas las tareas que se requerían.

Opciones disponibles

- **Preparar al personal para los nuevos cambios en la organización de la empresa.** El cual de por sí, tiene algunos años en la empresa y están bien preparados, dándole una ventaja competitiva a la empresa. Su costo, sería mayormente de tiempo.
- **Adquirir tecnología informática de soporte a la nueva organización.** Es riesgoso por que puede no acoplarse a la cultura de la empresa, requiere adaptación y sus resultados no se ven hasta que es demasiado tarde para dar marcha atrás, y su costo es alto e irrecuperable. La solución podría no estar en la tecnología.
- **Delegar adecuadamente actividades (reorganizar).** Tiene un costo mínimo, y presenta todas las ventajas de brindar una solución pronta y segura. Mientras que se especula alguna estrategia o medida. Mejorar la organización de la empresa a través de los procesos.
- **Esperar a crecer más antes de tomar alguna medida.** A corto plazo no tiene costo pero a largo plazo podría ser catastrófico.

Recomendación

Salvo la última opción, ninguna de las demás son excluyentes.

Si todo marchara como se propone, podría ser una de las mejores imprentas no solo del país (que ya lo es), sino de la región (Pacto Andino).

Como paso siguiente, hay que hacer una continua mejora de la empresa. No contentarse con éxitos a corto plazo.

Cosas específicas a realizar: podrían ser abrir nuevos mercados después de haber mejorado la eficiencia de la empresa y haber bajado los costos para hacerse más competitivos. Tratar de estandarizarse más.

Sugerencias de aplicación de este caso.-

Medir la capacidad de decisión y de estrategia correcta en condiciones de recesión económica.

¿Cómo empezó y cómo terminó? Con la información de 5 años de la empresa, desde el área de informática, y de participar en el proyecto de Reingeniería. El CASO comienza con la historia de una empresa familiar, incluyendo un organigrama, diálogos y preguntas cortas. La GUÍA contiene las preguntas para el caso, objetivos, aplicación (clase final de Política Empresarial); conocimientos para la discusión del caso.

La primera idea fue de un PROYECTO de investigación que llevara a conclusiones valiosas e importantes, aplicando los conocimientos de la maestría de la ESPAE, que pudiese luego aportarlas a la empresa y a futuros profesionales que se encuentren al frente de una empresa en condiciones similares.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Resumen	1
ÍNDICE	3
ANEXO	9
BIBLIOGRAFÍA	13
<u>CAPÍTULO I:</u>	
Guía para el profesor	4
1. Un resumen del caso.	1
2. Una lista de los temas que cubre.	4
3. Objetivos pedagógicos de la sesión.	5
4. Proceso previsto de la discusión en clase.	7
5. Preguntas para la discusión.	8
6. Información adicional que pueda ser útil para el profesor.	9
<u>ANEXO:</u>	
EXPERIENCIA DE REINGENIERÍA, PARTICIPÓ EN JUNIO/94	
1. Escenario, panorama actual, introducción: Misión, Visión.....	9
2. El equipo.....	10
3. El proceso seleccionado, y subprocesos.....	10
• Diagnóstico, supuestos, problemas y oportunidades, de cada subproceso. ...	11
• Recomendaciones (externas) de creación de valor.	12

Guía del profesor

Trata de hacer conocer las opiniones del redactor sobre el propósito, temas y potencialidad del material. La guía será revisada después de cada discusión en clase, ojalá varias veces, y las de todos los casos de un curso se agrupan en una guía general. Provee la siguiente información:

- a) Un resumen del caso,
- b) Una lista de los temas que cubre,
- c) Objetivos pedagógicos de la sesión,
- d) Proceso previsto de la discusión en clase,
- e) Preguntas para la discusión,
- f) Respuestas posibles a estas preguntas,
- g) Información adicional que pueda ser útil para el profesor.

Nombre del caso: Industria Gráfica “FERMI Cia. Ltda.”

Descripción de la utilización del caso en el curso(s) seleccionado:

Administración de Empresas:

Para documentar sobre métodos, estrategias administrativas en un entorno competitivo y situación económica difícil. Tratar de establecer pautas para empresas familiares, ante la disyuntiva de que “su negocio familiar” se ha convertido en “su empresa familiar” que ahora afecta a más de 100 familias.

Administración de Recursos Humanos:

Como mejorar la administración del recurso humano de la empresa para beneficio de todos, tomando en cuenta que se detectan problemas parecidos en empresas familiares y que pueden ayudar para resolverlos en otras empresas familiares. Ejemplo: solo los familiares del dueño pueden ascender a la alta gerencia, el organigrama de la empresa no cambia en los altos niveles. Se estila la remuneración común más otra “fuera de rol” para los altos ejecutivos que merma la motivación del personal.

Administración de Operaciones:

Los procesos de la empresa han crecido por acumulación de necesidades del momento sin ningún crecimiento planificado. Se presenta la necesidad de simplificar.

Administración Financiera I

Las estrategias seguidas por la empresa, son de época de crisis. Que le permiten estar entre las mayores del medio (Litoral).

Política Empresarial

El objetivo del curso es desarrollar un conocimiento del papel del gerente en las empresas, con una concepción integral de la organización, se pone atención en la formulación de estrategias designadas a facilitar la obtención de objetivos a largo plazo.

Actividades de la gerencia, estructuras administrativas, estrategia nacional, análisis político, análisis económico, análisis de sectores industriales, estrategias com-

petitivas genéricas, implementación de estrategias y control estratégico son los temas principales que se tratan.

Nombre de la Empresa: Offset Abad Cía. Ltda.

Autorización de la empresa: No hay autorización de la empresa

Personas que proporcionaron información:

Ing. Mec. Jorge F. Abad Morán, hijo del dueño (Gerente Financiero).

Ing. Com. Shirley Rodríguez, Jefa de Contabilidad.

C.P.A. Aurelio Escalante, Contador.

Sra. Tamara Quichimbo, Auxiliar.

Sra. Ninfa Bonilla, Contadora auxiliar.

Otras fuentes:

Curso de Reingeniería para la empresa, en junio/94, participó en este proyecto de reingeniería con la ayuda de los facilitadores del CECYP y del consultor Humberto Serna.

• **Documentación para el docente:**

⇒ Objetivos pedagógicos que se espera haga con el caso.

Desarrollar la capacidad de analizar una empresa, determinar sus problemas y oportunidades, establecer cual es la estrategia de la misma, características de sus principales directivos y de las circunstancias actuales para formular e implementar, sus posibles estrategias en un futuro cercano, mediano y lejano.

Disponer de una metodología para la solución de problemas gerenciales. Analizando y previendo hechos y cambios económicos. Permitir desarrollar actividades y habilidades de empresarialidad.

Objetivos pedagógicos del caso: ¿Qué aprenderán los alumnos?

- A reconocer los síntomas de los problemas, de una empresa familiar típicamente ecuatoriana, y tener un punto de referencia hacia posibles soluciones.
- Sacar a la luz problemas comunes que generen preguntas e ideas sobre sus causas, circunstancias y el tratamiento a seguir.
- Plantearse soluciones de problemas reales de empresas nacionales, más relacionados con la idiosincrasia de los mismos estudiantes.
- Comprobar lo aprendido con situaciones financieras en época de crisis, propias que van a motivar soluciones para nuestra realidad.

Política Empresarial

- Solucionar Toma de Decisiones. Forma usual en que son tomadas las decisiones.
- Conocimiento y Manejo de Herramienta. Elementos disponibles para un gerente.
- Organización. Como funciona una empresa familiar, ventajas y desventajas.
- Planificación y Control. Como se hace y que efectos ha producido, o produce.
- Estrategias. Cuales han sido y como se han implementado.

- Implementación de estrategia. Estrategia en época de crisis.- La implementación de la estrategia de la empresa, en época de crisis: ¿está acorde?

Percibir cuales son los efectos de las estrategias en época de crisis, como implementarla y alternativas.

- Estrategias competitivas genéricas.- Por precios, diferenciación o sectorización; ¿en cuál de éstas está encasillada la empresa? ¿Lo está?

Aprender a distinguir que estrategias sigue la empresa del caso y, bajo que circunstancias.

- Análisis de sectores industriales. Evolución de sectores industriales.- En este caso el análisis del sector industrial gráfico y la evolución del mismo. Que nos ayuden a comprender la estrategia de la empresa, a identificarla, a diagnosticarla y si es posible encontrar una mejor estrategia en función de la evolución del sector. ¿Es correcta la actual?

Determinar la evolución del sector industrial, y que cambios deben implementarse en función de dicha evolución. ¿Qué efectos produciría pretender quedarse en un nivel de la evolución industrial?

- Formulación de estrategia. Estrategia nacional: análisis político y económico.- Analizar la estrategia, y políticas existentes o futuras. ¿De qué manera afecta a la empresa, la estrategia nacional?

¿De qué manera afecta la estrategia nacional a la empresa? ¿Hay una correlación?

- Organización: estructuras administrativas.- De qué manera afecta a la estrategia de la empresa? ¿En base a la estructura administrativa de la empresa que opciones tiene, en cuanto a estrategias?

Vamos a conocer la organización de una empresa familiar, y de que manera afecta esta circunstancia a la misma. ¿Está acorde con los objetivos y estrategias de la empresa, dicha organización?

- Implementación de estrategia. Estrategia en época de crisis.- La implementación de la estrategia de la empresa, en época de crisis: ¿está acorde?

Es el momento propicio para aplicar la estrategia, ¿qué alternativas hay?

- Estrategias competitivas genéricas.- Por precios, diferenciación o sectorización; ¿en cuál de éstas está encasillada la empresa? ¿Lo está?

Determinar el tipo de estrategia competitiva genérica en el que está una empresa, y que resultados le da.

- Análisis de sectores industriales. Evolución de sectores industriales.- Que nos ayuden a comprender la estrategia de la empresa, a identificarla, a diagnosticarla y si es posible encontrar una mejor estrategia en función de la evolución del sector. ¿Es correcta la actual?

Comparar la empresa con el sector industrial que se desenvuelve. Conclusiones.

- Formulación de estrategia. Estrategia nacional: análisis político y económico.- Analizar la estrategia, y políticas existentes o futuras. ¿De qué manera afecta a la empresa, la estrategia nacional?

En la formulación de la estrategia, ¿qué efectos tiene la estrategia nacional?

Organización: estructuras administrativas.- De qué manera afecta a la estrategia de la empresa? ¿En base a la estructura administrativa de la empresa que opciones tiene, en cuanto a estrategias? Reconocer las características de una empresa familiar - nacional.

⇒ ¿Qué temas del curso son los que los personajes usan en sus argumentaciones?

Actividades de la gerencia general. Organización: Estructuras Administrativas. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL y POLÍTICA EMPRESARIAL.

Formulación e Implementación de estrategia. Análisis y Evolución de sectores industriales. Estrategia en época de crisis. Control estratégico. POLÍTICA EMPRESARIAL.

⇒ Proceso previsto de la discusión en clase

a) Los grandes bloques de temas que secuencialmente se darán en la clase

Para resolver un caso.-

- Definir al tomador de decisiones.
- Definir el problema. (Obstáculo/Oportunidad).
- Elementos del entorno, cosas que ordena el entorno.
- Objetivos del tomador de decisiones, numera y pondera.
- Plantear alternativas.
- Evaluar alternativas: operativas, cuotas, participación de mercado. Evaluando objetivos con alternativas

b) Controversias o puntos de análisis que se presentarán

- La actuación del Tomador de Decisiones y sus motivaciones. Las circunstancias y alternativas disponibles. Las opciones para el futuro. Los aciertos y desaciertos.

⇒ Preguntas sugeridas al profesor, supuestos personales.

Preguntas para guiar al estudiante:

1. ¿Cuáles son las características económicas y técnicas esenciales en la Industria en la cual la Compañía participa?
2. ¿Qué tendencias se han presentado para sugerir cambios futuros en las características económicas y técnicas?
3. ¿Cuál es la naturaleza de la competencia tanto dentro de la Industria como a través de las Industrias?
4. ¿Cuáles son los requerimientos para el éxito en la competencia en la Industria de la Compañía?
5. ¿Cuál es la línea de estrategia disponible para cualquier compañía en esta Industria, dados los desarrollos técnicos, económicos, sociales y políticos que más directamente se aplican?

Preguntas del Caso: (luego de las cortas incluidas al final del caso)

¿Cuál considera usted que es el problema de la empresa? ¿El de los Ing. Fermi?
¿Coinciden los tres? Explique

¿Qué observaciones le haría a la organización de la empresa? ¿Qué opina de la organización familiar?

En pocas palabras describa el estilo de liderazgo del Ing. Carlos Fermi y confróntelo con el Ing. Jorge Fermi

Si tuviera que elegir entre los Ing. Carlos y Jorge Fermi, por uno de ellos ¿a quién? Y ¿por qué? Como gestor de la toma de decisiones, que más le conviene a la empresa.

¿Por qué el Ing. C. Fermi acude a la experiencia empírica en sus decisiones? ¿Lo hace?

¿Por qué el Ing. C. Fermi usa ese tipo de liderazgo expuesto?

Si fuera a generalizar ¿cómo describiría las políticas de la empresa? ¿su cultura?

¿Puede dar algunos ejemplos específicos?

¿Estarían de acuerdo con las estrategias de la empresa?

Si tuviera que recoger dos o tres temas recurrentes en la discusión de la empresa, cuáles serían?

Algunas preguntas son las que están dirigidas a los clientes externos; las otras a los clientes internos (proveedores y empleados) en el sentido de mejorar o solucionar problemas/oportunidades que se presentan en el adjunto que contiene la descripción y análisis de la empresa, con algunas posibles respuestas. Ejemplo: ¿Cómo generar valor? ¿Qué estrategia genérica sigue la empresa? ¿Qué estilo de liderazgo tiene la empresa? ¿Tiene suficiencia organizacional?

ANEXO:

EXPERIENCIA DE REINGENIERÍA, PARTICIPÓ EN JUNIO/94

La empresa "FERMI", es una industria gráfica cuyos principales trabajos son hacer impresiones para compañías de publicidad, tales como posters, folletos, etc. Además, productos como cajas y envolturas para los productos de otras industrias. El Universo (periódico), y agencias de publicidad son sus principales clientes.

¿Cuál es el problema de la compañía? No es el hecho de que sea una empresa familiar, sino que ha crecido que su organización ya no puede ser llevada de la misma manera, en que era llevada cuando era una empresa familiar pequeña. La empresa tiene ahora más 35 años, y cuenta con más de 100 empleados; de los cuales unos 15 son administrativos y el resto son de planta y de los distintos departamentos.

¿Cómo funciona? En base a órdenes de trabajo, el cliente solicita una cotización de lo que quiere que le hagan, si está conforme se procede ha hacerle el trabajo. Generalmente, si el trabajo lo requiere se le hace una muestra, luego se procede ha realizarle el trabajo. Hasta aquí, todo parece sencillo, pero ...

¿Dónde está la dificultad? Simplemente, en el momento en que ya no es un clientes sino que son muchos, los que acuden a que le coticen uno o más trabajos, con variantes de los mismos para determinar cuales les convienen (más de 500 al mes). De los que finalmente se convierten en órdenes de trabajo (≈ 300 aprobadas por el cliente).

¿Sencillo? Un programa de computadora que maneje los datos del cliente y le genere un resultado. ¡NO!, esto es sólo el principio. ¿Entonces?

Las órdenes de trabajo, contienen trabajos de los más variados en: Tamaño, Complejidad, Costo, Calidad o acabado que el cliente solicite y esto incluye el material utilizado que puede ser muy caro. Y son requeridos con más o menos urgencia.

¿Lo obvio? Cuando los clientes quieren su trabajo terminado "para ayer", y ya hay una cola de espera de otros clientes. Interesante.

Agreguemos:

- Que comúnmente el cliente requiere información de los avances de su trabajo, o el por que de los retrasos.
- Saber cuanto adeuda.
- Hacerle cambios de última hora cuando ya éste puede estar siendo procesado. Puede simplemente, querer repetir un trabajo cualquiera (que no recuerda exactamente), en una fecha cualquiera (que no recuerda tampoco) pero que en el momento de recibirlo si se acordará de sus características.
- ... Que el pago o anticipo tal no es para el trabajo "x" sino para el trabajo "y".
- O simplemente llaman para alguna información de este tipo, o limpiamente llaman, queriendo hablar con algún gerente o aún el gerente general quien deberá estar al tanto del trabajo como si lo estuviera haciendo personalmente. Muchas oportunidades de trabajo se pierden por esta razón.

La empresa, ha puesto énfasis en sus activos: adquiriendo nuevos, modernos y más grandes equipos, recurriendo al crédito pero sin aumentar su patrimonio. También se han hecho ampliaciones de las instalaciones, recurriendo incluso a la adquisición de terrenos circundantes a la empresa, y de otra imprenta (en la misma manzana). Hasta ahora, sólo

se han apagado incendios pero no se han dado soluciones definitivas por el riesgo de echar todo a perder y no poder dar marcha atrás.

Las ventas han ido en aumento, pero por la inflación su valor real parece haber llegado a un valor crítico, y amerita que se tome una decisión.

Hace un par de años se hizo reingeniería en el área de ventas, por intermedio del CECYP (Centro Ecuatoriano de Calidad y Productividad). Obteniéndose notables mejoras en las áreas de ventas y relacionadas. Manteniéndose el problema de fondo, la empresa sigue creciendo, y si no se toman medidas va a comenzar a declinar, seguramente.

¿Qué estrategias a corto plazo y a largo plazo se deben tomar?

¿Qué decisiones son necesarias a corto plazo y a largo plazo?

1. Escenario, panorama actual, introducción: Misión, Visión

“FERMI” es una Industria Gráfica con 35 años en el Mercado, con su planta principal en Guayaquil y una oficina en Quito; especializada en la impresión de etiquetas, afiches, revistas y folletería en general, es una de las industrias gráficas más grandes y reconocidas del país. En el año 1991 ganó el Premio Gráfico Latinoamericano: “Theobaldo de Nigris” para el mejor impreso en la categoría de etiquetas a nivel Latinoamericano en el congreso celebrado en la ciudad de Caracas - Venezuela. Tiene una fuerza laboral de aproximadamente 110 personas.

MISIÓN: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, plasmando sus ideas sobre papel, entregándoles un producto terminado de calidad.

VISIÓN: Estar en 1 año organizados; utilizando los recursos humanos y tecnológicos en condiciones óptimas, incrementando en un 60% el aprovechamiento de maquinarias, teniendo 0% de reproceso, 0% de trabajos devueltos y disminuyendo un 100% el desperdicio de materiales.

Nuestro proceso nos ofrecerá una comunicación e información clara, precisa y oportuna en cada una de sus etapas; motivando y desarrollando al elemento humano, creando conciencia de responsabilidad individual y trabajo en equipo. Reflejados en entregar, dentro de los plazos convenidos, calidad, servicio y trato excelente que nos de como resultado clientes 100% satisfechos. Esto nos permitirá liderar el mercado.

En 1994, ante presiones internas y externas, el Gerente General consintió en tener una experiencia de Reingeniería de procesos, como herramienta para el desarrollo de la empresa. Dispuso que fuese a mediados de año, el cual se aplicó a ventas.

2. EQUIPO DE REINGENIERÍA: El equipo de reingeniería estuvo compuesto de 10 personas internas del proceso y 4 personas externas al proceso. El líder del proceso de reingeniería fue el Gerente de Mercadeo. Este equipo efectuó 15 sesiones de 2 horas cada una, con un total de 30 horas de sesiones y 90 horas de trabajo de campo.

3. PROCESOS SELECCIONADOS PARA HACER REINGENIERÍA: Se consideró que la empresa posee un gran proceso principal que es el proceso de ventas. Este proceso es la transformación de las necesidades del cliente a un producto gráfico tangible y se encuentra formado por los siguientes subprocesos: Cotización, Producción (planeación), Compras, Despacho, Facturación.

- SUBPROCESO: COTIZACIÓN. Para poder entender el subproceso de cotización, el primer paso es el mapeo. Posterior al mapeo se obtienen las siguientes características del subproceso:

A. Diagnóstico:

1. Falta de información directa y precisa.
2. El cotizador no conoce realmente las necesidades del cliente.
3. No existen parámetros para fijar los precios.
4. Los ejecutivos de cuenta no tienen capacidad de negociación frente a los clientes.
5. Falta de conocimiento más amplio por parte de los ejecutivos de cuenta.

B. Supuestos:

1. Los ejecutivos de cuenta no pueden cotizar, solo los cotizadores.
2. Solo los gerentes pueden variar los precios (dentro de un margen).
3. La cotización final debe llevar un visto bueno de gerencia.

- SUBPROCESO: PRODUCCIÓN. Para poder entender el subproceso de producción, el primer paso es el mapeo. Posterior al mapeo se obtienen las siguientes características del proceso:

a) Diagnóstico:

- I. Muchas órdenes de producción son verbales.
- II. El trabajo no llega con su orden de producción.
- III. No hay orden.
- IV. Existen clientes con prioridad.
- V. Información incorrecta e incompleta.
- VI. Falta de programación.
- VII. Rivalidad entre trabajadores, departamentos y áreas.
- VIII. Problemas de planchas, de registros, de tintas.
- IX. No hay coordinación entre el área de corte y el área de prensa.
- X. Falta de logística.
- XI. Quejas: esperar plancha, material, registro, aprobación de color, tinta, visto bueno del jefe.

- SUBPROCESO: DESPACHO Y FACTURACIÓN. El primer paso es el mapeo. Posterior al mapeo se obtienen las siguientes características del subproceso.

A. Diagnóstico: Falta de comunicación del ejecutivo: precio y/o cantidad no coincide con el pedido del cliente.

Supuestos: Gerencia de producción tiene que dar el visto bueno para facturar. No se puede elaborar la factura hasta que haya sido entregado en su totalidad el trabajo.

RECOMENDACIONES (sugeridas por 3 colegas que hicieron trabajo de campo en la empresa):

- Que no se encierre en una sola línea de productos, o no se “en niche”, si bien es cierto la publicidad le ha dado buenos resultados financieros a la empresa, sin embargo se está dejando otros mercados a los que podría incursionar en manos de los competidores.
- Que se estandarice el tamaño, la calidad del papel y en algunos casos hasta el color de determinados productos, en determinadas órdenes de pedidos, a fin de abaratar los costos disminuyéndose los desperdicios, por recortes y mala elección del cliente por desconocimientos sobre éstos aspectos.
- Que el sistema de computación que se implemente involucre a todas las áreas de la empresa, como en el caso de la Imprenta Mariscal de Quito, a fin de minimizar los costos y optimizar el servicio al cliente.
- Que se hagan los cambios administrativos funcionales de descentralización, a fin de evitar “cuellos de botella” que detienen el flujo normal de los trabajos en proceso.

Bibliografía seleccionada (consultada y por consultar)**INTRODUCCIÓN**

- Investigación Empresarial: Líneas de trabajo propuestas para la XII Promoción del MAE, Ing./MAE Ma. Virginia Lasio M., Sub Directora ESPAE. (*)
- IACOCCA: Autobiografía de un triunfador, ediciones Grijalbo.
- La Reingeniería de Procesos como una herramienta para el desarrollo de las industrias ecuatorianas: Análisis de casos prácticos., Ing. Fernando Fermi Morán, 1996.
- Monografías: Casos sobre casos. Experiencias con métodos de discusión en clase. Enrique Ogliastri. Compilador. Serie casos 1993.

ALTERNATIVAS

- Hammer, Michael, 1994, "Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!"
- Morris, Daniel, 1994, "Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los negocios".
- Harrington, James, 1994, "Mejoramiento de los procesos de la empresa"
- Harrison, Brian, 1993, "A methodology for Reengineering Businesses, Planning Review".
- Johansson, Henry, 1994, "Reingeniería de procesos de Negocios".
- Gilbreath, Robert, 1990, "La Estrategia del cambio".
- García Saldaña, Gorki, 1993, "Esquemas y modelos para la competitividad".
- Kriegel, Robert J., 1993, "Si no está roto, rómpalo".
- Drucker, Peter, 1993, "Gerencia para el futuro".
- Naisbitt, John, 1990, "Megatendencias 2000".
- Serna, Humberto, 1994, Folleto "Reingeniería de Procesos, una estrategia de cambio.
- Price Waterhouse, 1993, Folleto "Rediseño de procesos de Negocios bajo un enfoque de Administración del Cambio".

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- Davenport, Thomas, 1994, Folleto "Process Innovation".
- Metodología Carlos E. Méndes A. Selecc.del tema
- Metodología Carlos E. Méndes A. Guía para elaborar diseño de investigación en ciencias
- El proceso de investigar. Carlos A. Sabino
- Metodología de la investigación Lisardo Carvajal Curso general y aplicado
- Metodología de la Investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud
- Las técnicas de la investigación. Aura M. Bavaresco de Prieto. Manual para el campo de la elaboración de Formas, Manuales e Informes
- Metodología de la investigación. Armando Astivela

Publicación científica. Manual del proyecto de investigación. Aspectos de la metodología, Ética y prácticas en C. De Salud

Unesco: América Latina debe invertir en Investigación. Publicación, "El Universo": 5/14/96

Comportamiento Organizacional Keith Davis & John W. Newstrom Comportamiento Humano en el Trabajo

Comportamiento Organizacional Stephen P. Robbins Conceptos, Controversias y Aplicaciones

El Proceso de la Investigación Científica Mario Tamayo Tamayo Glosario y Manual de Evaluación de Proyectos

El Proceso de Investigación Carlos A. Sabino