



CASOS DE EMPRESAS

**FINANZAS / MARKETING
ORGANIZACIÓN / TRABAJO EN EQUIPO /
ESTRATEGIA / RESPONSABILIDAD SOCIAL**

SAÚL OLARTE CALSINA
AUTOR

SAÚL OLARTE CALSINA

*Ingeniero Economista
M.Sc. en Administración – MBA Agronegocios
Investigador & Consultor*

*CASOS DE EMPRESAS
Finanzas / Marketing / Organización / Trabajo en
Equipo / Estrategia / Responsabilidad Social*

*Derechos Reservados
2012*

*Ninguna parte de esta publicación puede ser
reproducida sin autorización del autor.*

Primera Edición: 2012

Puno – Perú

Email: consultingimac@yahoo.es

INDICE

Prólogo	6
I. ÁREA: FINANZAS	7
Inversión en derivados de Lácteos	8
Industrial	9
Financiamiento	10
Inversiones	11
Instalación de Estación de Servicios	12
II. ÁREA: MARKETING	13
Transporte	14
Helados	15
Infraestructura vial	16
Televisión por Cable	17
Servicios Odontológicos	19
Electrodomésticos	21
MiniMarket	22
Lácteos	23
Pinturas	24
Pizzas	25
Bebidas	26
Envases	27
Pollo a la Brasa	28
Comida Rápida	29
Investigación de Mercados	31
Productos Masivos	32
Bebidas Alcohólicas	33
Pasta Dental	34
Alimentos	35
Helados	36
Lácteos	37
Empanadas	38
Bebidas	39
Pan	40
Vestido (Maternidad)	41

III. ÁREA: ORGANIZACION	42
Diferencias	43
Factores "E"	44
Contratos Psicológicos	45
Territorialidad	47
Hacer más	48
Ventana	49
Rol del actor	50
Maratón (Carrera de Caballos)	51
Expectativas	52
Caricias	53
Adultos	54
Poder	56
Equipo	57
Signos Externos	59
Club	60
Nuestro Dios Griego I	62
Nuestro Dios Griego II	63
Nuestro Dios Griego III	65
Cuentas	66
Clientes I	67
Clientes II	68
Curiosidad	69
Trébol	70
IV. ÁREA: TRABAJO EN EQUIPO	71
Delegación	72
Información	73
Limites	74
Poder	75
Cambio y Frustración	76
Cambio e Información	77
Limites I	78
Limites II	79
Información I	80
Información II	81
Confusión de Valores	82
Responsabilidad	83
Auto evaluación	84
Ingenuidad	85
Medidas	86

V. <i>ÁREA ESTRATEGIA</i>	87
Comercio	88
Transporte	89
Restaurante	90
Motos	91
Trajes De Fiesta	92
Salud	93
Hotelería	95
Biocombustibles	96
Bancos	97
Comercio	98
Panificación	99
Hotelería	100
Alimentos	101
Farmacéutico	102
Inversiones	103
Minería	104
Celulares	105
Supermercados	106
Alimentos	107
Bebidas	108
Centro Comercial	110
Calzado	111
Ferretería	112
Motocicletas	113
Helados	114
Inmobiliario	115
Salud (EPS)	116
Refrescos	117
Transporte Aéreo	118
Educación	119
 VI. <i>ÁREA RESPONSABILIDAD SOCIAL</i>	 120
Minería	121
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 122

Prólogo

Durante el proceso de aprendizaje y formación, es imprescindible situarse en el contexto real ejercitando de manera empírica y práctica el análisis y toma de decisiones reales o simuladas, poniendo de esta manera en práctica los conocimientos teóricos que nos hagan comprender de manera mas precisa nuestra realidad.

La administración de empresas hoy, requiere de la aplicación objetiva y clara de la teoría que al envuelve hacia un contexto práctico. Las diversas situaciones propias de una empresa que permiten desarrollar la capacidad para dar soluciones, son un proceso que permite una formación enriquecedora de los profesionales de esta área.

Este documento por el grado de complejidad, puede ser utilizado y adaptado por quienes lo utilizaran en sesiones de clase tanto a nivel de pre-grado como de post-grado. Con estos casos de empresas se desea contribuir a llenar el vacío existente en la enseñanza de cursos con enfoque empresarial en las aulas universitarias, donde el análisis es restringido y la formación académica se ve limitada.

Este libro considera casos en las áreas de Finanzas, Marketing, Organización, Trabajo en Equipo, Estrategia y Responsabilidad Social, los cuales representan situaciones de empresas reales y/o ficticias. Los casos reales han sido contruidos en base a información pública aparecida la prensa, revistas e internet en la última década. Los casos ficticios y adaptados han sido tomados en base a los textos de de Blanchard *et al.*, y Handy.

El Libro nació como parte del proyecto de *Fortalecimiento Empresarial* del Centro de Consultoría e Investigación IM&AC, con el objetivo de generar debate entre alumnos y profesores. Representa un primer paso y una motivación para en un largo plazo publicar ediciones mejoradas y más enriquecedoras.

Invito a docentes, investigadores y empresarios principalmente a sacar el máximo provecho de cada caso y mejorarlo para de tal manera acercar las aulas a la realidad con el objeto de sentar bases para colaborar con el desarrollo integral de los estudiantes de la región Puno y del país.

El Autor

I. FINANZAS

Área : Finanzas
Sector : Inversión (Derivados de Lácteos)

La empresa Lácteos S.A., dedicada a la producción de Quesos está evaluando la posibilidad de ampliar su línea de producción adicionando 2 nuevos productos: Yogurt y Mantequilla.

Dado que requiere el capital necesario la gerencia plantea la idea al directorio. (El periodo de recuperación se prevé será de 3 años).

Luego de un breve análisis del entorno y financiero se tiene que la empresa no tiene deudas de largo plazo, además la consultora "Helptum", ha proyectado un crecimiento del país al siguiente año de 4.8%, cercano al 5% presentado por el Banco Mundial; dentro de este contexto se presenta un crecimiento en la importación de leche, producto de la apertura de mercados bajo diferentes condiciones (TLC, ALBA, MERCOSUR, etc.)

El directorio al analizar esta situación se dividió en opiniones:

- Se indica que al ser nuevos en el mercados debemos ingresar con una inversión elevada en especial, existiendo la posibilidad de que la importación de leche afecte la rentabilidad esperada.
- Si los resultados son positivos y no contamos con deudas, es posible realizar un buen manejo financiero, contrario a la mayoría de empresas del sector.

Estos argumentos son importantes y válidos, por otra parte la rentabilidad es similar en empresas de la competencia, las que también desean incursionar en la producción de yogurt y mantequilla.

Temas de discusión

Usted es gerente de Lácteos S.A. El directorio le solicita realizar un análisis desde el punto de vista financiero.

Nota: cualquier supuesto debe ser claramente mencionado.

Área : Finanzas
Sector : Industrial

La empresa Agromundo S.A., cuyo rubro es la producción de granos andinos, está evaluando la posibilidad de adquirir una nueva empresa cuyo único negocio es procesamiento y venta de harina de quinua, la que en este momento ha sido puesta a la venta y que está operando recién 1 año.

Se conoce además que "Agromundo S.A." como la empresa en venta no tienen deuda. La empresa Agromundo S.A. ha encargado a la empresa de asesoría y consultoría "IM&AC" un estudio para la evaluación de esta inversión, la cual ha concluido que es recomendable, considerando además, que hay grandes posibilidades de adjudicarse la empresa.

La consultora ha entregado dos razones para justificar su recomendación:

- Dado que el grado de liquidez de Agromundo es mayor que el de las demás empresas que participan en la venta, nuestra empresa descontaría los flujos de caja de la nueva empresa a una menor tasa. Por esta razón, para la empresa Agromundo, comprar la empresa en venta tendría un mayor valor presente que para las demás empresas restantes.
- Se argumenta que comprar la empresa sería rentable, fundamentalmente por el hecho de tener mayor ventaja de contar este momento con recursos necesarios para comprar, situación distinta para las otras empresas.

Estos son los dos argumentos más importantes del informe presentado por los consultores de la empresa Agromundo S.A. Se conoce por otra parte que las expectativas y valores esperados de los flujos de caja generados por la empresa que se evalúa, son los mismos para todos los participantes en la licitación.

Temas de discusión

La gerencia general de Agromundo S.A. le solicita a usted que desde le punto de vista financiero analice en forma separada cada uno de los argumentos presentados en el informe entregado por los consultores.

Nota: cualquier supuesto debe ser claramente mencionado.

Área : Finanzas
Sector : Financiamiento (**Patrimonio**)

En los últimos años se ha observado un crecimiento sostenido en la economía peruana que ha alcanzado a empresas de diversos rubros; sin embargo este importante crecimiento debe de ser aprovechado según analistas financieros para garantizar el crecimiento a largo plazo.

Se sabe que realizar inversiones en activos es una buena alternativa, sin embargo para aprovechar el crecimiento se plantea la pregunta como debería financiarse: deuda o patrimonio. No existe consenso por parte de la gran mayoría de empresarios.

Como claro ejemplo mencionamos que un grupo de empresas del norte ha crecido por el nivel de endeudamiento que ha tenido que fue sostenido por una demanda frecuente de sus productos que le ha generado menores costos de almacenamiento; por otro lado durante este mismo periodo las empresas del sur que también han crecido sostenidamente han optado por aumentar el número de socios con aportes de capital significativos lo que les ha permitido tener mayor liquidez para realizar diversas inversiones.

Temas de discusión

Como usted sabe, las imperfecciones de los mercados financieros son determinantes para llegar a una estructura óptima de financiamiento de una empresa, entonces, se le pide que:

- Presente un breve análisis de las distintas imperfecciones que se pueden presentar en los mercados financieros que puedan explicar la preferencia que muestran algunas empresas por el uso de patrimonio como forma de financiamiento de sus activos y por tanto de su crecimiento.
- Responda la pregunta anterior, pero refiriéndose a las imperfecciones que pudieran explicar la preferencia que muestran algunas empresas por el uso de deuda como forma de financiamiento de sus activos y por tanto de su crecimiento.

Nota: cualquier supuesto debe ser claramente mencionado.

Área : Finanzas
Sector : Inversiones

La empresa Rikisimo S.A. ha evaluado un proyecto, que consiste en una novedosa idea para comercializar sus servicios con mayor rapidez. El proyecto demandaría una inversión inicial de S/. 15,000, la evaluación financiera (correctamente realizada) da un valor presente neto de S/. 8,000. Toda la información respecto a este proyecto es confidencial y se mantiene en secreto.

El directorio de la empresa está interesado en financiar completamente dicho proyecto a través de un préstamo bancario.

El balance general de la empresa el año pasado fue la siguiente:

ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIOS	
Caja	8,600	Deuda	160,000
Facturas por cobrar	481,715	Capital	887,061
Edificios y equipos	556,746		
Total activos	1 047,061	Total Pas. + Patrimonio	1 047,061

Usted ha sido invitado a participar en una reunión de directorio en la que han surgido dos posiciones respecto de la conveniencia o no de realizar dicha inversión, por otro lado existen empresas de la competencia que desean financiar dicho proyecto.

Temas de discusión

- Suponga que la empresa decide financiar el proyecto, y pregunta en reunión. ¿estamos en la capacidad financiera de asumir una deuda? asuma una posición y explique al directorio su opinión de manera técnica.
- Suponga que no hay competencia. ¿financiaría usted dicho proyecto?

Área : Finanzas

Sector : Instalación Estación de Servicios

Usted trabaja actualmente como analista de un banco que financia proyectos. El gerente le solicita que de una opinión acerca de la evaluación de un proyecto que solicita financiamiento. El proyecto trata de instalar una estación de servicio que venderá combustibles (Gasolina, Diesel, Petróleo) y biocombustibles.

La estación se ubicará en un barrio de afluencia comercial pero alejada del movimiento automotriz; en este barrio no existen otras estaciones de servicio; sin embargo en un periodo de 2 años, se instalará un competidor que ofertará los mismos productos. Los datos se resumen en el siguiente flujo de caja (TIR = 20.10%):

RUBRO	0	1	2	3	4-7
1. Inversión Inicial	-10.800				
2. Capital de Trabajo	-5000				
3. Ingresos por Ventas		10000	20000	35000	50000
4. Cts. Explotación		-5600	-11200	-26000	-26000
5. Gastos Fijos		-1770	-1300	-3600	-3600
6. Depreciación y Amortización		-1850	-1850	-1850	-1850
7. Intereses		-1480	-1480	-1480	-1480
8. Resultados antes de impuesto		-700	70	2070	17070
9. Impuestos (30%)				-432	-5121
10. Flujo de caja Neto	-15800	1150	1830	3488	13799

En la presentación al banco el empresario destaca la proyección del proyecto para 7 años, e indica que según estudios el sector turismo y agropecuario tendrán mayor crecimiento; además a fines del año 4 el terreno habrá duplicado su valor de mercado, entonces la mejor opción sería venderlo o levantar un hotel, dado que no se considera en el flujo el valor del terreno al final del proyecto; sin embargo la rentabilidad del proyecto es mayor de la esperado, lo que permitirá cubrir el crédito con tranquilidad (TIR = 20.10%). Considerar el interés de préstamo del 15.5%.

Temas para discusión

Redacte un informe al gerente de crédito, indicando: 1) Evaluación del proyecto, contrastando con lo mencionado por el cliente; 2) A su juicio que indicadores pueden generar controversia y afectar el resultado final del proyecto; y 3) Identificar errores y/o fallas de criterio que el cliente haya cometido al evaluar el proyecto.

II. MARKETING

Área : Marketing
Sector : Transporte

En un diario de circulación nacional se publicó la siguiente noticia: transportes "Líder Tour" se lanza a una guerra de precios para mantener su liderazgo en el mercado. Líder tour planea contrarrestar el ataque de "Trans Andean" que ha rebajado los precios en todas sus rutas en 15% para evitar la caída de sus ventas y recuperar el mercado perdido.

La rebaja de precios sucede cuando "Líder tour" anuncia que renovará el 10% de su flota, adquiriendo unidades nuevas este año. El gerente de Líder Tour menciona que la empresa reacciona casi de manera obligada a la reducción de precios que realizó "Trans Andean". Analistas mencionan que posiblemente Trans Andean reduzca nuevamente sus precios, Líder Tour está dispuesta a ir más allá.

Una guerra de precios sin embargo puede resultarle costosa, pues "Líder Tour" atraviesa un año agitado con diversos problemas sociales que han llevado a retrasos e incumplimiento de sus horarios. Sus ventas cayeron en 15% en el 2do trimestre mientras que el de la competencia se incrementó significativamente. Se cree que los márgenes de ganancia bruta de "Líder tour", es del 25% en tanto de "Trans Andean" del 35%.

Los analistas creen que el servicio de transporte de "Líder Tour" no es rentable. Además con relación al resto del año, se tiene la deuda originada por la renovación del 10% de su flota.

Temas de discusión

1. Indicar las posibles razones de la rebaja de precios de "Trans Andean" ventajas y desventajas de hacerlo.
2. Analizar la respuesta de "Líder Tour" a la rebaja de precios de "Trans Andean" y fundamentar su acuerdo o desacuerdo con ello.

Área : Marketing
Sector : Helados

El mercado de helados en la ciudad de Puno ha cambiado paulatinamente en los últimos años logrando posicionarse la mayor marca nacional (D'onofrio) a las locales. D'onofrio, fabricante principal ha desarrollado una estrategia de posicionamiento, expandiendo sus puntos de venta.

Artika marca prácticamente desconocida mantiene un nicho de mercado con precios orientados a los segmentos C y D. Existen además 2 marcas locales desconocidas que realizan venta callejera.

D'onofrio controla el 80% del mercado, las restantes el 20%. Esta situación de creciente competencia en un mercado que no crece más de 2% al año, no cuenta con armas promocionales; sin embargo la concentración de d'onofrio produjo mayor expansión de las marcas locales en los estratos D y E.

La mayor de las marcas pequeñas (las desconocidas) intenta contrarrestar la estrategia de d'onofrio y tiene que decidir si realizar un convenio con tiendas o bodegas al mismo bajo precio que ofertaba en la venta callejera.

Otra alternativa era reunir estrategias promocionales utilizando los puntos de venta y haciendo publicidad en periódicos dado los bajos recursos de la empresa, y hacer degustaciones con promotores en puntos de venta identificados como los mas importantes, únicamente los fines de semana.

Temas de discusión

Haga una recomendación argumentando sobre lo que debiera hacer la mayor de las pequeñas marcas locales. ¿Debe o no debe enfrentarse a D'onofrio realizando un convenio con tiendas o bodegas siguiendo una estrategia de bajos precios?

Área : Marketing
Sector : Infraestructura vial

Un consorcio plantea construir una autopista alternativa Puno - Juliaca, ubicado en la zona sur del Perú. El gerente general está evaluando diversas formas de averiguar la disposición a pagar del público por utilizar esta vía que operaría bajo concesión.

La nueva autopista correría a riberas del Lago Titicaca, más cerca que la actual y además descongestionará el flujo vehicular en horas punta y todo el año por el elevando movimiento y cercanía entre ambas ciudades. Permitirá además desarrollar la ruta desde un punto de vista turístico, al disponer de estacionamientos para disfrutar el paisaje.

Con la ruta actual en horas de mayor congestión, lunes a sábado de 7am a 9am y de 17:30 a 19:00 horas, y domingo de 3pm a 6pm. El tiempo de traslado es de aproximadamente de 40 minutos. Los ingenieros de la empresa calculan la obra en 100 millones de soles, permitiendo que el tiempo de traslado se reduzca a 30 minutos. El actual camino presenta riesgos por su angostura y numerosas curvas.

El Gerente destacó que la nueva autopista contempla la creciente demanda de esta vía, dado que el parque automotor crece al 5% anual en la zona. Por otro lado Puno es la capital de la Región y zona administrativa y turística y Juliaca es la zona comercial – industrial y donde se ubica el aeropuerto internacional, por tanto hay una tendencia al crecimiento de afluencia.

En el corto plazo las obras han generado problemas ambientales y dificultad en el acceso por el incremento de lluvias y suelos húmedos.

Temas de discusión

Proponer por lo menos 2 técnicas para obtener información deseada (disposición a pagar) que permita estimar el precio a colocar por concepto de peaje en esta nueva autopista. Limite las respuestas a metodología de tipo descriptivo.

Área : Marketing

Sector : Televisión por Cable

La empresa DVT Cable¹ lleva en el mercado de Puno y Juliaca ya 14 años; su objeto es la prestación de servicios de transmisión de programas vía cable con operaciones autorizadas en la Región Puno ubicada en la zona sur del Perú.

La televisión por cable ha penetrado de manera relativamente baja en ambos mercados, por los costos que ascendían a 30 dólares en los primeros años, posteriormente durante el 2004 el precio bajo a 15 dólares. Sin embargo con la entrada de nuevas empresas como Direct TV y Cable Mágico los precios de DVT cable se han reducido a 15 dólares, con respecto a Direct TV que tiene paquetes desde 20.90 dólares y Cable Mágico desde 22.67 dólares; lo que pareciera incrementar la penetración en el mercado, considerando que Direct TV y Cable Mágico ofrecen un servicio satelital (antena y decodificador) a diferencia de DVT Cable que ofrece el servicio con un sistema de cableado. Se sabe también que ingresaron nuevas empresas como Claro TV y otra empresa de cable local, considerándose además el ingreso futuro de otras empresas. Por otro lado, el incremento de copias "piratas" de películas videos y demás ha llevado a la industria a descartar la región como potencial de alquiler en películas, además no existe una proyección de crecimiento de cines en la Región.

Los ejecutivos de DVT Cable no podían ponerse de acuerdo con relación a la estrategia comercial mas adecuada frente al escenario que les tocaba enfrentar. El gerente comercial manifestó que debería reducirse el precio a 13 dólares mensuales para masificar y lograr una rápida aceptación; y así lograr el punto de equilibrio que permita cubrir los costos fijos que se pagaban a los operadores extranjeros. La combinación de canales que se vendería como un solo paquete era mezcla de canales de alta sintonía como SONY, ESPN además de una serie de canales de otros países. De esta forma el suscriptor pagaba un monto fijo, independiente de la cantidad de canales que le ofreciera DVT Cable.

La administradora sugería que el suscriptor pagará un cobro fijo mensual de 2 dólares por cada canal que deseará conectarse. Para lo cual DVT cable debería realizar convenios y realizar un estudio de mercado para determinar los gustos de los consumidores que estén interesados en determinados tipos de canales.

¹ Suscriptores. Puno 850 y Juliaca 410.

Temas para discusión

1. Analizar ventajas y desventajas de cada opción, e indicar las características del mercado local que harían que una opción fuera más conveniente que la otra. Asuma que el problema técnico de ambas opciones está superado y los costos de cobranza son iguales.
2. Que tipo de estudio de mercado podría ser más adecuado para conocer los gustos de los consumidores respecto a canal por cable.

Área : Marketing
Sector : Servicios (Servicios Odontológicos)

El mercado de servicios de salud odontológicos está iniciando con bastante fuerza el 2008, ante la presencia del Centro Odontológico A (COA) por varios años, apareció el Centro Odontológico T (COT) y la Clínica Dental VD (CDVD), finalmente entra Clínica Dental C (CDC). El mercado de demanda de servicios de salud odontológica esta creciendo 2% por año.

COA esta orientado a los estratos B y C, los demás se desconoce su mercado objetivo, la ultima estrategia desarrollada del COA, fue realizar una estrategia de crédito con un Banco X para que puedan las personas acceder a sus servicios, COT, ha realizado una penetración con fuerza realizando spot publicitarios en varios canales de televisión, CDVD ha desarrollado un crédito por convenio con instituciones mediante un Banco Y para que puedan acceder a sus servicios. Finalmente El benjamín CDC ha contratado un espacio en radio U para la difusión de sus servicios. COA es parte de una Red a nivel nacional, las restantes son empresas locales. Los precios difieren en cada uno; CDC se ha orientado a servicios de endodoncia y estética, COT ofrece toda una gama y línea de servicios.

El Gerente de una nueva clínica denominada ABC, que ingreso recientemente al mercado se encuentra conversando con un consultor acerca de cual sería la estrategia adecuada para posicionar la clínica ABC al mercado, sabiendo que un 3% de la población accede a los servicios odontológicos. Se conoce que las ventas totales superan los 150,000 soles anuales de todo el mercado aproximadamente (considerando consultorios).

El consultor le recomienda conocer bien el mercado, sus consumidores y canales de distribución para poder ingresar. El gerente conversa con su socio el cuál le indica que no se puede perder tiempo y dejar que la competencia se prepare sino que se debe introducir nuevos servicios con fuerte apoyo publicitario.

En el cuadro siguiente se muestra los servicios ofrecidos por la competencia:

COMPETENCIA
Odontología General
Cosmética Dental
Endodoncia
Odontopediatría
Periodoncia
Rehabilitación Oral
Prótesis
Ortodoncia
Otros

Temas para discusión

1. Usando la información provista en el enunciado, analice las ventajas y desventajas de las opciones estratégicas de ABC frente a su decisión de entrar al mercado local. Considere en su respuesta al consumidor final, intermediarios y competencia (las 4 empresas mencionadas) y consultorios.
2. Opte por una estrategia de entrada, argumentando esa decisión.

Área : Marketing
Sector : Comercio (Electrodomésticos)

El mercado de electrodomésticos en Puno es competitivamente bajo, dado que por ser zona de frontera ingresan de contrabando electrodomésticos de manera ilegal generando un mercado informal, concentrándose en mercados de Juliaca (mayor medida) y Puno. Actualmente existen en Puno X empresas que ofertan electrodomésticos siendo la principal CD, perteneciente a una cadena nacional del mismo nombre, además de otras pequeñas tiendas desconocidas en el mercado. Las ventas anuales totales del sector formal de artefactos llegan a los S/. 50,000. En el caso de Juliaca CD es la única empresa de la ciudad.

El segmento B y C (medio – alto) concentra sus compras en CD y productos provenientes de “contrabando”², siendo las compras anuales per cápita de 100 dólares.

A partir del 2008 la empresa EF, competencia de CD sucursales en la región, con una estrategia basada en la calidad de servicio y facilidad de pagos para los clientes.

EF, esta evaluando la posibilidad de entrar a otros mercados de la región para lo cual el gerente general da el visto bueno por observar un mercado potencial sin explotar, sin embargo el gerente de marketing opina que debemos esperar un semestre por que no existe un lugar adecuado para posicionar nuestra tienda.

Temas de discusión

1. El gerente general ante esta disyuntiva, solicita a usted, una opinión técnica y que posibles alternativas puede proponer. Se pide señalar ventajas y desventajas de ambas decisiones y de las que usted plantee. Finalmente, su recomendación justificada respecto de la situación presentada.

² Artefactos de contrabando que se venden en un mercado denominado mercado de “contrabando”.

Área : Marketing
Sector : Comercio (Minimarket)

Recientemente en Puno se abrió un minimarket con el nombre de Supply market que viene a ser la primera tienda que presta estos servicios, se conoce la existencia de otro minimarket de nombre "Arango" sin embargo esta lleva mas de 20 años en el mercado sin observarse un crecimiento. Con la entrada de esta pequeña empresa, se prevé que aumente la competencia pero en otras zonas. La única competencia de esta empresa son los mercados de abastos de la ciudad siendo el principal el mercado Municipal.

El mercado objetivo de Supply market son los estratos B y C y sector turístico. El gerente ha manifestado su interés de competir en calidad de productos descartando la idea de competir con bajos precios o promociones. Se maneja un portafolio de 30 productos básicamente de productos de primera necesidad, su mix de productos pretende ser el 90% de productos de otras regiones e importados y 10% productos locales. Se destaca la calidad de productos ofrecidos.

El tamaño de la tienda es de 180 m². Al observar un crecimiento en la demanda de compras en el minimarket, piensa abrir otros dos locales en la ciudad en los dos próximos años.

Cabe mencionar que la ciudad cuenta con una población de 150,000 habitantes aproximadamente; y donde llegan en promedio 15,000 turistas de todo el mundo mensualmente.

Temas de discusión

1. ¿Cree usted que la política de competir con calidad de productos, sin promociones es adecuada para incentivar la demanda por parte del consumidor puneño? Fundamente su respuesta utilizando el marco conceptual sobre conducta del consumidor.
2. ¿Qué impacto tendrá la ampliación de 2 locales más en el mercado de Puno, considerando la apertura de nuevas empresas? Fundamente su respuesta.

Área : Marketing
Sector : Producción (Lácteos)

Puno es la 5ta cuenca lechera del Perú habiendo incrementado su producción en un 25% en el 2006 con relación al 2005, siendo la de mayor crecimiento en el Perú.

Se ha identificado cuencas dentro de la región como son: Taraco, Melgar y Mañazo entre las principales, sin embargo Puno es la región ganadera del Perú y por tanto gran parte de la población rural se dedica a la ganadería entre ellas la producción de leche.

La producción de quesos es elaborada en plantas lecheras o de manera artesanal. Puno y Juliaca son los mercados mas importantes de la región por ser las ciudades con mayor población, pero la demanda de queso solo llega a un 30% de la producción que llega a dichas ciudades, siendo las restantes enviadas a Cuzco, Arequipa, Tacna, Moquegua, Lima y otras ciudades, considerando además que solo 20% de la población compra los quesos, habiendo un 80% que deja de consumir o lo hace eventualmente.

La empresa "LacSur S.A." nueva en el mercado, ha alquilado una tienda frente a los mercados mas importantes de las 2 ciudades y desea incrementar la demanda de quesos y lograr posicionar su marca en los mercados de Puno y Juliaca, sabiendo que la competencia en el mercado de quesos es bastante fuerte y su producción se realiza de manera semi-intensiva.

Temas de discusión

1. ¿Cree usted que la política de abrir locales en ambas ciudades esa adecuada para incentivar la demanda? Fundamente su respuesta.
2. ¿Analice las ventajas y desventajas si las hubiese? Fundamente su respuesta.

Área : Marketing
Sector : Pinturas

La Corporación Peruana de Productos Químicos (CPPQ) perteneciente al grupo Brescia tiene más de 75 años en el mercado. El gerente menciona que en los últimos años sus ventas han crecido en 140%, pero tiene un límite y crecer aún mas puede disminuir los márgenes de la industria en general (que factura US\$150 millones anuales). El ejecutivo menciona que se tiene una estrategia que permita crecer de US\$43 a US\$52 millones respecto al 2006. Asegura que ha conformado un portafolio de marcas que le ha valido el 12% de sus ventas (las nuevas marcas) y a una presencia descentralizada en el segmento industrial y marino.

En los últimos 3 años CPPQ ha invertido US\$3 millones para implementar sistemas de seguridad en 2 de sus plantas, construcción de laboratorios y ampliación de capacidad de planta y almacenes, con lo cual se proyecta que a enero su capacidad de producción se incrementará 40% que le permitirá crecer los 2 próximos años sin más inversiones de ampliación.

Finalmente el ejecutivo menciona que este mercado debe consolidarse a largo plazo, pues cuando se juega mucho con el precio la percepción del valor de la marca tiende a bajar y eso no es sostenible, lo que confirma que el escenario de los últimos 4 años en el sector de pinturas, se encuentra en otro nivel.

Temas de discusión

1. Realice un análisis del sector e indique ¿que estrategia de marketing se podría aplicar?
2. ¿Qué opinión le merece que el precio en el sector puede ir en perjuicio de la marca?
3. ¿Como le respondería al ejecutivo respecto a su afirmación "...tienes un límite y crecer aún mas puede disminuir los márgenes de la industria en general..."? ¿está de acuerdo o en desacuerdo con su afirmación?

Sustente su respuesta de manera técnica.

Área : Marketing
Sector : Servicios (Pizzas)

Conocida la compra en diciembre del 2007, **Pizzanova** ahora en manos de inversiones culinarias comenzó un proceso de reestructuración para salir de las deudas y mostrar la cara para competir activamente con las cadenas de pizzerías.

El gerente general de inversiones culinarias indicó que este proceso de reestructuración consistió básicamente en un reordenamiento de costos de producción, asevero que la empresa estaba prácticamente en quiebra, pero se analizo que una marca tenía un posicionamiento ganado porque el producto ofrecido es muy bueno; por lo tanto solo se tenía que reordena el manejo de costos.

El primer paso fue cerrar un local de Lima y dejar 3 restantes en Lima y el ubicado en Piura, quedándose con cuatro locales. Además se inicio el cambio de imagen de sus locales con una carta renovada y una mejora en la atención del cliente; se conoce además que existe en planes abrir nuevos locales en el centro de Lima y Lima norte.

En tanto el gerente general indica que no tiene miedo a la competencia porque el producto que ofrecen es de mejor calidad.

Temas de discusión

1. El gerente general lo contrata como gerente de marketing y le solicita una opinión, sobre si la marca debería estar asociada al producto para poder mantener el posicionamiento.
2. El gerente ha visto oportunidades de abrir locales en Cuzco y Arequipa el siguiente año, para ampliar y lograr mayor posicionamiento ¿Qué opina al respecto?

Sustente su respuesta de manera técnica.

Área : Marketing
Sector : Bebidas

Las empresas Backus y Ambev tienen previsto para el 2015 incrementar su participación del mercado especialmente en otras regiones. Según cifras Backus el actual año tiene 80% del mercado, Ambev 15% y las pequeñas cerveceras del país el 5%. Asimismo en la ciudad de Iquitos donde se temía una fuerte incursión de Cervecería Amazónica con sus marcas Iquiteña y Ucayalina invadiendo el oriente del Perú, Backus indica que mantiene el 90% del mercado mientras que la empresa de Loreto menciona que tiene 25%. En tanto en la zona sur del Perú (específicamente en la Región Puno) se observa la posibilidad del ingreso de una nueva marca local de cerveza, la cual prevé capturar 5% del mercado, sabiendo que Ambev ha captado el 20% en un año de ingreso.

Se conoce que diversas empresas pequeñas han decidido realizar inversiones para ampliar su mercado aplicando estrategias de marketing para tentar nichos de mercado a donde las empresas no pueden llegar directamente.

Temas de discusión

El gerente general de la nueva marca de cerveza lo contrata para que usted realice una exposición ante posibles inversionistas de la situación del mercado de cervezas, en este contexto:

1. ¿Cuál es su opinión respecto del mercado de cervezas en el Sur y Oriente del país, que ventajas y desventajas encontraría en ambos mercados?
2. ¿Que estrategia(s) de marketing propondría al gerente de la nueva marca de cerveza, considerando que la empresa es tipificada como pequeña?
3. Analizando el posicionamiento de Backus (con sus diversas marcas en la región) y Ambev, que captó buena parte del mercado en tan poco tiempo ¿explique cuál o cuáles son las posibles estrategias de mercado que manejan Backus y Ambev que les permite tener un posicionamiento sólido? Explique en función de la información que posee sobre el mercado.
4. ¿Suponga que usted es gerente general de la nueva marca de cerveza y el directorio recomienda realizar una política agresiva de promociones basado en el precio? ¿Cuál es su opinión, es conveniente o no? ¿Qué le respondería al directorio?

Área : Marketing
Sector : Envases

El crecimiento explosivo que comienzan a registrar los mercados de bebidas isotónicas, cervezas y hasta néctares y jugos, ha sido determinante para que AMCO, empresa que fábrica envases PET (plástico) para la industria de bebidas gaseosas y aguas de mesa decida apostar por la diversificación.

Se sabe que el consumo per cápita de gaseosas en el Perú es de 47,7 litros por año, por debajo de México (120 litros), Chile (90 litros) y Argentina (70 litros); sin embargo se sabe que las bebidas gaseosas no crecerán más del 5% en los próximos años debido a la tendencia creciente de consumo hacia lo natural. Actualmente la empresa está fabricando envases en presentaciones económicas de néctares y frutas, de la empresa Cassinelli de Trujillo; también está desarrollando envases isotónicos (no se rompen y son más livianos).

Por otro lado la mayor demanda que viene registrando el agua sin gas ha hecho que la empresa elabore una presentación de botella más ligera que al utilizar menos resina permitirá reducir el precio de envase.

La empresa tiene previsto realizar una inversión de US\$3 millones para aumentar su capacidad instalada y esperan registrar ventas por US\$50 millones en el próximo año.

Temas de discusión

Supongamos que usted es asesor de la empresa AMCO y el gerente general le solicita ayuda en la formulación de propuestas para presentar al directorio.

1. ¿Cuál sería su posición respecto a diversificar el rubro de envases?
2. ¿Pensando en una nueva estrategia de expansión de la empresa, que empresas de las regiones del Perú donde se observa un crecimiento, recomendaría tomar en cuenta para invertir?

Sustente su respuesta.

Área : Marketing
Sector : Pollo a la Brasa

El negocio de los pollos a la brasa de lejos ha sido dominado por Pardo's Chicken, ubicado en Lima, donde es el más posicionado en el rubro. Actualmente cuenta con 14 locales en el Perú, uno en Piura y uno en Chiclayo, dos en Santiago de Chile y uno en Nueva York, pero no están conformes con esa expansión, desean incrementar el número de franquicias y mientras más lejos mejor, pero también existe la posibilidad de mejorar el posicionamiento de la marca en el interior del País, pues la idea mas allá de ganar dinero es globalizar la idea del consumo del pollo a la brasa por ser uno de los productos bandera. Para ello el gerente general de Pardo's Chicken señala que entre 2009 y 2012 deberán aumentar sus franquicias, dos en México y Miami y 3 ubicados en el norte y centro del Perú.

La cadena de pollos a la brasa cerró al 2007 con una facturación de US\$18 millones y la meta es superar los US\$25 millones en el próximos años.

Temas de discusión

Supongamos que el gerente lo contrata a usted para que realice una exposición acerca de la situación del mercado del Sur del país, y si habría alguna opción para realizar inversiones mediante franquicias o locales propios.

1. Realice un análisis del consumidor del Sur por regiones, señalando ventajas y desventajas. Utilice la teoría del consumidor para sustentar su respuesta.
2. Explique ¿Porqué la empresa se ha orientado al Norte del país?
3. ¿Qué estrategia le recomendaría para ingresar y posicionarse en los mercados del Sur del Perú?

Área : Marketing
Sector : Comida rápida

La comida rápida para los peruanos en especial de la capital, se va consolidando poco a poco, su avance es lento tomando como base platos peruanos. Las marcas más familiares como Pizza Hut, KFC, McDonald's, Domino's Pizza, etc., son las más conocidas y se ubican en Lima. El crecimiento de este mercado se ha visto potenciado por cambios de consumo de peruanos que viven en Lima, y por los nuevos puntos de venta que representan estos en los diversos centros comerciales del país.

En un ambiente de competencia media la cadena de hamburguesas Minux Beef, se reposiciono bajo la marca Ember, con 11 locales en centros comerciales de Lima. Bajo este formato Ember sigue el formato tradicional de restaurante de comida rápida, pero busca diferenciarse a través de 2 elementos:

1. Productos ofrecidos (Anticuchos y disponibilidad de vino, cerveza negra y gaseosas) que marcan la diferencia con sus principales competidores.
2. Atención cordial y rápida.

Después de cambiar la marca su objetivo es crecer con mayor rapidez en ventas para lo cual tiene pensado ampliar sus puntos de venta en las 15 principales ciudades en las calles de alto tráfico peatonal. Sin embargo cada ciudad tiene productos propios que son similares al de la comida rápida, pero que no representa el almuerzo o cena sino simplemente un aperitivo.

La gerencia de Ember esta intrigada por esta situación pues maneja cifras que pueden no favorecerla en algunas ciudades con relación a la marca; ante esta situación contrata una agencia de publicidad para realizar una inversión publicitaria a fin de dar a conocer la marca, especialmente realizar una campaña publicitaria en televisoras y emisoras radiales locales por US\$40,000.

La gerencia se plantea algunas dudas, pues piensa que sería mejor destinar un 80% de este dinero para realizar promociones de venta, como combos a precios atractivos, bebidas o platillos especiales a precio normal, obsequio de vasos con la marca de Ember, participación de sorteos con buenos premios por consumir en determinados locales (una moto por ejemplo).

Temas de discusión

1. Que estrategia mercado recomendaría para incursionar a los mercados de provincias
2. ¿Si usted fuera el gerente general cual de las dos opciones tomaría para posicionar la marca de la empresa? Sustente técnicamente su respuesta.

Área : Marketing

Sector : Investigación de Mercados

En junio del presente año una emisora radial incorporó un sistema de sondeo de opinión pública conocido como encuesta del día, mediante la cual las personas respondían sobre diversos temas de manera telefónica. El sistema computacional – telefónico se activa al recibir una llamada. Ejemplo, en la hora del noticiero matinal se escucha en la emisora la voz del conductor quien hace la pregunta. El televidente debe llamar al teléfono indicado y marcar el **1** si responde de manera afirmativa y **2** si responde de forma negativa, antes que el noticiero concluya. Cada respuesta equivale a un voto.

Los ejecutivos de la emisora se sentían bastante optimistas con relación a las respuestas, pues se recibían cerca de 1500 llamadas dentro de los 40 minutos que dura la encuesta. Uno de los directivos fue consultado por un diario del Sur respecto a la validez de la encuesta. Una de las preguntas que formuló el periodista fue:

¿Es posible extrapolar los datos de una muestra que no es escogida científicamente, sino que son los mismos radioescuchas quienes voluntariamente llaman?

La respuesta del ejecutivo fue:

“Una encuesta cuantitativa escoge una muestra de 400 personas y eso da un margen de error cercano al 5%. En la encuesta del día, el viernes pasado por ejemplo la muestra fue de 815 casos, y el universo para nosotros son los radioescuchas interesados en el tema. No hay razón para creer que su pensamiento sea radicalmente opuesto a lo que piensan los sureños (de la región sur del Perú) sobre este aspecto”.

Temas de discusión

1. Analice la respuesta dada por el directivo, y de su opinión sobre la metodología utilizada en la investigación de mercados.

Área : Marketing
Sector : Productos Masivos³

Usted es gerente de productos de una empresa que vende artículos de consumo habitual (papel higiénico) y esta a punto de desarrollar una campaña publicitaria para su marca. Conversaciones con la agencia de publicidad y otros directivos de la empresa lo han llevado a concluir que es necesario que el comercial sea agradable; es decir genera un reacción favorable hacia la marca; sin embargo existen dudas sobre cuál debiera ser el enfoque creativo y el estilo.

Al llegar encuentra en su oficina un memorando de su jefe indicando:

"Según un reporte del sur del Perú, se examinaron 50 comerciales de productos de consumo habitual para determinar cuales son las características creativas que generan una actitud positiva en su audiencia, a mi parecer esté soluciona el problema que teníamos sobre el contenido del comercial por lo tanto, hay que utilizar el humor y mostrar el producto solucionando el problema ¿Por qué no le das un vistazo y me das tu opinión?".

Usted revisa el informe y encuentra que el estudio consistía en preguntar a una muestra estadísticamente representativa de personas, aspectos de los 73 comerciales que más les habían producido una actitud agradable. A las personas se les entregaba una lista que contenía 8 atributos identificados previamente en estudios cualitativos, incluido los mencionados anteriormente para que ellas eligieran de allí todos los que estimaba pertinentes. Al realizar el análisis estadístico dio como resultado que el 60% menciona el humor y 55% indicó el hecho de mostrar el producto. Ambos factores fueron los que se mencionaron más y fueron significativos estadísticamente al 0.05%.

Temas de discusión

Los resultados le parecen interesantes a usted, pero tiene que decidir si utilizarlos o no para el desarrollo de la campaña publicitaria de su marca. ¿Qué puede afirmarse respecto al valor de este resultado como contribución para elegir el estilo publicitario de su comercial?

³ Caso adaptado al mercado del Sur del Perú de Mladen Koljatic M. y Francisca Rosene G.

Área : Marketing

Sector : Bebidas Alcohólicas

Se conoce que en la región Sureña (Sur del Perú) 7 de cada 10 personas consume licor, de esta cifra el 80% bebe Cerveza, luego le siguen Vino, Pisco y otros licores. Esto dio como resultado que al igual que otras zonas de nuestro país somos "cheleros" por excelencia.

Según una investigación de mercado existe un gusto mayoritario por la cerveza, encontrándose el vino en los niveles socioeconómicos analizados (B, C y D) en segundo lugar. Por su parte el Pisco que se ubica en tercer lugar mantiene su importancia directamente relacionada con el mayor poder adquisitivo del comprador y su nivel económico. Cabe señalar que el 60% de consumidores recuerda la marca Cusqueña, siguiéndole la marca Cristal; sin embargo resulta sorprendente que una marca relativamente nueva en el mercado como Brahma con un 33% de recordación publicitaria haya desplazado a las otras marcas en el mercado.

Del estudio de mercado se obtuvieron las siguientes cifras:

¿Que tipo de bebidas alcohólicas consume?

	Total %	Nivel B	Nivel C	Nivel D
Cerveza	80%	70%	75%	85%
Vino	11%	15%	10%	8%
Pisco	5%	10%	10%	1%
Otros	4%	5%	5%	6%

Temas de discusión

1. Usted es contratado por la industria de licores para realizar un diagnostico del mercado, para lo cual debe identificar las ventajas y desventajas del mercado en cada uno de los productos.
2. Encuentre un fundamento para explicar por que las personas prefieren la cerveza, argumentando sobre la base de información entregada.
3. Haga una ligera apreciación por regiones.

Área : Marketing
Sector : Consumo Masivo (Pasta Dental)

El gerente general de Colgate - Palmolive Perú es consciente al indicar que en la Zona Sur del Perú ha perdido terreno a manos de Dento (principal competidor de dentífricos que compitió con bajos precios) principalmente de su marca Kolynos, marca líder por excelencia.

El gerente destacó el crecimiento de Colgate que paso en 8 años en su participación de mercado de 8% a 19.8%, según los datos que ellos mencionan. La pregunta es, ¿como sucedió tal acontecimiento?, el gerente responde que mucho tuvo que ver la gama de productos que maneja Colgate y definitivamente un mayor énfasis en el marketing, tanto en distribución en punto de venta como en grandes almacenes o mayoristas. El gerente preciso además que Kolynos ha pasado al tercer lugar en la Región sureña, pero Colgate ha ido ganando terreno debido al trabajo que se ha tenido que hacer en las bodegas (un canal de mayor tamaño fragmentado que determinó que la actividad no sea la misma que en otros mercados del Centro y Norte).

A fin de expandir el mercado la empresa está canalizando inversiones en la generación de demanda a través de campañas de cuidado e higiene bucal en la región sureña, además el gerente agregó que el crecimiento de Kolynos y Colgate en la región Sur al 2005 como dato referencial llegó al 15%, en un mercado que se estima en aproximadamente 800 T.M.

Temas de discusión

Usted es nombrado gerente de marketing y debe hacer lo siguiente:

1. Analizar si los mercados del Sur, son similares y tienen características distintas para aplicar una estrategia de mercado única.
2. Analizar el canal de distribución hacia las bodegas. ¿Por qué cree que es demasiado fragmentado?
3. ¿Considera que la estrategia de posicionamiento mediante campañas de cuidado e higiene bucal podrá tener mayor impacto en mejorar la participación de mercado de ambas marcas?
4. Cree usted que las estrategias aplicadas podrán repuntar y hacerle la competencia a Dento. O tiene otra opinión.

Área : Marketing
Sector : Alimentos

Arcor empresa de origen argentino, fundada el 5 de julio de 1951 en la ciudad de Arroyito - Córdoba, nació con el objeto de elaborar alimentos de calidad a un precio justo para consumidores de todo el mundo. Arcor se consolidó como un grupo industrial que se especializa en la elaboración de golosinas, galletas, chocolates y alimentos. Con una fuerte vocación internacional, el Grupo es hoy el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú. A través de Bagley Latinoamérica S.A., es el mayor productor de galletas de América del Sur, asimismo, en los negocios en que participa desarrolla marcas líderes que son elegidas por consumidores de los cinco continentes.

Arcor abrió operaciones propias en Perú en 1996, dedicada a la producción de caramelos, chupetines y chicles. La empresa comenzó en la producción de chocolates Nikolo y Sapito, cuyas ventas han mostrado un crecimiento anual de 16%, pero el gerente de marketing de la empresa indica que el negocio está radicado en chicles infantiles (cerca de US\$ 11 millones de lo US\$ 30 que incluye chicles para adultos, categoría liderada por Cadbury Adams).

Para Arcor resulta complicado cambiar el hábito de consumo de un adulto, razón por la que no realiza inversiones fuertes por el momento, deseando concentrar sus esfuerzos en el 25% alcanzando en la categoría de infantil. Sin embargo el gerente de marketing señaló que lanzaran una nueva marca de chicle, incluyendo 2 nuevos productos alimenticios orientados al consumidor infantil, y con ello incrementar su portafolio de marcas, buscando además entrar y posicionarse con la misma estrategia en el mercado del Sur del Perú.

Temas de discusión

Usted es enviado como representante del Sur para operar en un punto propio de la empresa y manejar las estrategias de esta zona.

1. Realice un análisis del mercado de golosinas en la región Sur y por regiones independientes y proponga una estrategia de precios para posicionar la marca de la empresa. Exponga los resultados al directorio.
2. Considerando que por Puno y Tacna, entran diversos productos alimenticios por contrabando e importación a precios mas bajos. ¿Cual consideraría es la mejor estrategia para posicionar los productos Arcor en la zona sur?

Área : Marketing
Sector : Helados

Lamborghini, principal marca competidora de D'onofrio perteneciente a la división de helados de Alicorp va logrando posicionarse en el mercado de Lima sin embargo existe una limitación respecto a que estrategia utilizar para los mercados del sur del Perú, donde D'onofrio alcanzó ya un posicionamiento que al parecer será difícil de combatir, sin embargo Lamborghini desea superar ese reto, es así que el gerente del negocio de helados tiene pensando entrar con fuerza a los mercados regionales del Sur; Arequipa, Tacna, Moquegua, Puno y Cuzco. D'onofrio ha demostrado que Puno y Cuzco son un mercado cautivo y no pueden ser dejados de lado. Como referencia se sabe que para la campaña del verano del siguiente año se tiene previsto un buen clima y posiblemente se extienda más allá de marzo, y aunque no se han consolidado totalmente respecto a cifras de ventas, hace 2 años se tuvo un crecimiento de 65% respecto del año anterior, un indicador bastante positivo y alentador.

Como información adicional se sabe que helados Gloria entro al mercado mediante el uso de máquinas dispensadoras, pero según indicó su gerente comercial no se piensa ingresar a mayor escala, solo se hizo para satisfacer a sus consumidores y darles una nueva opción para disfrutar de un buen helado.

Temas de discusión

La empresa convoca a una reunión de directorio y planea la incursión del mercado del Sur para lo cual usted es enviado en representación del gerente de negocios de helados, debido a que este tiene una reunión de urgencia. Se sabe que usted ha elaborado la presentación y conoce el estudio a detalle.

1. Exponga claramente ante el directorio las ventajas y desventajas del mercado de helados en el Sur del Perú.
2. ¿Cuál sería la estrategia de distribución para contrarrestar el posicionamiento de D'onofrio?
3. Usted tiene que exponer el posible ingreso de 3 nuevos productos al mercado Sureño; o quizás sería bueno ingresar con los productos actuales, para un ahorro en campañas de introducción de la marca.
4. ¿Qué opina de los pequeños competidores, serán una competencia para Lamborghini?

Área : Marketing
Sector : Lácteos

La empresa Leche Andina ha sido la empresa líder de mercado productos lácteos por varias décadas con una participación de mercado del 70%. En la categoría de quesos Leche Andina tiene 7 marcas de quesos en distintos rangos de precios y posicionamiento; de ellas destaca la marca de Queso Paria "Andean" con más del 50% del volumen de la categoría. Este producto no tiene publicidad directa por televisión, radio, periódico u otro medio, su publicidad se realiza de "boca a boca" y eventuales campañas de incentivo al consumo. Los competidores de Leche Andina son algunas marcas importadas de Argentina y productores regionales de diversas zonas del país.

Recientemente se ha anunciado el ingreso al país de una importante empresa holandesa, la cual piensa construir una planta en Arequipa y otra en Puno por ser importantes cuencas lecheras (ambas tendrán tecnología de última generación); además se rumorea que introducirán al mercado el queso de marca "Quesum" con una inversión aproximada del 60% de lo que invirtieran el año pasado pequeñas plantas queseras. Existe gran expectativa por la entrada de esta nueva empresa.

El gerente comercial de Leche Andina está considerando dos alternativas excluyentes para enfrentar el ingreso del nuevo competidor, significándole ambas más o menos el mismo monto de recursos.

1. Aumentar el presupuesto promocional destinado a la marca líder "Andean". El mayor presupuesto se destinaría a una intensa campaña en vía pública y a un gran concurso promocional para amas de casa con importantes premios. La campaña se lanzaría dos semanas antes del anunciado lanzamiento de "Quesum".

2. Lanzar al mercado una nueva marca de Queso "Quesirum", una semana antes del lanzamiento de "Quesum", para así anular parcialmente el ingreso del competidor y minimizar la prueba de su producto. Quesirum iría apoyado por una fuerte campaña publicitaria y significativos descuentos a distribuidores, para que estos promuevan ahora 8 marcas de Queso de Leche andina.

Temas de discusión

Analice las ventajas y desventajas de las 2 alternativas y opte por una de ellas. Argumente su decisión en base a un diagnostico previo del sector.

Área : Marketing
Sector : Alimentos (Empanadas)

El desarrollo económico de la región Sur ha motivado a un restaurante a invertir en las regiones de mayor demografía (Arequipa, Puno y Cuzco) con el concepto de empanadas gourmet bajo el nombre “**empanitas**”, se trata de un servicio fast food con delivery y se ofrecerá en el megaplaza de Arequipa, zona céntrica de Cuzco y zona céntrica de Puno, con una inversión de US\$50,000.

Según el chef y creador de este negocio, estas zonas brindaran una buena oportunidad de diversificar su mercado (usualmente ubicado en los mercados A y B). Aunque se trata de un primer módulo en cada ciudad, ya tienen tres locales más que les pueda otorgar ingresos por S/. 2'000.000 al año, para apalancar la inversión.

La gerente de marketing del restaurante “**empanitas**” añadió que tienen como objetivo este año la apertura de un local en Santiago de Chile, que mantendrá la marca del restaurante pero tendrá socios chilenos. Como referencia se sabe que las ganancias del año pasado fueron 15% mayores que las del anterior.

Nota: Asuma el análisis partiendo del año actual en que se encuentre

Temas de discusión

1. Cual debería ser la estrategia de marketing de la empresa para competir en dichos mercados. Realice un análisis del consumidor por regiones y exponga su repuesta antes las aspiraciones de la empresa por ampliar su mercado.
2. ¿Cual debería ser la estrategia de precios en los mercados del sur?
3. ¿Donde tendrá más aceptación el producto, en el mercado Chile o en los mercados Sureños? Exponga brevemente.
4. ¿Cree Ud. que los mercados del norte nos son atractivos para la empresa? ¿Como debería funcionar en cada ciudad el sistema de ventas, debería variar en cada ciudad según aspectos culturales?

Área : Marketing
Sector : Bebidas (Pepsi)

Pepsico acaba de lanzar la primera campaña de verano para su marca Pepsi, que busca renovar su vínculo con los jóvenes a través de una plataforma mixta que combina la música del momento e Internet. Así mismo la empresa que maneja las marcas: Triple Kola, Concordia, Seven Up, Evervest, Gatorade y San Carlos, tiene como objetivo mejorar su distribución en el Sur del Perú y recuperar espacios importantes para sus marcas como lo fueron Arequipa y Puno.

El gerente de marketing de la empresa acepta que hay problemas que deben solucionarse en el año para poder incursionar a dichos mercados. El gerente menciona que existe la posibilidad de una franquicia, una alianza estratégica con un embotellador local o una empresa que haga el producto.

No se descarta que este año Pepsico lance al mercado una marca de gaseosa o bebida Premium, para incrementar su gama de productos. La estrategia de distribución y lanzar otra marca son sus objetivos para el siguiente año. Según CCR Pepsico ocupa el cuarto lugar en participación del mercado local, con 7% a noviembre del año pasado.

Temas de discusión

Usted tiene que exponer ante el directorio local, las estrategias a aplicar para incursionar nuevamente en dichos mercados ante la ausencia del gerente de marketing que acaba de ausentarse por una reunión con directivos de la casa matriz.

1. Realice un análisis de los consumidores de Puno y Arequipa, ¿Cuál cree que es el tipo de consumidor para el mercado de las bebidas?
2. ¿Cual de las 3 estrategias planteadas usted recomendaría? Sustente su respuesta.
3. Realice un análisis acerca de los precios de las bebidas de los mercados de Arequipa y Puno.

Área : Marketing
Sector : Alimentos Saludables (Pan)

La tendencia por el cuidado de la salud ha generado toda una tendencia de productos funcionales. Es así como Bimbo lanzó al mercado las tostadas cero grasas trans (elemento dañino para el organismo y principal responsable de las enfermedades cardiovasculares).

La jefa de marketing de la panificadora Bimbo informo que los consumidores cada vez se informan más sobre los productos que adquieren por lo que existe mayor calidad en la producción ofertada que va en beneficio del consumidor. La ejecutiva indicó que antes de medio año la empresa lanzara su línea de panes libre de grasas trans y antes de fin de año incluirá también su línea de queques y pasteles.

Se sabe que el año pasado fue un buen año para Bimbo, pues creció cerca del 20%, sin embargo el consumo por habitante de pan del país que bordea los 30 kilos al año es aún bajo para el promedio de la región. La gerente destacó el crecimiento del consumo en provincias, especialmente Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura.

Temas de discusión

Usted es nuevo jefe de marketing y para convencer al directorio debe exponer sobre la estrategia de marketing para panes que sirva para incursionar en los mercados de Cuzco y Puno.

1. Realice un análisis de los consumidores de Puno y Cuzco, e identifique si hay un mercado potencial para el producto.
2. Analice los competidores de los mercados de la región Puno. ¿Que estrategia de marketing puede utilizar para combatir a dichos competidores?

Considere que el directorio lo puso a prueba para evaluar su capacidad y evolución profesional.

Área : Marketing
Sector : Ropa (Maternidad)

Todo comenzó como jugando, cansada de las misma blusas y pantalones sin gracia, Betty inició su aventura en el mercado decidiéndole poner color y personalidad a las prendas de maternidad y hoy 26 años después junto a su esposo logro que su marca Valeska Maternal sea líder en moda materna en el Perú.

Valeska cuenta con dos tiendas propias en Lima, desde 1986 coloca sus diseños en forma exclusiva en Saga Falabella y en diciembre pasado dio el salto a provincias a través de una cadena de tiendas (Vogani) en Chiclayo, ciudad en la que ha encontrado un alto potencial para el desarrollo del negocio. El próximo paso de la empresa será continuar su expansión en el resto de las ciudades a las que la cadena de tiendas ingrese (Vogani).

Con ventas que superan el US\$1'300.000, Valeska maternal viene desarrollando un proyecto de un nuevo concepto de tienda que brinde productos y servicios integrales para las futuras mamás, el cual se estaría concretando antes de fin de año.

Temas de discusión

Lo han contratado como consultor de marketing, para lo cual debe presentar una propuesta acerca de las posibles estrategias de la empresa para incursionar en el mercado Sureño (Sur del Perú); debiendo exponer primero un análisis del sector de prendas de vestir.

¿Cuál es la situación actual y como debería introducirse el producto y que tipo de publicidad debería realizarse para lograr un posicionamiento en el menor tiempo posible?

Finalmente cuáles son las perspectivas del ventas de prendas de vestir para damas en los mercados de Puno, Cuzco, Arequipa, Tacna, Moquegua y Abancay, una vez introducido el producto.

III. ORGANIZACIÓN

Área : Organización

Tema : Diferencias

Durante muchos años, trabaje en lo que en ese entonces era la colonia británica de Sherwack. 8 años antes había sido administrada si vale el término por una familia inglesa llamada Astin. Estaba impresionado pues cuando viajaba por todo el país para observar el parecido entre comisarios de distrito y altos funcionarios gubernamentales se parecían entre sí. Se me indicó posteriormente que antes de la segunda guerra mundial el antiguo “rajá”, Astin tenía un modo sencillo, pero eficaz, de reclutar a las personas que habían de servir en su finca.

El primer requisito para el empleo era que su educación hubiera sido en algunas de las escuelas del este del país, que era lugar de origen de la familia Astin, lo que sutilmente proporcionaba un vínculo con el mismo.

Como segundo requisito tenían que medir mas de 1,78m de estatura (con esto los nativos del lugar sentirían una impresión, bueno se creía eso).

Si las personas cumplían con estos requisitos degustaban una riquísima comida con los altos funcionarios donde había bebidas antes y después. Si luego del festín mantenían una conducta sobria (conversación civilizada y caminar sin vacilar) se hacían lugar de un empleo en la finca (se mezclaba las bebidas fuertes pero que no hacia efecto).

Este relato puede resultar contradictorio pues al llegar, me di con la realidad que todos eran altos y bebedores de fincas rurales de la zona. Sin embargo se observa que el estilo homogéneo de las organizaciones de aquellos tiempos expresaban: “sean lo más parecido a usted, así sabrá donde se encuentra”, esto es en verdad, pero la organización puede o no sobrevivir como consecuencia de ello.

Temas de discusión

Considera usted como asesor de una cooperativa turística de la región Puno que. ¿Las cualidades físicas son factores más o menos influyentes que la naturaleza de inteligencia de las personas? ¿Cuál sería el posible impacto en el sector donde usted se desenvuelve?

Área : Organización

Tema : Factores "E"

¿Qué acontecería, si se tratará a los escolares del modo que tratamos con personas adultas? hagamos una suposición: si les diéramos dinero real como premio a su esfuerzo ¿Se le llamaría soborno o como se trabaja en el ámbito empresarial una prima relacionada con el rendimiento? Los padres de clase media generalmente lo hacen constantemente, pero como una especie de soborno para lograr buenos resultados en exámenes, paseos a cambio de aprobar exámenes en la universidad, prestar el auto si es que ayuda en las tareas de casa, etc. Tal vez la escuela podría hacerlo, el dinero después de todo es un elemento conveniente y más aceptable para la mayoría, que un libro el día de entrega de premios.

Pensemos en una situación en la que a los escolares los situáramos más a menudo en grupos de diferentes edades, donde la mayoría fuera responsable de la preparación y supervisión de sus compañeros de menos edad ¿Se consideraría una mala inducción al mundo del poder y privilegio para mayores, o al contrario como resultado de nuestra adultez, una oportunidad de ser creativos y alentar a los demás de conseguir lo mejor de un grupo?

Los niños, sea dentro como fuera de él son como adultos pero con un símbolo que los cataloga como tal. Una escuela interesante es como una organización interesante. Las estanterías están llenas de oportunidades, fomenta y recompensa sus factores "E", trata de satisfacer sus necesidades fundamentales, pero tiene que haber más, las personas son individuos que necesitan ser tratadas como tales.

Nota:

Factores E: *Éxito - Emoción – Esfuerzo - Entusiasmo – Energía- Etc.*

Temas de discusión

¿Cree usted que una organización en su entorno puede y debe armonizar sus factores "E", o debería existir diversidad de factores "E" en la misma?

Área : Organización

Tema : Contratos Psicológicos

En un estudio se investigaron los tipos de matrimonio de un grupo de ejecutivos que aún no habían pasado la barrera de los 40 años. Estos fueron colocados mediante un conjunto de respuestas a un cuestionario (se describir a continuación).

El grupo A era el de los "comprometidos", personas a quienes importaba directamente el éxito y estaban interesadas por el poder, pero que también estaban interesadas por pertenecer a un grupo y que del apoyo que de este podían recibir. Este grupo estaba conformado por hombres que trabajan en la administración pública y las mujeres tenían trabajos de tiempo parcial en enseñanza o profesiones liberales.

El grupo B estaba compuesto por los ambiciosos que deseaban éxito y poder por encima de todo, ejecutivos de los negocios tanto hombres como mujeres que tenían éxito en los negocios.

El grupo C era el de los solitarios que tuvieron buen puntaje únicamente siendo libres para realizar su propio trabajo.

El grupo D era el de los cuidadores que tenían alto puntaje en la parte de pertenencia y de atención social y que no estaban interesados en el éxito de una carrera laboral o profesional. En esta muestra más bien tradicional no había ningún hombre, estaba compuesto solamente por mujeres.

Luego, se procedió a juntar los miembros restantes de las parejas y se observó el comportamiento de sus vidas en sociedad (conversando). Finalmente se concluyó que probablemente estas sociedades serían felices.

Sin embargo, analizando las parejas se determinó que quizás una combinación corriente sería un matrimonio BD, el hombre proporcionaba el status y la mujer dedicada a labores del hogar, distinto a una pareja AA donde están ocupados y pertenecían al mundo laboral, ambos atendían a los hijos cuando podían, compartían amigos, responsabilidades y sentimientos en mayor medida que la pareja BD.

Con relación a los matrimonios BD, los dos ambiciosos y buenos empleos, dejaban la casa a otras personas pagadas, comían fuera de

casa, organizados y muy competitivos generalmente de la misma profesión.

El caso CC relacionado a dos solitarios que vivían su vida, hacen sus cosas de manera independiente y desean que sus hijos hagan lo mismo desde pequeños.

Temas de discusión

Los diversos contrarios psicológicos suelen expresarse en contratos de trabajo en las diversas organizaciones lo que implicaría un buen o mal desenvolvimiento de sus integrantes según con las personas que trabajen.

1. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo que los contratos psicológicos deben ser mostrados, y no deben suponerse que existen en la organización?
2. Estos contratos psicológicos ¿de qué manera aportarían y perjudicarían a la empresa?
3. Realice un diagnostico de una empresa donde reside y explique si encuentra similitud con los resultados del estudio.

Área : Organización

Tema : Territorialidad

Andrés fue ascendido, la organización había crecido rápidamente y debía crearse un nuevo cargo en la oficina principal. Andrés ahora era supervisor de todas las regiones, mientras que anteriormente había sido coordinador regional de Londres y del Sureste.

Esta decisión implicó ingresar un escritorio más al lugar en el que se encontraba siempre. Andrés estaba a tres (3) metros de su antiguo escritorio miraba fijamente su lugar en el que hoy se encontraba una compañera suya.

Su nuevo lugar no era tan cómodo pero él no estaba acostumbrado a ello pensaba estar en constante viaje para monitorear las regiones; sin embargo no las hubo, sus compañeros de las regiones que dependían del director ahora tenían que depender de Andrés. No parecía que hubiera alguna afrenta personal pero aparentemente sucedía ello o a Andrés le parecía.

Este cambio hizo que Andrés sufriera y sienta frustración por lo poco que hacía en el lugar. Evidentemente en el nuevo lugar había que aprender mucho, quizás “deje el teléfono que yo me ocupo de eso” diría Andrés tras oír a su reemplazo hablar por teléfono. Y aún más duro era oír a su sustituta diciendo “no, gracias Andrés, resolveré esto a mi modo”. Después de todo era su escritorio y sus problemas habían sido de él, aún tenía esa sensación. Puede ser terrible perder un territorio y no saber dónde encontrar uno nuevo.

Temas de discusión

Usted es contratado para brindar un curso de territorialidad en la empresa y tiene que exponer:

1. Si el territorio influye en la formación de una organización, es decir ¿influye en las personas?
2. ¿Las reglas territoriales deben ser claras en la organización, que opina usted?
3. ¿El territorio físico esta apartado del territorio psicológico?

Área : Organización

Tema : Hacer más

Algunas personas tienen una visión invertida y sólo hacia un metro de sus ojos, recuerdo el comentario de un gran amigo que trabajaba en una oficina gubernamental era responsable de diversos depósitos de almacenamiento de combustible (gasolina). Había empleados administrativos en cada uno de ellos responsables de anotar todos los días las entradas y salidas, y de comprobar los resultados comparándolos con las lecturas de las varillas de nivel de los depósitos.

Anotaban todos los datos en el libro de registros oficial de la empresa. Los trabajadores era muy buenos, detallistas y meticulosos en el registro de horas trabajadas, ordenados y exactos en sus cuentas. Un día sin embargo, visitando uno de los depósitos que se encontraban bastante distanciados examinó el libro de registros y como siempre todo estaba en orden y claramente al día, pero luego observó que había una diferencia significativa entre lo que debería haber en las entradas si restábamos lo que había salido de lo que había entrado y las existencias que realmente quedaban.

Entonces solo podía darse una respuesta había fugas o alguien estaba robando. Pregunto al encargado:

- ¿Desde cuándo se viene observando esta diferencia?:
- 20 días respondió el empleado.
- ¿Por qué usted no ha hecho nada con relación a esta situación? se refirió con bastante enojo.
- El encargado respondió: mi trabajo consiste en llevar las cuentas, señor. Nadie me dijo además que las interpretará.

Temas de discusión

Quizás en un mundo donde muy pocas veces las cosas cambiaban se podía permitir una organización que funcionara como un mecanismo de relojería, hoy, estamos en un mundo cambiante y eso es lo único permanente.

1. Usted es llamado a una oficina gubernamental para un análisis en el área de almacén y/o abastecimiento, y descubre una situación similar a la presentada, como expondría al jefe de área esta situación (indique como perjudica a la organización).
2. ¿Considera usted que en la empresas el personal debe hacer lo que le indica sus funciones o el reglamento? O caso contrario debería hacerse mucho más.

Área : Organización
Tema : Ventana

Nilt trabajó una vez en una gran empresa internacional con bastantes distribuidores a nivel mundial. Cada día su horario de entrada era a las ocho y cincuenta minutos (10 minutos antes), se dirigía hacia una gran habitación la cuál compartía con 3 personas y luego de haber realizado el trabajo diario se retiraban a las seis en punto de la tarde, esta situación se repetía siempre.

Existía una gran puerta de cedro muy bien tallada y con buen acabado por cierto, que daba acceso a la habitación y en la parte exterior de la puerta había una gran placa de metal con el nombre del departamento grabado en relieve que decía "Oficina de coordinación de marketing regional - Europa" y debajo de este título había cuatro guías para deslizar tarjetas de plástico con cuatro nombres.

El de Nilt estaba en la parte inferior y claro al parecer podían ser fácilmente retiradas y reemplazadas por otras tarjetas y en definitiva algunas veces lo eran, y el trabajo continuaba exactamente lo mismo. De pronto Nilt supo lo que era ser un titular temporal de función e indistintamente puso muy poco de sí mismo en esa oficina.

Temas de discusión

Todo tenemos algo misterioso, sin embargo siempre debemos tener nuestras puertas abiertas pues cerrarnos o colocar diversas trampas hacia nosotros sencillamente alejaría un buen desenvolvimiento personal y hacia la organización.

¿Cuál cree que es la conclusión de Nilt con relación a lo que le aconteció? Usted debe de realizar un análisis concluyendo si la actitud de Nilt fue el detonante para que resultara fácilmente sustituible.

Área : Organización

Tema : Rol del Actor

Fernando, contrario a un entusiasmo generalizado se sentía deprimido. Comenzó su trabajo con muchas ganas, acababa de llegar a esa sección pero deseaba aprender además de dirigir; y quería que su sección se diera cuenta de ello (que él deseaba ayudar a como planear o controlar).

Estaba decidido a ser un jefe diferente al típico frío y reservado a quien había sucedido, un hombre más temido que respetado. Su forma de trabajo fue controlar visitando a la gente en su mesa de trabajo, solicitando ideas, tratando de enterarse de que hacían en sus puestos de trabajo e intentado mostrarse amable y jovial.

Esta teoría no dio resultado en la práctica, pues la gente sentía temor y no devolvía la sonrisa ofrecida. Las conversaciones se interrumpían cuando entraba en cada habitación, no podía entenderlo, no era una persona que asustará y no había tomado ninguna decisión impopular ni lo había intentado.

Un día llamo a la jefa de personal y conversó con ella acerca de la situación que estaba tocándole pasar. Ella le respondió: su trabajo no es vagar por ahí, cuando su predecesor lo hacía era para reprender o fiscalizar, ellos no saben que usted lo desea hacer de otro modo. Debe modificar la imagen que ellos tienen de su misión porque ha heredado la función de su predecesor. Yo empezaría - le dijo ella - por conversar con ellos e indicarles sencillamente del porque va a visitarlos continuamente, algunos lo creerán y gradualmente esa opinión se contagiará a los demás.

Temas de discusión

El procedimiento de una negociación de la función puede ser engorroso pero las ideas en las que se funda son importantes. La función desempeñada por el anterior jefe traspaso a Fernando, por lo tanto ni Fernando ni la sección entendió realmente cual era su rol.

¿Considera que esta situación es repetitiva en el sector público como en el privado, y de qué manera afecta esta falta de comunicación y comprensión de roles a la empresa o institución? ¿Cree usted que lo opinado por la jefa de personal es lo más adecuado o existe otra manera de divulgar y poner de conocimiento su forma de trabajo?

Área : Organización

Tema : Maratón o carrera de caballos

Limpiall una empresa fabricante de detergentes para el hogar, tenía la firme convicción de incentivar a su personal de ventas para que lograría mejores resultados. Ofreció unas lujosas vacaciones en a una zona turística de Europa, en una lujosa casa de campo con sirvientes y todos los gastos pagados; además de un paisaje hermoso y tranquilizante que podía disfrutar la familia del vendedor que consiguiera el mayor aumento de ventas.

El ganador de este reto fue Reví Halstey, se notaba su alegría y estaba encantando con lo que iba a recibir, sin embargo, casi inmediatamente se sintió desconcertado pues los otros vendedores lo acusaron de falsificar libros, al prepararlos de manera que algunas de las ventas del último trimestre se anotarán como del que estaba en curso, con lo que aumentaban su total en este trimestre y se reducía en el trimestre pasado, el cuál había sido utilizado como una cifra base para determinar el ganador de la competición.

Sin embargo Reví negó tal acusación, pero definitivamente la calumnia se realizo y afecto de sobremanera. Finalmente rechazo las vacaciones y pasado un tiempo abandono la empresa. Tuvo que pasar bastante tiempo para que la moral del personal de ventas pudiera restablecerse. Al siguiente año, se cambio de forma de premiar se ofrecieron vacaciones a todo el persona que lograría un aumento de un 25% durante 3 trimestres sucesivos. Doce de los veinte vendedores lo consiguieron. Hubo que alquilar 3 casas de campo para cumplir de manera efectiva el ofrecimiento, pero ésa decisión fue una factura que el director comercial pagó encantado.

Temas de discusión

Muchas veces se confunde un maratón con una carrera de caballos, y las acciones o decisiones tomadas se escapan de las manos.

Usted es contratado por una empresa de cementos que tiene un mercado bastante grande a nivel nacional, le solicitan desarrollar una estrategia de premios a los distribuidores del producto, ubicados en distintas ciudades del sur del Perú ¿Cuál sería la estrategia y el premio a otorgar? Desarrolle una o varias estrategias (según crea por conveniente) y expóngala a los directivos de la empresa.

Área : Organización

Tema : Expectativas

Mary era considerada una persona prodigio en matemáticas. Todo el mundo esperaba que tuviera resultados excelentes en los exámenes del colegio, sin embargo Mary no estaba tan segura, ella creía que esperaban mucho de ella y no sabía cómo debía reaccionar. Dejó de trabajar, se quedaba hasta tarde en las reuniones de amigos, dejó de lado sus libros, se levantaba tarde en las mañanas y se perdía clases.

Los padres de Mary estaban bastante molestos por la actitud tomada por su hija, sus profesores preocupados. Le conversaron con mucha madurez, alentaron y hasta amenazaron; pero todo fue en vano. Mary parecía abatida con falta de interés y casi queriendo fracasar. Prácticamente se estaba perdiendo un potencial para los estudios.

- ¿Qué es lo que fue mal, Mary? Sabemos que eres capaz de superarlo, no entendemos que sucedió.
- Sé que soy buena respondió ella. Yo simplemente no quería darme ese trabajo. Las viejas y tontas matemáticas ¿A quién le importan?

Mary estaba protegiendo con sumo cuidado su ideal frágil de sí misma como muchacha inteligente. Al echarle la culpa al aburrimiento y a distracciones sociales pudo atribuir su falta de éxito a otra cosa. Podía decirse entonces a sí misma que era inteligente.

Si sus padres y profesores hubieran sido inteligentes y comprensivos, habrían reducido sus expectativas dejando que ella rebajara su propia ideal de sí misma. Entonces ella no hubiera necesitado proporcionarse excusas por anticipado y se hubiera desenvuelto sin mayores complicaciones y con toda normalidad. Para decirlo de otra manera más sutil, las expectativas pueden ponerse demasiado altas.

Temas de discusión

La teoría de la atribución dice que la persona no gusta que se reconozca las cosas buenas que logra, se atribuya sus fracasos a otras personas y que existe mucho ingenio en las excusas.

- Teniendo como referencia el caso mencionado líneas arriba. ¿De qué manera esta situación se presentaría en una empresa y cuál debería ser la forma de manejarse?
- Considere que usted es jefe de personal y ha descubierto que un trabajador de planta que está a cargo de otros, presenta una situación parecida, ¿Cómo debería actuar?

Área : Organización
Tema : Caricias

Handy relata la siguiente historia: Mis hijos ya adolescentes como la mayoría de los de su edad, son adictos al teléfono. Se les indica el coste de las llamadas y como afecta al a economía familiar, pero se olvidaron de esos sermones. Se les limitó la duración de las llamadas y por cierto con mucho enojo de su parte. Si nos ausentábamos sobrepasaban el tiempo estipulado, instalamos un dispositivo electrónico para controlar el tiempo de consumo, pero encontraron el modo de amañarlo, bloqueamos el teléfono pero lo desbloqueaban cuando no nos encontrábamos presentes.

Resultado de ello apelamos a su sentido común y se enfrentaron a nosotros indicando que nuestras prioridades estaban mal; dijeron que la conversación era un hábito relativamente barato mejor que el alcohol y las drogas. Finalmente tuvimos que instalar un teléfono para ellos. Pagamos el alquiler y les asignamos una cantidad razonable que cubría las llamadas esenciales y pusimos al teléfono en su nombre, de forma que recibieran todas las facturas.

Ellos mostraron agradecimiento por la libertad personal, nos ahorramos gran cantidad de dinero y también que sus facturas raramente excedían de la cantidad que les habíamos asignado para ello. Se había elaborado un regla para sí mismos, todo el mundo tenía que telefonarles y no al contrario de esa manera los padres de sus amigos pagaban la conversación adolescente. Era su regla no la nuestra y la cumplieron porque eran ellos quienes sufrían si la infringían.

Temas de discusión

Gran parte de las instituciones privadas o públicas (en especial las de gran tamaño) se rigen con arreglo a una tabla de horarios, tienen reglamentos y procedimientos y luego se trata de asegurarse que todo el mundo se adhiere a ellos.

1. ¿Como usted mejoraría los procesos de administración en el manejo de documentación, sabiendo que existe un reglamento de funciones para el área?
2. ¿Considera usted que la regla debe vigilarse? Sustente su posición

Área : Organización

Tema : Adultos

Hace ya mucho tiempo David hizo varias visitas a un psicoterapeuta. Cada consulta iniciaba a la hora indicada y concluía al cabo de 50 minutos cuando faltaban diez minutos para la hora siguiente.

Alguna vez me retrase 20 minutos por situación de tráfico en la vía, propiamente un embotellamiento. Cuando faltaban 10 minutos para la hora siguiente el reloj produjo un zumbido. El psicoterapeuta se puso de pie para indicar que la consulta había terminado.

- Pero no hemos estado los cincuenta minutos que me corresponde. Exclame un poco contrariado ¿Hay alguien esperando después de mí?
- No respondió el psicoterapeuta, pero su tiempo ha terminado.
- Pero comencé tarde, el tráfico demoró mi llegada y no fue directamente mi culpa, es algo incontrolable, le respondí.
- Ése es su problema señor, dijo él, no el mío.

David estaba furioso, sin embargo cuando reflexioné sobre ello se dio cuenta que había aprendido una gran lección del psicoterapeuta. El se hacía responsable del problema de otras personas, ciertamente ya había cambiado su horario para acomodarme al suyo, si se hubiera invertido los papeles.

David llegó a pedir perdón a los extranjeros por el mal tiempo que hace en Inglaterra ¡como si fuera culpa de él!, de hecho el deseaba encontrar cualquier oportunidad para convertirse en un padre responsable, si había alguna personas que estaría dispuesta a hacer de hijo.

David reconoció que robarles los problemas a las personas es casi siempre una equivocación.

Temas de discusión

Cuando asumimos responsabilidades, no podemos evitar ser padres ya sea en la vida real o en organizaciones. El truco como indica Handy esta en mantener al margen o en segundo plano nuestro papel de padre, lo que permita que los hijos que están a nuestro cargo puedan aprender a comportarse como adultos.

1. Le parece correcta la decisión del psicoterapeuta, para con David. Haga un análisis y sustente su posición mediante un ejemplo dentro de la organización donde se desenvuelve.
2. Usted ha sido contratado como consultor para elaborar un diagnostico sobre las ventajas y desventajas que puede ocasionar un mal aprendizaje en las responsabilidades dentro de una empresa familiar. Sustente su posición

Área : Organización
Tema : Poder

Albert un profesional en marketing, fue distinguido con un gran título de Coordinador Adjunto de marketing Regional para el Mediterráneo excluyendo a Francia. Ello pareció algo muy importante, pero luego a ser simplemente una oficina de correos que recibía informes y peticiones de varios países (se dejó que Francia hiciera lo que mejor le parecía), asegurándose de que llegarán a sus lugares de destino (departamentos) si necesidad de notas con antecedentes.

Definitivamente no era lo de Albert, pues sentía aburrimiento y enfado, dado que consideraba que era muy poco lo que realizaba contrastando con las aptitudes que él tenía. Albert se pasaba gran parte del día mirando por la ventana, meditando y pensando en que tipo de vida llevarían la gente que diariamente pasaban por allí.

Un día, llegó una propuesta de nuestra empresa italiana para instalar una refinería en la bahía de Nápoles. Que idea más loca pensé, pero sabiendo que muy bien que probablemente se abriría paso porque la parte económica parecía demasiado tentadora.

Finalmente Albert recordó haber cogido todos los papeles y haberlos tirado a la papelera. Pasaron cuatro semanas más y llegó otra carta con copias adicionales para el jefe y otros departamentos. Consiguieron la refinería. Nadie se enteró que es lo que había sucedido con la primera carta. Pero durante cuatro semanas yo había bloqueado la instalación de aquella monstruosidad en la bahía. Me alegre en secreto. Resulto que yo tenía algún poder negativo.

Temas de discusión

El poder negativo puede utilizarse en varios niveles de una institución privada o pública, perjudicando labores que por más simples o complejas resultan importantes para un desenvolvimiento normal.

1. Usted como mejoraría la situación de Albert para evitar que utilice el poder negativo. ¿Qué tan amplias deberían ser sus funciones? ¿Cuál debería ser la actitud de Albert, esperar que la organización haga algo por él o él hacer algo por la organización?

Área : Organización
Tema : Equipo

En los años 80 comenzó una historia. Eran cinco amigos, camino de cumplir los veinte años, todos interpretaban música moderna. Sería lo más normal que cuando ellos terminaran el colegio formaran un conjunto de música propio, compusieran sus propias canciones, hicieran algunas giras, quizá firmaran un contrato para grabar sus discos o quien sabe un álbum hasta tal vez llegar a realizar conciertos.

Todo parecía al principio una diversión, sin embargo todo fue en serio. Un buscador de artistas los localizó en una actuación y al encontrar un financiamiento para contratar un estudio y un reproductor que recopilara una cinta de demostración comenzaron.

Andrés uno de los integrantes sintió inquietud, habló con Luís quien a su vez conversó con Guillermo y Tom. El problema era Gabriel, quien cantaba, la verdad él no era suficientemente bueno, quizás antes pero para lograr lo “auténtico” que estaba por alcanzar no lo era.

No era lo necesariamente bueno como cantante y menos lo era como representante del conjunto. Todos en lo más profundo de ellos sabían que Gabriel no era el indicado, era Andrés. Pero Tom era amigo de ellos desde la infancia y tenían responsabilidad para con él.

Fue un dilema muy grande, había desaparecido la camaradería y confianza que reinaba tiempo atrás, había cierto recelo en todos y mucho silencio. Ya el conjunto no actuaba debidamente.

Esa noche un poco difícil todos afrontaron con mucha valentía la situación, fueron con Gabriel a un restaurante Chino y le dijeron lo que sucedía. Él lo sospechaba, así que todos pensaron por un momento, en verdad era difícil y desagradable pero mejor era la sinceridad y en definitiva mejor para el conjunto y para todos los integrantes.

Los equipos no son nada fácil le dijo Andrés a su papa después de terminada la cena ya en casa, pero esta noche creo que nos hemos hecho adultos y pienso que mañana actuaremos mejor.

Temas de discusión

La tormenta puede ser tan igualmente dolorosa cuando es silenciosa. Pero sin ella y sin el dolor que algunas veces puede causar, no existirá la confianza que todos los equipos necesitan para poder remar a la vez, sin hablar como una buena tripulación (Handy).

1. ¿Considera usted como consultor que la decisión del conjunto fue la mejor, o se podía haber tomado otra decisión?
2. Usted ha sido contratado como consultor de una institución pública y observa una situación similar en el cargo de gerente del área de finanzas el cual tenía mejor potencial mejor para el área de personal, que recomendaciones daría a la directiva acerca de esta situación.

Área : Organización

Tema : Signos Externos

Hace un par de años atrás un grupo de estudiantes basó todo su análisis de los problemas de la organización en unas fotografías de las ventanas del edificio. La primera fotografía mostraba el edificio dos años antes. Era una gran casa de ladrillo que originalmente había sido una fábrica. Pasado los años se utilizaba como oficina central de una firma papelera y se destinaba en su totalidad a oficinas.

La primera planta tenía ventanas nuevas mucho más grandes (con una doble esquina), al observar se suponía que era donde se sentaban los miembros del consejo de administración y dónde se sentaba el presidente. El edificio sin embargo tenía un aspecto opaco y gris, había hierba en la entrada para los autos, y ni que decir de la pintura, necesitaba una atención urgente.

Las fotografías que seguían se tomaron dos años después, la totalidad del edificio había sido renovada, había una nueva e imponente puerta de madera cedro en la entrada y un piso en la azotea con enormes ventanas únicamente de vidrio.

La empresa había sido absorbida, al antiguo presidente se le había concedido un descanso y su oficina había sido convertida en un estudio de proyectos. Las demás oficinas del primer piso estaban ahora destinadas al departamento de contabilidad, pero sin más divisiones que las persianas que señalaban las distintas áreas, en lugar de cortinas u otro aditamento.

Posteriormente la nueva administración instaló sus oficinas en la parte superior, donde un pequeño piso anidaba junto a la puerta de la oficina del gerente: una residencia para el nuevo presidente en sus ocasionales visitas.

Era todo un signo externo y visible de una renovación interna.

Temas de discusión

Usted es contratado como asesor de una empresa y el director le comenta si se puede sacar una conclusión parcial del funcionamiento interno relacionado a la cultura y estilo de la organización de una empresa, mediante una visión externa de esta. ¿Cuál sería su opinión? Sustente su posición sea afirmativa o negativa.

Área : Organización
Tema : Club

Había mucha expectativa por la llegada del encargado de dirigir las grandes fundaciones benéficas que proporcionan viviendas, uno de los más expertos comunicadores y carismático portavoz de las personas que vivían oprimidas en los viejos barrios céntricos de la ciudad. Era solicitado en diversos lugares, y como parte de su trabajo tenía que aumentar la reputación de la organización mediante sus apariciones en público.

Por sus continuas obligaciones el solo dirigía la organización los días viernes, tenía reuniones constantemente, diversos documentos y memorandos y además mensajes donde se le indicaba a la secretaria lo que tenía que hacer. Tenía rapidez por despachar todos los documentos de entrada de la semana y se marchaba de nuevo para propagar su palabra o discutir con los gobiernos.

Todo el mundo estaba muy impresionado de lo que se mostraba pero la organización no. Ninguno de sus miembros era consultado, no había reuniones con la figura de **superman** que se había formado, prácticamente parecía un extraño. Ellos únicamente recibían órdenes, se llegó a decidir por ellos, se programaba y preparaba el presupuesto si siquiera dejarlos opinar. Ellos consideraban que se les había contratado para trabajar en un colectivo de personas más no en una dictadura, por tanto sucedió lo que se veía venir: se rebelaron.

El gran héroe se encontraba furioso, creía que el personal era estúpido, desagradecido e incapaz. Pues en el pasado las diversas personas que él consideraba equipos le habían comprendido a él y sus prioridades, hacían lo que él les decía. Pero ¿por qué? en esta ocasión no era así. En la organización se produjeron diversas y violentas disputas. Al final el superhéroe se tuvo que ir y no las personas que cuestionaban su forma de trabajo, pero como siempre sucede todos salieron perdiendo.

Una persona necesita un club, pero no tiene que ser su propio club.

Temas de discusión

Se precisa tiempo para encontrar a las personas más idóneas en una organización, lamentablemente mucho se confunde la amistad o una persona similar a uno, llegando a transformar la institución en un club, desorientando y perdiendo sus objetivos esenciales.

Usted es invitado para dar una exposición acerca del tema organizacional relacionado al personal. Según lo relatado ¿cuál sería su opinión, respecto del actuar de la organización como si fuera un club para una o un grupo de personas, de qué manera afectaría a la organización, o quizás represente una estrategia para fortalecerla?

¿Qué ejemplos podría encontrar en su lugar de estudio o trabajo, o su entorno familiar? ¿Las empresas familiares presentan situaciones similares?

Área : Organización

Tema : Nuestro Dios Griego I

Abril fue durante muchos años atrás un instructor de grupo. Su trabajo consistió en trabajar con un conjunto de individuos en las organizaciones, capaz de perfeccionar capacidades y mejorar su eficacia. Lo hacía bien.

Pasado 15 años, sentía la necesidad de un cambio, su tía había muerto y le había dejado algún dinero. Lo invirtió en un restaurante en una población rural y rápidamente se convirtió en el gerente propietario.

Handy, al encontrarse uno de esos días que no son programados y conocer acerca de su situación le pregunto: ¿Cree usted que todas sus destrezas de capacitación son útiles?

A lo que Abril le contesto, bueno si tengo que decir la verdad, me resulta mucho más fácil conseguir la persona adecuada para empezar, que encontrar la persona inadecuada y luego instruirla para que sea mejor. Siendo así, dedico ahora gran parte de mi tiempo para seleccionar nuevo personal, necesito personas en las que pueda confiar. Estoy demasiado ocupado para ponerlas a prueba y supervisarlas con continuidad.

Handy al haber escuchado la respuesta le respondió rápidamente, usted se ha convertido en un pequeño Zeus.

Abril pregunto. ¿Y qué es eso?: Nada respondió Handy.

Temas de discusión

En un buen escenario, es decir en mejores condiciones el Zeus se basa en la confianza y en sus peores condiciones confían en la fuerza y en la amenaza de la fuerza. Zeus confía pero cuando se pierde la confianza, se tiene que librar de esas personas en las que no puede confiar ya. Si no desea correr riesgos no trabaje para un Zeus.

Usted ha sido contratado por un supermercado, y le piden realizar una exposición al directorio sobre la situación de empresas similares del sector respecto al tema organizacional. En su exposición uno de los directivos le pregunta si la personalidad de Zeus es adecuada y en qué tipo de empresa podría funcionar. Sustente su respuesta si es afirmativa o negativa (indique las ventajas y desventajas)

Área : Organización

Tema : Nuestro Dios Griego II

Handy trabajo con una gran cantidad de Apolos. Todos salían de la oficina las cinco en punto de la tarde. Tenía el un puesto que ocupaba tres páginas en las cuales mencionaba las diversas funciones a su cargo y responsabilidades, finalmente para terminar diciendo: "tiene autorizado a gastar hasta 10 euros por su propia iniciativa", dejando en claro que aunque había muchas actividades por tramitar, no podía hacer nada acerca de ellas por cuenta propia. Representaban estos un engranaje indispensable, siendo seguro pero sumamente aburrido.

Un día de esos, simplemente fue a la caza de un nuevo empleo. Encontrando un amigo le pregunto:

- ¿Por qué no vienes con nosotros?, estamos buscando un economista le dijo.
- Handy respondió ¿Quién es nosotros?
- Su amigo le respondió: Un banco de inversiones especializado en países en desarrollo.
- Handy le respondió: no soy economista estudie latín y griego en la universidad.
- ¿Pero fue en Oxford verdad? Y él propuso un almuerzo para terminar la conversación, quedando para un día viernes.

Se reunieron y hablaron de muchos temas, menos de trabajo. Hubo bastante química y para la semana que vino le ofrecieron el puesto de economista de desarrollo. Pasaron dos semanas y finalmente entro a trabajar con ellos.

Tuvieron bastante afecto para conmigo, me dieron una oficina agradable, secretaria y el New York Times y me dejaron solo. Nadie telefoneaba, ningún memorando, solicitud de informes o cartas. Pasado ya una semana y con mucha incertidumbre fue a ver a su amigo.

- Handy le dijo: es agradable estar aquí.
- Respondiendo rápidamente su amigo: nosotros encantados de tenerte aquí.
- Pero: dijo Handy:

- ¿Mmm si?, replico su amigo.

Handy fue directo, preguntándole cuál era la descripción de su puesto de trabajo, deseaba tener una idea de las relaciones de dependencia, responsabilidades y de la estructura general de la organización.

- ¿De qué me estás hablando muchacho replico su amigo? De una manera sorpresiva y muy contrariado.... Aquí no utilizamos lo que tú me acabas de mencionar. ¿Qué te preocupa? Preguntó.
- Handy respondió casi con desesperación..... ¿Y qué es lo que yo debería hacer aquí?

Su amigo respondió:

- Busca oportunidades, lo que hacemos todos los que estamos aquí, sal y reúnete con personas, encuentra posibles aliados averiguar en qué sectores hay actividad en los países que son nuestro objetivo, y traer algunas de esas actividades hacia nosotros. ¿De acuerdo?
- Handy respondió: De acuerdo.

Pero Handy no estaba de acuerdo, se consideraba un apolíneo a quien habían empujado en medio de una pandilla de adoradores de Zeus. Se había equivocado de templo y no tardó mucho tiempo en abandonarlo.

Temas de discusión

A Apolo le gustan las cosas limpias y ordenadas, lo que puede predecirse debe planearse. Son los componentes o ruedas intercambiables de la organización para que el coche siga avanzando. Ellos buscan seguridad en su trabajo, valoran la exactitud y el orden. No pueden trabajar con los impacientes e impulsivos, pero no cometa el error de menospreciarlos, puede ser peligroso para su organización.

1. Usted es contratado como gerente general de una municipalidad o empresa privada de su región, para lo cual debe conocer al personal y debe coordinar con el jefe de personal una reunión y plantear estrategias para conocer a los Apolos de la institución ¿Cuál sería la estrategia aplicada por usted para conocer a los Apolos?
2. Considera usted que Handy tomo una buena decisión al retirarse. Realice un análisis objetivo de la personalidad de Handy y del escenario que se le presento.

Área : Organización

Tema : Nuestro Dios Griego III

Un conjunto de jóvenes decoradores de interiores de la ciudad se les fue encargado como un trabajo práctico, que realizarán el proyecto de un teatro solo de manera provisional, que había sido trazado por un arquitecto para un grupo teatral de la ciudad.

La tarea al parecer era muy sencilla pues todos los materiales estaban exactamente especificados y los planos eran sumamente detallados, es decir todo lo previsible estaba ya previsto. Los decoradores sin embargo se sentían horrorizados, pues el pensamiento de realizar lo que otra persona había diseñado era de lo más desagradable.

Encontraron todas las faltas y fallas que podían encontrarse en un trabajo que ellos no habían diseñado. Finalmente, lo volvieron a diseñar desde cero, pues les era muy difícil trabajar de esa manera; sólo entonces se sintieron más tranquilos para empezar a realizarlo.

En consecuencia, terminaron dos semanas atrasados y sobrepasaron el presupuesto asignado. Habían enfurecido al arquitecto, frustrado al grupo teatral y decepcionado a sus propios profesores.

Temas de discusión

A las ateneas les gustan los nuevos problemas y las nuevas situaciones, saben que para resolver problemas se necesita de un grupo especial. Tienen energía y creatividad. Básicamente no son esclavos, les gusta resolver problemas, no llevar a cabo las soluciones de otras personas. Resultan ser engranajes bastante caros y no cooperadores.

1. Usted es gerente de la empresa de decoraciones ArtDeco y cuenta con un personal similar a los decoradores del caso presentado, y tiene una situación parecida con un trabajo de decoración de una oficina, donde los colores y la posición de diversos muebles y equipos fue ya diseñado. El equipo a su cargo es muy bueno. Usted como reaccionaria ante una situación similar.
2. En qué áreas de una empresa deberían colocarse a las ateneas, señale cuales serían las ventajas y desventajas (según su opinión como jefe de personal de una empresa pública) para la institución.

Área : Organización

Tema : Cuentas

Andrea, amiga que conozco ya hace tiempo, se había capacitado como decoradora de interiores y hoy tiene un negocio propio que trabaja desde su hogar. Cobraba algunos pequeños honorarios por asesorar y obtenía como beneficio una comisión sobre materiales y mano de obra que suministraba. Sus costos de producción eran bajos, contaba con una habitación, una computadora de escritorio, teléfono, un auto y lo necesario para tener una oficina adecuada a los tiempos modernos.

Andrea catalogaba su negocio como de “ganancia fácil”, por tanto tuvo la gran idea de bajar los recios pues consideraba que podía hacerlo, ya que quería ganar clientes y recién estaba iniciando.

Recibía dinero con facilidad y definitivamente le parecía excelente, llegando inclusive a pagarse unas vacaciones, la situación no podía ser mejor. Andrea pensó en que tenía lo suficiente para alquilar una oficina permanente y propia, contratar un ayudante y explotar el negocio de verdad.

Andrea se decía que estaba en la posibilidad y ¿por qué no?

Cogió sus reportes y su pareja le dijo: ¡...pero si estás trabajando por nada...! aquí no hay ni para pagarte un sueldo. Es la misma cantidad de ganancia por más trabajo, no parece lógico. Andrea reflexionó de manera apresurada, mis precios crean una ganancia fácil, pero no es suficiente. Andrea se dijo a sí misma, creo que me he metido en una trampa.

Temas de discusión

Cualquier actividad empresarial puede fijar sus precios por encima de sus costos o por debajo de los precios de los competidores, siempre respetando la leal competencia. Si se fija los precios en función de la competencia como menciona Handy, se llama disciplina del mercado.

1. Usted es asesor de empresas y Andrea le comenta su caso. ¿Qué recomendación le daría a Andrea como una empresa individual, dado que está llegando a cubrir únicamente sus costos y no se observa ganancia? ¿Qué metodología debería aplicar para tener claro si su actividad es rentable y o no? Sustente su posición.

Área : Organización

Tema : Clientes I

El proceso de atención al cliente y de cómo ganar su confianza aun no es comprensible para muchos emprendedores y empresarios.

Alberto tenía un cliente particularmente difícil desde que comenzó en la actividad de enmarcado de cuadros. El cliente siempre regresaba para indicarle a Alberto que podía haberse hecho mucho mejor el trabajo y exigir a Alberto que lo hiciera de nuevo.

Traía muestras de otros trabajos y siempre mencionaba que porque no podía hacerlo de mejor manera y más barato.

Contaba en las noches a su esposa vino otra vez el maldito señor Wenfild, es una persona difícil de complacer. He dedicado gran parte de mi tiempo que no valdría la pena recibir todo lo ganado, solo por no volverlo a ver.

Entiendo dijo su esposa, pero tus marcos están mejorando a pesar de tus quejas.

- Su esposo respondió, definitivamente algo estoy aprendiendo (maldición termino diciendo)
- Su esposa le respondió, entonces quizás quien debería pagarle seas tú, diciéndolo con malicia.
- A lo cual su esposo respondió. Bueno mejor vamos a dormir.

Temas de discusión

1. ¿Cómo debería tomar dicha situación el dueño? ¿De manera positiva o negativa? Usted debe preparar una exposición del tema al dueño, explicándole el proceso de atención al cliente. ¿Cómo abordaría la exposición? Sustente su punto de vista sustentado en su experiencia personal y teorías que puede relacionar con el tema.

Área : Organización

Tema : Clientes II

Handy nos comenta la historia que a muchos nos ha tocado pasar alguna vez en distinta situación.

Cuando fui al hospital del seguro social para realizarme una atención, se me programo una cita y me indicaron claramente: 3 y 30 de la tarde. Esta misma cita sucedió al parecer con otras 20 personas, a quienes se les había dado la misma hora.

Una vez en el lugar se nos solicito que nos sentáramos en una sala de espera, desprovista de cualquier otra cosa que no fueran sillas. Hasta que llamarán nuestro nombre.

Ya pasada una hora me levante y pregunte a la enfermera a qué hora me debían atender.

- La enfermera respondió: Hay otras ocho personas antes que usted me indico.
- Cortésmente indique ¿Y porque me dijo usted que estuviera aquí a las tres y treinta de la tarde, cuando al parecer nadie me atenderá hasta las cinco de la tarde?
- A lo cual la enfermera respondió. No podemos tener a los médicos esperando, su tiempo es precioso.
- ¿Y qué hay con mi tiempo acaso no es precioso? le indique.
- ¿Su tiempo? me respondió con una mirada de sorpresa. No entiendo para colmo fue otra respuesta.
- Al ver tal situación me senté y esperé.

Temas de discusión

1. Sabiendo que esta situación se presenta en una institución pública. Realice un análisis breve indicando claramente de que manera esta situación afecta o beneficia a la organización y que alternativa de solución para mejorar la situación propondría.

Área : Organización
Tema : Curiosidad

Heirber tuvo su primer trabajo en Tailandia, para él no fue un verdadero trabajo como hubiera deseado. Su función estaba centrada en visitar todos los almacenes y oficinas de la compañía con objeto de que conociera cual era el funcionamiento en general y como trabajaban algunas personas destinada a esas labores, para posteriormente brindar información de la situación.

Heirber estaba decidido a causar una buena impresión y al desarrollar su trabajo tuvo la suerte según indica él, de tropezarse con el sistema de distribución y ahí encontrar un fallo o por lo menos eso era lo que él pensaba. Realizo sus cálculos y encontró una manera mucho más eficaz de realizar la distribución del maíz a granel, haciéndolo por ferrocarril en lugar de hacerlo en bidones y por carretera, según lo que había analizado requería de una inversión pequeña en nuevas instalaciones.

Heirber presentó un informe y además una propuesta de lo que había encontrado y deseaba aportar a mejorar, al jefe regional de Asia en Singapur. Apenas miro mi propuesta.

- Pregunto ¿Cuánto tiempo está usted aquí?
- Seis meses, señor – respondió
- ¿Y cuanto lleva la empresa operando?
- Sesenta.
- Sesenta y tres para ser más exacto ¿y usted piensa que en seis meses tuvo la capacidad para encontrar un mejor método del que utilizamos después ese tiempo de operación?
- Heirber contrariado respondió. Creo que no señor. Lo siento.

Finalmente se retiro y rápidamente la curiosidad había sido aniquilada olímpicamente de la mano de cualquier interés por nuevas ideas u oportunidades de ensayarlas quizás.

Luego de tal acontecimiento Heirber dedico gran parte de su vida a dedicarse a la actividad social. Pasado ese tiempo se dio cuenta que su aprendizaje se había estancando. La rueda poco a poco bajo la velocidad y finalmente terminó por detenerse.

Temas de discusión

1. Usted es llamado para dar una opinión y exponer al directorio el proceso de aprendizaje que debería aplicarse en la organización, pues este se había detenido, por acciones similares a la mencionada.

Área : Organización
Tema : Trébol

Una cadena de minoristas ha encontrado la solución para dotar de personal a sus tiendas. Una minúscula plantilla de directivos y supervisores y un cambiante batallón de personal a tiempo parcial y eventual. Siendo de ese modo la probabilidad de aburrimiento es nula, pues no están el tiempo suficiente y pueden ajustar sus necesidades de personal al tiempo, día de la semana, o cualquier fecha.

Existía un abundante mercado de trabajo, en especial de los jóvenes que deseaban una forma flexible de trabajo y no estar ligados a un puesto de trabajo de cualquier tipo de empresa, pero este proceso fue demasiado exagerado. Los clientes comenzaron a quejarse, cada nuevo personal que ingresaba no conocía los procedimientos a seguir. Conocían muy poco y ponían poca atención a los productos que estaba vendiendo, no eran atentos y tenían muy poca amabilidad, no eran serviciales y parecía que no entendían la tradición en el servicio que la empresa había establecido durante años y con mucho esfuerzo.

Los directivos de la cadena rápidamente se dieron cuenta de la situación y que el personal interino y a tiempo parcial sólo puede ayudar en caso de apuro, no puede reemplazar al personal esencial.

Temas de discusión

1. Identifique las ventajas y desventajas de desarrollar del proceso llevado a cabo por la empresa con relación al personal.
2. Qué opina de la solución propuesta por la dirección.
3. Usted es jefe de recursos humanos de una cadena de tiendas de ropa, el gerente general le consulta sobre una situación parecida a la expuesta y solicita una opinión acerca de la mejor manera de dotar las tiendas con personal, para evitar contratiempos y fallas en los distintos procesos de la empresa.

IV. TRABAJO EN EQUIPO

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Delegación

Una empresa dedicada al rubro de la energía nuclear creó una nueva área con el objeto de mejorar el rendimiento de una planta de energía, y al director encargado se le pidió que asumiese la responsabilidad del boletín de noticias.

En el boletín estaba su editor que recién ascendió como nuevo miembro del equipo de dirección (Joan). En la primera reunión, Joan, se quejó con el director acerca que la directiva le había obligado a escribir un boletín de 4 hojas, pero él deseaba ampliarlo a 6 u 8 páginas para brindar mejor información.

El Director se preguntó si Joan podía recopilar información, sacar fotos, redactar artículos, trabajar en imprenta y enviar el boletín a los trabajadores, lo cual era un trabajo bastante tedioso. Pero antes de darle un límite de hojas a Joan, el director pensó que mejor era darle un objetivo de rendimiento. Joan: tienes la libertad de escribir todo lo que desees de la mejor manera, si el boletín excede su contenido te lo haré saber, le dijo.

Joan se retiró con muchas ganas y entusiasmo y comenzó rápidamente a trabajar con el boletín, se las arregló para que otros miembros del equipo le ayuden. Pasado un año el boletín se transformó en una revista de 28 páginas y la más respetada por el contenido de información dentro de la empresa. Tan bueno fue que el consejo directivo solicitó copias de la revista.

Siendo así Joan recibió la total responsabilidad de la revista. Joan buscó apoyo de todos los miembros de la revista, así comenzaron a experimentar para mejorar mucho más la revista.

Temas de discusión

1. ¿Qué opina de la decisión de entregarle completamente la responsabilidad de la revista a Joan?
2. Usted tiene un caso parecido en una empresa en la que usted es gerente de área, el gerente general le solicita que lo resuelva. ¿qué decisión tomaría?, realice una breve exposición sustentando su decisión.

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Información

Un equipo de trabajadores de una planta de piezas de automóviles, se la pasaba el tiempo troquelando las piezas en una prensa de ochocientas toneladas.

Cuando se requería cambiar el troquel de la pesada máquina, tenían que parar la máquina lo que representaba un estancamiento en la producción y obviamente pérdida durante el tiempo que la máquina estaba no operativa. A pesar de dar el mejor esfuerzo el tiempo medio de cambio resultaba entre una hora y media y dos horas.

Uno de esos días el gerente de la empresa conversando con los trabajadores les mencionó que en otros países se cambiaban prensa del mismo tamaño en menos de 10 minutos. El personal fue incrédulo pues parecía casi imposible que se realizaría en tan poco tiempo.

Posteriormente el personal comenzó a tener información y verificar que si era posible tal procedimiento. Se concentraron en tratar de conocer el problema de la maquina y analizar a detalle los diversos procedimientos que realizaban, probando e ideando nuevas técnicas.

Varios de los trabajadores todavía mantenían su escepticismo de que tal hazaña se pudiera lograr, poco a poco y haciendo diversas pruebas comenzaron a tirar la toalla y darse por vencidos.

Pasado ya un año de hacer diversidad de pruebas, el tiempo de cambio de la maquina se redujo a 5 minutos... fue algo increíble... el ahorro de tiempo ahora era más que significativo, la producción de la maquina se incrementó en 800 horas por año y los beneficios de la empresa en 5 millones de dólares.

Temas de discusión

1. Usted ¿A que amerita que se haya logrado el incremento de la productividad y por tanto un mejor resultado para la empresa?
2. ¿Cómo considera la actuación del gerente y de los trabajadores? ¿que usted hubiera hecho si se le presentará una situación similar?

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Limites

Un equipo, en una compañía dedicada al rubro mecánico estudio a detalle y resolvió una importante problema de turnos de trabajo que había vuelto lenta la productividad y molestaba a los trabajadores y sus familias desde ya muchos años atrás. El vicepresidente de la planta de energía, bastante preocupado por la serie de quejas constantes sobre las actividades respecto de fechas de turnos de los operadores, tuvo como una solución formar un equipo de operadores para que encuentren una solución al problema derivado.

Para que se obtenga resultado el vicepresidente dio total autonomía al equipo para que investigue el problema. Pasado ya ocho meses de estudiar el problema, el equipo presento su propuesta. Recomendaron la elaboración de un nuevo calendario basado en días de trabajo de 24 horas. El vicepresidente de la compañía estuvo de acuerdo, sin embargo a quien se había que convencer era la comisión de energía (ente regulador), que según los reglamentos y lo que se conocía no estaría de acuerdo con las largas jornadas laborales, considerando que los trabajadores tenían que dormir en el trabajo.

El equipo de personas a quienes se les asigno el trabajo investigó el tema a detalle y convenció a la comisión de que el calendario de turnos propuesto incrementaría la energía de los trabajadores, la capacidad de alerta y atención hacia sus diversas tareas. Finalmente se aprobó.

La comisión quedó impresionada con la investigación y el sustento técnico del mismo, así como las recomendaciones que formuló el equipo de que si existía la posibilidad de presentar lo que se aprendió a otras empresas de energía.

Temas de discusión

1. ¿Cree usted que el vicepresidente acertó en la decisión de formar un equipo para resolver el problema y el abstenerse de interferir, o debió encargar el trabajo a una entidad externa? Realice una exposición al directorio de una empresa similar el cual requiere de su opinión técnica y objetiva.
2. Usted es nombrado nuevo vicepresidente de la compañía y tiene el equipo aún formado, que decisión tomaría (**retirarlo** porque ya cumplió con su objetivo, además deben dedicarse a sus labores de trabajo), (**mantenerlo** pues considera que su antecesor cambio y/o motivo hacia un nuevo enfoque en el trabajo).

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Poder

En el año 1990, el equipo de una empresa luchaba con un problema casi constante: el intenso tráfico de las carreteras que llevaban a la empresa. Cada mañana se topaban con tres millas de pantanos protegidos, las cuales no se podían ampliar sin la existencia de un estudio de impacto ambiental adecuado. Lo que sumaba a su trayecto una hora adicional. Este tiempo generaba malestar en las personas de la empresa lo que definitivamente restaba productividad.

Hace 5 años el equipo directivo contrató una consultora para resolver el problema, se deseaba ensanchar la vía, pero los intentos de generar soluciones a largo plazo fueron infructuosos y fallaron. El último recurso a utilizar fue crear un equipo de personas de la compañía, para que ellos busquen soluciones de corto plazo. Fueron 8 personas las elegidas, compuesto por ingenieros, personal administrativo, obreros especializados y representantes del sindicato.

El equipo formado tuvo reuniones semanales (2) por mes, concluyendo en recomendaciones que mejoraron el flujo de tráfico dentro como fuera del lugar. Las recomendaciones según los directivos, resultaron demasiado simples y fue un tanto sorprendente para ellos. Un ejemplo de esas recomendaciones fue que se prohibiese la circulación de camiones hacia el lugar entre 6am y 9am. De esta manera se eliminó el tráfico que generaba lentitud y retraso en la carretera; además de otras mejoras. Finalmente resultó en una mejora casi instantánea del flujo de tráfico.

Al principio los directivos tuvieron muchas dudas de la solución propuesta, pero encontraron la solución en la propia empresa.

Temas de discusión

1. ¿Considera usted que la decisión de la directiva de nombrar un equipo para solucionar el problema fue acertada?
2. ¿Cree usted que el trabajo del equipo formado, tuvo resultados satisfactorios?
3. Usted es nombrado directivo de una empresa de lácteos, y se le indica que hay problemas con el transporte de leche de diversas comunidades (distancia y caminos afirmados únicamente), forme un equipo de trabajo que encuentre una solución y plantee usted una propuesta. Finalmente analice si formar un equipo dio resultados.

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Cambio y frustración

Grazier luego de haber trabajado para una empresa mediante una consultoría solicitada (10 meses), generó señales de desinterés y desánimo de los líderes como entre los miembros del equipo. Se escucharon diversas opiniones como: "Este cuento del trabajo en equipo no funcionará, la verdad es que los directivos no desean que nosotros actuemos por cuenta propia siempre les gusta por encima de nosotros".

De la misma manera por el lado de los directivos se escucharon voces diciendo "¿Cuándo la gente comenzará a actuar por cuenta propia?", ellos conocen nuestro interés en darles más poder para que puedan desempeñarse óptimamente ¿no sabemos que realmente esperan?

Definitivamente el cambio en los equipos presentaba grandes dificultades y se convertía meramente en una campaña "del cumplir y ya".

Dada la situación presentada se procedió a dar el siguiente paso, donde se le explico que la frustración no era poco común, al contrario era parte del proceso de cambio, un estado de desánimo era natural experimentarlo al principio. Se le explicó diversos casos de empresas que también pasaron por la misma dificultad, pero lograron superarlo. Luego de las conversaciones, se dio algo sorprendente, tanto directivos como los miembros del equipo hablaron con total confianza y de manera abierta sobre su frustración y desánimo. La conversación se hizo fluida entre ambos llegando a plantear soluciones para solucionar los problemas.

Esta situación conllevó a escuchar frases como "si las demás empresas pudieron lograr superar sus problemas creo que nosotros también podemos hacerlo. Inclusive nosotros lo haremos mucho mejor". Se tuvo como resultado nuevas energías hacia el cambio y aceleración en todo el proceso.

Temas de discusión

1. Cree que la manera en que fue manejada la situación fue la mejor y más adecuada. Realice un análisis y expóngalo.
2. Como consultor ¿Cual hubiera sido su manera de actuar para lograr el inicio del proceso de cambio?

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Cambio e Información

Una fábrica ubicada en el Sur del Perú, contaba con un equipo administrativo que analizó uno de sus procesos de trabajo y encontró que existían diversas ineficiencias. El equipo llegó a la conclusión de que la ausencia de máquinas fotocopadoras, estaba ocasionando el problema, un retraso en cada miembro del equipo y de otros que usaban la máquina con frecuencia. La única fotocopadora de la fábrica se encontraba muy lejos de la ubicación del equipo y esperar la máquina era demasiado.

Cansado de esta situación el equipo planteó la compra de una nueva fotocopadora y que este ubicada cerca de ellos. Esto causó preocupación en algunos miembros del equipo pues el precio de la máquina ascendía a US\$ 20,000 y podía parecer ante los directivos que su queja no tenía mucha razón. Uno de los miembros ante ello opinó que primero deberían analizar la situación, cuanto se demoraban hasta llegar a la máquina y el tiempo de retraso para utilizarla.

Antes no se había realizado este análisis y por tanto indicar costos a su pedido era un nuevo reto para ellos, sin embargo, en su análisis se encontró que la pérdida de productividad de los miembros del equipo era el triple del costo de la máquina. Al encontrar esta cifra los miembros del equipo se animaron a presentar su propuesta ante la directiva, pues representaba un cambio que mejoraría sus vidas, rendimiento en el trabajo y una opción rentable para la empresa. Tan buena fue la presentación que la directiva aprobó inmediatamente la adquisición de la nueva máquina.

Temas de discusión

1. ¿El proceso de análisis para la toma de decisión del equipo para solicitar la máquina fue el más adecuado?, ¿Considera usted que fue la mejor manera para tomar una decisión por parte de los miembros del equipo? Sustente su posición ante los directivos de una empresa de seguros que le solicitan realice una breve explicación pues se observó un caso similar con una máquina de bebidas para el personal, ubicada en el primer piso de los 5 que contaba el edificio.
2. ¿El manejo de información para realizar el análisis fue el más adecuado para lograr el objetivo por parte de los miembros del equipo?

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Limites I

Una empresa pública de servicio de saneamiento ubicada al sur del Perú, deseaba crear confianza en sus equipos autodirigidos. Su entrenamiento inicio con hacer a entender a los demás respecto de que era la nueva dirección. La directiva ofreció apoyo bastante importante, brindando información y autoridad para tomar decisiones empresariales determinantes. Al parecer el proceso puesto en marcha se desarrollaba con calma, pero llego el momento de realizar la evaluación anual del rendimiento.

Uno de esos días en una sesión de aprendizaje de todo el personal, uno de los trabajadores, se dirigió al instructor y le dijo: ¿Ha visto alguna vez nuestros formularios de evaluación de rendimiento?, el instructor sorprendido ligeramente por la pregunta le respondió que no. Entonces el trabajador le responde que dichos formularios contradicen todo lo el instructor les ha estado enseñando y tratan de hacer.

La discusión centrada en el formulario en ese momento, reveló que era una lista de temas sobre cada persona que el supervisor debía llenar utilizando una escala de cinco puntos. Los temas incluidos eran: (1) tiene actitud laboral positiva, (2) termina su trabajo a tiempo, (3) responde adecuadamente a los requerimientos de los supervisores, (4) es cooperativo con los demás. Lo sorprendente para el instructor fue que al final tenía que clasificar a las personas de la mejor a la peor del grupo. Este tipo de calificación se realizó durante varios años, creando una competitividad innecesaria entre los miembros del equipo, si éste lo tomaba en cuenta. Lo mejor aparentemente era que el supervisor no tome en cuenta la clasificación y tomar todo como una broma.

Temas de discusión

1. Cree usted que fue adecuada la decisión del supervisor de no tomar en cuenta la clasificación. Sustente su respuesta.
2. Usted es contratado como consultor de la empresa y se le pide una opinión acerca del proceso de clasificación (del cuestionario). ¿De qué manera este limitaba o no al equipo en la toma de decisiones?
3. ¿Qué hubiera hecho usted como instructor en dicha situación?, ¿Cuál hubiera sido su planteamiento?

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Limites II

En una empresa que brindaba servicios financieros, los ejecutivos y un grupo de directivos de mando medio analizaban sus expectativas del inicio, listando tareas específicas que los grupos de trabajo de la organización podían llevar a medida que evolucionaban como equipo de mayor nivel.

Básicamente tenían la intención de crear una visión de cómo debían ser sus equipos de trabajo en el futuro. Para desarrollar esta lista formulaban la pregunta ¿Qué desea usted que hagan específicamente sus equipos de trabajo en el futuro que ahora no estén realizando?

La lista estaba referida a si el equipo:

- Toma la mayoría de decisiones como: planificar vacaciones, rotación de trabajos, etc.
- Desarrolla un proceso de planificación
- Está a cargo de tareas administrativas rutinarias que antes la realizaban los supervisores.
- Realiza auditorias de calidad de cuenta propia.
- Desarrolla indicadores de rendimiento y realiza evaluaciones utilizando los mismos.
- Identifica los procesos y los mejora
- Asume su responsabilidad en el mantenimiento y diseño de área de trabajo.
- Determina objetivos teniendo como base los de la empresa.

Temas de discusión

1. Usted como gerente de una empresa está de acuerdo con crear lineamientos de trabajo dentro de la empresa. Indique las ventajas y desventajas que estás pudieran tener (Asuma sector agroindustrial).
2. ¿En su trabajo, estudio, familia, conoce usted los límites sobre lo que se puede y no se puede hacer? Indique las ventajas de de ello.

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Información I

Una empresa dedicada al rubro del embalaje, con el tiempo fue dando (poco a poco y a lo largo del tiempo) el control de los resultados de la empresa a equipos formados dentro de la empresa.

Cada equipo funcionaba como una pequeña empresa dentro de la gran empresa. Los equipos controlaban el proceso de intercambio de información, requiriendo lo que necesitaban y también generando una gran cantidad de información propia.

Cada fin de cuatrimestre, la totalidad de los equipos se reunían para compartir sus resultados del periodo y relacionarlos con el rendimiento total de la compañía.

La totalidad de informes combinados se plasmaban en un único informe de ganancias y pérdidas, junto con otros indicadores clave como los residuos, tiempo ociosos de las maquinas, embalajes enviados, volumen de venta y coste por unidad producida.

En diálogos abiertos durante estas reuniones, se comentaba acerca de que mediciones importantes, se estaban utilizando para hacer una evaluación del rendimiento de la empresa y que nuevos indicadores se hacían requeridos para mejorar la precisión de estos.

El impacto en la moral del equipo, su energía e implicación resultaba un tanto emocionante como el impacto de sus resultados.

Temas de discusión

1. Si usted fuera gerente de la empresa ¿hubiera encontrado alguna otra manera de motivar y comprometer al equipo para alcanzar resultados exitosos?
2. Usted es nombrado Gerente general y debe realizar una exposición al directorio acerca de esta situación (claramente positiva) y de cómo se maneja la información para lograr resultados exitosos en la motivación de los equipos y por ende de resultados.

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Información

En 1982 la empresa Fotika, dedicada a la fabricación de fotocopadoras, anuncio que debido a razones económicas tenía que subcontratar el ensamblaje de conectores de cables que requerían en sus productos y cerrar sus áreas de ensamblaje de conectores, donde trabajaban 200 personas.

Dos años atrás la empresa comenzó el proceso de implicación de los empleados, llamado "calidad en el trabajo", razón por la cual el sindicato sintió preocupación, porque tal decisión unilateral vaya en contra de los principios del proceso iniciado y en perjuicio de muchas vidas.

Se realizaron reuniones entre el sindicato y la directiva, suspendiendo temporalmente tal decisión hasta que un equipo seleccionado pueda investigar el tema de conflicto. El equipo estuvo conformado por 8 trabajadores del área afectada, un ingeniero y un directivo; se les dio un plazo de 8 meses para poder incrementar la calidad, el costo y funcionamiento del reparto, a niveles que asegurasen una ventaja competitiva y mantengan a largo plazo los trabajos. Al equipo se le brindo información específica del trabajo del área. El equipo estimó que se requería US\$ 4 millones en beneficios para ser competitivos ante los subcontratistas.

En 1982 las empresas no daban tanta responsabilidad a equipos de trabajadores. Pero en Fotika los equipos eran valorados como importantes contribuyentes del éxito de una empresa. El equipo recibió información fundamental y sensible que era muy necesaria para analizar el tema de mejora de procesos. Finalmente el equipo presento diversas opciones que sobrepasaban el objetivo propuesto de US\$ 4 millones. La decisión de subcontratar el trabajo de conectores de cables se canceló, y salvaron por tanto los 200 puestos de trabajo en la empresa.

Temas de discusión

1. ¿Cuál fue la decisión determinante para obtener resultados positivos en el equipo, considerando que para la época no se confiaba en los equipos de trabajo conformado por trabajadores?
2. Usted es contratado como consultor para una empresa agro exportadora que tiene que prescindir de 50 empleados. ¿Cómo afrontaría la situación? ¿tomaría la misma decisión que en Fotika? Exponga y presente 3 propuestas.

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Confusión de Valores

En una sesión de entrenamiento con directivos de una empresa del sector saneamiento, se discutía el tema de valores y creencia. El jefe ejecutivo con la buena intención de poner a prueba a su equipo directivo, planteó un dilema tomado de una creciente situación real. Le solicitó a su empresa que pagase una operación necesaria para salvar la vida de uno de sus asegurados. Si no se realizaba la operación dicha persona moriría, pero según la política de la empresa esta operación no estaba cubierta por el seguro de la persona.

Viendo tal situación el grupo directivo se reunió para debatir acerca del dilema planteado. Luego de haber debatido durante un tiempo necesario, se reunieron nuevamente y comenzaron a discutir sobre la situación y ofrecieron opiniones diversas.

Algunos opinaron que debería ayudarse al paciente, pues consideraban que era moralmente correcto, otros indicaron que la empresa no podía mantenerse en el mercado si pagaba este tipo de demandas. El jefe ejecutivo visiblemente consternado y sorprendido por las opciones presentadas, creía sinceramente que todos los directivos deberían de saber que la empresa jamás dejaría que a uno de sus asegurados muriese en tales circunstancias.

Esta situación le enseñó al ejecutivo una poderosa lección sobre la importancia de comunicar y marcar valores claros de la organización a todo el personal que laboraba en la empresa.

Temas de discusión

1. Usted es nombrado Jefe Ejecutivo de la empresa, y debe dar solución al problema encontrado, por su antecesor con relación a que no habían quedado claro los valores en la empresa. ¿Cuál sería su propuesta para mejorar la comunicación de ellos?
2. Usted es invitado a una reunión de empresarios como expositor, y tiene que presentar el caso indicando las razones que generan una mala comunicación de los valores hacia toda la organización.

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Responsabilidad

Un equipo del área de mantenimiento de una empresa pública del sector petrolero, formado por 300 personas, había ido transformándose con el pasar de los años en un equipo altamente funcional, con mayores virtudes y capacidad. El director del equipo con el tiempo, dio mayor autoridad para la operatividad del equipo y ellos aceptaron sin ningún problema la responsabilidad.

En la medida que el trabajo de la compañía crecía, aumentaban los cambios; por tanto resultaba obvio que el equipo necesitaría de un mecánico adicional. Luego de realizar un debate tanto el director como los miembros del equipo llegaron al acuerdo que deberían realizar un proceso de selección para contratar al nuevo personal.

Los miembros del equipo habían desarrollado un perfil estándar para cada puesto dentro del equipo y de igual manera desarrollaron sistemas propios de evaluación del rendimiento con la colaboración del área de recursos humanos. Las evaluaciones estaban muy bien elaboradas para saber qué aptitudes y habilidades se requerían para el puesto y que el nuevo mecánico debería tener. Después de tener claro que se debía o no hacerse en el momento de la entrevista, los miembros del equipo seleccionaron y contrataron al nuevo miembro del equipo.

Pasado 3 meses de prueba, el nuevo seleccionado exageró en cuanto a sus habilidades y no era capaz de mostrar aptitudes que el equipo necesitaba desesperadamente. Los miembros del equipo discutieron sobre la situación presentada con el nuevo integrante y decidieron que deberían despedirlo. Decidieron la etapa de despido ponerla en manos del director, sin embargo se llegó a la conclusión que si ellos contrataron al personal ellos debían encargarse de despedirlo.

Nuevamente en conjunto con el área de recursos humanos, llevaron a cabo el despido, el cual significó un gran dolor para sus miembros, pero que llevó a que tengan mayor fortaleza y compromiso para buscar y contratar a nuevos candidatos.

Temas de discusión

1. ¿Considerando que usted está a cargo de un equipo de mayor nivel, hubiera asignado la responsabilidad de seleccionar personal?
2. ¿Realice un análisis y exponga al directorio, si el equipo maneja adecuadamente la situación? Sustente posición.

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Autoevaluación

La consultora K&J fue requerida para apoyar a dos equipos de ventas de una empresa de importación de frutas. Los equipos vendían las frutas a restaurantes, tiendas y otros establecimientos. El trabajo resultaba bastante intenso, pues cada vendedor se encontraba constantemente al teléfono con clientes intentando cumplir con los objetivos diarios y mensuales.

Desde el punto de vista de las finanzas los equipos eran exitosos y sus miembros estaban motivados por el entusiasmo en su trabajo. Como parte de la evaluación se utilizó una herramienta llamada “Perfil de efectividad del equipo” que resaltaba aquello que los miembros del equipo pensaban acerca de su rendimiento.

El resultado de esta evaluación fue que eran un equipo **inmaduro**, tenían el valor más bajo de la escala total que eran 5. Esta valoración hecha esta asociada con la de un equipo que no ha empezado a desarrollar habilidades de tareas y procesos, y que depende en exceso de su líder para la dirección, decisión y soporte. Este perfil desarrollado mostró también que el equipo tenía carencias en la categoría de “relaciones interpersonales en los grupos”.

Luego de haber realizado la evaluación los miembros del equipo se reunieron para analizar los resultados, conversaron sobre su trabajo e indicaron que los objetivos a cumplir les dejaban poco tiempo para ayudar a sus compañeros. Y poder desarrollar relaciones productivas y satisfactorias, finalmente indicaron que esa era la razón que generaba descontento en el trabajo.

Fue por esta razón que los miembros del equipo vieron como todos ellos estaban descontentos con su situación actual y claramente deseaban que cambiase. Con esta información los miembros del equipo desarrollaron formas de apoyar al resto del equipo y mejorar las relaciones.

Temas de discusión

1. Usted es nombrado Gerente General y debe realizar una evaluación del funcionamiento de la empresa, con la misma situación expuesta ¿Cree que fue la mejor solución, la dada por los miembros del equipo? Sustente su respuesta.
2. ¿Qué otro método usted podría proponer para mejorar el rendimiento de los equipos?

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Ingenuidad

En una empresa dedicada a la transformación de alimentos, un equipo comenzó a analizar a sus competidores para de esta manera generar nuevas ideas para su propio desarrollo.

A medida de que los equipos comenzaron a presentar información acerca del promedio de productividad de los competidores, nuevos equipos, balance de ganancias y pérdidas y demás datos sensibles; la dirección de la empresa se alarmó.

Todo el personal se encontraba muy preocupado y tenso pues todos los equipos habían trabajado con mucho interés individualista, llegando a obtener información y estando en el limbo del espionaje industrial.

Cuando la directiva en reunión les pregunto de que manera había obtenido dicha información. Los equipos indicaron que la información estaba disponible en diversas fuentes de acceso público.

Por otro lado la información referente a nuevas líneas de producción y productividad se obtuvieron de artículos publicados en revistas especializadas, y los estados de ganancias y pérdidas se encontraban en los informes para accionistas que se publicaban de manera anual. Explicándose lo último debido a que uno de los equipos compró un paquete de acciones de cada una de las empresas de la competencia con el único propósito de obtener información periódica de estas.

Los directivos ciertamente se quedaron sorprendidos y sintieron un gran alivio y de igual manera se sintieron impresionados por la ingenuidad de sus equipos.

Temas de discusión

1. Si usted fuera parte de la directiva como hubiera tomado la información proporcionada por cada grupo ¿Cuál hubiera sido su reacción?
2. Considera que existió demasiada competencia en los equipos, que llevo a calificarlos como ingenuos por parte de sus directivos.

Área : Trabajo en Equipo

Tema : Medidas

Una empresa dedicada a la manufactura trabajaba para lograr elevar su nivel como equipo. Sin embargo los miembros del equipo se dieron cuenta de que no sabían exactamente que estaban realizando. Entonces surgió la pregunta cómo podemos medir el trabajo de mantenimiento y reparación si cada tarea tenía un proceso diferente. Es así que el equipo considero preguntar a los trabajadores que es lo que requerían y esperaban de un buen equipo.

El proceso se inicio preguntando a los supervisores, quienes solicitaban generalmente de las áreas de mantenimiento. Lo aprendido de las expectativas existentes fue:

- Se espera que haya un tiempo de respuesta rápido (determinado luego en 20 minutos).
- Se desea que la tarea de reparación se desarrolle en un tiempo adecuado (determinado luego en 7 horas)

Al haber definido los criterios de un buen equipo de mantenimiento se logro tener indicadores que pudieran medir el rendimiento. Se elaboró un formulario para registrar la información y a posterior representar gráficamente cada 15 días, dándose cuenta que podía cumplir los criterios establecidos en un 85%. Partiendo de dicha información propusieron ideas para mejorar sus habilidades, pasado un año se incremento el rendimiento a 95% del tiempo.

Uno de los criterios tomados en cuenta fue el tiempo de orden de peticiones del área de mantenimiento. Esa área era bastante ruidosa así que se coloco una luz brillante para que se activara al recibir una llamada. Ello permitió optimizar el proceso.

Temas de discusión

1. ¿Como directivo de la empresa considera que el proceso de medición desarrollado por el equipo de mantenimiento fue el más adecuado?
2. ¿En su trabajo, casa o estudio, se han elaborado indicadores de rendimiento? ¿evolucionaría la organización hacia otro nivel si sus actividades se pudieran medir y evaluar?

V. ESTRATEGIA

Área : Estrategia

Sector : Comercio (Ropa de Marca)

El mercado de ropa es bastante complejo, un 30% de lo consumido tiene origen de contrabando, además se sabe que existe un mercado informal de ropa usada el cual es frecuentado por los estratos D y E generalmente. Se sabe que solo 4% de la población total pertenece al estrato B.

La empresa Textop E.I.R.L. decide entrar con fuerza al negocio de ropa de marca para lo cual dispone de capital necesario. La empresa alquila una tienda de 100m² con vista a la calle en el centro de la ciudad. Durante el primer semestre se observa que ha cubierto costos fijos y variables, y el nivel de utilidad ha ido creciendo sistemáticamente 1% mensual. Al iniciar el segundo semestre se ha propuesto ampliar su mercado (actualmente logro captar un 0.5%).

El mercado de ropa es bastante competitivo, sin embargo se conoce que un 70% de compradores realizan su compra 4 veces al año, y que un 80% se siente descontento con la calidad de atención de las distintas tiendas.

Nota: El crecimiento para el siguiente año se estima en un 5% según el Ministerio de Economía y Finanzas, y se prevé mayor inversión en infraestructura en todo el país.

Temas para discusión

Asumiendo el dueño lo contrata a usted para asesorarlo:

Realice usted un análisis del mercado (competencia y productos)

¿Qué aspectos importantes identificaría en la empresa que le permitan mejorar su estrategia empresarial para el segundo semestre? En su respuesta considere las diferentes variables expuestas.

Área : Estrategia
Sector : Inversiones - Transporte

La empresa de buses "Tranplus S.A." ha iniciado sus operaciones con 3 buses de segundo uso originales, cubriendo solo 1 ruta de las 6 habilitadas hacia otras regiones, la ruta que cubre esta operada por otras 5 empresas las cuales tienen la misma cantidad buses. Al término de su primer año "Transplus" ha logrado captar un 5% del mercado, viendo esta situación el directorio se reúne para invertir en nuevos buses y renovar su flota, lo que demandará una inversión de US\$ 150, 000. Se sabe además que aún resta pagar un 20% de la deuda contraída al inicio de operaciones.

Indecopi tiene registrado en total un 5% de reclamos de la ruta en la que la empresa opera, de los cuales 1% fue declarado fundada. Se conoce además que 40% de los pasajeros han presentado reclamos verbales en sus viajes, de los cuales 70% referido a la competencia.

Este año el mercado regional presentará una dura batalla por el ingreso de 2 empresas más en la ruta, sin embargo se prevé un incremento en el flujo de pasajeros del 40% con relación al año anterior.

La empresa desea realizar la inversión para lo cual piensa realizar un préstamo bancario o solicitar el ingreso de un nuevo inversionista que aporte con capital en dinero o buses.

Temas de discusión

Usted tiene 8 buses funcionando en otra ruta y ha sido invitado a la reunión del directorio y le presentan la realidad del mercado.

1. ¿Es atractivo el mercado de buses en la región para usted? Estaría dispuesto a invertir.
2. ¿Está de acuerdo con la posición de la empresa o tiene otra alternativa o propuesta?

Área : Estrategia
Sector : Alimentos - Restaurante

Durante más de 15 años dos empresas se han repartido casi la totalidad del mercado de Pollerías en las dos ciudades principales de la región (Puno y Juliaca), en porciones equivalentes: 40% cada uno; ambos ha sido protagonistas de un mercado definido como *en crecimiento*, por lo que representa una competencia bastante dura y con posibilidad de desarrollar diversas estrategias de mercado.

Con un consumo per cápita de 2 kilos al año, un último estudio de mercado realizado muestra que un 20% de los consumidores consume para salir de la rutina, otro 20% porque es un plato bien servido lo que le motiva a consumir, 15% menciona que lo hace lo hace por influencia de otros miembros de su familia. Cabe señalar que el 20% restante está dominado por pollerías de menor tamaño.

En junio de este año una de las empresas abrió un nuevo local (Juliaca) para lanzar su producto en un lugar de mayor espacio pero cercano a su local principal y así tentar a una ampliación de su mercado. El interés de la empresa es capturar un 5% del mercado de su principal competidor y un 10% de las pequeñas pollerías que operan en ambas ciudades; sin embargo 4 de las pequeñas pollerías se han reunido para formar un consorcio y hacer una dura competencia a las principales empresas que dominan el mercado.

Ambas empresas ha optado por buscar la certificación ISO 9001, la cual implica una fuerte inversión en mejorar los procesos actuales, pues su es reconocido, pero existe un 40% de personas que no consumen sus productos, una amenaza que debe contra-restarse.

Otro punto álgido es relacionado a que no han desarrollado una estrategia de precios para diferenciarse de la competencia, pues todas tienen el mismo precio, cubren sus costos totales y tienen un margen de ganancia de 15%. Sería apresurado proyectar un crecimiento pero existen motivos que hacen que esta tendencia no sea sostenible por el nivel de inflación que hace del pollo un producto altamente sensible, por ser un indicador referencial para la economía.

Temas de discusión

1. ¿Es atractivo el mercado de pollerías para que usted invierta?
¿Por qué?
2. ¿Cómo evaluaría las decisiones tomadas por las distintas empresas del sector? ¿Por qué?

Área : Estrategia
Sector : Motos

En la región Puno durante los últimos años, el sector de motocicletas de diversas marcas ha mantenido un perfil de ventas bajo, sin embargo al mejorar los indicadores económicos a partir del año 90 se ha generado un incremento en su demanda a 50 unidades mensuales, este escenario se ha reflejado en mayor proporción en zonas rurales quienes requieren de estos vehículos para desarrollar sus diversas actividades de manera más efectiva.

Hace 5 años aparecieron 5 empresas tanto en Juliaca y Puno que se dedican a la venta de estos vehículos siendo Motorural E.I.R.L. la primera en liderar el mercado, los analista prevén un crecimiento sostenido durante los siguientes 5 años, sin embargo las posibles recesiones o vulnerabilidad de diversos mercados podrían afectar el mercado, así como el incremento del precio del combustible y variables demográficas.

Motorural ha ampliado sus servicios tanto en Moquegua, Cuzco y Arequipa, teniendo la proyección de llegar el mercado de Apurímac dentro de los próximos 2 años. Su éxito lo atribuye a los trabajadores quienes han sido seleccionado por un proceso estricto considerando sus habilidades técnicas así como su capacidad para trabajar en equipo (antes de ingresar a trabajar se les capacita en diversos temas referidos al aspecto técnico, comercialización y financiero), resultando de ello un compromiso con el crecimiento de la empresa. Motorural introdujo además servicio técnico gratuito durante 6 meses.

Actualmente la empresa se ha posicionado en el mercado del Sur (Puno, Arequipa, Moquegua y Cuzco). El próximo previsto es el mercado Apurímac y luego capturar mercados del centro del país.

Temas de discusión

1. Un economista de prestigio declara públicamente "El éxito de Motorural se debe al estilo de administración de sus recursos humanos, este factor constituye la ventaja competitiva de la empresa" ¿Qué opina respecto a dicho comentario?
2. ¿Qué factores son claves a considerar (incorporando nuevos a los ya mencionados) para implementar con éxito su expansión de mercado (segunda etapa)?

Área : Estrategia
Sector : Trajes de Fiesta

La región Puno es considerada la capital Folclórica del Perú por la diversidad de danzas existentes y la diversidad de fiestas en cada una de sus provincias, distritos y comunidades durante todo el año. En la actualidad existen varias empresas que confeccionan trajes tanto de luces (trajes más estilizados) y autóctonos (trajes de las comunidades). El crecimiento por la demanda de trajes es constante durante todo el año, sin embargo es en el mes de Febrero cuando la oferta no es suficiente teniendo inclusive que traerse trajes de Bolivia, debido a la Fiesta de la Virgen de la Candelaria, la segunda más importante de Latinoamérica.

Este año se prevé un crecimiento del 20% con relación al año anterior (45000 danzantes aprox. en total de traje de luces y trajes autóctonos). Aproximadamente el traje más caro es US\$ 250 dólares y el más barato US\$ 35. Se sabe que los que confeccionan trajes no obtienen ganancia inmediata en la fiesta principal de Puno pero si recuperan los costos de inversión en la confección.

Existe expectativa de crecimiento por lo que 10 de las 45 empresas dedicadas al bordado en la ciudad han decidido asociarse para ampliar la producción y con una visión de exportar sus trajes hacia otros países. La idea es producir un CD donde se pueda dar a conocer la festividad y un historial de trajes de la región, el costo sería 10 soles la unidad, siendo financiado el 80% por las empresas de bordados o confecciones asociadas. Esta inversión reduciría sus ganancias de este en año en 20%, pero las expectativas son grandes para los siguientes años.

Temas de discusión

1. Analizar las decisiones de asociarse y de inversión por parte de las 10 empresas, indicado posibles aspectos negativos y positivos para las empresas asociadas. ¿Le parece correcta dicha decisión?

Área : Estrategia
Sector : Salud

La Clínica Depran se encuentra evaluando para su área de odontología la implementación de un programa de inversión por US\$ 15,000 para la adquisición de un nuevo equipamiento y modernización de algunos de los equipos existentes. El objetivo de este programa es ayudar a esta área a ganar participación de mercado para solucionar el grave problema de demanda que afecta a los servicios odontológicos.

Clínica Depran se orienta al segmento de medio y altos ingresos de la población, y compite con los resultados de participación de mercado que se muestran, principalmente en las siguientes áreas:

Área	Participación de mercado de clínica Depran
Cardiología	35%
Nutrición	25%
Odontología	55%
Urgencia (*)	30%

* El servicio de urgencia deriva una serie de clientes al resto de las áreas

El mercado potencial relevante en el área de odontología para clínica Depran se estima en aproximadamente 3000 personas. En la actualidad la clínica cuenta con 4 odontólogos y en términos de infraestructura odontológica posee el siguiente equipamiento:

Tipo de Infraestructura	Número
Sillones	3
Ultra sonido	1
Rayos X	1

El 2% de participación de mercado del área de odontología considera principalmente 30 casos de bastante seriedad, por año; un 20% de estos requiere tratamientos intensivos. El servicio de nutrición infantil, que está ligado al servicio de odontología atiende a no más de 25 casos mensuales con problemas de nutrición con relación al cuidado de sus dientes. Por otro lado las consultas anuales de los médicos llegan a 1000 aproximadamente.

Según el gerente comercial de clínica Depran, el plan de inversiones que se está evaluando responde efectivamente a la necesidad de llegar al mercado objetivo con una atención de mayor calidad, por ello los US\$ 15000 se utilizarán para equipar con lo último en equipos e instrumental para la especialidad, incluso superior a los actuales equipos de la clínica. De esta manera según el gerente comercial, se

podría atacar el grave problema de demanda que afecta hoy al servicio odontológico de la clínica.

El directorio está de acuerdo con la idea del gerente comercial pero tiene dudas respecto al financiamiento. La empresa no cuenta con los recursos necesarios lo que le significaría recurrir a la deuda. Esto haría crecer los indicadores de endeudamiento de la clínica hecho que podría obstaculizar nuevos requerimientos financieros en el futuro.

Temas de discusión

1. ¿Recomendaría a la Clínica Depran realizar el plan de inversiones planteado?
2. ¿Qué solución propone Ud.?

Área : Estrategia
Sector : Hotelería

La región Puno es el segundo destino turístico del Perú luego del Cusco, y es conocida además como la capital Folclórica del Perú. La empresa hotelera **El Campin S.A.** ha visto la oportunidad de invertir en la región dado el crecimiento sostenible en cuanto a turismo extranjero principalmente, para lo cual se reúne con el dueño de un pequeño hotel (1 estrella) ubicado cerca al centro de la ciudad (en una zona tranquila sin mucho movimiento) y le propone comprar su hotel de 400m² y 4 pisos por un valor US\$ 200,000. El hotel tiene ingresos al año por un valor de US\$ 70,000.

Se sabe que el dueño del hotel tiene una deuda de US\$ 10,000 dólares con un banco X, además en promedio tiene ociosa 20% de su capacidad durante todo el año. La empresa no tiene reservaciones fijas anuales salvo algunas durante todo el año y excepciones que no son significativas en su nivel de ingresos.

El dueño del hotel también se reúne con otra empresa hotelera quien le ofrece US\$ 180,000 y además cancelar la deuda en su integridad; sin embargo ante estas tentativas el dueño del hotel está viendo la posibilidad de realizar un préstamo de US\$ 50,000 para hacer remodelaciones y poder brindar un servicio de 4 estrellas. Contrata un *buen* economista para elaborar el proyecto (costo del proyecto S/. 3000 dólares) quien le indica que su flujo de recuperación sería a partir del 2do año, incrementando a partir de ese año su nivel de ingresos en 30%.

Se sabe que la empresa tendría que arriesgar su patrimonio para lograr el préstamo solicitado.

Temas de discusión

- 1 ¿Recomendaría al dueño de la empresa realizar la inversión o tomar alguna de las propuestas hechas?
- 2 ¿Qué solución propone Ud.?

Área : Estrategia

Sector : Biocombustible

Bioterra, empresa dedicada a la producción de etanol, ha convocado a otras empresas para desarrollar un proyecto sobre producción de etanol en la azucarera Cayalti ubicada en Lambayeque. El Directivo de Bioterra en Perú menciona que se han comprometido las empresas Abengoa (generación eléctrica) Tepro (consultores agrícolas) Tomsa Destil (logística) y Graña y Montero junto a Oil Tanking (terminales de combustibles).

Se busca formar un consorcio para invertir aprox. US\$ 120 millones en la producción de 60 millones de litros de etanol al año. La decisión del proyecto está en manos del presidente del directorio de la empresa agrícola presidida por el presidente regional del Lambayeque.

Se pretende utilizar 6000 hectáreas que dispone Cayalti para producir biocombustible y utilizar el bagazo de la caña de azúcar en la generación eléctrica. Se sabe además que durante la última semana Perstop Biofuels puso interés en producir químicos para la industria del plástico con la utilización del etanol, de concretizarse invertiría US\$ 120 millones más para instalar una planta en el norte del país.

El directivo de Bioterra indica que de 6000 has que posee la hacienda, solo se utilizan 2000. Si se concreta el proyecto, Bioterra prevé aprovechar 5000 has más que están bajo propiedad de pequeños parceleros y a quienes bioterra explicó las dimensiones del proyecto y al parecer ellos han aceptado ya su participación.

Temas de discusión

1. ¿Qué opinión le merece la opción de inversión del consorcio?
2. ¿Considera usted que exista demanda del biocombustible en el Perú?
3. Existe potencial de producción de biocombustibles en la región Puno, sustente su respuesta.

Área : Estrategia
Sector : Bancos

Scotiabank ubicado en el tercer lugar luego de BBVA Continental y BCP, tiene una dura competencia para mantener su ubicación, luego de saberse el ingreso de HBSC y regreso del Santander. Observando el escenario “quien haga mejor las cosas, ganará”.

Scotiabank que ha tenido que luchar para unificar 3 culturas diferentes, la del Sudamericano, BWS y del Scotiabank propiamente dicho ha sumado a ello un elemento diferenciador muy complejo: el servicio al cliente. El gerente general menciona que es arriesgado lanzarse de esa manera pero cree que el “Know How” de Toronto (donde se ubica la matriz) y la predisposición hacia ello por las personas que integran el banco permitirá mejorar la percepción de los clientes, además, menciona que se realizó una encuesta donde se observa resultados positivos.

El banco invertirá en nuevas agencias para ampliar su expansión (12 y 16 este año) y el lanzamiento de nuevos productos y servicios que le permitirá segmentar de mejor manera su cartera de clientes. Con ello esperan llegar a lugares no atendidos y recuperar la cartera del Wiese.

Para este año luego de haber superado la difícil etapa de integración de los bancos y teniendo una participación significativa del mercado, ScotiaBank espera obtener un retorno sobre su patrimonio superior al 20% (estándar de la industria).

Temas de discusión

Un experto financiero señala que Scotiabank debió haber desarrollado un estudio de mercado pues las características del consumidor de cada región son distintas, sin embargo el plan de expansión está en marcha.

1. ¿Qué opinión le merece esta afirmación?
2. ¿Creé usted que el ScotiaBank cometió algún error o su decisión fue acertada?

Área : Estrategia
Sector : Comercio

Los centros comerciales en el Perú han entrado en una etapa de expansión siendo una estrategia invertir las regiones que por muchos años estuvieron apartadas. Grupos como romero, Falabella, Interbank y la Sociedad grupo Wiese - Parque Arauco tienen en mente ingresar a las regiones, y están en búsqueda de terrenos muy bien ubicados.

Para el caso del Duo Wiese - Parque Arauco, tienen en mente concretar 3 proyectos comerciales más a finales de este año, uno de los cuales se ubicará en Lima donde se piensa construir y centro comercial similar al mega plaza y aunque están en disputa por el terreno de 120.000 m² con Lima Caucho en la carretera central, tienen otras opciones en cartera. Tanto es así que según el gerente general de inmuebles Panamericana (empresa operadora del centro comercial Mega plaza Norte, propiedad del consorcio Wiese - Parque Arauco), la venta del terreno se definirá en este año.

Otros dos proyectos se ubican en el interior del país, siendo Arequipa una de la ciudades en la mira.

¿Se asociaran con el grupo Rodríguez Banda para levantar un centro comercial en los terrenos que poseen en Arequipa? podría ser, aunque tendrían que ponerse en la cola, pues los grupos Romero y Falabella también tienen intenciones de ingresar a ese proyecto, ¿irán solos?, para ello evalúan otros terrenos en dicha ciudad y otros posibles mercados.

Temas de discusión

1. Evalúe si es atractiva la idea de centros comerciales en las regiones del Sur.
2. Analice si el sector de centro comerciales para el consorcio Wiese – parque Arauco es conveniente o deberían orientarse hacia otro tipo de actividad comercial.

Área : Estrategia
Sector : Panificación

Tras una buena campaña durante el año pasado impulsada principalmente en el último trimestre por la producción de panetones en época navideña, el mercado panificador nacional se enfocará en el desarrollo de nuevos productos para diversificar sus productos. En el sur de Perú la tendencia ha sido creciente pero con gran cantidad de competidores y diversidad de pequeñas empresas panificadoras.

Consciente de ello la productora de levadura prensada, fresca e instantánea lanzará en menos de 2 semanas una nueva línea de premezclas denominada **Inventis** para la elaboración de panes saludables, rubro de productos que brinda beneficios gastrointestinales y reduce el nivel de colesterol en los consumidores.

El gerente comercial de la empresa, informó que este insumo será vendido a las principales panaderías y cadenas de supermercados del país. Este año se piensa incrementar las ventas no solo con productos tradicionales sino también con innovaciones como esta nueva línea, de esta manera se podrá industrializar a muchas panaderías que trabajan en forma artesanal.

Temas de discusión

1. Es atractivo el Mercado Sureño (Sur del Perú) para la empresa, que perspectivas de éxito se tendría, analice las ventajas y desventajas de dicho mercado.
2. ¿Cómo evaluaría la posición competitiva de la empresa, haga una exposición convincente?
3. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encontraría el producto levadura?

Área : Estrategia
Sector : Hotelería

Orient Express tiene para el siguiente año 3 ambiciosos proyectos turísticos en Arequipa, Cuzco y Puno. Se prevé que para abril abrirán sus **Casitas del Colca**, un conjunto de 13 bungalos y 6 suites de lujo con spa incluido ubicado en el Cañon del Colca, dicho proyecto refiere una inversión de US\$ 4 millones.

El segundo proyecto es el hotel de lujo Las Nazarenas, ubicado sobre un convento de monjas Carmelitas ubica en el centro de la ciudad del Cuzco, al lado del Hotel monasterio. Este se comenzará a construir en marzo del año siguiente e involucrará una inversión de US\$ 31 millones y adicionalmente US\$ 1 millón para mejoras en el hotel monasterio.

En Puno se pretende instalar una restaurante de lujo sobre el vapor Colla un barco traído en los años 30 y que actualmente está en capacidad de operar, el cuál navegará sobre el Lago Titicaca, esta inversión será de US\$ 1,5 millones.

Estas inversiones le permitirán brindar más y mejores servicios y ampliar su mercado y lograr un incremento en sus ganancias, además según indica el gerente de relaciones públicas estas inversiones se realizarán con visión a ampliar otras inversiones y consolidar un posicionamiento en la región sur.

Temas de discusión

1. ¿Si usted fuera gerente general aceptaría dicho plan de inversiones considerando que existe una probabilidad no tan remota de problemas sociales justamente en las 3 ciudades para los siguientes años?
2. ¿Qué opciones le brindaría usted al gerente general?

Área : Estrategia
Sector : Alimentos

La sociedad suizo peruana de embutidos que tiene su marca de bandera conocida **Otto Kunz**, lanzará una nueva línea de menudencias, estos serán bajo la marca la Segoviana buscando aprovechar el potencial existente en los sectores C y D.

El gerente general indica que no quieren descuidar su línea de embutidos, pero buscan nuevas oportunidades de crecimiento, las que servirán para ampliar su portafolio de carnes. El gerente además indicó que piensa apostar por nuevos proyectos, como el ingreso al sector de lácteos, pues se sabe que construyeron un centro de distribución en Chorrillos, pero según estimaciones realizadas han decidido analizar con calma el lanzamiento de nuevos productos.

Se sabe que el mercado de embutidos durante el primer bimestre superó los US\$ 70 millones, alcanzando un crecimiento de 19% impulsado por el fenómeno del “choripán” y las salchichas.

Temas de discusión

1. ¿Considere que el gerente lo contrata para introducir sus embutidos en su ciudad, cuál sería la estrategia a desarrollar?
2. ¿Cuál sería la estrategia de inversión que propondría si desea posicionarse en mercados del Sur del Perú?
3. ¿Qué estrategia propondría a una cooperativa de crianza de porcinos, para fomentar y difundir el consumo de embutidos de porcino? ¿es posible o deberían pensar en otro tipo de estrategia?

Área : Estrategia
Sector : Farmacéutico

No se puede negar la parición de grandes cadenas de boticas y farmacias trasnacionales que ha generado la casi extinción de los establecimientos de barrio. Los pocos que aún se mantienen en pie carecen de un pensamiento estratégico orientado al marketing, promociones y servicios que hacen de las grandes las preferidas del mercado.

Viendo esta realidad algunas boticas han seguido una estrategia que parece sería la solución a los problemas de extinción: **asociación**. Se sabe que hace más de una década las cadenas más fuertes comparten mercado con farmacias de las redes Farmacom o Massalud, donde los comercios afiliados afrontan la creciente competencia de las transnacionales.

Es así que trabajando poco a poco se han asociado bajo la figura de un mismo nombre, que funciona como operador logístico en el que se concentran muchas de las operaciones, como gestionar y realizar la comercialización de productos a nivel de las distribuidoras siendo cada afiliado dueño de su propio establecimiento.

Actualmente, Massalud (nombre comercial de droguería Farbo) cuenta con 32 accionistas; 60 afiliados (43 en Lima y 17 en el interior del país) y más de 100 clientes al contado (locales que adquieren productos sin conformar la cadena), abasteciendo a más de 200 farmacias y boticas en todo el Perú. De otro lado Farmacom agrupa 150 establecimientos entre boticas y farmacias.

Temas de discusión

1. Analice el mercado farmacéutico y expóngalo al gerente general quien le pide una opinión acerca de la situación del mercado para poder proponer inversiones.
2. ¿Qué opina de la asociatividad en el mercado farmacéutico? ¿podrán competir con las grandes cadenas transnacionales?
3. ¿Es coherente la estrategia de asociatividad entre las pequeñas boticas y farmacias?, ¿Qué otra estrategia podría haberse utilizando en vez de la asociatividad? ¿la formación de cooperativa sería una buena alternativa?

Área : Estrategia
Sector : Inversiones

Hace más de un mes estuvo en Perú H. J. Van der Vaart, presidente del fondo de inversiones de SEAF que administra el fondo trasandino en el Perú. Fondo que el año pasado invirtió en el accionariado de 6 empresas locales para potenciar su desarrollo y que el próximo trimestre invertirá sus últimos recursos en una compañía más.

Ante el éxito de su primer fondo (US\$15 millones) Van der Vaart anuncia uno nuevo para este año, orientado a empresas cuya facturación esté entre US\$ 6 millones y US\$ 8 millones (su fondo actual atiende a las de US\$ 2 millones). Dado el mayor tamaño de las inversiones, su nuevo fondo será de US\$ 100 millones y servirá para empresas no solo peruanas sino también colombianas, mercado al que ingreso SEAF. Un año atrás (60 a 70% era para el Perú).

Pero SEAF ya no estaría solo (es el único fondo extranjero en el país). "En la medida en que muestra su experiencia más fondos se interesan en el Perú y evalúan la posibilidad de ingresar. Sin embargo existe un tema regulatorio que podría incentivar una mayor participación de las AFPs, creándose un límite especial para inversiones en estos fondos retirando el límite de acciones que ya está copado.

Temas de discusión

1. Analice ventajas y desventajas del sistema de las AFPs en el Perú.
2. Qué opina de las inversiones realizadas por SEAF en el Perú. Son ventajosas o no.

Área : Estrategia
Sector : Minería

Se sabe que Perú tiene un potencial geológico lugar donde se vaya, sin embargo se conoce que solo un 10% de nuestro potencial ha sido explotado, existiendo diversas posibilidades y su equivalente en dificultades.

Existen diversos proyectos para los siguientes 2 años, y que el 2005 entro el proyecto laguna Norte en Alto Chicaza (Barrick) con proyecciones productivas de aproximadamente 800,000 onzas anuales durante sus primero 3 años de operación sobre la base de reservas existentes en 9 millones de onzas.

Otro proyecto es Cerro corona, aunque su producción deberá esperar con suerte hasta el próximo año, mientras tanto los mineros explotan y exploran para encontrar yacimientos que puedan mantener o incrementar la producción.

El camino no es fácil considerando que los proyectos demoran años antes de obtener resultados, además se debe tener cuidado con el medio ambiente debido a que muchas poblaciones desconfían de estas empresas pues han generado contaminación porque no han podido justificar un impacto social ni ambiental.

Se sabe que una gran competencia y perjudicial para el medio ambiente y la población es la minería artesanal, en el Perú aproximadamente el 70% se realiza en el Madre de Dios, 14% en Puno, 13% (Nazca, Arequipa e Ica) y 3% Pataz, La libertad), se conoce además que Arequipa y La libertad cuentan con las mayores cantidades de minas de oro en operación 7 y 6 respectivamente.

Temas de discusión

1. Realice un análisis de de la producción de oro en el Perú. ¿Es verdad que contamos con ingentes cantidades de recursos para explotar?
2. Usted ha sido contratado por la minera Barrick para presentar como propuesta una estrategia de convencimiento a la población acerca de la explotación de Oro (la propuesta debe de ser ética y legal) ¿es posible realizar este convencimiento dentro de la ética? ¿es la minería sustentable/sostenible?

Área : Estrategia
Sector : Celulares

Este año Samsung busca aumentar las ventas en 1 millón de celulares en el país, para lo cual deberá triplicar su importación de equipo, este objetivo se ve muy complicado pero no imposible; sin embargo el gerente de cuentas de la compañía asegura que tanto Telefónica como Claro le han dado dinamismo al mercado superando las expectativas por demanda. En ese sentido el gerente de cuentas sostiene que de acuerdo a algunas estimaciones para fines de año la penetración de teléfonos móviles podría pasar del 55% a 65%, otra señal de dinamismo explica: "es que mientras el año pasado solo el 10% tenía internet, este año es la mitad. La tecnología de gama alta se está masificando cada vez más" indica.

Se considera en cualquier plan de expansión que se tenga, los estratos socioeconómicos más bajos, justamente para cumplir con su meta de vender 1'600.000 celulares este año.

Con todo ello Samsung espera ampliar su participación en el mercado local, que es liderado por Nokia y Motorola y pasar del 12 al 16%, ayudado por la introducción de 10 nuevos modelos este año. Esto se traduciría en un crecimiento de US\$ 25 millones a US\$ 40 en facturación.

Temas de discusión

1. Cómo ve usted el mercado de celulares en el Perú, realice un análisis por regiones (Norte, Centro y Sur). Que marca logrará mayor posicionamiento o permanecerá en tercer lugar. ¿Cuál es el posicionamiento de Nextel y demás empresas que están entrando al mercado?
2. ¿Tiene sentido la estrategia de orientarse como último punto los estratos socioeconómicos bajos?
3. El directorio lo convoca a usted para dar una propuesta directa y de mediano plazo para lograr un incremento en ventas. ¿Qué respondería usted?

Área : Estrategia
Sector : Supermercados

Para los próximos 10 años los supermercados han puesto la mira en las regiones del interior del país. Dado el elevado crecimiento han optado por poner sus ojos en ciudades como Arequipa, Cuzco, Tacna y Puno (en la región sur), aunque la idea aún está madurando, Arequipa es la primera en sentir los embates de la inversión.

Esto ha generado preocupación en tan solo un 5% de los mercados de abastos, y bodegas o tiendas minoristas, quienes no han mostrado signos de reaccionar con un plan de largo plazo, sin embargo la situación según un analista económico es preocupante, pues si no se preparan serán desplazados hacia los conos o simplemente dedicarse a otras actividades para sobrevivir.

Los Supermercados tienen planeado impulsar un supermercado por región, y de verse mejores resultados llegar hasta dos locales por ciudad, para lo cual la búsqueda de terrenos está en la mira.

Según un estudio, los mercados de abastos no han desarrollado estrategia alguna hacia el consumidor, la infraestructura no ha mejorado y es más ha empeorado en perjuicio del consumidor; además, la ausencia de planificación es notoria por el individualismo y la preocupante falta de organización existente en todos los mercados en mención.

Temas de discusión

Viendo esta situación usted es contratado por la asociación de mercados de abastos de la región Sur para que realice una exposición de cuál sería el impacto del ingreso de supermercados a sus ciudades y como les afectaría. Debe exponer un punto de vista neutral, e indicar las ventajas y desventajas del ingreso de supermercados, indicando de manera precisa si es positivo o negativo para el desarrollo de la ciudad.

Además en la exposición debe plantear posibles estrategias para contrarrestar su ingreso a los mercados regionales.

Área : Estrategia
Sector : Alimentos

En el mundo empresarial la tendencia a lo natural ha calado con fuerza en las preferencias mundiales del consumidor, traducido en una alimentación sana cada vez mayor en productos orgánicos (producción libre de químicos). En el Perú se trata de aprovechar estas mega-tendencias específicamente a través de la producción de plátanos. El año pasado fueron diversas empresas las que exportaron plátanos orgánicos (al 2005 se tuvo una cifra de US\$17.6 millones en exportaciones).

La empresa BIOCOSTA, segundo mayor exportador de plátanos en el país, opera en el valle del Chira y acopia la fruta de un varios agricultores de la zona y la exporta al mercado de Alemania en mayor proporción. Los principales competidores provienen de Ecuador (de cada 10 plátanos consumidos en el mundo 3 provienen de Ecuador).

El gerente general de la empresa indica que existe optimismo limitado en el crecimiento pues las posibilidades de ampliar el mercado tienen su cerco, considera que la oferta y demanda de plátanos orgánicos se ha estabilizado y no se puede hablar de demanda por cubrir. El gerente indica que existe estabilidad y agrado en los precios por caja de 18 kilos (peso con el cual se comercializa).

Con este escenario, el Perú es considerado un productor con buena calidad de plátanos orgánicos con excelentes condiciones para el desarrollo de fruta orgánica. Definitivamente el sector tiene que lograr un crecimiento mayor y buscar estrategias para lograr mayor nivel de competitividad, principalmente en la reducción de costos.

Nota: El gerente indica que para este año se espera crecer un 30%.

Temas de discusión

Suponga que usted fue contratado como asistente junior para la gerencia general, y ante la renuncia del titular entra como reemplazo hasta nombrar otro gerente; pero existe la probabilidad que sea confirmado por el directorio por su desempeño eficiente durante un año, ganándose el respeto de algunos de los miembros del directorio.

1. Haga un análisis de la producción de plátanos en Latinoamérica y principalmente Perú.
2. Le solicitan exponer propuestas de inversión ¿Qué recomendaciones daría al directorio?

Área : Estrategia
Sector : Bebidas (Agua de Mesa)

El mercado de aguas de mesa ha encontrado nuevos competidores cercanos ya no en las bebidas gasificadas o refrescos si no en bebidas revitalizantes y/o rehidratantes, que deseen o no compiten fuertemente a pesar de que cada uno se orienta a distintos nichos de mercado.

San Antonio propiedad de Coca Cola SP, siguió el mismo camino que Bonaqua, que terminó siendo descontinuada del mercado. El gerente de categorías de aguas de Coca Cola servicios del Perú indica que se optó por una concentración de sinergias de un solo producto, pero fue preciso al señalar que: "Los atributos desarrollados en la comunicación de San Luís (otra marca) respecto a la orientación hacia los elementos de la naturaleza que reflejan la vitalidad y equilibrio que da el agua de vida, encajan con nuestros objetivos de desarrollar una marca con arraigo en la mente del consumidor, moderna y que además refleje la frescura e hidratación que (el consumidor) necesita.

Si bien el nivel de ventas es un indicador que asegura el posicionamiento de un producto en el mercado, para el caso de San Antonio no sucedió así, pues las ventas con San Luís estaban muy parejas. Sin embargo el primer paso del relanzamiento de San Luís generó un cambio de empaque hacia un modelo más atractivo y adaptable a la mano del consumidor (mejor ergonomía). También se cambió la oferta en tamaños unificando sus empaques de 400 y 720 mililitros en uno solo de 650, con esta acción se trató de responder a las expectativas del consumidor, además se ha descontinuado la presentación en vidrio de 296 mililitros debido a su baja rotación, a pesar de ser la más demandada en restaurantes.

Si bien Lima representa el principal mercado de San Luís, no se descuidará los puntos de venta en provincias, San Antonio era la principal marca de agua, ahora San Luís asumió su lugar con el objetivo principal, cual es, satisfacer a los consumidores.

Temas de discusión

En la actualidad se ha decidido mantener la presentación de 2.5 litros (el empaque de 2 litros ya no se produce). Usted ha sido contratado por la competencia en la gerencia de productos de agua y debe elaborar un estudio para la marca Cielo (agua de mesa, competencia de San Luís) y debe:

1. Analizar si la decisión de sacar del mercado a San Antonio afectó o influyó la demanda de agua de mesa en el mercado.
2. Que aspectos positivos y negativos se derivaron de tal decisión a la fecha.

Por otro lado ¿considera usted que la decisión de eliminar un producto con buen nivel de ventas pero inadecuada comunicación desde un punto de vista empresarial? Exponga su respuesta ante el directorio de la empresa Cielo quien le ha solicitado una opinión técnico-financiera.

Área : Estrategia
Sector : Centro Comercial

La ausencia de grandes superficies para instalar centros comerciales en Lima tradicional obliga a los desarrolladores comerciales a buscar formatos más pequeños como los “strip malls” y ya habría varias publicaciones identificadas por ellos para construir más de una decena en los próximos doce meses.

Todo indica que el primero en ver la luz será el reducto Strip Mall, el cual estará ubicado en una zona céntrica de Lima (Miraflores), sobre un área total de 2865m². El proyecto, que está a cargo de MCH inversiones, tendrá seis locales distribuidos en dos niveles e incorporará un restaurante del reconocido Chef Gastón Acurio, una agencia del BIF (Banco Interamericano de Finanzas) y una farmacia FASA, los cuales ya operan en dicho lugar.

La empresa constructora encargada del proyecto, informó que las tiendas están destinadas a un bar de vinos (wine bar), una agencia de interbank, una cafetería y un restaurante cinco tenedores. La inversión total del proyecto, que contará con un sótano para estacionamiento es cercana al millón de dólares y se prevé que esté listo en septiembre próximo.

Temas de discusión

Usted es contratado por un grupo de inversionistas para analizar el mercado del Sur del Perú y le plantean la experiencia acontecida en Lima (líneas arriba), para lo cual le solicitan realice una exposición indicando cuales serían las posibles ventajas y desventajas de seguir el mismo sistema de formatos pequeños de centros comerciales en las ciudades sureñas.

1. ¿Realice un análisis de la competencia en todos los niveles?
2. ¿Qué recomendación le daría al directorio de la compañía respecto de la expansión hacia las ciudades del Sur con el mismo formato?

Área : Estrategia
Sector : Calzado

La apuesta por la modernización y segmentación de clientes ha contribuido a que Ciara (marca de calzado) se mantenga en el mercado local, a pesar de que más del 70% de las empresas nacionales dedicadas a la fabricación de del calzado cerraron sus puertas luego de la crisis de los años 90.

El gerente general manifestó que es poco lo que se ha hecho para repotenciar la industria del calzado y que las empresas que aún sobreviven lo hacen porque han buscado diferenciarse del producto masivo que proviene de Asia. Para mantenerse en el mercado se ha tenido que realizar varios viajes a diferentes curtiembres del país a fin de enseñarles las tendencias de color y tipo de insumo que puede demandar la industria refirió el gerente.

Indico además que sus productos, elaborados con cuero, han tenido una muy buena aceptación en el mercado y que su representada viene creciendo a un ritmo del 20%. Así mismo, manifestó que por el buen desempeño que registra la firma no ha podido atender demandas de más compradores, por lo que tiene prevista la ampliación del uso de su capacidad instalada. "La idea es elevar la producción de 180 a casi 500 pares diarios" proyecto que se desea concretar en el mediano plazo.

Nota: El gerente indicó que se tiene previsto inaugurar dos nuevas tiendas antes de fin de año, una estaría en Lima y la otra probablemente en Chiclayo.

Temas de discusión

El presidente del directorio necesita recabar información y exponer a los socios una posible oportunidad de inversión en los mercados del Sur del Perú. Para lo cual lo contrata a usted para que exponga a los socios:

1. Ventajas y desventajas para la empresa del mercado de calzado en cada región del Sur
2. En caso de opinar favor de una fuerte inversión en el Sur, que sería parte de su expansión, ¿Cuál sería la estrategia para introducir el producto?
3. ¿Cuál sería su recomendación (Utilice datos estadísticos) al directorio acerca de invertir o no?

Área : Estrategia
Sector : Ferretería

Las pequeñas ferreterías parecen condenadas a desaparecer o extinguirse por completo si pretenden competir con gigantes como Sodimac, Ace Maestro y otros. En un mercado que el año pasado movió US\$1.500 millones, y que tiene entre sus planes ingresar a mercados regionales dado el crecimiento del país (en especial de la construcción).

Home & Tools una tienda ubicada en Chaclacayo a través de su gerente comenta que “las grandes cadenas no van a venir acá” porque es un mercado muy pequeño. Su plan está referido a una expansión llevando la marca a sectores populares y convertir las ferreterías de barrio en autoservicios estandarizados de modo que sean más eficientes y tengan un valor agregado.

Este año espera franquiciar 10 tiendas en distritos periféricos de la capital y seis en Arequipa, Piura, Chiclayo, Trujillo, Huancayo e Iquitos. La inversión inicial es pequeña, pero la proyección es muy alta según menciona el gerente. Actualmente tiene a su cargo dos locales que facturan US\$1.2 millones, cifra que piensa duplicar en este año.

Nota: En el Perú las franquicias mueven más de US\$300 millones al año y emplean a 10.000 personas.

Temas de discusión

Se le ha contratado como asesor de una empresa ferretera que cuenta con 4 empleados incluido el dueño.

1. Realice un diagnostico del sector ferretero en el Perú, analizando las posibles ventajas y desventajas de la existencia de grandes almacenes dedicados al rubro.
2. ¿Usted recomendaría a la empresa que lo contrató, adquiera una franquicia o desarrolle su propia marca?
3. ¿Cree que los mercados Sureños son atractivos para grandes inversiones de los almacenes dedicados al rubro de ferretería? ¿Por qué?
4. ¿Cómo ve la estrategia de Home & Tools de ingresar a mercados regionales, como es el caso del Sur del Perú; para la empresa que lo contrato ubicada en Puno representa una amenaza?

Área : Estrategia
Sector : Motocicletas

En octubre del 2007, la sucursal de Honda en el Perú inició de manera silenciosa el ensamblaje de sus primeras 760 motocicletas en su planta ubicada en pleno corazón de Iquitos. Este proyecto demuestra que las condiciones para hacer industria en la selva son viables, considerando que este sector gran parte de su población demanda motocicletas como medio de transporte. La inversión demandó a la gigante japonesa un total de US\$2.2 millones, una cifra superior a lo estimado como menciona el representante en el Perú.

La compañía inició en los últimos meses del 2007 el ensamblaje de dos modelos a los cuales denominó Pop y Wave que se distribuirán en Iquitos, San Martín y Pucallpa. Para febrero Honda comenzó a fabricar su tercer modelo Storm.

El objetivo de Honda para este año es producir 25.000 unidades, y posicionar la empresa en el mercado de la selva logrando mayores beneficios para los consumidores quienes pagan 23% menos por adquirir una motocicleta.

Temas de discusión

El mercado Rural en la sierra y altiplano se ha desarrollado por un incremento en la producción y demanda de sus productos, lo que ha llevado a que se adquiera motocicletas para transportarse entre comunidades y lugares donde no hay servicio de transporte; llegando a un proceso de reemplazo de las bicicletas utilizadas para transportarse.

1. ¿Cree usted necesario una industria de motocicletas por un posible crecimiento en la demanda de motocicletas en la zona sur del Perú? Si la respuesta es SI indique cual sería el lugar más idóneo para producirlas y ¿por qué?
2. Explique ¿Por qué? Honda incursionó en el mercado de la selva, y ¿Por qué? ubicó su planta en Iquitos.
3. Explique ¿cuáles serían las ventajas para el consumidor de Puno, si existe la posibilidad de que Honda ubique una planta de producción en la Zona sur del Perú? ¿Cuál sería la mejor ubicación?

Área : Estrategia
Sector : Helados

Desde que la temperatura superó los estimados calculados por el SENAMHI, los helados de tipo impulsivo, aquellos adquiridos en la calle o al paso y por unidad demuestran que no se trata de un producto que no avanza, si no todo lo contrario.

D'onofrio señala que el mercado de helados industriales aumentará su volumen en 10%, por su parte Lamborghini estima que crecerá 15%. Ambas empresas coinciden que la penetración como la frecuencia de consumo son dos indicadores que están demostrando que no todo estaba dicho en este sector. La competencia entre D'onofrio y Lamborghini se hace cada vez mas pareja

Actualmente según indica el jefe de marcas de D'onofrio se comercializan más de 30 millones cada año. El año pasado D'onofrio aumento 5 puntos su participación de mercado, logrando el 88%. El verano que viene se tiene la proyección de seguir creciendo, se tiene el 90% de las preferencias y la estrategia de innovar productos y aumento de precio en algunas marcas está funcionando.

D'onofrio además de lanzar varios sabores al mercado desde el 2006 ha realizado una inversión de US\$15 millones cada año en su cadena de frío, además de lanzar una agresiva campaña de publicidad antes de comenzar la temporada segmentando también su publicidad para diversas marcas. Lamborghini por su parte intenta contrarrestar el fuerte posicionamiento de su competidor D'onofrio con una estrategia de precios bajos y un renovado portafolio de productos.

Temas de discusión

1. ¿Cree que la estrategia de innovar productos y aumento de precio en algunas marcas de D'onofrio es mejor que las estrategias de: precios bajos y renovación del portafolio de productos de Lamborghini?
2. ¿Qué estrategia le recomendaría a Lamborghini para quitar parte del mercado de D'onofrio y lograr un posicionar su marca?
3. ¿Lamborghini debería buscar el posicionamiento de sus productos o de su marca? Explique su respuesta.
4. ¿Cuál es la situación del mercado de helados en la región Puno? ¿Qué estrategias debería aplicar una empresa de la zona, para quitar un % del mercado de otras marcas?

Área : Estrategia

Sector : Inmobiliario

Dado el auge de crecimiento económico en el Perú, diversos sectores se han movilizado realizando inversiones, viendo en el sector inmobiliario una oportunidad.

Según indican expertos en el área, la rentabilidad de una inversión en inmuebles es resultado del flujo de dinero que se puede obtener de su alquiler y de su apreciación en el tiempo.

También se menciona que el punto débil como su fortaleza es la iliquidez, pues comprar y vender casas no es tan sencillo como hacer el mismo proceso con acciones; así su iliquidez ayuda a mantener una baja volatilidad pero también dificulta su negociación.

Temas de discusión

Usted es contratado como asesor para dar una visión acerca del sector inmobiliario en especial acerca de los mercados del Sur donde la empresa que lo contrato necesita de usted información precisa que le permite desarrollar un plan de inversiones para ingresar a esos mercados.

Se conoce que el 5% del PBI peruano representa al sector hipotecario (A Chile y Colombia esta proporción llega al 25%), se sabe además que el 30% del total de la población considerada no pobre en nuestro país es a la que atiende el sector inmobiliario.

1. ¿Cuál sería la estrategia para fomentar el desarrollo del sector inmobiliario y cuáles serían las ventajas y desventajas en el mercado del Sur del Perú?
2. Realice un análisis por regiones indicando si es conveniente desarrollar proyectos inmobiliarios considerando el tipo de consumidor existente en cada región.

Área : Estrategia
Sector : Salud (EPS)

Las empresas prestadoras de salud (EPS) aparecieron con la intención de descongestionar los servicios de salud y absorber la demanda parte de la demanda referente a enfermedades de baja complejidad. Es conocido que los servicios de Salud públicos dejan mucho que desear y generan una desconfianza en sus usuarios que solo asisten a los mismos únicamente por necesidad. Es raro que una persona que cuente con los recursos económicos suficientes vaya al Ministerio de Salud o ESSALUD para hacerse un chequeo médico, y cuando está enferma aún más. La gran mayoría de peruanos carece de recursos económicos o quizás sea un aspecto cultural lo que no les permite acceder a servicios privados.

La mayoría de EPSs están orientadas a estratos sociales altos A, B y C, pues la mayoría no puede pagar dichos servicios. La estrategia **de Per Salud** es simple, si se atiende a personas con una estrategia de curación, los costos y por tanto precios de servicios de salud se incrementan, por el contrario si se tiene una estrategia de prevención, inclusive los costos se abaratan. En España, Chile o Costa Rica se ha utilizado este procedimiento hace ya varios años, dado que el sistema antiguo es en el largo plazo insostenible. Sin embargo el gerente de Pacífico EPS indica que el sector está creciendo poco a poco y que la entrada de Mafre EPS y otras irá en beneficio del consumidor. No mostró preocupación pues su estrategia está centrada en la eficiencia para no elevar los precios y poder soportar una siniestralidad mayor.

Temas de discusión

Las EPSs parecen ser una buena opción para desconcentrar los servicios de salud. Una consultora lo contrata y le solicita:

1. Analizar el mercado de las EPSs a nivel nacional del Perú, mostrando ventajas y desventajas de incursionar en este rubro. ¿Pueden ofertarse a otros estratos? ¿Cuál sería la estrategia a utilizar?
2. Analizar ¿Cuál (o ambas) de las estrategias utilizadas por PerSalud y Pacífico es la más adecuada y qué posibilidades hay de utilizar otra estrategia para lograr mayor posicionamiento?
3. Dar una opción afirmativa o negativa acerca de ingresar a mercados regionales en especial de los mercados del Sur del Perú. Haga un análisis por regiones indicando ventajas y desventajas.

Área : Estrategia

Sector : Refrescos

Es conocido que los grandes perdedores del explosivo crecimiento de las bebidas gaseosas de precio bajo fue el sector de refrescos en polvo. Marcas como Tang, Kanú, Kiribá, Negrita y otros no la pasaron muy bien (sus ventas iban en descenso), mientras Kola Real y otras bebidas se iban consolidando. El 2007 cayeron 30% con relación al año anterior y prácticamente han desaparecido. Alguien tenía que perder indicó el gerente de marketing de Kraft Perú.

Pero los refrescos instantáneos vuelven a la batalla, Alicorp ingreso Yaps y Kraft piensa ingresar nuevamente Tang. Este nuevo Tang además de naranja se le agregó piña y maracuya. Otros que están en el mercado son: Zuko, Kanú, refrescos Royal y otros; pero dado el elevado crecimiento de las bebidas gaseosas aun existe un 4% de consumidores que aún prefieren los refrescos.

Temas de discusión

Definitivamente los refrescos han perdido terreno pero no han desaparecido del ruedo en especial en la capital. Las bebidas de precio bajo y en general todas las bebidas han expandido sus puntos de venta y su posicionamiento es más fuerte cada día. Ante esta situación usted es contratado como analista del sector de refrescos y le solicitan:

1. Analizar las posibilidades de salir del mercado o continuar para lo cual debe exponer al directorio la situación del mercado de refrescos en polvo con relación a las bebidas.
2. Exponga una estrategia que permita recuperar el mercado y lograr un posicionamiento de la marca de refresco.
3. Realice además un análisis por regiones en el Sur del Perú acerca del mercado de refrescos en polvo con relación a las bebidas gaseosas, y proponga al directorio que estrategia puede aplicarse en ellas.

Área : Estrategia

Sector : Transporte Aéreo

Max Perú línea aérea que inicio sus operaciones ya hace más de dos años, ha ido logrando un posicionamiento lento pero seguro en el mercado, cuenta con una flota de aviones compuesta por 2 Antonov AN 24, 1 Antonov 26 de fabricación Ucraniana y 7 Boeing 737 de fabricación norteamericana.

Las rutas que cubre la empresa son: Cusco, Puno, Arequipa, Tarapoto, Lima, Chiclayo, Trujillo, Tarapoto, Pucallpa y Piura. Sin embargo tienen previsto poner nuevos destinos a disposición de los usuarios, como son Cajamarca, Talara, Tumbes y Puerto Maldonado. Además contempla dentro de sus planes abrir nuevos vuelos intrarregionales, hacia la ciudad de Arica (Chile) y a partir del 2009 La Paz (Bolivia) y Río Branco en Brasil.

Las nuevas rutas requieren de una flota de aviones con mayor armonía con el cliente, para lo cual han adquirido dos aviones construidos por la empresa británica BAE Systems (BAE - 146), con capacidad para 72 pasajeros. Este modelo de avión es considerado como uno de los más silenciosos del mundo.

Con la compra de estos dos aviones la empresa cuenta con una flota de 12 aviones y tiene esperado captar una participación del 20% del mercado en sus vuelos nacionales, superando el 14,8% que según sus indicadores tuvieron registrado el año pasado.

Temas de discusión

1. ¿Considera Ud. que la empresa está en capacidad de competir ampliando sus rutas, teniendo en cuenta que existen otras empresas en el mercado?
2. ¿Qué factores son clave para que la empresa amplíe su mercado según lo que ha previsto?
3. Usted es contratado como asistente de la gerencia comercial. El titular se encuentra de viaje y el directorio solicita una presentación y opinión acerca de los planes de expansión que ya se decidió. Usted tiene que realizar la presentación y sustentar los beneficios cualitativos y cuantitativos de realizar dicha inversión.
4. Considerando la competencia en los mercados del sur del Perú, ¿Qué estrategia debería aplicarse para aumentar su demanda?

Área : Estrategia
Sector : Educación (Gestión)

La competencia de estudios de post grado en temas de gerencia se ha hecho cada vez más fuerte, tanto es así que en diversos ranking a nivel mundial se indican las mejores escuelas de negocios. En el caso latinoamericano existe un ranking anual de las mejores escuelas de negocios, reflejando la competencia cada día más fuerte en cada país y en general en Latinoamérica. La Escuela de Dirección de la Universidad de Piura así lo entiende, razón por la que para este año ha realizado una inversión de más de US\$9 millones para construir sus nuevas instalaciones.

La nueva infraestructura se ha construido sobre un terreno de 10,000 m², muy cerca de ESAN y CENTRUM Católica. Cuenta con seis aulas con capacidad para 400 alumnos además de 300 estacionamientos en dos niveles subterráneos, el proyecto además comprende una ampliación a futuro de 3 aulas adicionales. Definitivamente esta infraestructura tiene el objeto de posicionar y competir con las mejores escuelas de negocios del Perú.

Según indica el director general el financiamiento de esta obra, se tuvo como fuentes de financiamiento créditos bancarios, donaciones y adelantos de clientes.

Temas de discusión

1. Usted es contratado como consultor para la Escuela de Post grado en administración de una universidad del Sur de Perú. Consejo de facultad le solicita realizar un análisis de mercado de las escuelas de negocios del Perú indicando sus fortalezas y debilidades. Debe exponer con claridad las amenazas (en términos de posicionamiento e imagen) que representan para esta escuela.
2. ¿Qué estrategia plantearía usted para contrarrestar el crecimiento y expansión de las escuelas de negocios hacia las regiones del sur y resultar hacia un proceso inverso?
3. ¿Qué opina de la decisión de la Universidad de Piura de invertir y competir con las escuelas de negocios de mayor prestigio a nivel de Latinoamérica?

VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Área : Responsabilidad Social

Sector : Minería

El Perú se ha convertido en un productor de oro representativo a nivel mundial, pero la expansión de la producción ha multiplicado los conflictos y problemas sociales y ambientales.

Según la OIT se ha estimado que aprox. 50,000 niños, niñas y adolescentes trabajan en la minería artesanal, sin embargo el problema es aún mayor cuando muchas poblaciones y comunidades que se hallan en las zonas mineras del país tampoco ven con buenos ojos la perspectiva de la apertura de más centros mineros.

La situación hostil a las actividades mineras como el caso de el cerro Quilish en Cajamarca, cuyos depósitos de oro probados son de 3.7 millones de onzas, en la cual minera Yanacocha a encontrado una oposición férrea de la población y no es para menos la contaminación que genera la minería perjudica de sobremanera cualquier actividad si no se toman las medidas preventivas adecuadas.

Los problemas sociales son una realidad y si bien tiene beneficios económicos también genera problemas ambientales y sociales, pues la responsabilidad social que desarrollan las compañías mineras es mínima o errónea.

La nube gris colocada encima de la minería peruana a pesar de un brillante horizonte previsto, lleva a pensar en cuales debería ser las estrategias de la minería en responsabilidad social y ambiental efectivas de ser posible.

Temas de discusión

Diversas empresas mineras están desarrollando actividades hace muchos años y el conflicto existente lleva a desarrollar nuevas políticas de explotación con responsabilidad social y ambiental propias sin necesidad de esperar que el gobierno de turno, sociedad o medio ambiente lo exijan.

Usted es contratado por una institución gubernamental para exponer si son posibles políticas de responsabilidad social que deberían seguir las empresas en su región, para lo cual usted debe realizar un diagnostico previo de la situación minera en su región.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Blanchard, A., Randolph, A. y Grazier, P. (2006). Trabajo en Equipo. Go Team. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Handy, C. (2006). Organización por dentro. Ediciones Deusto. Barcelona.
- El Comercio (2008). Ediciones de la Revista Día 1.
- Rivera, J. (2000). Casos de Empresas. Universidad Católica de Chile.
- Revista Business Perú (2005 – 2007).
- Porter, M. (1996). Ventaja Competitiva. Editorial continental. México.
- Peters, T. (2004). Gestionar con Imaginación. Editorial Deusto. Bilbao



Centro de Consultoría e Investigación

IM&AC

E - mail: consultingimac@yahoo.es

IMAC