

Caso conclusivo 1:

YAFER INTERNATIONAL OF COSMETICS DE MEXICO, SA DE CV

La Sra. Leticia López gerente regional de Yafer International of Cosmetics de México, sa de cv, era reconocida como una persona con un liderazgo muy dinámico. Como una práctica administrativa, la Sra. López reunía a sus jefes de zona y departamento al finalizar cada trimestre, para conocer que se había hecho mal. Cada una de las actividades era comentada de manera detallada y se hacían sugerencias, respecto a las formas en las que el trabajo puede realizarse mejor. Salvo en lo que concierne con los asuntos operacionales de rutina, los jefes no tenían contacto unos con otros, hasta que concluyeran el periodo trimestral en que se realizaría la reunión.

Laura Landa, la jefa de ventas de la zona sur señaló: "No son de mi agrado tales reuniones: en realidad, no sabes que esperar de ellas: "antes de llegar a tal reunión, no sabes si has actuado bien o mal".

PREGUNTAS

1. ¿En que se basa la inquietud de Laura Landa?
2. Qué cambios sugiere que probablemente pudiera mejorar las operaciones de esta empresa?

Caso 2: PLANEACION EN EL RESTAURANTE: LA COCINA GOURMET MEXICANA.

¿Planes a mediano plazo y largo plazo? "No jamás he elaborado ningún plan para mi empresa", dijo Isabel Ramos, la propietaria y administradora de un pequeño restaurante. "Desde que abrí este restaurante en 1992, he dedicado mi tiempo a problemas cotidianos. Además he escuchado que la planeación a mediano y largo plazo, es algo propio de las grandes empresas; que utilizan con el propósito de tener ocupados a los especialistas. Yo solo debo conocer lo mismo respecto a planear mi negocio, ya que este va operando bien", argumentó Isabel Ramos.

PREGUNTAS:

1. Comente acerca de la idea que tiene la propietaria Isabel Ramos; respectó a que esta demasiado ocupada, para pensar más allá de las actividades cotidianas. ¿Qué respuesta daría usted?
2. Cómo respondería la duda de Isabel Ramos respecto a quien debe llevar este tipo de planeación
3. Cómo respondería respecto a que la planeación a mediano y largo plazo está reservado para especialistas técnicos.

Caso 3: MAQUINARIA DE JARDINERIA EKO SA DE CV

Esta empresa era una de las organizaciones más antiguas y de mayor renombre dentro del ramo de la industria en maquinaria para jardinería. Durante su trayectoria de veinticinco años, la empresa Eko había hecho hasta lo imposible por producir la segadora de mayor calidad y manejo manual. Si bien otras empresas se habían diversificado hacia segadoras eléctricas y su equipo respectivo (algunas de las cuales, eran de inferior calidad). El gerente de "Eko" el ingeniero Flavio Flores, se mantenía firme en su decisión de fabricar tan solo las segadoras manuales de mayor calidad:

Recientemente el Ing. Flores se había demostrado preocupado, ya que los pedidos de segadoras habían disminuido, para representar solo un pequeño porcentaje de las ventas de los años anteriores (1995 y 1994).

PREGUNTAS:1. ¿En qué sentido ha sido el Ing. Flores, deficiente en la planeación concniente a su empresa?

1. Cuales son las consecuencias de la planeación deficiente.
2. Enumere una lista de planes que la empresa debería tener

Caso 4: PLANEACION EN EL CENTRO HOSPITALARIO BIOS.

EL MEDICO Waldo Watanabe, administrador del "centro hospitalario" comento: "La planeación estratégica es adecuada para los grandes hospitales. Pero nosotros somos un hospital mediano y no necesitamos un a planeación estratégica aquí. Nuestros objetivos son muy claros. Admitimos a los pacientes, asistimos adecuadamente, para que se recuperen en sus enfermedades y sus lesiones y se les da de alta cuando pagan, asisten pacientes de clase media y alta. No puedo comprender que ventajas puede tener una organización de servicio como la nuestra al aplicar la planeación estratégica.

PREGUNTAS:

1. Haga un comentario respecto a lo expresado por Waldo Watanabe. ¿Considera usted que las organizaciones de servicio de un hospital no requiere planeación estratégica? Razone su respuesta.
2. Supongamos que usted sea un consultor en planeación y este en desacuerdo con el medico Waldo Watanabe. Sugiera los elementos de un plan estratégico, para presentarlos al Dr. Watanabe. Haga todos los supuestos que estime necesarios. Asegúrese que los señale conjuntamente con su plan estratégico.

CASO 6.

Es de gran importancia, la manera en que un administrador realice su análisis externo e interno o FODA ya que es un elemento determinante, tal vez el principal del plan de negocios que se desarrolla. Hay organizaciones, que elaboran algunos análisis muy complicados, en tanto que otras operan por intuición (improvisación, corazonadas, suposiciones).

Sin embargo el análisis estructural o FODA, incluye una investigación sistemática de datos, un examen de tendencias en el sector (industrial, comercial o de servicio) y un estudio de información, que pudiera parecer apropiada. El administrador, posteriormente, utiliza un criterio sistemático, así como su experiencia, para establecer la importancia relativa de las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades que se hayan identificado.

1. Elabore una matriz de evaluación de factor externo (oportunidades y amenazas), para una empresa—pequeña o mediana que usted haya seleccionado.

MATRIZ DEL FACTOR EXTERNO DE UNA PURIFICADORA DE AGUA	
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> - LOCALIZACION DEL NEGOCIO - NECESIDAD DEL SERVICIO - COMERCIALIZACION Y PRECIO - DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMAS 	<ul style="list-style-type: none"> - COMPETENCIA - PRODUCTOS SUSTITUTOS O SIMILARES - DESCONFIANZA DEL PRODUCTO

2. Elabore una matriz de evaluación de factor interno (fortalezas y debilidades), para una empresa pequeña o mediana que usted haya seleccionado.

MATRIZ DEL FACTOR INTERNO DE UNA PURIFICADORA DE AGUA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - RENTABILIDAD DEL NEGOCIO - INVERSION ADECUADA - BUENA PUBLICIDAD - VENTAS GARANTIZADAS - FACIL MANEJO 	<ul style="list-style-type: none"> - EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO - MARGEN DE BENEFICIOS - DISTRIBUCION - FORMA DE ENTREGA

3. Realice un análisis para determinar, la importancia relativa de las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades que hayan identificado.

CASO 9.

La manera mas fácil de de comprender la planificación estratégica, es que debemos considerar que una empresa esta compuesta de varias partes, áreas funcionales básicas o departamentos (compras, ventas, contabilidad, personal), aun cuando en la practica una persona pueda desempeñar varias o incluso todas las funciones.

Si por planeación entendemos: "Determinar qué se debe hacer, cómo debe hacerse, que acciones deben hacer, cuándo se deben hacer y quién es el responsable de ellas".

Los objetos a mediano y largo plazo de una empresa, identifican dónde se quiere estar en un momento determinado del futuro; es aquí en donde interviene el plan estratégico de acción.

Los planes estratégicos de acción, identifican los principales eventos, fases o logros que deben efectuarse, para alcanzar los objetivos a mediano y a largo plazo. Representan los puntos críticos que necesitan cumplirse durante el tiempo de vida del plan y comprometen la terminación del mismo.

Ejercicio Práctico.

1. Elabore un "Plan de acción de comercialización", para una empresa pequeña o mediana que usted haya seleccionado.

CASO 10 . SOCIEDAD GENERAL DE AHORRO Y PRESTAMOS S.R.L Y C.V

Una importante sociedad de ahorros y préstamos con oficinas en todo el estado, tenía un problema con el que sueñan la mayor parte de las instituciones financieras: tenían un gran éxito y continuaba año con año creciendo. Sin embargo, la dirección superior reconocía que el sistema administrativo que habían implantado, desde hace varios años ya no les permitía hacer frente a las nuevas demandas de su clientela.

Por consiguiente, el Gerente General citó a una reunión, donde se discutiría la futura administración de la sociedad.

Poco después, se hizo evidente la necesidad de contar con un sistema de planeación. Sin embargo, como la empresa nunca había realizado una planeación formal, los administradores no sabían como desarrollar un sistema de planeación. Por lo tanto, el Gerente General pensó en la contratación de un consultor externo, pero el Subgerente de Finanzas, se opuso a la contratación de tal consultor argumentando que: "Durante el pasado hemos tenido éxito sin necesidad de recurrir a consultores externos y no creo que en este caso los resultados esperados contrarresten lo que nos van a cobrar un consultor". Además, agrego, el proceso presupuestal de la empresa es mas que suficiente.

El Gerente General, hizo caso omiso a lo expresado por el C.P Guillermo Rosales, Subgerente de Finanzas y contrato a un consultor administrativo para que diseñara un sistema de planeación estratégica. El contador rosales, se preguntaba a que se parecería el mencionado sistema de planeación estratégica.

Preguntas.

1. Suponiendo que usted fuese consultor, ¿Cómo convencería al Subgerente de finanzas sobre las ventajas e importancia de la planeación estratégica?
2. Cómo evaluaría el medio ambiente interno de la sociedad.