



## Índice

<b>1. Casos</b>	<b>2</b>
1.1. Elevadores Hércules . . . . .	2
1.1.1. Enunciado . . . . .	2
1.1.2. Organigrama Derivado del Enunciado . . . . .	4
1.1.3. Interpretación . . . . .	5
1.2. Tejedurías Dolly . . . . .	7
1.2.1. Enunciado . . . . .	7
1.2.2. Organigrama Derivado del Enunciado . . . . .	11
1.2.3. Matriz FODA . . . . .	13
1.2.4. Medidas que se deben poner en práctica . . . . .	13
1.3. Emporio Automotor . . . . .	14
1.3.1. Enunciado . . . . .	14
1.3.2. Interpretación . . . . .	15
1.3.3. Resolución del Caso . . . . .	16
<b>2. Empresa: Imagen y Comunicación</b>	<b>18</b>
2.1. Tabla de Selección de Empresas . . . . .	18
2.2. Organigrama de la empresa . . . . .	19
2.3. Minuta de Reunión del día 4 de abril . . . . .	20
2.4. Minuta de Reunión del día 25 de abril . . . . .	23
<b>3. Presentación</b>	<b>26</b>

## 1. Casos

### 1.1. Elevadores Hércules

#### 1.1.1. Enunciado

Elevadores Hércules S.A., establecida en Buenos Aires en 1919 como una oficina de contratistas, se desarrolló al punto de transformarse en una de las compañías más importantes del mundo. En 1966, la compañía producía 1650 elevadores y en 1974 llegó a 7.850 unidades, inclusive escaleras mecánicas. Aunque su planta principal está ubicada en Buenos Aires, tiene oficinas comerciales en las 18 ciudades más importantes del país participando con más del 60% del mercado nacional. A partir de 1970 el número de edificios comenzó a aumentar considerablemente. Los pedidos de los clientes tendían a alcanzar límites que sobrepasaban la capacidad de producción de la fábrica. Los atrasos en la entrega de pedidos llegaron al punto de provocar serios conflictos entre los departamentos de ventas y producción.

En función de lo anterior, la alta dirección de la compañía decidió perfeccionar el sistema de planeamiento y control de la fábrica.

#### **Principales características del sistema de producción:**

La producción de elevadores requiere cerca de 6.000 diferentes grupos de piezas de varios tipos o medidas y aproximadamente 12.000 ítems de stock. La mayoría de los fabricantes depende de sus proveedores para piezas especializadas como por ejemplo motores eléctricos, cabinas, relees de contacto, guías, puertas metálicas y cerraduras. Al contrario de esto, elevadores Hércules S.A. tiene la directriz de ser autosuficiente y producir todas las piezas que utiliza. De esto resulta que la empresa tiene una producción bastante diversificada, que no es común en su ramo y que da origen a un complejo sistema de planeamiento y control de la producción.

La producción de elevadores no puede seguir un plan general, por que los pedidos varían considerablemente de acuerdo a las necesidades de los edificios en construcción. Apenas algunas partes de los elevadores Hércules son Standard y producidas para stock, como por ejemplo: correderas-guías, guías de puerta, cerradores, motores y conjuntos de motores generadores, relees de contacto y botones de llamada. El planeamiento de producción está dificultado también por el desarrollo tecnológico de la construcción de diferentes tipos de lugares, dependiendo por eso de condiciones que difícilmente se pueden prever.

El equipo de producción y montaje de elevadores estaba dividido en 4 grupos generales, de acuerdo con la secuencia a ser seguida en la entrega de partes, conforme al siguiente esquema:

- GRUPO #1  
Modelo soporte para la cabina, guías, correderas, barras, amortiguadores, base, máquina y polea de desvío.
- GRUPO #2  
Tablero de comando
- GRUPO #3  
Almacén de cabina, Contrapesos, paragolpes, plataforma, cabina y cables de acero.
- GRUPO #4  
Puertas de lobby, visores, cerraduras, botones de llamada y otros detalles necesarios para que complete el montaje en el edificio.

La producción de la fábrica estaba organizada a través de las siguientes secciones:

1. Máquinas operativas, tornos, plegadoras, perforadoras, rectificadoras
2. Estampado
3. Montaje de máquinas
4. Montaje de motores

5. Montaje de aparatos electricos
6. Montaje y conexión de cuadros de comando
7. Carpintería, fabricación de contrapesos, cabinas y puertas de acero.
8. Carpintero, cabinas, puertas y plataformas de madera
9. Pintura y galvanoplastia

En 1970, el planeamiento de producción de elevadores Hércules S.A. era un simple proceso basado en reportes mensuales de campo del departamento técnico, encargado del montaje de los elevadores, formado por varios grupos de empleados especializados. Cada grupo era responsable por el control de una cierta área de la ciudad. El jefe de grupo visitaba periódicamente a varios clientes de su localidad y estimaba futuras necesidades. Completaba un formulario de “avances del mes” donde volcaba los avances de cada obra indicando el grado de avance de la construcción y estableciendo los programas de entrega de acuerdo con los cuatro grupos generales del proceso de producción y montaje ya mencionados. Una vez que el formulario se completaba, le era entregado al planeador de la producción, un antiguo supervisor que, en 1942, se convirtió en asistente del departamento de producción a fin de controlar el proceso de planeamiento de la compañía.

A partir de los formularios de “avances del mes” recibidos por todas las áreas, el planeador elaboraba el programa de producción para todas las partes a ser producidas de acuerdo a la secuencia numérica indicada por el departamento de ventas y que obedecía al orden de entrada de los pedidos de los clientes. El planeador recibía también las copias de “orden de fabricación individual” realizadas por el departamento de ingeniería, conteniendo las especificaciones necesarias para producir cada elevador.

En la época en que la cantidad de elevadores producidos era relativamente baja en relación con la capacidad de producción de la fabrica, el sistema de planeamiento descrito, probó ser simple y eficiente y podía ser fácilmente controlado por el planeador y por los jefes de sección que en conjunto programaban la producción, determinando cantidades y especificaciones, pidiendo materiales a ser producidos por la fundición, de oficinas o del pañol.

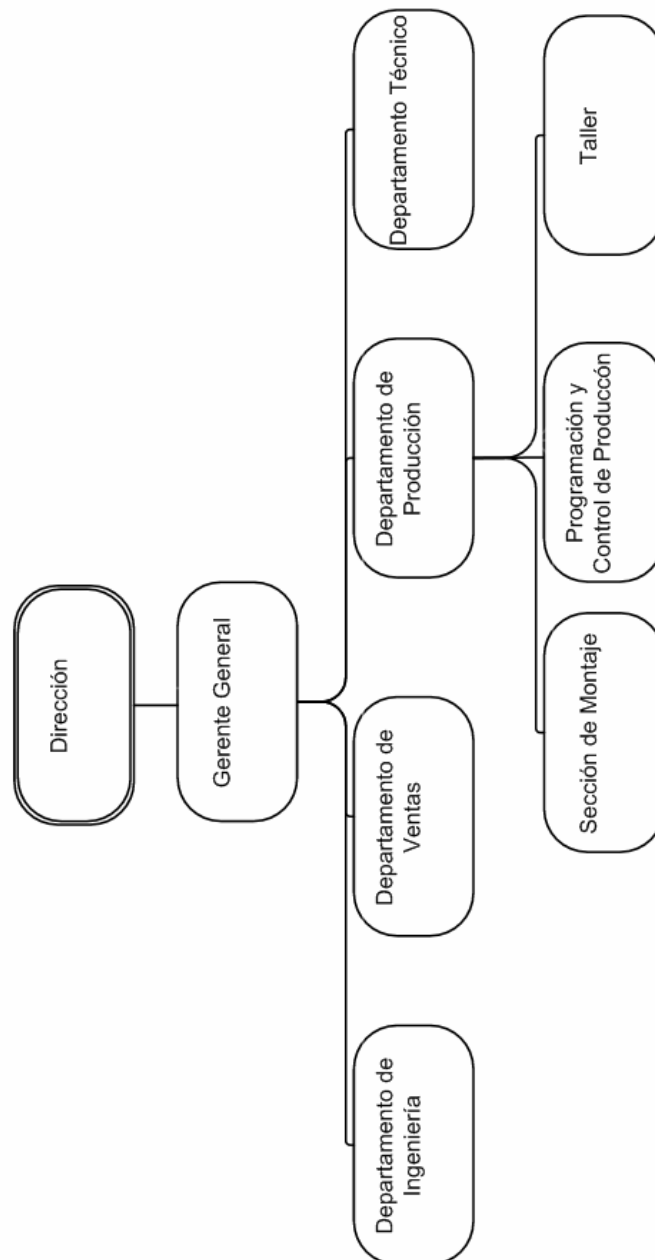
Los reportes mensuales de los grupos de campo eran suficientes para dar al planeador las informaciones en cuanto a las necesidades futuras de los edificios en construcción y por lo tanto, esclarecer las prioridades de producción.

Entretanto a partir de 1970, el número de construcciones comenzó a aumentar. Los retrasos en las entregas de elevadores hicieron que los jefes de campo fijasen los plazos de entrega muy anticipados en sus informes mensuales. Con eso las informaciones recibidas por el programador, fueron perdiendo parte de su valor como base para la programación. Ocurrió también que ni el planeador ni los jefes de sección de producción eran avisados cuando un edificio tenía sus obras paralizadas, haciendo que fuese mantenido el stock de sus correspondientes semielaborados. Este desperdicio agravaba todavía mas la situación de los atrasos provocando graves reclamos por parte de otros clientes. Teniendo eso en vista, el departamento de ventas comenzó a sugerir alteraciones en las prioridades distintas a las ordenes de producción, lo que llevo a los empleados a abandonar los métodos de programación que hasta entonces había sido establecidos por los jefes de grupo, pasando entonces a trabajar de acuerdo a las ordenes de ventas del departamento respectivo.

### **Decisiones**

En vista de la situación, la alta dirección decidió perfeccionar el sistema de planeamiento y control de la fábrica. Contratar una consultora para que analice el caso y revertir la situación de esta compañía.

### 1.1.2. Organigrama Derivado del Enunciado



### 1.1.3. Interpretación

#### ■ Resumen

Elevadores Hércules S.A. que en sus principios era una oficina contratista ubicada en Buenos Aires tuvo tal desarrollo que se convirtió en una importante fábrica de ascensores. Con el pasar de los años, la demanda de ascensores fue creciendo como resultado del aumento de la construcción de edificios. Los pedidos de los clientes llegaron a sobrepasar la capacidad de producción de la fábrica trayendo como consecuencia el retraso de la entrega del producto y, por ende, el descontento de los clientes. Además, se sumaba que la forma de organizarse de la empresa, que les había funcionado tan bien cuando había una baja demanda, no lograba adaptarse a los nuevos cambios empeorando aún más la situación. Se recurrió a una consultora para que estudiara la situación y encontrara una solución a los problemas.

#### ■ Problemas

Los problemas que se encontraron en este caso son los siguientes:

1. La capacidad productiva no llega a satisfacer la demanda de los clientes. El departamento de ventas se comprometía a entregar el producto en un lapso de tiempo que no podía cumplirse por parte del departamento de producción. Esto provocaba que ambos departamentos entren en conflicto.
2. La fabricación de los ascensores no es Standard. Sólo una pequeña cantidad de piezas eran comunes a todos. El resto de las piezas que componían al ascensor dependía de los requerimientos dados por el cliente.
3. La falta de organización dentro de la misma empresa. Esto causaba que los planeadores y los jefes de sección no se enteraran cuando un edificio tenía sus obras paradas haciendo que fuese mantenido el stock de sus correspondientes semielaborados. Este era un problema grave ya que se podía aprovechar esos acontecimientos para avanzar en la construcción de ascensores de otros clientes.

#### ■ Soluciones

Uno de los principales inconvenientes que presentaba la empresa era su diversificada producción. La mayor parte de cada elevador era fabricado siguiendo los requisitos impuestos por el cliente cuando realizaba el pedido. Una solución a este problema sería estandarizar cierta porción de la producción para achicar el margen de incertidumbre de los productos a elaborar. De esta manera, se podría contar con un porcentaje importante de la producción ya empezada y terminar el producto a gusto del cliente.

Al estandarizar una fracción de la producción, se lograría una reducción en los costos de producción, por ende, se puede vender más barato, mejorando la competencia en el mercado. Por otra parte, no hay que esperar el pedido del cliente para empezar el producto desde cero, sino que habrá parte de éste ya fabricado. De esta manera, se logrará que el ascensor se termine en menor tiempo.

Además, conseguimos una mejor organización. La parte común a todos los elevadores ya estará diseñada para que la producción sea lo más óptima posible.

Actualmente, los encargados de programar la producción considerando los pedidos que le llegaban del Departamento de Ventas y las especificaciones necesarias para producir el elevador del Departamento de Ingeniería era la sección de Programación y Control de la Producción. Entonces, cada vez que le llega un pedido, el Departamento de Producción debía diseñar y planificar la fabricación del mismo.

Lo que se propone es que el Departamento de Ingeniería se encargará de diseñar los programas de producción de las porciones que son estandarizadas. Este departamento deberá recopilar información sobre que tipo de ascensores son los más solicitados por los clientes a través de informes que realizará el Departamento de Ventas. También, deberá tener en cuenta los costos de producción, la facilidad para fabricar ciertas piezas y la calidad de los productos, por medio de un informe que elaborará el Departamento de Producción. Con la información disponible, podrá determinar que fracciones son las que deben estandarizarse y deberá crear un plan óptimo para que la elaboración de estas partes.

La parte no estandarizada de la producción, la que se ajusta a los pedidos de cada cliente, seguirá siendo planificadas por el departamento de Programación y Control de la Producción.



Por otro lado, la empresa podría llegar a mantener la producción de pedidos especiales, pero los resultados serán que el cliente deberá esperar un mayor tiempo para la entrega del elevador y le saldrá más caro ya que parte del personal disponible en la sección de Programación y Control de Producción deberá diseñar el programa de producción para este pedido especial, lo cual demandará mayor tiempo. También, deberá considerarse precio y tiempo para conseguir algunas piezas con las que no se cuenten.

Por otro parte, es necesario un nuevo sistema de control para tener un mayor seguimiento de los pedidos. De esta manera, se aprovecharían los tiempos en que una obra está parada para focalizarse en finalizar otros ascensores. También, le permitiría al Departamento de Ventas tener una mejor idea de los tiempos con los que dispone el Sector de Producción y así, el Departamento de Ventas no daría fechas límites ficticias. Se podría prever cuando hay sobreventa y de ser necesario dar mayores lapsos de tiempo para la entrega del producto terminado.

Actualmente, no se cuenta con una sección que comunique el Departamento de Ventas con el de Producción. Consideramos indispensable que exista dicha área por las ventajas anteriormente mencionadas. Debería crearse un Departamento de Sistemas que se encargará de mantener el software que usará la empresa, la creación de los programas podría ser una actividad terciarizada ya que no se prevé que estos estén cambiando constantemente. Además, el Departamento de Sistema deberá recibir informes del Departamento de Producción para poder actualizar el sistema y así el Departamento de Ventas estar al tanto de los tiempos que se pueden manejar.

Además, el Departamento de Sistemas recibirá informes elaborados por el Departamento Técnico cuando éste sea informado de que una obra ha sido frenada o esté demorada, para poder actualizar el sistema. De esta manera, el área de Programación y Control de Producción podrá ser informada por medio del sistema y darle prioridad a otros pedidos de ser necesario.

## 1.2. Tejedurías Dolly

### 1.2.1. Enunciado

#### 1- INTRODUCCIÓN

Este ejemplo ha sido tomado de un caso real, al cual se le han practicado algunas simplificaciones para convertirlo en un caso al que se le pueden aplicar las técnicas de organización.

Tejeduría DOLLY es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de tejido de punto partiendo de hilados de fibras naturales, artificiales y/o sus mezclas. Es una empresa Pyme característica de nuestro país, en la cual se ha puesto mas voluntarismo que aplicación de métodos científicos o profesionalizados. La empresa es del tipo familiar, con conformación legal de Sociedad Anónima, en la cual el único director, que trabaja como gerente operativo, es un profesional de Ingeniería, y ha dirigido esta empresa en los últimos 6 años. La empresa comercializa sus productos en el mercado local, el 90 % a través de 10 negocios propios, y un 10 % a través de distribuidores o negocios que compran directamente en el deposito.

Los diez locales están distribuidos en Capital, Gran Buenos Aires, La Plata, Córdoba, Mar del Plata y Mendoza. Los negocios tienen de dos a cuatro empleadas, de las cuales, una de ellas, es la encargada del negocio. En total el plantel de vendedoras es de 45 personas.

Hay un jefe de ventas que supervisa, la venta de los locales, la venta mayorista y también tiene a su cargo el depósito de productos terminados.

La empresa cuenta con un sistema informático que interconecta los locales con la fabrica, que por ser un sistema un tanto rígido sufre a menudo problemas que impiden que la información sobre ventas, stock y pedidos de los clientes se actualicen correctamente.

Esto genera inconvenientes en las tiendas, que pueden quedar desabastecidas o sobrestockeadas, además de generar inconvenientes contables.

Las ventajas competitivas de la empresa son trabajar con materia prima de calidad, en este caso importada de una importante firma Italiana, manteniendo un contrato de exclusividad para la región, esto otorga una diferenciación en los productos finales.

La segunda ventaja es ser una fabrica de tejido de punto integrada verticalmente hasta llegar al consumidos, característica que es poco comun. Dolly Fabrica prendas con alto contenido de diseño con lo que ha logrado imponerse en un mercado difícil. Nuestro análisis se realiza a mediados del año 2000 donde lo único que podíamos asegurar es que el tan pronosticado Y2K fueron solo amenazas.

Al ser prendas de diseño se realizan en cantidades chicas 500 a 2000 unidades con excepción de algunos comoditis, que se hacen de a 5000 unidades y se repiten producciones.

Deben agregar a esto que cada partida se tiñen de 4 o 5 colores diferentes. Todos los años, el diseñador y el dueño de la empresa viajan a Europa para relevar las tendencias estéticas, en modelos y colores dado que estando en contraestación, esto le permite definir anticipadamente la producción de cada temporada. Esto, agregado a la relación precio-calidad, resultante de su método de comercialización pone a la empresa entre las mas importantes del mercado. La empresa tiene un negocio donde vende mercadería de diseños exclusivos y muy cuidada calidad orientado a boutiques de alta costura, para lo cual cada temporada, organiza un desfile con su correspondiente organización. El resto de los negocios venden productos con un diseño Standard de acuerdo a las necesidades del mercado al cual va dirigido.

En este caso también tienen muy buena acogida, logrando vender importantes cantidades y con un nivel de ventas que si bien tiene picos se mantienen todo el año manteniendo la operación de los locales a pleno.

La empresa, en vista del éxito comercial que tenía, y esperando mejorar la calidad y la productividad, en el año 1998 compró maquinas de una nueva tecnología para reemplazar las antiguas maquinas. Estas maquinas producen prendas con la forma exacta que debe tener cada pieza, evitando la operación de corte y todo el desperdicio de material que se produce al cortar con los moldes. Los paños de tejido. Desgraciadamente no se tomaron las precauciones de tomar personal capacitado para el manejo de esas maquinas (o capacitar personal propio) y estas no solo no lograban la productividad Standard sino que existían muchos desperdicios de puesta a punto o de programas mal desarrollados. También se producían problemas de barrado (que es una línea en el tejido debido

a diferencia de tensión) Si bien se aumento la producción total con estas maquinas, no fue en la cantidad que se esperaba y el 70 % .del tejido era realizada por las viejas maquinas circulares. Estas máquinas además como fueron compradas con credito a 5 años producían una erogación mensual mayor que la ganancia que se producía por su uso La fabrica se encuentra en el gran Buenos Aires, y desarrolla sus actividades en un edificio alquilado de 4000 m2. Compra hilado de pelo (un tipo de lana) y algodón según la temporada, el 60 % de esta materia prima es importada de Italia. El hilado es la principal de las materias primas, al que le corresponde un porcentaje importante del total de las compras.

A continuación se hace un a breve descripción de la empresa y su proceso productivo.

## **2- RELEVAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO**

El proceso productivo está dividido en siete sectores consecutivos a través de los cuales se va transformando la materia prima hasta obtener el producto terminado, embalado y puesto a disposición del depósito de productos terminados. La distribución en planta es por procesos y los sectores son:

1. Depósito de materias primas.
2. Tejeduría:
  - Enconado
  - Tejido
  - Lavado
3. Corte
4. Confección
5. Tintorería
6. Terminación
7. Expedición

En algunos casos, estos procesos son llevados a cabo a través de terceros, según su naturaleza y los planes de producción. Las empresas proveedoras de estos servicios son llamadas “fasones” o “terceros” El proceso de “Tintorería” que en realidad es el teñido de las prendas se realiza cuando corresponde, y es siempre tercerizado puesto que TEJEDURIA DOLLY no posee instalaciones para tal fin.

### **Descripción de cada proceso.**

#### **2.1- Depósito de MP. -**

#### **2.2- Tejeduría:**

El sector de tejeduría se compone de tres partes

**2.2.A- Enconado:** Los conos de hilado se re-enconan en casi todos los casos con el fin de lograr una tensión pareja y acorde a los requerimientos de cada telar. En el mismo proceso se eliminan nudos y aglomeraciones de fibras y se le aplica parafina sólida al hilado, para facilitar su tejido.

**2.2.B- Tejeduría:** Este es el proceso fundamental y característico de la empresa. Se teje en los telares según especifican las órdenes de producción y las fichas de producto.

Las partidas que no continúen su proceso en el sector de lavado, se someten aquí a un control estadístico de calidad.

**2.2.C- Lavadero:** Mediante este proceso se lavan las piezas tejidas en una solución acuosa de distintos agentes detergentes y humectantes. Luego se las centrifuga y finalmente se las seca con aire caliente. La finalidad de este proceso es fundamentalmente la de lograr una estabilidad dimensional



y una eliminación de las tensiones internas adquiridas durante el tejido.

Las partidas listas para continuar el proceso son sometidas aquí a un control estadístico de calidad

### **2.3- Corte.**

Para la obtención de diversas formas a partir de piezas de forma rectangular, se recortan los paños tejidos según las formas y dimensiones especificadas en las planillas de producto y el encogimiento previsto durante el proceso de teñido. Luego de cortadas, las piezas se ordenan por tipo de pieza, se atan y se identifican claramente los bultos. Las partidas ya cortadas se estiban en las estanterías si van a ser confeccionadas por el sector de confección y se embolsan si es que van a ser confeccionadas por talleres de terceros. Estas bolsas se apilan en forma separada.

### **2.4- Confección**

Las distintas piezas tejidas que componen una prenda se unen aquí mediante distintos tipos de costura. Esto se hace siguiendo las reglas de arte en la materia, y en función de las especificaciones consignadas en las fichas de cada producto. Para la confección interna, la persona encargada del sector determina en función de la Ficha de Producto, que máquina corresponde utilizar para cada una de las costuras necesarias y que secuencia se seguirá hasta confeccionar todas las prendas de la partida. La misma encargada se ocupa de la traslación de los bultos entre los diferentes puestos de trabajo, y de la entrega de las partidas ya confeccionadas al sector de terminación.

### **2.5- Tintorería**

Este trabajo se terceriza, pero exige un muy prolijo conteo de expedición y recepción.

Este es el momento en que se toma la decisión respecto del color de las prendas.

Tareas previas al teñido:

- Control de colores: Se controla que los colores recibidos desde tintorería se correspondan con la carta de colores prevista.

### **2.6- Terminación**

Cuando las partidas están confeccionadas, la persona encargada del sector de terminación determina la secuencia de tareas a realizar sobre la prenda a los efectos de dejarla lista para la venta. La siguiente es la secuencia general:

### **2.7- Expedición**

En este sector se almacenan las prendas para ser enviados en el momento oportuno

## **3- DETALLES DEL PERSONAL**

El sector fabril se encuentra distribuido en las secciones anteriores que detallaremos.

En RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y OFICINA DE PRODUCCIÓN se trabaja un turno con dos personas.

En TEJEDURÍA existen dos encargados que supervisan el sector de ENCONADO con dos operarios, TEJEDURÍA tiene 18 operarios y el LAVADERO que cuenta con 4 personas. Estos sectores trabajan dos turnos entre los que se divide el personal. El sector de CORTE tiene un encargado con cuatro personas a cargo y CONFECCIÓN tiene un encargado, un ayudante y 18 operarias.

Por ultimo la encargada de TERMINACIÓN tiene 14 operarias. De este sector la mercadería pasa a DEPOSITO que cuenta con un encargado y dos personas. Aunque este ultimo sector depende del jefe de ventas.

La DIRECCIÓN DE FABRICA está a cargo de un jefe de producción y cuenta como auxiliares con una persona de mantenimiento y un chofer.

Existe un sector de INGENIERÍA Y CALIDAD con un encargado y dos personas a su cargo.

Un JEFE DE OPERACIONES y producto con una encargada de medidas y puesta a punto.

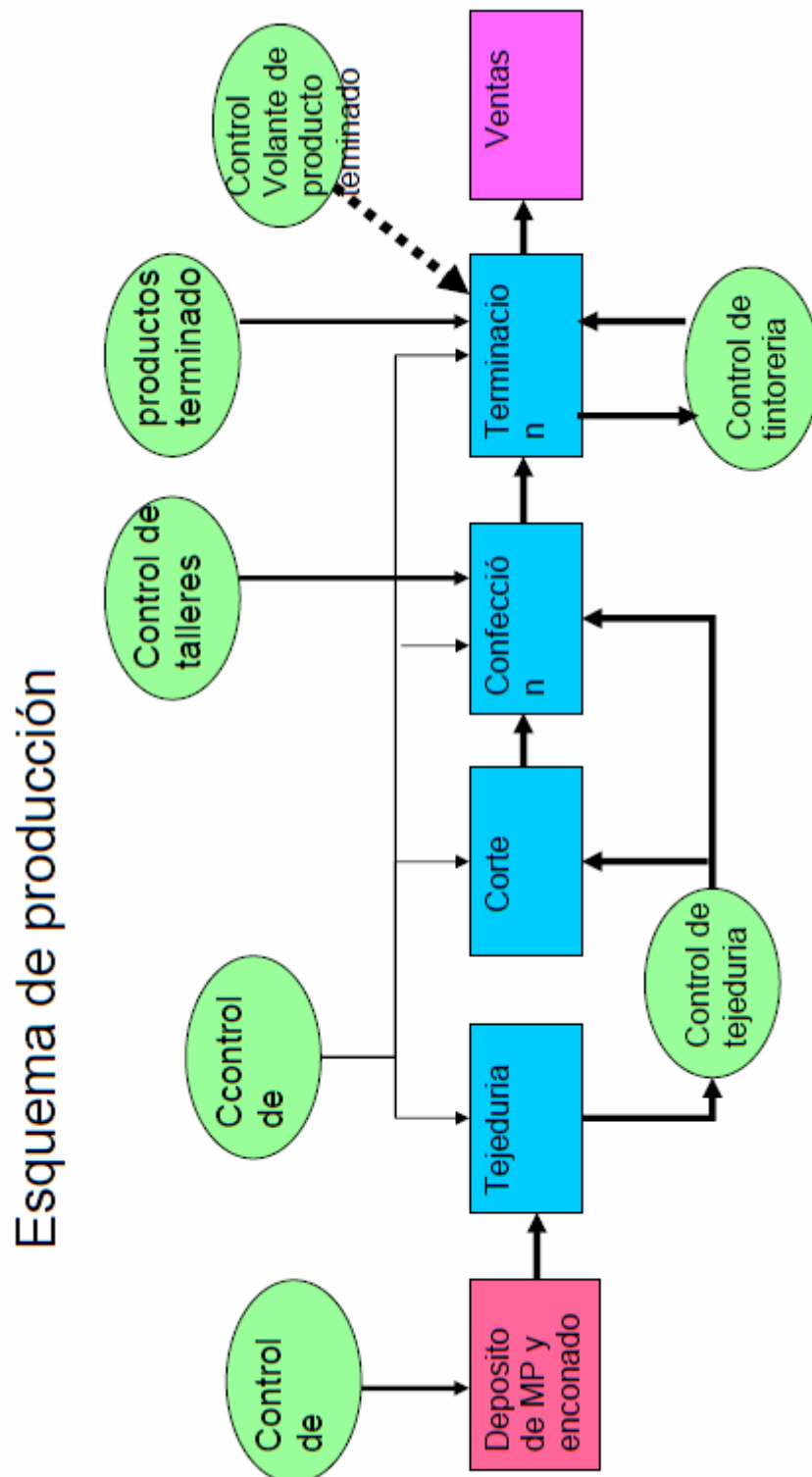
La ADMINISTRACIÓN esta dirigida por un contador y se maneja con cuatro personas, que también asisten al gerente.

El personal de fabrica eran unas 80 personas, mas el personal de los locales (50 empleados) y administrativos, de logistica y directivos agregaban 20 personas. Tenían una antigüedad promedio de 10 años y conocían bien su oficio, pero se resistían a los cambios tecnológicos.

Incorporación de sector.

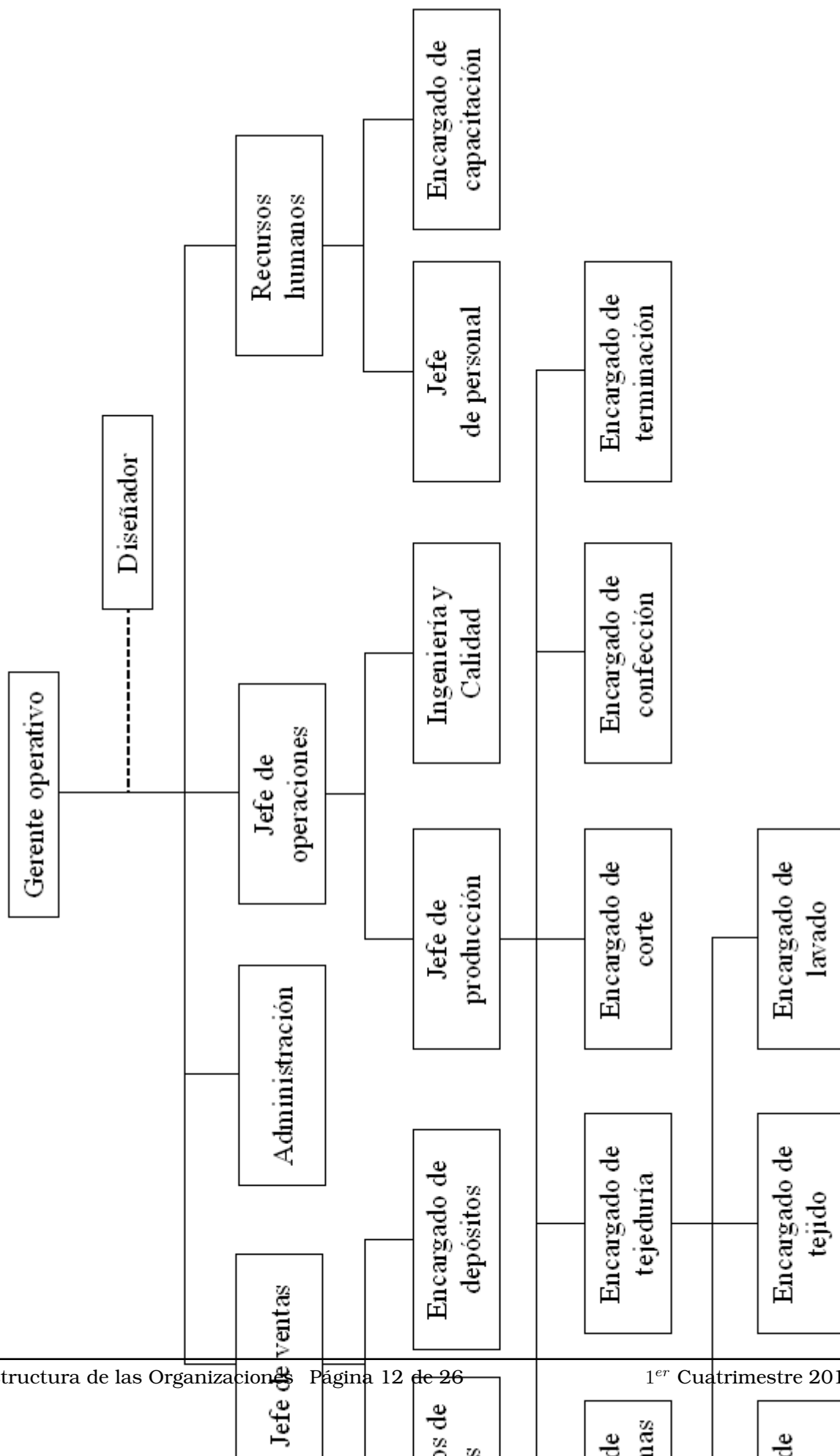
En este momento (año 2000) se dispuso incorporar un sector de calidad con el fin de reducir el desperdicio que rondaba el 20 % (adicional a lo que se explico de los telares computarizados. Pero esta tarea tampoco fue fácil debido a que en la industria textil se acostumbra a tener medidas aproximadas y el personal reclutado no tenia la experiencia en el rubro como para liderar este cambio.

Se pide que planteen una estructura adecuada alternativa a la presentada y las medidas que se deben poner en practica para mejorar la situación problemática en que se encuentra la empresa.





### **1.2.2. Organigrama Derivado del Enunciado**





### 1.2.3. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajar con materia prima de calidad.</li><li>- Ser una fábrica de punto integrada verticalmente hasta llegar al consumidor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avance tecnologico.</li></ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>- Contar con un sistema informático rígido que sufre continuos problemas que impide la actualización de lainformación.</li><li>- Falta de capacitación de personal para el uso de las nuevas maquinarias.</li><li>- Personal se resiste a cambios tecnológicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrada de nuevos competidores.</li></ul>

### 1.2.4. Medidas que se deben poner en práctica

1. Capacitar al personal para el uso de las nuevas maquinarias.
2. Mantener actualizado el sistema informático de la empresa, de manera que la información sobre ventas, stock y pedidos de los clientes se actualice correctamente y de esa forma evitar inconvenientes en las tiendas e inconvenientes contables.

### 1.3. Emporio Automotor

#### 1.3.1. Enunciado

La empresa Emporio Automotor fue fundada en 1967 como una manufacturera y distribuidora mayorista de autopartes. Inicialmente se instalaron en un garaje. Luego, con un espacio mayor para almacenar inventario, pudieron ofrecer una línea más amplia de autopartes. En esa época los automovilistas de Estados Unidos comenzaron a conservar sus coches por más tiempo, con lo cual, en combinación con el mayor surtido de Emporio Automotor, contribuyó a que el negocio tuviera una expansión explosiva hacia mediados y fines del '70. Para los primeros años de los '90, Emporio Automotor era el mayor distribuidor independiente de autopartes de la región norte de Estados Unidos.

El año pasado la empresa se mudó a un nuevo conjunto de oficinas y depósitos, cubriendo algo más de 30.000 metros cuadrados de superficie.

En la actualidad, la producción se ha incrementado en un 20 % y la ocupación del depósito se ha incrementado desde el 65 % en el momento de la inauguración hasta alcanzar el 90 %. En el periodo transcurrido, por otro lado, el volumen de ventas no ha aumentado. El rápido crecimiento de los inventarios indujo entonces a la Dirección a contratar a un especialista en gestión de inventarios para atacar el problema.

La persona adecuada para esto es Susan Torio, quien es tomada como Gerente de Abastecimiento. Sue es una Ingeniera Industrial recientemente graduada que espera con ansia el momento en que habrá de enfrentarse por primera vez con un problema del mundo real.

El primer día recibe un informe sobre el estado del inventario, y de las compras pendientes. Al principio de un largo listado impreso aparece una nota manuscrita de parte del Gerente de Compras: "Adjunto encontrará los datos referentes a los niveles de inventarios y el grado de cumplimiento con los clientes. Tenga la seguridad que los niveles son precisos, porque al final de la semana pasada efectuamos un conteo físico completo. Desafortunadamente, no contamos con registros compilados en algunas áreas, pero está usted en libertad de obtenerlos por sí misma. ¡Bienvenida a bordo!".

Un poco molesta por no tener disponible toda la información, Sue decide seleccionar al azar una pequeña muestra de aproximadamente 100 elementos, y compilar personalmente el inventario y el grado de cumplimiento con los clientes para formarse una idea del panorama general.

Los resultados de este experimento le revelan por qué Emporio Automotor ha decidido convocarla. Parece que el inventario está desperdigado en los lugares más inadecuados. A pesar de que la empresa tiene unos 60 días de stock en sus inventarios, el grado de cumplimiento con los clientes no es del todo satisfactorio.

Sin embargo, sabe que su capacidad de introducir cambios significativos todavía es limitada, a menos que sepa cómo generar cambios positivos de resultado comprobable de inmediato.

### 1.3.2. Interpretación

#### ■ Resumen

En principio la empresa se instaló como manufacturera y distribuidora mayorista de autopartes. Las demandas fueron creciendo (porque los clientes tendían a tener sus autos cada vez por más tiempo), y debieron implementarse algunos cambios para aumentar el espacio donde almacenar el inventario, de modo que se pudiera desarrollar una línea mayor del producto. Esto derivó en una rápida expansión del negocio, y Emporio Automotor llegó a convertirse en el mayor distribuidor independiente de autopartes de la región norte de Estados Unidos.

La empresa se trasladó a un nuevo conjunto de oficinas y depósitos, que ocupaban más de 30.000 metros cuadrados de superficie.

En la actualidad, la producción se ha incrementado en un 20% y la ocupación del depósito del 65% en el momento de la inauguración alcanzó llegar hasta el 90%. En el período transcurrido, por otro lado, el volumen de ventas no ha aumentado.

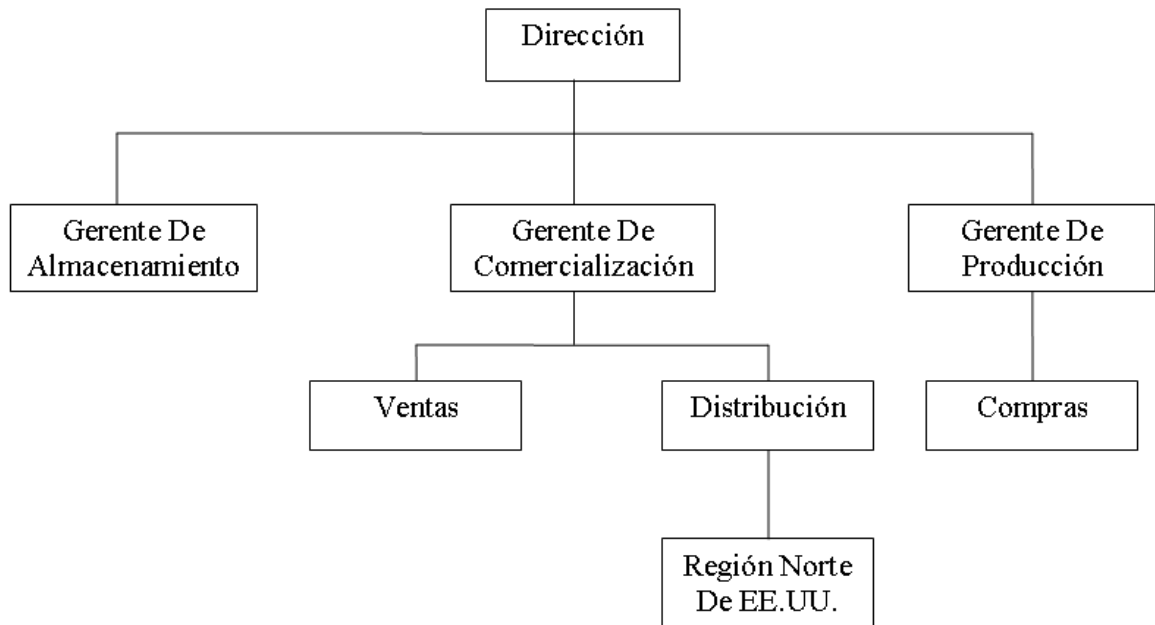
#### ■ Problemas

El rápido crecimiento de los inventarios indujo a la Dirección a buscar un especialista en gestión de inventarios para atacar el problema. Se contrató entonces a Susan Torio como Gerente de Abastecimiento, puesto que es funcionalmente diferente al de Gerencia de Compras.

Torio recibe un informe sobre el estado del inventario y las compras pendientes, pero como este resulta incompleto opta por seleccionar al azar una pequeña muestra de alrededor de cien elementos y compilar personalmente el inventario junto con el grado de cumplimiento a los clientes. El resultado le revela que, a pesar de que la empresa tiene unos sesenta días de stock en sus inventarios, el último aspecto -el grado de cumplimiento con los clientes- no es del todo satisfactorio.

### 1.3.3. Resolución del Caso

- 1.Cuál es la estructura de la empresa antes de la contratación de Sue?  
- Desarrolle organigrama.



- 2.Cuál es la diferencia funcional entre una Gerencia de Compras y Una Gerencia de Abastecimiento?

#### Gerencia de Compras

El objetivo del departamento de compras es adquirir los insumos, repuestos y materiales buscando obtener los mejores precios y condiciones, calidad, financiamiento, y mantener buena relación con los proveedores. Los costos repercutirán directamente en el precio de venta del producto final, si estos son bajos, podrá ofrecerse un precio de mercado competitivo. Sus principales funciones son:

- Reducción de costos y obtención de utilidades.
- Control de convenio para obtener financiamiento.
- Control de tratos comerciales con los proveedores.
- Obtención de información y asesoramiento.

#### Gerencia de Abastecimiento

Se encarga de almacenar insumos, repuestos y materiales que se consumen dentro del establecimiento necesarios para el cumplimiento de las tareas de cada área. Sus principales funciones son:

- Conocimiento de la necesidad.
- Hacer y esperar el pedido.
- Recibir los artículos o servicios.



- Controlar el inventario.
- Distribuir los productos a los departamentos.

3. Póngase en el lugar de Sue: Cómo armaría la estructura de la nueva Gerencia de Abastecimiento?

Dos son los principales problemas a solucionar en el debut de la nueva Gerencia de Abastecimiento: conocer si es conveniente o contraproducente el alto nivel de stock manejado actualmente por la empresa, y lograr organizar y clasificar el stock, cuyo desorden impide la entrega en tiempo y forma a los clientes. Para ello, Sue deberá definir políticas claras y estrictas para el almacenamiento de autopartes, y su correspondiente clasificación y organización en sectores. Como primer paso, deberá definir sub-áreas físicas en el sector de depósito y elaborar un Manual de Abastecimientos que definirá las políticas del sector. Además, sería conveniente que llevase a cabo un estudio sobre los niveles de stock actual de cada producto y su relación con la demanda del mismo, para conocer si existe un desbalance relativo en los stocks (como por ejemplo, poco stock de un producto muy demandado y mucho stock de otro que no lo es). Realizado dicho análisis, podrá enviar un informe al área de Producción para reorganizar eficientemente las tareas pendientes de la misma. Independientemente de las personas que Sue pueda necesitar para ayudarla, la nueva Gerencia de Abastecimiento inicialmente será conformada alrededor de las funcionalidades o sub-áreas de: Relevamiento y control de inventario, Elaboración de Manuales y Normas (directivas), Control de cumplimiento de normas, Elaboración de Informes para Producción, Análisis estadístico de demandas y stocks.

4. Cuales son las Fortalezas y Debilidades de Emporio Automotor?

**Fortalezas**

- a) La trayectoria de la empresa.
- b) Ser el mayor distribuidor independiente.
- c) La infraestructura de la empresa.

**Debilidades**

- a) Tener el inventario desperdigado en lugares inadecuados.



## 2. Empresa: Imagen y Comunicación

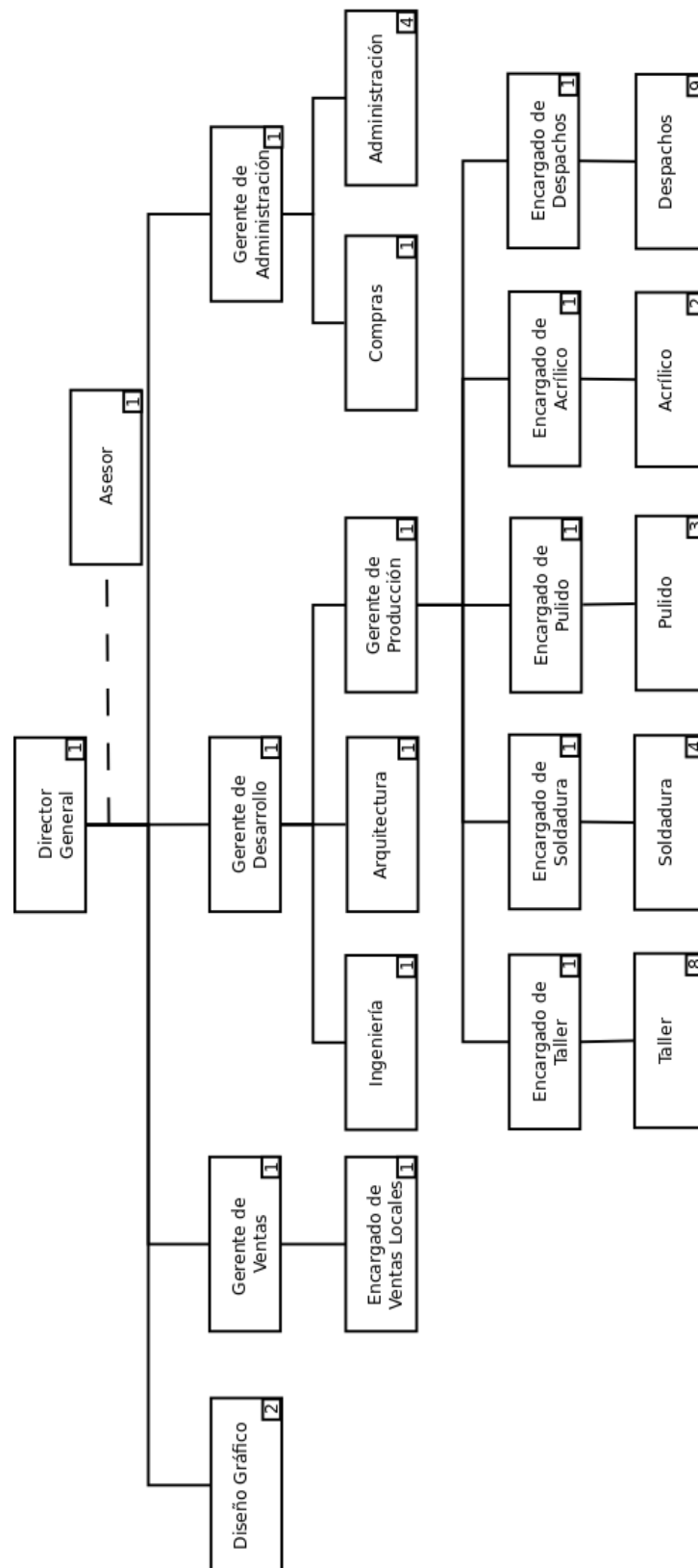
### 2.1. Tabla de Selección de Empresas

En la siguiente tabla aparecen las empresas que conseguimos con sus respectivos puntajes. La empresa elegida es Imagen y Comunicación ya que tiene el puntaje más alto y se han mostrado interesados en ayudarnos con el trabajo de campo.

Característica \ Empresa	Puntaje	ServiFlex	Grupo Al Sur	Imagen y Comunicación	Punto1
Contacto	10	10* 8	9	10	5
Ubicación	10	10* 8	8	8	8
Centralización	8	8* 10	9	6	10
Tamaño	7	7* 10	7	10	7
Disponibilidad	7	7* 6	4	9	7
Total	-	352	319	<b>361</b>	308

Cuadro 1: Puntaje de Empresas

## 2.2. Organigrama de la empresa





### 2.3. Minuta de Reunión del día 4 de abril

<b>Fecha:</b> 04/04/2011	<b>Comienzo:</b> 14:00	<b>Fin:</b> 15:30
<b>Lugar:</b> "Imagen y Comunicación S.A."		
<b>Presentes:</b> Por parte de la empresa: Daniela Paz (Legales y Personal) Por parte de UBA: Hurtado, Pablo; Zavala, Diego; Zhang, Yi Cheng		
<b>Distribuir a:</b> Presentes, Ing. Barmack, Daniela Paz, Grupo B1		

#### Síntesis de los temas tratados:

1. Historia de la empresa: la creación de la empresa, una breve historia de su creación y su evolución.
2. Organización general de la empresa: explicación del funcionamiento de la empresa, las jerarquías en la misma, las divisiones de trabajo, y las funciones de cada gerente/jefe.
3. Recorrido por la fábrica: un tour por todos los sectores de la fábrica para poder entender mejor su funcionamiento y cómo elaboran sus productos.

**Conclusiones:** En esta primera reunión, además de sus características e información general, pudimos entender bien cómo funciona la empresa, y la función de cada uno de los gerentes y jefes.

#### Pasos a seguir:

Tarea	Encargado	Fecha de entrega
Resumen de la entrevista	Hurtado, Pablo	06/04/11
Organigrama	Hurtado, Pablo	06/04/11

**Tomaron nota:** Zavala, Diego; Zhang, Yi Cheng

**Digitalización:** Hurtado, Pablo; Zhang, Yi Cheng



## Resumen de la reunión

A los cuatro días del mes de abril del año 2011, en la sede de Imagen y Comunicación S.A., se reúnen los alumnos con la srta. Daniela Paz, empleada administrativa de la empresa. Daniela trabaja allí hace 5 años, y si bien en el organigrama aparece como encargada de asuntos legales y de personal, también realiza trabajos administrativos, de apoyo contable y de tesorería.

Se realizó una serie de preguntas y se obtuvieron las respuestas detalladas a continuación.

- ¿Cuántos años tiene la empresa?  
Se fundó en el 2000, así que 11. La fecha exacta no supo decirnos.
- ¿Cuál es el rubro de la misma?  
Metalúrgica.
- ¿Con cuánto personal cuenta?  
45 personas.
- ¿Qué operación tiene con otras empresas?  
Tiene un contrato de exclusividad con Nike y cualquier particular que quiera poner un local que venda productos Nike en alguna parte de Latinoamérica (excepto Brasil y México) tiene que ponerse en contacto con Imagen y Comunicación S.A. para pedir mobiliario. No tienen otros clientes. Hasta hace poco tercerizaban el trabajo de diseño gráfico, pero ahora lo hacen ellos mismos.
- ¿Hace cuánto que es proveedor de Nike?  
Desde que la empresa se fundó.
- ¿Con cuántas sucursales cuenta?  
Ninguna. Aparte de la sede, tienen un galpón a una cuadra, pero no hay más oficinas que las de la sede.
- ¿Cuál es su política con los trabajadores?  
La jerarquía entre los trabajadores es puramente por antigüedad: los jefes de cada sección son los trabajadores más antiguos y experimentados de la misma. La comunicación es informal. No hay delegados sindicales en la empresa, aunque están en la UOM.
- ¿Existe algún plan o deseo para proveer a otra empresa en el futuro?  
Sí existe el deseo, pero por el tamaño de la empresa sería imposible.
- ¿Hay mucha competencia en el rubro? De ser sí, cómo la manejan?  
En lo que hace a esta empresa en particular, no hay competencia de ningún tipo, dado que posee un contrato de exclusividad.
- ¿Qué productos nuevos se están solicitando y deberán empezar a producir? (en caso de que elaboran productos a pedido de las empresas)  
Están sujetos a los cambios de línea de Nike. Cuando cambia la línea hay que empezar a producir muchos productos nuevos, para los cuales puede haber que usar técnicas diferentes a las que se venían utilizando. Por ejemplo, ha pasado que se ha tenido que reemplazar el sector de Acrílico por un sector de Pintura por un cambio de línea. Como los trabajadores no están fuertemente especializados, se puede realizar el nuevo trabajo sin tener que hacer cambio de personal, pero con un costo de formación.
- ¿La infraestructura (instalaciones) con la que cuentan alcanzan para el buen desarrollo del trabajo?  
A simple vista pareciera que no, pero si han logrado mantener un contrato de semejante exigencia durante más de 11 años, debe ser suficiente.
- ¿Cuentan con muchas tecnologías para el desarrollo de los productos o más bien los productos son elaborados en forma "artesanal"?  
Cuentan con alta tecnología. Tienden a renovar tecnologías en cuanto pueden (Le preguntamos si les había pasado como en el caso Dolly; nos dijo que no, pero casi.) La figura de la cancha es



la máquina que corta metal con un chorro de agua con abrasivos, que tiene mayor precisión que un láser.

- ¿Piensan introducir nuevas tecnologías?  
Seguramente.
- ¿Quiénes se encargan del diseño para la elaboración de los productos? Los diseños son propios o los da la empresa que pide el producto?  
Claramente los pide Nike. Por ejemplo, una de las cosas que nos mostraron fue un escudo del Manchester Utd., y había varios logos de Nike en las oficinas, y además, por la naturaleza de su trabajo (exclusivamente mobiliario de negocios deportivos), tienen que representar fielmente íconos que al público le resulten representativos de las marcas, de modo que mucha libertad no tienen.
- ¿Para la fabricación de sus productos, cuentan con proveedores que les venden la materia prima o se autoproveen de la misma?  
Cuentan con proveedores.



## 2.4. Minuta de Reunión del día 25 de abril

<b>Fecha:</b> 25/04/2011	<b>Comienzo:</b> 15:00	<b>Fin:</b> 16:00
<b>Lugar:</b> "Imagen y Comunicación S.A."		
<b>Presentes:</b> Por parte de la empresa: Enrique Paz (Director General) Por parte de UBA: Aberastury, Lucía; Barbieri, Alejandro; Villanueva, Amalia; Camacho, Tania Gabriela; Garbarini, Lucía		
<b>Tema</b>	<b>Solución</b>	<b>Responsable</b>
Conocimiento de detalles sobre la historia de la empresa.	Se habló con el Director General y fundador de la empresa sobre la historia de la misma.	Aberastury, Lucía
Profundización en el tema de organización general de la empresa y las funciones de cada gerente.	Se consultó al presente por parte de la empresa acerca de sus funciones y las de sus subordinados.	Barbieri, Alejandro
Relación con el cliente (Nike), y relaciones formales e informales dentro de la empresa.	Se habló con el presente por parte de la empresa acerca de la comunicación interna y externa, y sobre casos anecdóticos que marquen las relaciones bajo análisis.	Villanueva, Amalia
<b>Conclusiones:</b> Se conoció la historia de la empresa contada por su fundador. Se comprendió que las relaciones informales en la empresa prevalecen sobre las formales.		
<b>Distribuir a:</b> Presentes, Ing. Barmack, Enrique Paz, Grupo B1		

### Pasos a seguir:

<b>Tarea</b>	<b>Encargado</b>	<b>Fecha de entrega</b>
Resumen de la entrevista	Garbarini, Lucía	27/04/11
Organigrama	Camacho, Tania Gabriela	27/04/11

## Resumen de la reunión

La reunión comenzó con un racconto del origen de la empresa Imagen y Comunicación S.A., el cual se resume a continuación.

*Hacia el año 1992, Enrique Paz diseñaba exhibidores de cartón con apliques de metal. Ese año hubo concursos para Nike y Reebok en los que presentó exhibidores, presentando el mejor diseño (con un estilo más clásico) ante Reebok y el peor ante Nike, dado que Nike era una empresa relativamente nueva y que Reebok tenía una imagen más acorde al mejor de aquellos dos diseños. El gerente de Nike en Argentina dijo que se comunicaría con el señor Paz en 60 días, lo cual Enrique entendió como un rechazo; sin embargo, aproximadamente dos meses después, llegó un llamado en el cual le pedían 300 exhibidores "Pampa" (el nombre original del producto, elegido por Enrique, era "Black Black", nombre originado por el color negro del material al trabajarlo, pero Nike decidió cambiarlo sin previo aviso). Con pocos recursos económicos y con proveedores amigos, se pudo cumplir el pedido.*

*Más adelante, para otro concurso de Nike, Enrique presentó un nuevo diseño llamado "Canoa". Mientras que las otras dos empresas competidoras realizaron sus presentaciones con dibujos realizados por computadora, Paz entregó dibujos hechos a mano por un muy buen artista amigo, lo cual a la gente de Nike le agradó mucho, otorgándole la licencia a Enrique. Así, la empresa unipersonal de Enrique Paz se fue convirtiendo en un proveedor de Nike y creciendo, al mismo tiempo que daba trabajo a sus proveedores (de materiales, pintura, etc.), que antes de todo esto no estaban pasando por un buen momento. Un tiempo después, Paz propone fabricar no sólo los exhibidores para Nike, sino todo el mobiliario necesario para cualquier negocio que desee vender productos de esa marca, haciendo que Nike dependa de este proveedor más fuertemente, de modo de reducir el riesgo inherente a trabajar para un único cliente.*

*Posteriormente se da un hecho muy importante en la relación con Nike, cuando los distintos proveedores de mobiliario de Nike en el mundo dan ideas para una nueva línea de productos. El proveedor canadiense propuso una línea cromada, ante lo cual Enrique objetó que eso traería muchísimos problemas de contaminación, sobre todo a la hora de desechar los productos cuando se acabara su vida útil o se produjera un cambio de línea (además de que, por la ley argentina, probablemente le hubiesen negado los permisos para producir en esas condiciones), y propuso en cambio el uso de acero inoxidable. Finalmente fue aceptada la propuesta del señor Paz, dado que Nike vio que los problemas citados por el mismo eran factibles. Esto fortaleció los vínculos entre las empresas. En el año 2000 finaliza la etapa como empresa unipersonal y se funda Imagen y Comunicación S.A.*

A pesar de los aspectos positivos de la relación entre la empresa y Nike, no hay comunicación constante entre las empresas, ya que lo que hace "iCom" (como le llaman coloquialmente a Imagen y Comunicación S.A.) es proveer de mobiliario a quienes quieran vender productos Nike en su negocio. Tampoco hay diálogo con estos clientes locales, sino que iCom sólo se limita a responder al pedido.

En cuanto a la organización de la empresa, se puso en claro que en el sector de Administración los roles no están bien definidos, siendo que a veces la encargada de Personal se encarga de trabajos de contaduría (ya nos lo había contado ella misma) e incluso la recepcionista hace trabajos administrativos.

Enrique Paz es el Director General de la empresa, pero además se encarga del área de Ingeniería y Desarrollo y de algunos asuntos administrativos. Como gerente, su objetivo principal es coordinar y controlar el trabajo del Ingeniero y la Arquitecta, y supervisa además a la gerente de Producción.

El sector de Ventas está formado por únicamente dos personas: una se encarga de las ventas locales y una de todo asunto de comercio exterior (no sólo ventas). Una diferencia entre las ventas locales y las internacionales es que los clientes locales tienen los estudios de arquitectura necesarios realizados previamente, mientras que en el exterior hay que empezar todo de cero. La encargada del comercio exterior además actúa como gerente del departamento, supervisando al encargado de ventas locales.

El sector de Diseño Gráfico tiene la particularidad de que tiene sus clientes propios y se maneja de forma independiente del resto de la empresa (salvo de la Dirección).





Ilce Pesaresi es la gerente de Producción, el área más grande de la empresa. Su función es asegurarse de que los empleados de planta trabajen correcta y eficientemente, y responde a Enrique Paz.

Se observa que existe un predominio de las relaciones informales dentro de la empresa. El liderazgo en cada sector del núcleo operativo lo toma el trabajador con mayor experiencia, casi *de facto*. No se comunica a los obreros la ideología ni la misión de la empresa, ni ningún aspecto administrativo, de modo que es frecuente la aparición de rumores y de dudas sobre su continuidad en la empresa.



### **3. Presentación**