



**DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES PARA EJECUTIVOS
ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICA CALIFICADA**

ALUMNO : _____

SECCIÓN : _____

DURACIÓN : **110 MINUTOS**

Caso Vistony S. A. C.¹

Vistony SAC es una empresa con más de 20 años de experiencia especializada en la fabricación, comercialización y distribución de lubricantes y grasas de la marca VISTONY, enfocada en los sectores industrial, automotriz y minero. Cuenta con una moderna planta de producción de lubricantes y grasas, con una capacidad de almacenaje de más 3 millones de galones. Además, tiene un laboratorio con tecnología avanzada para el análisis de aceites usados y básicos. La empresa cuenta con más de 500 ítems o productos los cuales se ubican en todas las categorías del mercado.

Es una empresa con 100 % de capital peruano. Oswaldo Hidalgo es el creador de Vistony, quien desde niño ayudó a su padre en la chacra, en Áncash, y a sus cortos 13 años se vino a la capital con deseos de superación. Inicialmente, se dedicó a la confección de ropa industrial, sin embargo, en la época de Fujimori hubo grandes problemas de importación de productos de confecciones y ahí quebraron. Se encerró por dos años para pensar qué hacer y nació la idea de fabricar grasa para las maquinarias y para los engranajes de carros.

Actualmente, Vistony tiene presencia a nivel nacional e internacional, cuenta con certificaciones internacionales para la elaboración de aceites automotrices e industriales, cuenta con una gama de más de 200 productos. También ha realizado una importante inversión en la construcción de una planta industrial y ha logrado una óptima aceptación en la calidad de sus productos y servicios, obteniendo así la certificación de reconocimiento de los estándares internacionales, a través del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008. Es también miembro activo del NLGI (Instituto de Normalización de Grasas Lubricantes), el cual estandariza la calidad de las grasas en sus procesos de elaboración a nivel internacional. La calidad de sus productos ha permitido la aceptación y posicionamiento de la marca VISTONY, encontrándose dentro de las 4 marcas de preferencia y satisfacción del público, siendo una de las mejores alternativas en el rubro, gracias a su potencial humano quienes son capacitados de manera permanente, contribuyendo ello al crecimiento de la organización.

¹ Vistony S.A.C. (2018) página web: <http://www.vistony.com/>. Consulta el 30.10.2018, 10:30 pm.

Es importante indicar que el presente caso ha considerado información que no representa necesariamente la realidad de la empresa, ya que se han agregado diversas situaciones con fines académicos a fin de aplicar conceptos del curso.

Vistony SAC es la única planta nacional de lubricantes en el Perú, con capacidad para procesar 1'000,000 de galones de aceites y 1,500 toneladas métricas de grasas. La empresa está realizando las implementaciones necesarias para poder fabricar sus propios envases, requeridos por sus productos. Actualmente, posee sucursales previamente estudiadas para determinados productos Vistony de acuerdo con sus necesidades en los países de Bolivia, Ecuador, Paraguay, Chile, España y Estados Unidos. Para estos países, debe estudiarse previamente el precio de los productos, las promociones y luego realizar el monitoreo a través de sistemas de información integrados que permitan llevar un control integrado (internacional) de sus productos. Este mercado de aceite y lubricantes genera el interés de diversas empresas internacionales para ingresar a nuestro país, ya que aún se observa un crecimiento del mercado automotor, generando un aumento de la competencia en el mercado de lubricantes y grasas.

En diversos procesos de fabricación de la línea de aceites industriales, se observa una falta de estandarización de los tiempos de producción. Adicionalmente, la ejecución de diversas actividades no programadas ha originado desorden y falta de organización en la planta.

Vistony debe evaluar la renovación de algunas de las pocas maquinarias que aún son mecánicas. La maquinaria automatizada, que se emplea en esta industria, permite lograr un interesante incremento en el nivel de productividad. Esto debe tenerse en cuenta, ya que se está experimentando un aumento en los costos de los insumos utilizados para la fabricación de los productos, lo cual termina afectando el precio de venta de los productos Vistony. Asimismo, la legislación ambiental es más severa en su aplicación, lo que hace que la empresa se esfuerce más en elaborar productos que no afecten negativamente el medio ambiente.

Vistony viene evaluando incursionar en otros países de Oceanía, Asia y África. El caso de África es el de mayor potencial, por lo que vienen trabajando en el estudio de prefactibilidad para definir en qué países ingresarán primero y si lo harán con inversión directa o a través de socios estratégicos. Todo ello en línea con el plan de expansión de la empresa que prevé llevarlos del cuarto al segundo lugar en el mercado de lubricantes en los próximos años. Actualmente, tendrían el 7% y al cierre del 2018 llegarían al 8% del mercado nacional. El crecimiento de las ventas se da en un mercado bastante atomizado, donde compiten de 20 a 25 marcas, de las cuales cuatro a cinco deben ser locales y el resto extranjeras².

La estructura organizacional es:

- Gerencia General, la cual reporta al Directorio designado por la Junta General de Accionistas.
- Se cuenta con un Comité de Representantes ISO, como medio estructurado.
- La Gerencia de Control Interno depende de la Gerencia General.
- La Gerencia de Administración y Finanzas está conformada por la Subgerencia de Contabilidad; la Subgerencia de Cobranzas y Crédito; la Subgerencia de Sistemas y, la Subgerencia de Personal.
- La Gerencia de Abastecimiento cuenta con la Sub-Gerencia de Logística y la Subgerencia de Almacenamiento de Insumos.
- La Gerencia de Investigación e Innovación como órgano de asesoramiento.

² Vistony-explora-asia-oceania-africa-<https://gestion.pe/impresa/vistony-explora-asia-oceania-africa-95844>. Consulta el 30.10.2018, 10:30 pm.

Como órganos de línea se tiene:

- La Gerencia Comercial cuenta con el Departamento de Marketing como su órgano de apoyo. Esta Gerencia está conformada por la Subgerencia de B2B Industrias; la Subgerencia de B2C Detalle y la Subgerencia de Comercio Exterior. El departamento de Distribución y Facturación que depende de esta Gerencia Comercial está por crearse.
- La Gerencia de Operaciones cuenta con el Departamento de Calidad como órgano de asesoramiento. Esta Gerencia está conformada por:
 - La Subgerencia de Producción, la misma que cuenta con el Departamento de Aceites y el Departamento de Grasas.
 - La Subgerencia de Seguridad Industrial y,
 - El Departamento de Productos Terminados.
- El Departamento de Aceites y el Departamento de Grasas realizan coordinaciones permanentes con el Departamento de Productos Terminados cada vez que están próximos a culminarse los lotes de producción a fin de que inicien las gestiones con los encargados de la distribución de los mismos según plazos comprometidos.

Responda lo siguiente basado estrictamente en la información presentada en el caso:

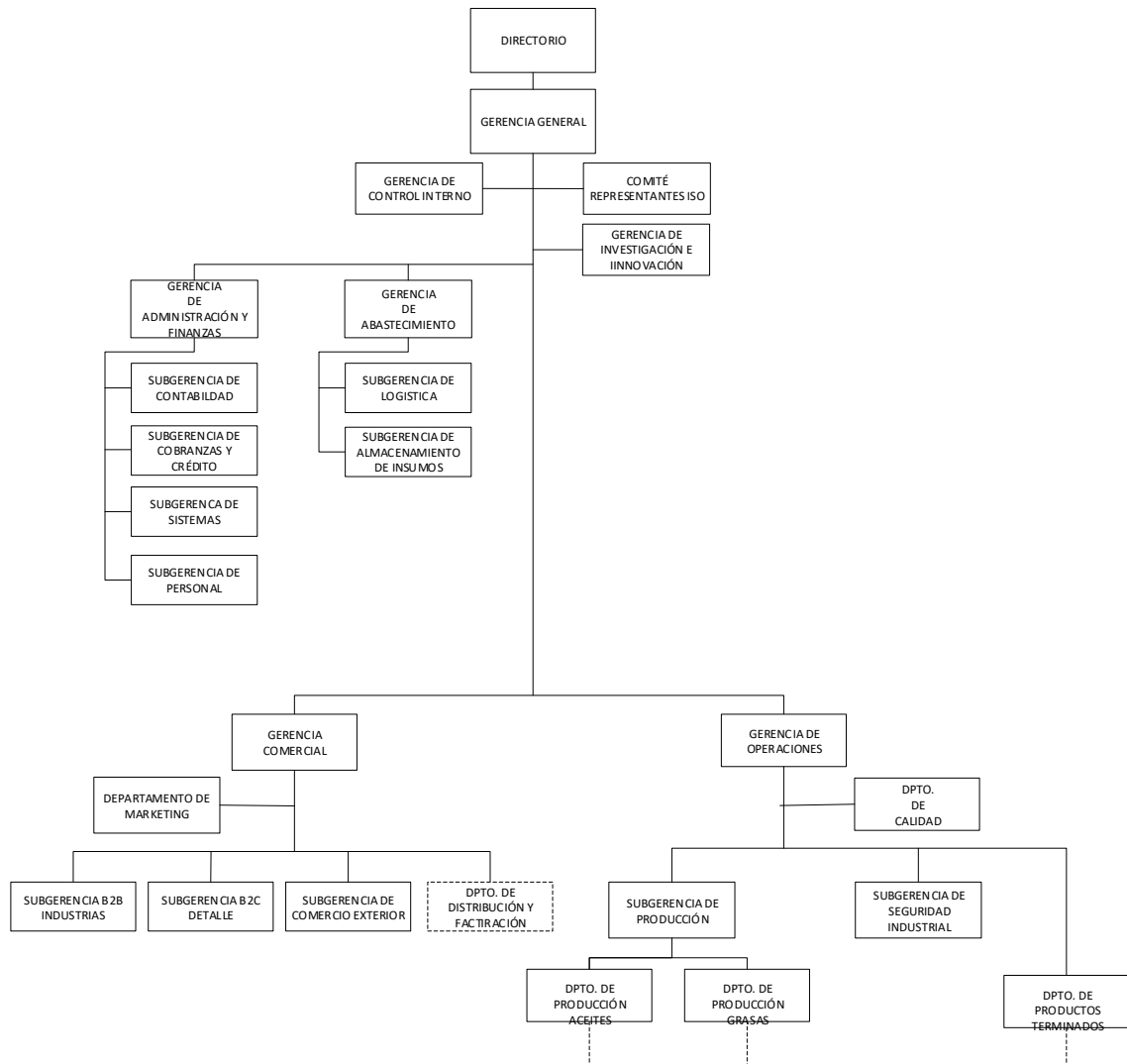
1. Identifique las conclusiones del análisis FODA de la empresa (**4 puntos**).

| | |
|---|---|
| FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">- Conocimiento del mercado- Trabajadores con experiencia.- Amplia gama de productos.- Cuenta con una planta moderna de producción de lubricantes y grasas. | OPORTUNIDAD <ul style="list-style-type: none">- Crecimiento del mercado automotor.- Interés de empresas extranjeras por incursionar en el mercado de aceite y grasas.- Ventas internacionales.- Países en África con alto potencial para productos de aceites y grasas. |
| DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">- Falta de estandarización de tiempos de producción.- Desorden en la planta.- Falta de maquinaria automatizada. | AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">- Aumento de los costos de la materia prima.- Leyes más severas por contaminación ambiental.- Desaceleración de la economía.- Aumento de la competencia en el mercado de aceite y grasas. |

2. Identifique, clasifique y mencione las estrategias que plantea el caso (6 puntos)

| ESTRATEGIAS EXTERNAS | INTERNAS GENERALES | FUNCIONALES |
|---|---|--|
| <p>Competitivas Diferenciación de los productos que brinda.</p> <p>Integración Integración vertical hacia atrás Respecto de la fabricación de sus propios envases.</p> <p>Integración vertical hacia adelante Apertura de diversass sucursales en el Perú y en el extranjero para realizar la venta de sus productos. Ello en adición a que vende sus productos a través de los distribuidores mayoristas.</p> <p>Intensivas Desarrollo de productos Cuenta con diversa variedad de producto y a la fecha trabaja en un proyecto de aceite para motores diesel.</p> <p>Desarrollo de mercado Están incursionando con sus productos a diversos países como Bolivia, Ecuador, Paraguay, Chile, España y Estados Unidos. Actualmente, están viendo como introducir sus productos en África.</p> | <p>Calidad Calidad de producto. Tiene alianzas con otras organizaciones para realizar pruebas.</p> <p>Tamaño Aumentar en base a la nueva línea de productos por la demanda en otros mercados.</p> <p>Tecnología Sistemas integrados para que lleve un control de sus productos internacionalmente.</p> | <p>Comercial Producto. Plaza. Precio. Promoción A fin de ver como introducir sus productos en los distintos mercados.</p> <p>Operaciones Métodos. Procesos.</p> <p>Personas Compromiso del personal. Capacitación permanente.</p> <p>Dirección Inversión para los diferentes productos a elaborar y para las sucursales a aperturar.</p> |

3. Diseñe el organigrama actual de la empresa, de acuerdo a los lineamientos de diseño correspondiente, aprendidos en el curso (**5 puntos**).



4. En la estructura, identifique y explique los tipos de agrupación (**3 puntos**).

Híbrido, tiene de funcional y de línea de productos.

5. ¿Cuál es la configuración de Mintzberg que se observa en la organización? Explique (**2 puntos**).

Predomina la configuración estructural Organización Maquinal.