



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

ALUMNO : _____

SECCIÓN : _____

DURACIÓN : **110 MINUTOS**

Caso LA FIRME S.A.C

LA FIRME S.A.C se fundó en Inglaterra en el año de 1970 por iniciativa y esfuerzo del Ing. Steven Seinfeld, la empresa se convirtió gracias a su experiencia y visión del liderazgo, en una de las compañías más sólidas del mercado mundial en la venta de software industrial orientado al mercado de la industria automotriz. Hoy por hoy, con la fuerte evolución de las innovaciones tecnológicas la empresa asume retos de especial interés.

Su Core Bussines industrial es la venta de software con características distintivas en cuanto a la performance y adaptabilidad de las soluciones tecnológicas para la industria automotriz (actualmente en crecimiento), en donde las plataformas que se comercializan son bastante útiles en los procesos de automatización que se rigen en las plantas el día de hoy. Es debido a esta tecnología que la industria en cuestión se ha podido ahorrar millones de dólares en *Horas Hombre* y *Horas Máquina* llegando a ratios de eficiencias nunca vistos en el mercado.

Steven Seinfeld como todo hombre de negocios, hace 3 años decidió nombrar con el cargo de Gerente General a su hombre de confianza el Ing. Boris Ruso, a fin de que comande el íntegro de las operaciones a nivel mundial empoderándolo para la toma de decisiones a todo nivel. De esta manera Seinfeld solo se dedicaría a sus funciones de Presidente del Directorio y tendría más tiempo para desarrollar la corporación a futuro, así como reportar anualmente los resultados de la Corporación a la Junta General de Accionistas. En ese entendido, y por más confianza que Seinfeld le guardaba a Ruso, sabía que ese nombramiento involucraría la eventual contratación de una Empresa de Auditoría Externa, que le reportara al Directorio los resultados del informe anual, mismos que comprendían las actividades de la Gerencia General.

Por su parte, el Ing. Ruso ante tamaño reto empezó una transformación orientada a institucionalizar y tecnificar la compañía integrándola a través de un sistema integrado de información así como de una red externa con el resto del mundo, del mismo modo trabajó en profesionalizar todos los puestos de trabajo re - contratando colaboradores competentes, generando procesos estandarizados a nivel mundial y desarrollando programas de capital humano orientados a la creación de líneas de carrera, clima laboral, capacitación, motivación y empowerment del equipo ejecutivo de primera y segunda línea, entre otros.

En ese, su primer año, su trabajo fue sobresaliente y sus números generaron expectativa al Directorio, pues en ese año, el ROE se incremento 3%, el ROI, 2% el margen bruto creció 6 puntos básicos y el margen operacional se incrementó en 3% al tiempo que el ratio de eficiencia que contempla la relación de la reducción del gasto administrativo entre las ventas se redujeron en 8%. Por su parte la cuenta clientes del activo cortriente se contrajo reduciendo la provisión por cobranza dudosa, entre muchos otros indicadores que se resumen en un buen resultado financiero para la organización.

Así, Ruso organizo su estructura contemplando una gerencia de recursos humanos, operaciones, sistemas, investigación y desarrollo, administración y finanzas, así como 4 gerencias regionales de ventas orientadas a los continentes de Europa, Asia (de reciente captación y conquista), América y una última orientada a USA e Inglaterra. Estas últimas al igual

que las otras dependían del Gerente General. La gerencia de RR HH tenía a su cargo el área de desarrollo de la cultura corporativa de la organización, tarea que coordinaba estrechamente con el Gerente General como parte de la estrategia corporativa del grupo. La gerencia de sistemas tenía a su cargo las áreas de presupuestos, compras, calidad total y proyectos. El desarrollo del presupuesto era considerado estratégico para el buen desempeño anual de la corporación y éste era coordinado estrechamente con el Gerente General. La gerencia de Finanzas veía la contabilidad de la firma, la gestión de apalancamiento o pasivos, también llamada Bancos en el contexto de la comunicación casual de la organización, en tanto que la gerencia de operaciones tenía a su cargo las áreas de normas, funciones, almacén y procesos. La gerencia de sistemas tenía a su cargo (como es usual) las áreas de mantenimiento, soporte, y la mas importante, la de desarrollo. La gerencia de investigación y mercadeo tenía dos áreas a cargo, investigación a clientes e investigación mercados. A Rusó le pareció que esta estructura era la ideal, y de todos modos conforme una asesoría jurídica y estruturo la división de control interno.

Este nuevo año 2019, después de un exitoso 2018, el Ing. Ruso junto con su equipo de Gerencia y en especial con el gerente de administración, debe presentar su plan anual, el cual incluye el presupuesto y su proyección de margen de utilidad bruta, operacional y neta. Pero está preocupado ya que uno de los directores, en el cual confía mucho el Presidente Seinfeld, esta interviniendo en el desempeño de la organización, esta siguiendo su agenda propia y se toma la libertad de llamar a sus gerentes y preguntar temas internos de la organización, los gerentes leales a Ruso no saben como actuar, lo que a traido como consecuencia una relativa inestabilidad en la organización, pues la linea de mando y el principio de autoridad estan en cuestión, lo que eventualmente podría afectar los resultados de la compañía. Esta incidencia puntual, ha traido también como consecuencia de la confusión organizativa, que no se estén cumpliendo algunas normativas internas y que en algunos procesos se estén incumpliendo algunos paso, lo que ha sido ya observado por el auditor interno, por ello Ruso esta pensando en hacer algo, y hacerlo YA!!!!

Ante esta situación el Ing. Rose debe pensar bien que es lo que presentará teniendo en un escenario mundial complejo por la posible recesión de 2 grandes potencias mundiales y conflictos de poderes dentro de la empresa.

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

1. En su entender, identifique las conclusiones más relevantes del analisis FODA de la empresa **(5 puntos)**.
2. Identifique, clasifique, y describa la relación de las estrategias externas, internas y funcionales, planteadas en el caso **(5 puntos)**.
3. Diseñe el organigrama actual de la empresa, conforme a los lineamientos de diseño correspondiente aprendido en el curso, y explique su apreciación técnica respecto de la idoneidad del mismo **(5 puntos)**.
4. En la estructura, identifique y explique los tipos de agrupación, comentando en su entender, si son los más adecuados para la organización de la empresa **(5 puntos)**.

SOLUCIONARIO:

1. En su entender, identifique las conclusiones más relevantes del análisis FODA de la empresa (**5 puntos**).

ANALISIS F.O.D.A	
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Solidéz y experiencia	Interferencia de uno de los directores
Profesionalismo	Incumplimiento de normas
Procesos Estándarizados	Incumplimiento de procesos
Buenos resultados financieros	
Integración tecnológica	
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>RIESGOS</u>
Mercado automotriz en crecimiento	Posible resección económico mundial
Evoluvción favorable de la Tecnología a nivel mudial	

CONCLUSIONES:

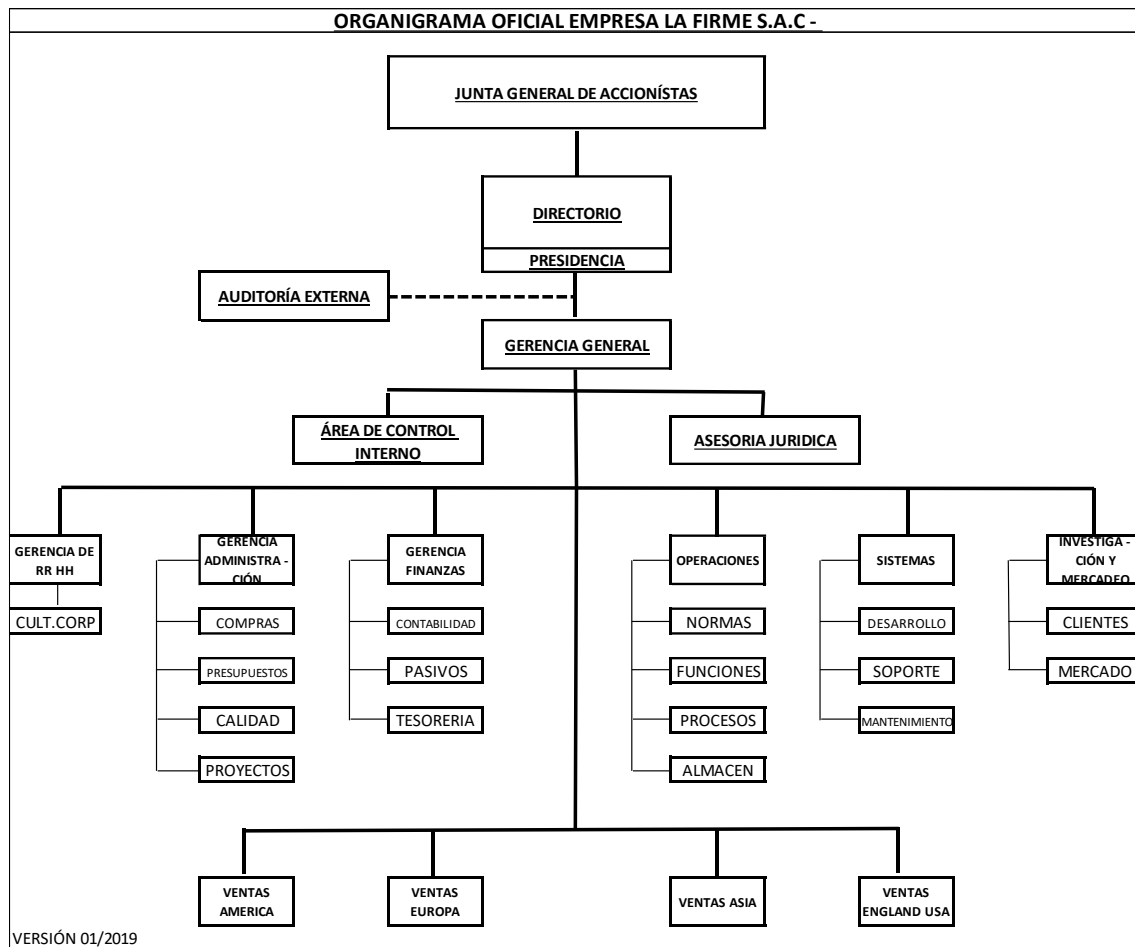
Si bien despues de un año exitoso, uno de los directivos debilita posicion de diagnostico en el FODA a través de interferencias que generan que los procesos y las normas se incumplan, esto hay que observarlo al mismo Directorio, con pruebas y evidenciando la magnitud del daño a la organización. No se menciona en el caso, pero antes de esta medida es bueno conversarlo directamente con el Directivo a cargo de dicha intromisión.

De nada sirve contar con oportunidades y fortalezas si los riesgos se materializan y afectan la actividad, es muy importante en una empresa, la comunicación franca, asertiva, transparente, sana y en especial la estrecha coordinación entre un Gerente General y su Directorio, la empresa es de todos, y los resultados de la empresa afectaran a todos, ya sea positiva o negativamente.

2. Identifique, clasifique, y describa la relación de las estrategias externas, internas y funcionales, planteadas en el caso (**5 puntos**).

ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN		
EXTERNAS	INTERNAS	FUNCIONALES
COMPETITIVAS	TECNOLOGÍA	RECURSOS HUMANOS
Diferenciación por performance y adaptabilidad de las soluciones tecnológicas	Desarrollo de un Sistema Integrado de Información así como la implementación de una Red Externa de conexión de oficinas a nivel mundial	Clima laboral, satisfacción, compromiso, línea de carrera, empowerment.
INTENSIVAS	CALIDAD	OPERACIONES
Desarrollo del mercado Asiático	Mejoras en la calidad de todos los procesos así como en el servicio al cliente y la performance del producto	Estándarización de los procesos
	TAMAÑO	
	A través de la captación del mercado de Asia, la empresa incrementa su tamaño, pues es lógico que si la empresa crece con su mercado, su tamaño se amplíe}	Nuevas reglamentaciones y normalización de la estructura
		DIRECCIÓN
		Coordinación del proyecto de Cultura Corporativo Coordinación del presupuesto de inversión de proyectos con la Gerencia de Administración. Lineamientos generales. Objetivo

3.- Diseñe el organigrama actual de la empresa, conforme a los lineamientos de diseño correspondiente aprendido en el curso, y explique su apreciación técnica respecto de la idoneidad del mismo (**5 puntos**).



APRECIACIÓN:

Conforme a lo expresado en el caso, hubiera sido deseable identificar en la Gerencia de RR HH las áreas encargadas de Capacitación, Desarrollo de personal, Líneas de carrera, Clima laboral, etc.

Las Gerencias de Administración y Finanzas podrían fusionarse dado que para un Gerente General no es recomendable que coordine con 10 ejecutivos sino en promedio 7, ello dinamiza y favorece la comunicación así como las directrices. En ese sentido, a esa gerencia se le podrían asignar dos jefaturas, una de Administración y otra de Finanzas.

Se coincide que siendo una empresa de orden mundial, las ventas estén distribuidas geográficamente.

4. En la estructura, identifique y explique los tipos de agrupación, comentando en su entender, si son los más adecuados para la organización de la empresa **(5 puntos)**.

La estructura de la organización principalmente es Híbrida, debido a que se encuentra estructurada tanto funcionalmente como geográficamente por el lado de la venta. Desde mi punto de vista es una estructura adecuada, el porqué de esta respuesta, que en fundamentación es lo más relevante, es que el tamaño de la corporación es de orden mundial.