



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

ALUMNO : _____

SECCIÓN : _____

DURACIÓN : **110 MINUTOS**

Caso Cía. Chitré SAC¹

HYUNDAI es una marca coreana de reconocido prestigio a nivel internacional que tiene varias líneas de negocios que comercializa en la gran mayoría de países del mundo entre ellas, siendo la más reconocida, está la de automóviles, camionetas y camiones, que en nuestro país la representa y promueve el Grupo Gildemeister Perú. De otro lado, tiene la línea de maquinaria pesada (también conocida como “Línea Amarilla”), que en el Perú la representa la Cía. Chitré SAC. Asimismo, con otros representantes, Hyundai mantiene las líneas de construcción de inversiones públicas, plataformas petroleras, electrodomésticos, robótica, entre otras.

En el Perú, para lo que corresponde a la comercialización de maquinaria pesada, la Cía. Chitré SAC obtiene la representación en el año 2003. A partir de ahí la Cía. decide iniciar la comercialización de las maquinarias distinguiéndose por tener una razonable calidad en el producto, un buen servicio de reparaciones, servicio técnico y abastecimiento de repuestos para los clientes, pero esencialmente por ofrecer un competitivo precio de introducción en relación a su competencia directa compuesta por Caterpillar, New Holland y Komatsu.

El Gerente General de Cía. Chitré SAC así como los Directores estimaron que ingresar con un producto coreano, y así hacer frente a marcas americanas y japonesas como Caterpillar y Komatsu, sería un éxito, pues no es un secreto que el Perú es un país minero muy atractivo y que la imagen de la marca Hyundai goza de mucho prestigio a nivel mundial. Sin embargo, siempre fue una preocupación los posibles conflictos sociales promovidos por grupos anti mineros, que eventualmente pudieran retrasar y/u obstaculizar las operaciones. Es por ello que se decidió apostar por dirigir la venta de maquinaria pesada a nivel nacional principalmente y, en ese contexto, no concentrarse únicamente en atender a los sectores de la minería, sino también abarcar y atender los mercados en expansión del agro y la construcción. De otro lado, queda claro que las operaciones y estrategias de ventas se abrirían espacio a través de lograr presencia paulatina en Lima y provincias de manera que poco a poco se lograra cubrir todo el territorio nacional.

Otra de las estrategias que la compañía. consideró complementaria a sus precios competitivos, fue la del otorgamiento de créditos, vía operaciones de leasing, así como también el otorgamiento de créditos directos aprobados por la Gerencia de Ventas. Para ello, emprendió un programa de capacitación a todo su personal y estableció sistemas de compensación mixtos (fijo más variables) que motivaron y comprometieron al personal alcanzando resultados interesantes acordes con el presupuesto y objetivos propuestos. No obstante, ello ocasionó que la Gerencia de Administración y Recursos Humanos descuidó algunos temas administrativos ocasionando serios problemas que bien pudieron evitarse.

Cía. Chitré SAC. consideró, dentro de la firma del contrato de representación con Hyundai, que no se le exija la exclusividad en lo concerniente a la importación y comercialización de maquinaria pesada marca Hyundai. Adicionalmente, Hyundai insistió en que se mantuviera la

¹ Creación del docente del curso.

exclusividad de la marca en lo que a la representación de maquinaria pesada se refería, pudiendo Cía. Chitré SAC. importar y/o comercializar otros productos. En ese sentido, y para no concentrar sus operaciones, y diversificar sus riesgos, es que la compañía decide con otros dos proveedores, comercializar grupos electrógenos para campamentos mineros y oficinas portátiles habilitadas en contenedores también orientadas a los campamentos mineros.

En lo referido al buen manejo de almacenes, la Cía. Chitré SAC. decidió poner almacenes descentralizados en todos los campamentos donde contaba con cuentas rentables. Estos almacenes estaban acompañados de un equipo básico de dos mecánicos y ante cualquier eventualidad de reparación o contingente de la máquina de algún cliente, la atención era inmediata. Queda claro que esto involucraba contar con un adecuado stock de repuestos, así como con sistemas integrados de redes que interconectasen la sede central en Lima con todo el Perú.

Finalmente, Cía. Chitré SAC. siempre acogió el modelo coreano de gestión e implementó muy bien sus buenas prácticas en el manejo de sus operaciones. Hizo lo propio cuando aplicó las mejores prácticas tanto de los japoneses de Komatsu, así como de los americanos con Caterpillar. Ello le permitió a la compañía ampliar su tamaño y operaciones de una forma vertiginosa de lo cual se sienten orgullosos.

En cuanto al diseño de la estructura se consideró la siguiente composición:

- El órgano más importante está representado por la Junta General de Accionistas, misma que nombra al Directorio y éste último a su Presidencia y al Gerente General de acuerdo a Ley.
- El mismo Directorio supervisa a través de Auditoría Externa al Gerente General, y éste último es asesorado por un abogado perteneciente a la planilla de la compañía.
- Además, el Gerente General se apoya con los órganos de Control Interno y Asistencia de Gerencia.
- Las gerencias de línea que reportan al gerente General son la de Administración y Recursos Humanos, la de Finanzas y Contabilidad, la de Importaciones, la de Operaciones y Sistemas, la de Gerencia Técnica y la de Marketing y Ventas.
- La Gerencia Técnica que se dedica a dar mantenimiento de post venta, reparaciones y abastecimiento de repuestos a los clientes, se compone de Mantenimiento y de Almacén, y la Gerencia de Marketing y Ventas se divide geográficamente en las zonales Sur, Centro, Norte y Oriente.

Sin embargo; y al cabo de dos años de operaciones sin manuales de organización y funciones, ni manuales de procedimientos y de gobierno corporativo; esta estructura empezó a tener problemas de interferencia familiar por parte de uno de los hijos del principal accionista, llegando a un nivel de insostenibilidad que originó la renuncia del Gerente General, justo al tiempo que se sucedió la cancelación del proyecto minero Conga, lo que trajo problemas financieros muy serios ocasionando que la compañía entre en proceso de crisis y ante tamaña circunstancia el Grupo Gildemeister aproveche en pedir formalmente la representación de la marca Hyundai.

**RESPONDA LO SIGUIENTE,
BASADO EstrictAMENTE EN LA INFORMACIÓN PRESENTADA EN EL CASO.**

1. Especifique todas las estrategias descritas en el caso y precise su clasificación y a qué tipo y sub tipo de estrategia pertenece cada una (**5 puntos**).

ESTRATEGIAS Cía. Chitré SAC		
EXTERNAS	INTERNAS GENERALES	FUNCIONALES
COMPETITIVAS	CALIDAD	COMERCIAL
LIDERAZGO EN COSTES	CALIDAD DEL PRODUCTO	PRECIO - CRÉDITOS
	BUENA POST VENTA	
ESTRATEGIAS INTENSIVAS	BENCHMARKING	RECURSOS
DESARROLLO DE MERCADOS	DE COREA - INTERNO	BUENA CALIDAD REPUESTOS
DESARROLLO DE PRODUCTOS	DE LA COMPETENCIA	CANTIDAD ADECUADA
		ABASTECIMIENTO OPORTUNO
DIVERSIFICACIÓN	TECNOLOGÍA	RECURSOS HUMANOS
CONGLOMERADO	REDES EXTERNAS - INTERNAS	COMPROMISO
HORIZONTAL	SITEMAS DE INTERCONEXION	CAPACITACIÓN
		MOTIVACIÓN
	TAMAÑO	DIRECCIÓN Y CULTURA
	INCREMENTA SU TAMAÑO	SE REALIZARON INVERSIONES

2. Identifique los elementos FODA de la Cía. Chitré SAC. y haga un comentario crítico o reflexivo al respecto (**5 puntos**).

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL F.O.D.A	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PERU ES UN PAÍS MINERO	CONFLICTOS SOCIALES
MERCADOS EN EXPANSIÓN - AGRO	
MERCADOS EN EXPANSIÓN - CONTRUCCIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
BUENA CALIDAD A RAZONABLE PRECIO	INFLUENCIA FAMILIAR
EXCELENCIA EN LA POST VENTA	IRRESPETO A LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD
GRUPO DE PRESTIGIO	PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS
IMAGEN DE MARCA	AUSENCIA DEL MOF - MP Y MGC
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	

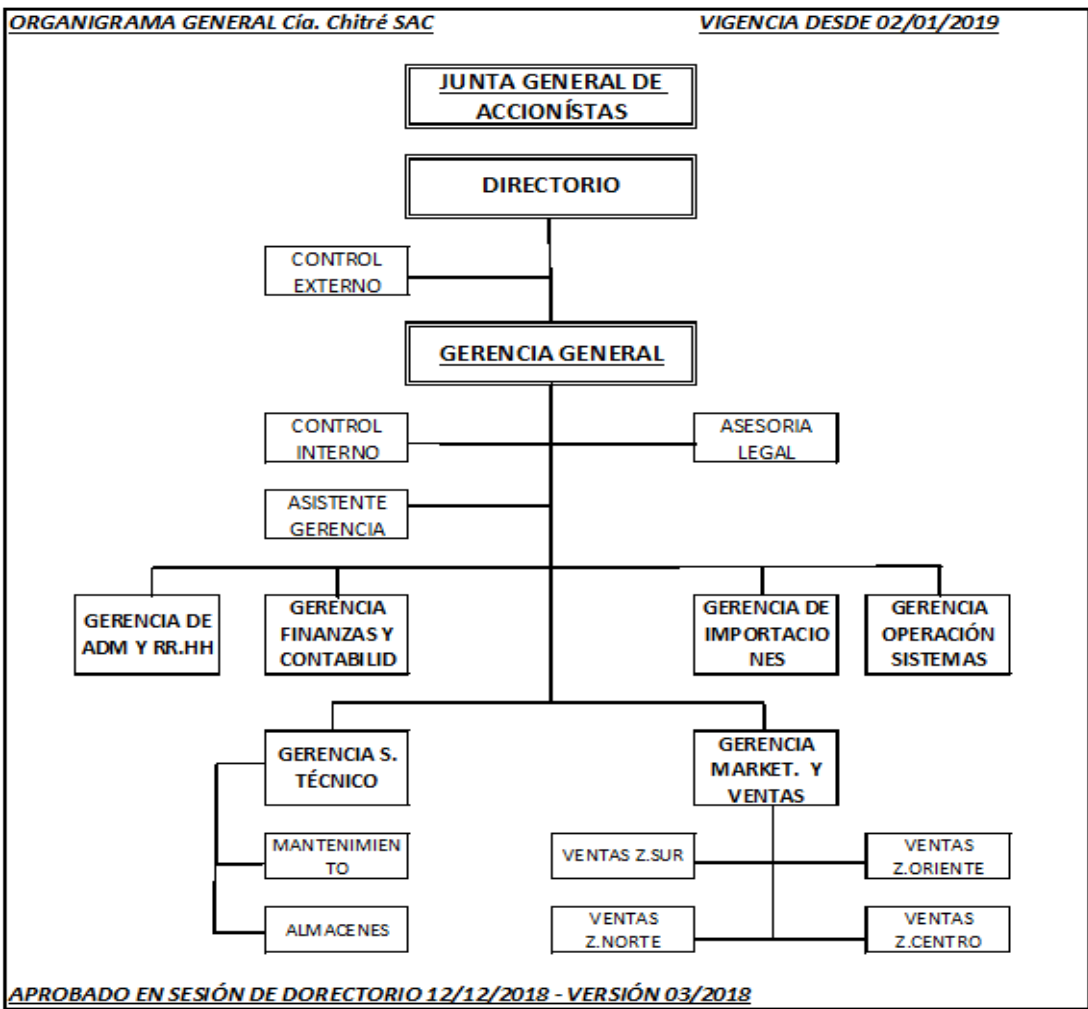
En el caso, se precisó respecto de la omisión de manuales de funciones y procedimientos, se mencionó además de la omisión de un manual de gobierno corporativo. De haberse considerado la tenencia y obediencia de estos documentos difícilmente pudiera haberse permitido una interferencia familiar en el ejecutivo. La estructura no sirve de mucho si es que la empresa no cuenta con la normalización adecuada.

3. En relación al análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, describa cuales fueron las acciones realizadas para interactuar con los proveedores, clientes y competencia directa; identificado los niveles de poder o amenaza, según corresponda (**6 puntos**).

Su relación con clientes es FUERTE, pues estratégicamente abrió sus mercados en minero, agrícola y construcción, además del de grupos electrógenos y oficinas portátiles, con los que diversifica sus riesgos comerciales adecuadamente.

Con la competencia directa su relación es DÉBIL puesto que Caterpillar y Komatsu son líderes del mercado peruano desde hace muchos años atrás y además cuentan con espaldas financiera fuerte.

4. Grafique el organigrama de la empresa. Indique a qué tipo de diseño organizacional pertenece y opine respecto a la estructura, especificando dos puntos críticos que se pudieran revisar y/o redefinir (**4 puntos**).



Se trata de un diseño de agrupación híbrido, dado que está compuesto en su línea de gerencia por un diseño funcional y su Gerencia de Ventas se diseña geográficamente.

Puntos críticos: a) Las Gerencias de Administración y Recursos Humanos se podrían separar para darle más cuidado a la administración y mejorar las debilidades en el FODA. b) Debería crearse una Gerencia o Jefatura de Créditos que dependa de Finanzas o Administración para que la Gerencia de Ventas no sea “Juez y Parte”, pues esto último conduce a malas prácticas.