



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

ALUMNO : _____

SECCIÓN : _____

DURACIÓN : **110 MINUTOS**

CASO - CAFÉ DEL REY ¹

Pietra Santa SCRL es una empresa de reciente conformación y su objeto social se orienta a promover la comercialización de alimentos y bebidas, además de helados, postres, jugos, entre otros. Dicha razón social (Pietra Santa SCRL), en la cual se contempla la marca Café del Rey, tiene sus orígenes e inspiración en una provincia italiana que en español se traduce como “Piedra Santa”, la particularidad de esta provincia es que está circundada de cerros de mármol con granito, y la mayoría de sus habitantes son escultores así como comerciantes cafeteros muy reconocidos a nivel mundial. Esta razón social fue elegida por el principal accionista, para con ella gestionar en Lima – Perú la dirección de una cafetería de estilo italiana denominada Café del Rey. El origen también obedeció a la gran experiencia en el giro de parte del accionista y promotor del proyecto. Su capital social está compuesto de S/.230,000.00 soles, y este se divide en inversiones de efectivo, activos fijos como maquinaria y equipo, infraestructura, imagen de marca y otros.

Café del rey inicia operaciones el 01.07.2005, como resultado de una iniciativa privada que basada en la pasión de sus promotores, promueve la creación de una franquicia peruana que apunta y logra consolidar en una primera etapa una cadena de 10 cafeterías en Perú, en el espacio de una década de operación. Su inversión inicial supera en promedio los US\$ 100,000 dólares y en el contexto de lograr que se cumplan los objetivos sostenibles de sus grupos de interés (colaboradores, clientes, accionistas, proveedores y Estado peruano), así como los de la organización, apuesta por abrir su primer local en Jr. De La Unión 648

¹ Autoría de Angelo Bibolotti -

Cercado de Lima. La oportunidad de negocio para este primer esfuerzo, radica en ofrecer algo distinto, variado y distintivo para una zona transitada y con tráfico donde el potencial mercado espera atención, reconocimiento, status y en ese sentido, valoran el esfuerzo de la inversión para la creación de un local cómodo, atractivo, con buenos baños, wifi, es decir, a todo dar. En ese sentido, la oferta compuesta de una excelente infraestructura de 10 tiendas vanguardistas y debidamente integradas tecnológicamente, variedad y desarrollo constante de productos tanto para bebidas como comidas, y envidiable calidad de servicio, se corresponde con una segmentación geográfica aspiracional, hambrienta de valoración y reconocimiento.

Dentro de su estructura funcional, la empresa cuenta con una Junta General de Accionistas compuesta por la familia principalmente, misma que ha nombrado a un Directorio de 4 miembros donde se incluye al Presidente. Como es lógico, cuenta también con un Gerente General y 4 Gerencias de Línea, éstas son la de Administración y RR HH, la de Finanzas y Contabilidad, la de Operaciones y Sistemas y la de Marketing y Desarrollo. Además cuenta con un área de Auditoría Interna y una Asesoría Legal para afrontar temas diversos propios de la operación.

La Gerencia de Administración tiene a su cargo, RR HH, Compras, Calidad y Cultura Corporativa, la Gerencia de Finanzas tiene a cargo Presupuestos, Contabilidad y Finanzas, la de O y S se responsabiliza por las dependencias de Normas, Procesos, Funciones y Almacén, y finalmente la Gerencia de Marketing se encarga de Publicidad, Desarrollo de productos e Investigación de Mercados. Por último el Gerente General decide ser el mismo quien supervise a los Gerentes de Ventas tanto de la Zona Sur, Norte, Lima y Oriente.

En los últimos 18 meses de operación, las ventas no han sido lo que los promotores proyectaron en el Flujo de Caja y ello ha demandado que la inyección en Capital de Trabajo consuma las provisiones de efectivo que se habían proyectado para la etapa de madurez, lo que trajo como consecuencia un problema importante de liquidez que pone en serio riesgo la continuidad de las operaciones y en consecuencia la pérdida de gran parte de la inversión inicial, tomando en consideración, que parte de la misma se podría recuperar evaluando

la posibilidad de un traspaso y/o liquidación de activos, para lo cual su principal competidor – Café Barista, se ha mostrado interesado en la adquisición, lo que es leído por los accionistas como un fracaso total de cara a sus objetivos.

No obstante, uno de los hermanos que cuenta con capital personal decide invertirlo y sacar adelante la operación familiar, esta oportunidad consiste no solo en la inyección de capital sino en corregir la operación desde el origen sin tener necesidad de liquidar el proyecto y menos a la competencia. Así la empresa decide hacer los esfuerzos necesarios para incrementar las ventas en forma sostenible desarrollando para ello nuevos productos y programas de fidelización con sus actuales clientes, lo que además contempla programas de venta cruzada que incrementen el ticket promedio, además de una capacitación a todo su personal buscando más compromiso de los trabajadores, e implementando sistemas de incentivos que apunten a la mejor satisfacción de los trabajadores.

Otra iniciativa se dio en el Área de Operaciones, pues se decide por una reingeniería interna de normas y procesos que hagan más eficiente y eficaz la cadena de valor de servicio de cara al cliente, y es así que se crean nuevos métodos y formas de atender, con nuevos protocolos que mejoraron sensiblemente la actual situación.

Finalmente consideraron que también debían hacerse cambios en el Área de Recursos y así lo hicieron. Esto debido a que la logística de abastecimiento no estaba funcionando adecuadamente y muchas veces los clientes no encontraban los productos que solicitaban y ello creaba malestar y menores ventas, no obstante los cambios originaron, mejores compras, cantidades debidas, y adquisiciones de calidad garantizada en los insumos.

Los accionistas consideran que todo esto contribuirá a mejorar la situación pues a la luz de las cifras, todos los mercados donde tienen presencia, actualmente se encuentran en desarrollo y crecimiento para lo que corresponde al sector de comidas y bebidas, y uno de los competidores directos de mediana importancia acaba de cerrar sus 14 tiendas por temas de salud, lo que deja una oportunidad de crecimiento importante que los accionistas no esperan desaprovechar, así con dicha ilusión, la familia se propone salir adelante con dicho proyecto.

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

1. Previa identificación de los elementos FODA, mencione las conclusiones más relevantes del análisis FODA de la empresa (**5 puntos**).
2. **Identifique, clasifique, y describa** la relación de las estrategias externas, internas generales y funcionales planteadas en el caso (**5 puntos**).
3. Elabore el organigrama actual de la empresa, conforme a los lineamientos de diseño correspondientes aprendidos en el curso y explique su apreciación 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 e identifique el tipo de configuración empresarial según Henry Mintzberg (**5 puntos**).

PREGUNTA 01:

<u>ANALISIS F.O.D.A</u>	
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
Solidéz y experiencia del accionista	Falta de Capital de Trabajo por baja en las ventas
Excelente infraestructura	Carencia de un Plan Estratégico
Red integrada de tiendas	
Excelente calidad de servicio	
Inyección de capital por parte de uno de los accionistas	
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>RIESGOS</u>
Mercados en creciente desarrollo	Venta o traspazo de la operación (Quiebra)
Espacio comercial por quiebra de uno de los competidores directos	

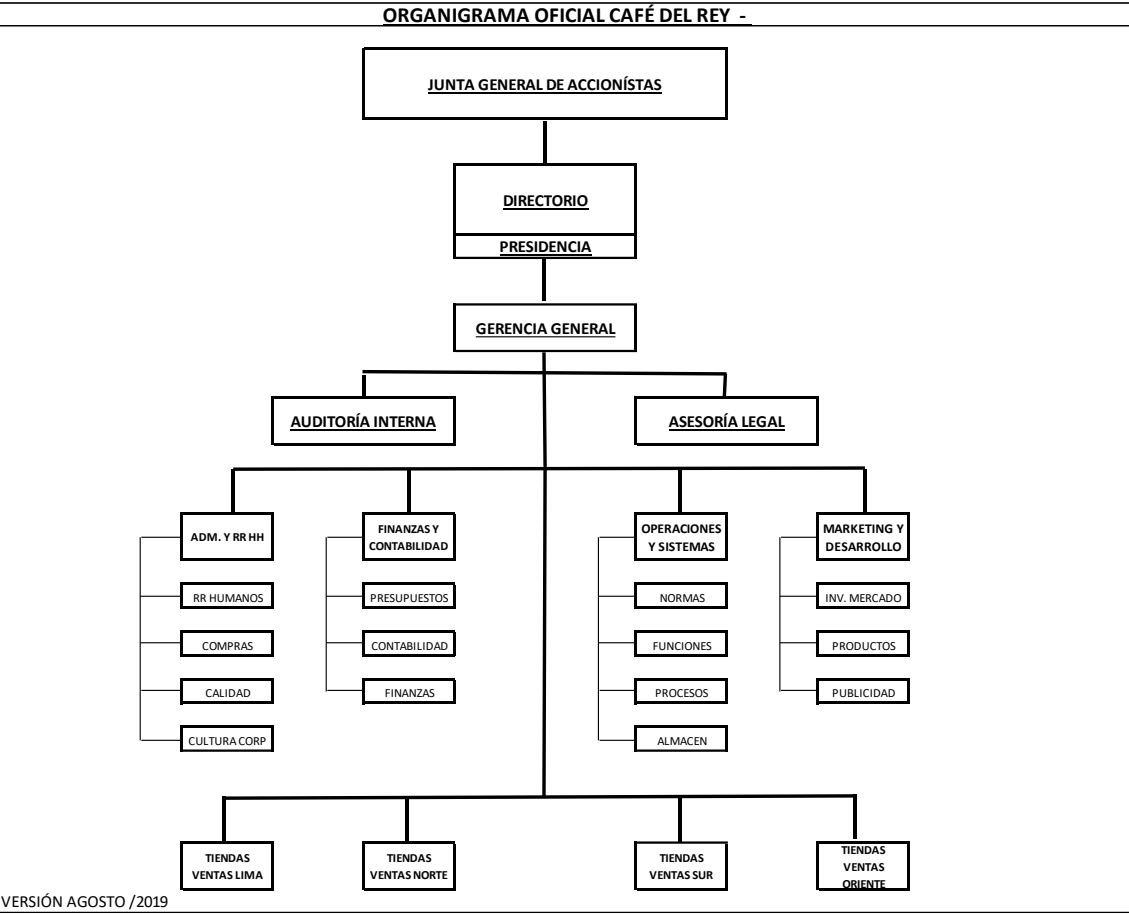
CONCLUSIONES:

La empresa identifica el problema y asume responsabilidad.
Coyunturalmente la quiebra del competidor le favorece, estructuralmente la inversión de capital del nuevo socio favorece la solución del problema.
No se trata de no tener problemas pues siempre los habrá, se trata de atenderlos oportunamente.

PREGUNTA 02:

ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN		
EXTERNAS	INTERNAS GENERALES	FUNCIONALES
COMPETITIVAS	TECNOLOGÍA	COMERCIAL
Diferenciación	Todas las tiendas integradas	Publicidad intensiva
CRECIMIENTO	CALIDAD	RECURSOS
Desarrollo de mercados	Buenos productos y servicios	Se hicieron cambios que mejoraron la cantidad y calidad de los insumos y ello garantizó el stock y la calidad del servicio
Desarrollo de productos	buena infraestructura	
Penetración de mercados	TAMAÑO	
	Incrementa su tamaño de tiendas al lograr crecer entre 1 a 10 en todo el país	
		RECURSOS HUMANOS
		Capacitación y compromiso
		Satisfacción
		OPERACIONES
		Nuevos métodos
		Nuevos procesos
		Nuevas normas
		DIRECCIÓN
		Inversión de capital

PREGUNTA 03:



SE DEBE DE CONSIDERAR UNA GERENCIA DE VENTAS QUE AYUDE AL GERENTE GENERAL A DESCARGAR UN POCO DE RESPONSABILIDADES.

PREGUNTA 04:

TIPO DE AGRUPACIÓN:

EL TIPO DE AGRUPACIÓN QUE CONTEMPLA EL DISEÑO ADJUNTO ES HÍBRIDO - ESTA TIPOLOGÍA OBEDECE A QUE ESTA COMPUESTO POR DOS TIPOS DE ORDENAMIENTO, UNO FUNCIONAL EN LA PARTE DIRECTIVA, Y OTRO DE ORDEN GEOGRÁFICO ESPECIALMENTE POARA LA AREA DE VENTAS Y/O COMERCIALIZACIÓN, MISMA QUE ES SUPERVISADA DIRECTAMERNTA POR EL GERENTE GENERAL

CONFIGURACIÓN MINTZBERG:

SE TRATA DE UN TIPO DE CONFIGURACIÓN DIVERSIFICADA Y/O DIVISIONAL DADO QUE ATIENDE A DIFERENTES SEGMENTOS, BEBIDAS, COMIDAS, POSTRES, HELADOS, CREMOLAS, ETC. ADEMÁS PLANIFICA SUS OPERACIONES AÑO A AÑO, MES A MES, Y DESCENTRALIZA SUS DECISIONES FUNCIONALES EN CADA UNA DE SUS GERENCIAS ENCARGADAS.