| UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR  FACULTAD DE INGENIERÍA  GESTIÓN DE NEGOCIOS  ING. ISABEL GARCÍA PAZ |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |

CASO 2

**Misión, propósito, estrategia y ambiente externo**

**Compañía ferrocarrilera, S.A. “COFESA”**

Uno de los fracasos más sorprendentes de la historia guatemalteca fue la bancarrota de la empresa COFESA, en 1995. Tan solo habían transcurrido dos años desde que se realizó la fusión entre dos de las compañías ferroviarias orientales mayores del país, los Ferrocarriles de Vapor, S.A. y Ferrocarriles centroamericanos, S.A. Durante es corto período de dos años, sus acciones cayeron de Q86.50 a Q5.50 por acción y muchos miles de inversionistas en bonos y acciones perdieron la mayor parte de su inversión. Esta era una compañía considerada entre las mayores y más prometedoras de Guatemala.

* El fracaso se ha atribuido a muchas causas, entre las que se mencionan:
* Problemas de costos e ingresos;
* Prácticas laborales costosas y en desuso;
* Deficiencias contables que no revelaban con exactitud las ganancias o flujos de efectivo;
* La política inadecuada de diferir el mantenimiento ferroviario;
* Servicio deficiente a las empresas que enviaban carga y a los pasajeros:
* Pagar dividendos en efectivo a pesar de estar teniendo pérdidas en las operaciones,
* Y *mala administración.*

Muchos analistas financieros creen que la causa fundamental del fracaso de la empresa COFESA fue la estrategia de diversificación de la compañía. Estos analistas afirman que la empresa perdió de vista su negocio, y que los altos ejecutivos intentaron hacer de COFESA un conglomerado, pues en verdad que la organización hizo fuertes inversiones en bienes raíces, parques de diversión, compañías constructoras, minas de carbón, hoteles, oleoductos, refinerías de petróleo, compañías de inversión e, inclusive, algunos equipos deportivos.

Cuando se le preguntó a uno de los vocales, declaró que: *el mal de la diversificación* era la causa del fracaso de COFESA, y al preguntarle cual debería haber sido la estrategia de la empresa, la única respuesta que pudo dar rápidamente fue *eso es algo que tendría que estudiar con profundidad*.

**Preguntas para la discusión**

1. ¿Cuál era el negocio de COFESA? ¿Debería haber cambiado?
2. Identifique la misión o propósito de la empresa
3. ¿Qué oportunidades y amenazas puede identificar en el ambiente externo?

Fuente:

Universidad Rafael Landívar: PROFASR (1997). *Manual de casos y ejercicios de administración.* Vol. I. Guatemala