

INDUSTRIAS DE ACEITE S.A.

La empresa “Industrias de Aceite S.A.”, que opera en el rubro aceitero y de los alimentos desde hace 40 años, está reformulando sus principales políticas ante la introducción de fuertes competidores y el encogimiento del mercado en los últimos años. Para ello ha contratado a su grupo de consultores para analizar a la empresa como un sistema. En una reunión con el gerente de general y sus colaboradores se les ha presentado a ustedes el siguiente estado financiero correspondiente a las dos últimas gestiones en miles de bolivianos.

Estado de ganancias y pérdidas

| Partidas                 | 2003 | 2004 |
|--------------------------|------|------|
| Ventas Brutas            | 880  | 920  |
| Devoluciones             | 30   | ?    |
| Ventas netas             | ?    | 895  |
| Costos Fijos             |      |      |
| Gastos de Marketing      | 80   | 80   |
| Gastos de administración | 65   | 70   |
| Costos variables         |      |      |
| Gastos de Producción     | 400  | 450  |
| Gastos de distribución   | 180  | 190  |
| Transporte               | ?    | 120  |
| Alquiler de vehículos    | 50   | ?    |
| Comisiones sobre ventas  | 40   | 45   |

Total ventas del mercado año 2003: 7.185.000 Bs.  
Total ventas del mercado año 2004: 7.901.000 Bs.

- a) La empresa se ha fijado como objetivo tener una rentabilidad de las ventas creciente (1- Punto de equilibrio), siendo la meta alcanzar un 40%, la no consecución de esta meta estaría asociada a un elevado costo administrativo concentrado en Dirección.
- b) Se sabe que la Gerencia tiene como directriz que la inversión en Marketing debe estar en relación directa con las ventas totales y no debe ser superior al 10 % (gastos de marketing / ventas)
- c) La empresa busca desde hace tiempo el crecimiento de su participación anual, o por lo menos mantenerla, por lo que una disminución de más de un punto porcentual de esta sería inaceptable y sus causas estarían relacionadas con una deficiente Comercialización.
- d) Se sabe también que es política de la empresa el que el total de gastos de comercialización no sea mayor al 40 % del costo de ventas (gastos de comercialización / costo de ventas), el incumplimiento de esta meta estaría asociado a una deficiente asignación de recursos financieros.
- e) La gerencia de comercialización ha realizado por su parte un estudio sobre las devoluciones efectuadas por los mayoristas, a la empresa siempre buscando que estas disminuyan anualmente. En este sentido se detectó que una gran cantidad de las fallas se debe a Producción, debido a los conservantes químicos utilizados en el proceso productivo.
- f) El proceso de comercialización busca monitorear también los cambios en la percepción del cliente hacia los productos de la empresa, en comparación a los competidores, para ello se efectúa cada gestión una encuesta de percepción, cuyos resultados se muestran a continuación:

| PREGUNTA  | CRITERIO   | GESTION |      |
|---|------------|---------|------|
|   |            | 2003    | 2004 |
| 1. El producto que le ofrecemos es superior en calidad, en relación a la competencia.               | De acuerdo | 70%     | 75%  |
| 2. El producto que le ofrecemos es superior en precio, en relación a la competencia.                | De acuerdo | 40%     | 38%  |
| 3. El producto que le ofrecemos es superior en imagen, en relación a la competencia.                | De acuerdo | 50%     | 45%  |
| 4. El producto que le ofrecemos es superior en cobertura del mercado, en relación a la competencia. | De acuerdo | 66%     | 64%  |

La empresa cuenta con los siguientes procesos

- P1 = Dirección
- P2 = Comercialización
- P3 = Finanzas
- P4 = Producción
- P5 = Suministros
- P6 = Recursos Humanos

En la evaluación individual realizada a cada proceso se obtuvieron los siguientes resultados:

PROCESO 1

| Factor | a | L | na | Causa |
|--------|---|---|----|-------|
| 1      |   | X |    | P3    |
| 2      |   | X |    | P6    |
| 3      | X |   |    |       |
| 4      | X |   |    |       |
| 5      |   |   | X  | P1    |
| 6      |   |   | X  | P1    |
| 7      |   |   | X  | P6    |
| 8      | X |   |    |       |
| 9      |   | X |    | P1    |

PROCESO 3

| Factor | a | L | na | Causa |
|--------|---|---|----|-------|
| 1      |   | X |    | P3    |
| 2      |   |   | X  | P6    |
| 3      | X |   |    |       |
| 4      | X |   |    |       |
| 5      |   |   | X  | P1    |
| 6      |   |   | X  | P1    |

PROCESO 4

| Factor | a | L | na | Causa |
|--------|---|---|----|-------|
| 1      |   |   | X  | P3    |
| 2      |   | X |    | P2    |
| 3      | X |   |    |       |
| 4      | X |   |    |       |
| 5      |   | X |    | P5    |
| 6      |   |   | X  | P6    |
| 7      |   | X |    | P6    |
| 8      | X |   |    |       |
| 9      |   | X |    | P5    |

PROCESO 5

| Factor | a | L | na | Causa |
|--------|---|---|----|-------|
| 1      | X |   |    |       |
| 2      |   | X |    | P3    |
| 3      |   |   | X  | P4    |
| 4      | X |   |    |       |
| 5      |   | X |    | P6    |
| 6      |   |   | X  | P4    |
| 7      |   | X |    | P4    |
| 8      | X |   |    |       |

PROCESO 6

| Factor | a | L | na | Causa |
|--------|---|---|----|-------|
| 1      | X |   |    |       |
| 2      |   | X |    | P1    |
| 3      | X |   |    |       |
| 4      |   | X |    | P3    |
| 5      |   |   | X  | P4    |
| 6      |   |   | X  | P4    |

En base a esta información:

- 1) Evaluar y CONCLUIR sobre el proceso COMERCIALIZACIÓN
- 2) Evaluar y CONCLUIR sobre la empresa con los seis procesos
- 3) ¿Cuál es el proceso más limitante?
- 4) ¿Cuál es el proceso más limitado?
- 5) ¿En qué proporción contribuye a la deficiencia dinámica el proceso más limitante?
- 6) ¿Cuál es la composición de la deficiencia estática?
- 7) ¿Cuál es la composición de la deficiencia dinámica?
- 8) ¿En qué proporción contribuye el proceso más limitado a la deficiencia del sistema?
- 9) ¿Cuál es el proceso que más contribuye a la deficiencia del sistema?
- 10) Construir y CONCLUIR sobre la red de limitaciones y causas y proponer un proyecto solución.