

Reinventando organizaciones y negocios para los complejos desafíos del futuro

Casos de estudio para integración y prácticas en
Ingeniería Gerencial y Administración de Negocios

Ricardo Rezzónico ■ Marcelo Tavella ■ Luis Ruscelli



GINGEOS
Grupo de Investigación e Innovación en Gestión
Estratégica Organizacional Sustentable



Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Córdoba



CITED
Centro de Investigación y Transferencia en
Tecnologías y Estrategias para el Desarrollo

REINVENTANDO ORGANIZACIONES Y NEGOCIOS PARA LOS COMPLEJOS DESAFÍOS DEL FUTURO

Casos de estudio para integración y prácticas en Ingeniería Gerencial y Administración de Negocios

Ricardo Rezzónico ■ Marcelo Tavella ■ Luis Ruscelli

Copyright © 2023 GINGEOS+CITED

Diseño de portada e interior: Kaia Diseño Digital (María C. Palmieri - Leandro I. Carrera)

Ideas: Ricardo Rezzónico

Revisión: Sabrina Rezzónico (Correctora literaria, Lic. y Dra. en Letras, UNC)

Córdoba, Junio 2023

Hecho el depósito que previene la Ley 11.723

Impreso en Argentina - Printed in Argentina

Edición digital

Derechos reservados

Córdoba, Argentina

eISBN 978-987-27167-8-3

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización y otros métodos, sin el permiso previo y escrito del titular del copyright. Su infracción está contemplada por las leyes 11.723 y 25.446.



GINGEOS

Grupo de Investigación e Innovación en Gestión Estratégica Organizacional Sustentable
Departamento Ingeniería Industrial / Secretaría de Ciencia y Tecnología



CITED

Centro de Investigación y Transferencia en Tecnologías y Estrategias para el Desarrollo
Secretaría de Ciencia y Tecnología



Maestría en Administración de Negocios
Secretaría de Posgrado



Facultad Regional Córdoba
Universidad Tecnológica Nacional

Rezzónico, Ricardo Carlos (compilador)

Reinventando organizaciones y negocios para los complejos desafíos del futuro : casos de estudio para integración y prácticas en Ingeniería Gerencial y Administración de Negocios / Ricardo Carlos Rezzónico; Marcelo Andrés Tavella; Luis Ruscelli. - 1a ed. - Córdoba : Tech-Mind-Ed, 2023.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-27167-8-3

1. Negocios. 2. Administración de Empresas. 3. Estudios de Casos. I. Tavella, Marcelo Andrés. II. Ruscelli, Luis. III. Título. CDD 658.401



9 789872 716783



Tech-Mind-Ed

Contenidos

Prefacio	4
AvicPAR S. A.	6
Tiendas Hilacor S. A.	13
Fragancias S. A.	20
Bodega La Nueva Norteña S. A.	27
Centro Médico Méndez Pilar	34
Track-Thor S. R. L.	42
Software Factory S. A.	50
Marivel S. A.	56
Comentarios finales	64

Prefacio

En conversaciones previas a la decisión de publicar la presente obra, se valoró como importante poner casos de integración diseñados para –y utilizados en– la carrera de posgrado de Especialización en Ingeniería Gerencial, dictada en la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional, en la que los autores tienen diferentes roles (director, docentes e integrantes del Comité Académico), a disposición de ámbitos académicos y formativos en distintos niveles (grado, posgrado y otras instancias) y también variado en sus configuraciones económico-geográficas.

Al avanzar en su revisión, el lector se encontrará con un compendio de casos empresariales/ organizacionales en los que las modificaciones sufridas en el contexto económico, las relaciones societarias y/o el ambiente laboral, los problemas en el uso de recursos, de planificación, gestión, financiamiento y/o comercialización, entre otros, están afectando la sostenibilidad (económica, social, ambiental, institucional) de las organizaciones. Ello vuelve imperante la redefinición, adecuación y/o reinversión de las actuales estrategias y los modelos de tales negocios.

Para comprender de mejor modo la génesis y el contexto de la propuesta, se comentan aspectos sintéticos de la historia del entorno académico donde se originó. Al respecto, la Especialización en Ingeniería Gerencial comenzó a dictarse en la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional en 1995 y su propósito inicial fue capacitar a los egresados de las distintas ramas de la ingeniería en la toma de decisiones para la conducción de la administración empresarial.

En 1998, mediante una ordenanza del Consejo Superior Universitario, se creó la Maestría en Administración de Negocios (MAN) en el ámbito de la Universidad Tecnológica Nacional y dejó inserta la Especialización en Ingeniería Gerencial como un tramo formativo de la maestría. Un aspecto relevante de la nueva norma fue que permitió la admisión de otros profesionales con título de grado en diversas disciplinas (no provenientes de la ingeniería, como originalmente se estipulaba), luego de considerar la compatibilidad de sus antecedentes académicos y profesionales con los contenidos de la carrera.

En 2003, una nueva ordenanza modificatoria de la anterior dejó en claro que, más allá de los cursos comunes o no, sean obligatorios u optativos, la condición final para la graduación de la especialidad consiste en la aprobación de un seminario final de integración y para la maestría, en el desarrollo y la defensa de una tesis. El seminario final de la especialización se denomina Seminario de Integración de Prácticas Empresariales y su objetivo es que el alumno realice un trabajo de integración de los conocimientos aprendidos en los distintos cursos que conforman el plan de estudios de la carrera. Posteriormente, los diseños curriculares de ambas carreras de posgrado sufrieron actualizaciones; no obstante, no se modificaron los criterios de admisión y de graduación.

En 2013, se designa un equipo docente conformado por los autores de este libro como responsables de dicho seminario final de integración de la especialidad. En ese momento, se intercambiaron pareceres sobre cuál era la mejor estrategia didáctica para el diseño de esta instancia académica y se concluyó que era conveniente la aplicación del método de casos de Harvard Business School, que sitúa al alumno frente a los dilemas empresariales de la vida real y ofrece una herramienta de aprendizaje que le permite analizar situaciones en circunstancias reales, lo que fomenta el análisis y la toma de decisiones. Es importante destacar que en esta obra se ha indicado el año de utilización de cada caso – en nota al pie– a los efectos de brindar datos para ponerlas en contexto y poder realizar las conversiones económico-financieras pertinentes.

Además, con el objetivo de apreciar el desempeño y la adquisición de competencias, se decidió realizar la evaluación mediante la aplicación de la técnica de *role playing* o juego de roles, en la que los alumnos se asumen como consultores externos o postulantes a gerentes generales, mientras que cada uno de los docentes integrantes del tribunal representan actores principales de la empresa u

organización del caso, con poderes de decisión en la contratación del consultor o gerente, interpretado por el alumno. Se ha fijado un tiempo muy acotado para exponer y convencer a las personas que toman decisiones en la organización sobre el diagnóstico de la situación, el análisis del contexto y el plan estratégico de reingeniería y reconversión empresarial, a efectos de poder apreciar la capacidad de síntesis y los criterios de ordenamiento y priorización de los conceptos que presentan los alumnos/ asesores.

A criterio de los autores, es de destacar y valorar que los diversos casos expuestos no corresponden a grandes empresas multinacionales (como los que generalmente se encuentran en una amplia bibliografía), sino a pequeñas y medianas empresas del ámbito local, regional y/o nacional que, según datos recientes del Ministerio de Economía de la Nación, representarían un 99 % de las empresas y ocuparían alrededor de 70 % de los puestos de trabajo en Argentina. De tal manera, se considera que será de potencial utilidad en aquellas instancias de capacitación con enfoque en la administración empresarial y que valoren positivamente esta herramienta, dictadas en universidades y otras organizaciones e instituciones con objetivos formativos, sean argentinas, latinoamericanas o del mundo, especialmente en aquellos espacios geográficos donde las condiciones socio-económicas puedan ser similares a las de nuestro país.

**Esp. Ing. Ricardo C.
Rezzónico
Director GINGEOS**

**Esp. Ing. Marcelo A. Tavella
Director MAN / Director
CITED**

AvicPAR
S. A.





AvicPAR S. A.¹

1. Presentación del caso: la organización y su contexto

1.1. Un poco de historia

La actual AvicPAR S. A. es una sociedad que nació en 1969 en los alrededores de Paraná, provincia de Entre Ríos, aunque originalmente y por poco tiempo fue una sociedad de hecho denominada Ponedoras del Litoral.

La idea de su creador, Luis Romani, surgió luego de que aprendiera el oficio de criar gallinas para la postura de huevos a partir de la labor de su padre, quien lo hacía a una escala de supervivencia familiar, junto a su esposa, aliada en todos los proyectos que emprendía. Ella le dio su apoyo en la construcción de las instalaciones necesarias para el inicio de la nueva actividad.

Con ahorros, trabajo diario y gran esfuerzo, construyeron un galpón dedicado a la cría de los primeros pollitos BB y el primer galpón para las ponedoras. En el segundo año, ya tenían otro galpón para alojar a unas 15 000 gallinas. Romani demostraba una gran capacidad de persuasión, una audacia imprescindible para asumir riesgos y, sobre todo, una enorme vocación para la comercialización de sus productos. Así, se iniciaba el sueño de convertirse en un gran productor de huevos en una zona donde la avicultura era y es una actividad fuerte.

A lo largo de los años, como fundador y gestor, Luis Romani fue quien llevó adelante la empresa que ellos nombran a diario como “la granja”. En una primera etapa se incorporaron sus dos hijos, pero solo ayudando periféricamente en las actividades, ya que ambos se dedicaron a estudiar carreras universitarias. Juan Manuel estudió Arquitectura e Ignacio, Biología. Originalmente, ninguno de ellos pensó seriamente formar parte de la empresa. Luis Romani siempre tuvo un carácter fuerte y dominante, y los hijos tenían limitado margen para incorporar algún cambio. Siempre hacían lo que su padre imponía.

Juan Manuel prefirió, en un momento, alejarse de la actividad de AvicPAR y dedicarse al ejercicio de su profesión. En cambio Ignacio, cuya profesión estaba más ligada a la empresa, siguió al lado de su padre y, posteriormente, se encargó de dirigir todo lo relacionado con la producción.

La estructura para la comercialización de los huevos, que continuaba a cargo de Luis, estaba compuesta por:

- un puesto en el mercado de abasto de la ciudad de Santa Fe;
- las ventas directas en la granja;
- las ventas al supermercado, que comenzaron con la aparición de este sector y se hicieron grandes inversiones para atenderlo en particular.

No obstante, un día llegó la primera gran crisis que marcó un hito en la conducción de la empresa: un concurso preventivo. Allí, el fundador asumió sus errores y cedió el mando general de la empresa a su hijo Ignacio. Entre las decisiones equivocadas, se identificaron: plantel de personal sobredimensionado, enfoque dirigido al supermercado —que generaba más pérdidas que ganancias—, inversiones poco estudiadas y alto nivel de deudas.

La primera gran decisión de Ignacio fue dejar de abastecer a los super- e hipermercados. Para ello, se fueron abriendo otras fuentes de comercialización, principalmente en Buenos Aires, para poder ubicar la incesante producción diaria de huevos. Además, se ajustó la planta de personal a un nivel estimado como viable por el negocio. Pasaron cinco años hasta que lo pudieron superar.

Ante el desafío, Ignacio contrató a una consultora para que le hiciera un análisis de contexto, a partir del que surgió un concepto que consideró central: el huevo es un *commodity*. El mercado fija el precio, y los costos y gastos deben ser los más bajos posibles para que el negocio funcione.

¹ Esta versión de “AvicPAR S. A.” será utilizada como caso de estudio en el Seminario de Integración de Prácticas Empresariales de la carrera de Especialización de Posgrado en Ingeniería Gerencial de la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), en octubre-noviembre de 2023.

Para profesionalizar la empresa, se incorporó una veterinaria dedicada al cuidado de las gallinas, las fórmulas de la alimentación –distintas, ya que dependen de la edad de la gallina–, la vacunación, el ambiente libre de moscas y otros insectos, etc.

El fundador de la empresa falleció en 2019, e Ignacio tomó el control total de la empresa. Su hermano arquitecto, si bien tiene por herencia el 50 % de la firma, no participa en la gestión. Lo que Ignacio quisiera es quedarse con la empresa, ya que está todo el día dedicado a la actividad y el hermano usufructúa de las utilidades sin aportar esfuerzo alguno, lo que genera cierto malestar. Por ello, Ignacio ha estado pensando en realizar una oferta de compra a su hermano.

Pasaron más de 50 años y hoy la empresa tiene una capacidad total de 160 000 aves (recría y ponedoras). Actualmente AvicPAR está centrada en las siguientes fuentes de comercialización:

- clientes que retiran en la granja (50 %);
- mayoristas, a los cuales se les vende en Paraná y Santa Fe (40 %);
- puesto en el Mercado de Productores y Abastecedores de Santa Fe (10 %).

1.2. El negocio

La actividad avícola está muy extendida en el país, debido a que el huevo es uno de los alimentos que provee las mejores proteínas.

El mercado del huevo funciona siguiendo la lógica de los *commodities*. Cuando la oferta sobrepasa la demanda, el precio del producto comienza a descender a valores que, en muchas oportunidades, llevan a perder rentabilidad. Para evitar esto y de acuerdo a las capacidades de producción, las principales productoras –reunidas en cámaras regionales– envían lotes preacordados de huevos a las “quebradoras”, empresas dedicadas a hacer huevo en polvo que se provee a la industria de la alimentación.

Tener una buena cadena de comercialización y red de clientes es importante, debido a que las gallinas ponen huevos diariamente y no se los puede acumular de modo indefinido, pues es un producto perecedero, además de las limitaciones de capacidad de los depósitos.

Otro aspecto sensible del negocio es el aumento de los alimentos, principalmente, maíz y soja. Durante varios años, ambos cereales alcanzaron valores altísimos que no se correspondieron con un aumento del precio del huevo y generaron quebrantos de granjas que no pudieron soportar esa situación.

Un comentario sobre el negocio a destacar es que, cuando el precio del huevo es muy bueno y se gana mucho dinero, las empresas comienzan a comprar pollitos BB para luego facturar más. Sin embargo, si todos los jugadores actúan con la misma lógica, incrementan su stock de gallinas y, un tiempo después, hay sobreoferta de huevos, de manera que el precio comienza a bajar, con sus consecuencias sobre la rentabilidad.

El avícola suele ser un negocio riesgoso: tiene ciclos y hay que conocerlos muy bien. Entre las variables claves, también se encuentran el factor sanitario, los problemas ambientales, cambios en el clima, entre otros.

1.2.1. Las gallinas ponedoras

Una gallina bien cuidada tiene la mejor postura de huevos posible. Es uno de los factores centrales de este negocio. Cuando la postura cae, el negocio no rinde. Lo óptimo es que una gallina coloque un huevo por día, pero múltiples variables hacen que eso no sea lo habitual.

No obstante, veamos el siguiente ejemplo: con una capacidad máxima de 160 000 gallinas, la producción diaria sería de 160 000 huevos, y eso dividido en 360 huevos que es la capacidad de un cajón, da una producción óptima de 444 cajones. A su vez, recordemos el maple se usa como contenedor de 36 huevos, lo que supone 10 maples por cajón.

En todo análisis, debe tenerse en cuenta que la capacidad máxima incluye las gallinas en recría (aquellas que todavía no están en postura) y que la vida de una gallina es de dos años y medio, aproximadamente, aunque el riesgo de mortandad por alguna enfermedad, calor o frío en exceso, y otros riesgos que no se pudieron controlar o anticipar, siempre están presentes.

Fueron pocos episodios de este tipo los que AvicPAR tuvo que atravesar, gracias a las

políticas internas informales, no escritas, que se aplican. No obstante, la historia de la industria del huevo muestra que numerosas empresas tuvieron que afrontar fuertes pérdidas por la muerte de grandes lotes de gallinas, en algunas ocasiones, por la fiebre aviar.

Determinadas estadísticas indican que, de la compra de un lote de pollitas BB a empresas dedicadas a esta actividad, al final de la vida útil, hay una disminución por muerte de un 16 %. La primera etapa, hasta que el animal está en condiciones de comenzar a poner huevos, dura aproximadamente 23 a 25 semanas; durante ese tiempo, los cuidados, la vacunación y la alimentación son fundamentales. Por ello, en vez de comprar las pollitas BB, muchas empresas optan, como alternativa, por comprar las pollas a punto de poner huevos. A partir de allí, las gallinas se alojan en jaulas y comienzan su etapa de plena producción.

También, hay una etapa llamada replume, en la que las gallinas pierden todas sus plumas para luego comenzar su etapa final de producción. Al final de su vida útil, las gallinas se venden a empresas que procesan la carne.

1.3. Los problemas ambientales

Cuando Luis instaló la granja en un predio suburbano de la ciudad de Paraná a finales de los sesenta, este era un sector semirrural que, si bien tenía accesos adecuados, presentaba una baja densidad poblacional. Al correr de los años, se fueron aprobando loteos en su entorno y se radicó población residente. Entre 2018 y 2023, se ha producido un aumento de las denuncias por proliferación de moscas y olores nauseabundos, atribuidas como provenientes de la actividad de AvicPAR, por parte del centro vecinal del barrio más cercano al predio empresarial.

A principios del corriente año inspectores de la Municipalidad de la ciudad de Paraná labraron un acta y multaron a la empresa por deficiente manejo de sus residuos, entre ellos, estiércol y plumas de aves.

Esta situación se ha convertido en un verdadero factor de preocupación para la continuidad de la actividad, pues Ignacio teme que nuevas denuncias de los vecinos terminen en otras multas y emplazamientos de la

municipalidad e, inclusive, en la posibilidad de clausura del establecimiento.

1.4. La tecnología y el personal

La actividad de las empresas dedicadas al mercado del huevo tuvo una etapa de tecnificación a la que AvicPAR S. A. no se sumó. Fundamentalmente, las grandes empresas productoras fueron haciendo inversiones consistentes en la construcción de grandes galpones o naves tecnificados o automáticos, lo que ha llevado a que numerosas tareas que los empleados hacían ahora se realicen automáticamente. Por ejemplo, la alimentación de las gallinas, la recolección y clasificación de los huevos, su provisión de agua y el nivel de temperatura del ambiente donde se las aloja se automatizaron. AvicPAR S. A. sigue trabajando con el método tradicional a través del que cada galpón tiene personal afectado a tareas diarias de alimentación, limpieza, control del agua, recolección de huevos, entre otras.

En la empresa, trabajan actualmente 32 personas –incluidos Ignacio y su hijo–, que se ocupan de diferentes áreas:

Comercialización	3
Producción	24
Administración	2
Sanidad y Manejos	1
Dirección (a cargo de Compras, Comercialización, Administración y Dirección General)	2
Total	32

Tabla 1: personal por áreas de la empresa

A ellas, se le suma el estudio contable, fiscal y laboral del Cr. Bermúdez, quien los asesora.

1.5. La organización

La empresa se maneja de manera informal y posee escasos registros, fundamentalmente, los del área económico-financiera. Todas las tareas se hacen por usos y costumbres; esto genera que los casos en los que las personas pasan por situaciones de angustia sean considerables, ya que a veces los lotes de gallinas no tienen agua o, en pleno verano, las aves están sofocadas;

el guano (estiércol) se acumula y no se limpia con la frecuencia adecuada, en consecuencia, las moscas encuentran el lugar propicio para desarrollarse.

Otra tarea que tampoco funciona adecuadamente es la compra periódica de los pollitos BB, pues si no se hace en tiempo, se producen períodos de baja en la producción y las ventas. Hubo meses en los que la facturación cayó hasta un 15 % por no realizar oportunamente la compra.

Ignacio está a cargo de todo y siente que ya no le alcanza el tiempo. Considera que encargarse de las compras –maíz, soja, soja texturizada, nutrientes, vacunas y maples, principalmente– es central y él las sigue manejando.

A nivel de la administración, solo una persona le ayuda con la información, y tiene un *software* de gestión que no es usado adecuadamente. El estudio que los asesora recibe la información para llevarle la contabilidad, liquidar impuestos y sueldos, pero no se involucra en temas de información de gestión, ya que esto nunca le fue requerido por Ignacio.

A nivel del control de la producción, estadísticas de postura y otras, la información es limitada. Cada responsable de galpón releva la producción diaria de huevos y, de esa manera, se detecta la postura respecto a la capacidad máxima, usando este método como indicador de detección de problemas. La comunicación de esta información no es fluida. Cada tanto se dan casos de caídas importantes en la producción, pero la dirección se entera pasado cierto tiempo, cuando ya el problema es difícil de solucionar.

Los profesionales del estudio contable han realizado comentarios sobre que los empleados hacen sus tareas sin tener objetivos claros; respecto a la disposición espacial, los galpones que alojan las aves y cuyo número asciende a diez en total están diseminados sin una fundamentación lógica.

La empresa cuenta con lo que se llama la “fábrica de alimentos”, donde se muelen los distintos granos y, luego, se pasan a través de dos tolvas a un silo central. Diariamente, el alimento se lleva en un carro arrastrado por un tractor a pequeños silos ubicados en cada galpón, donde

las aves se encuentran.

Las tareas de mantenimiento de las instalaciones y equipos se tercerizan a distintos proveedores de acuerdo al tipo de desperfecto o servicio requerido. Esto lleva a que el mantenimiento sea a demanda y de carácter reactivo.

1.6. Situación económico-financiera

Como se ha mencionado anteriormente, esta actividad es de alto riesgo por las variaciones de los precios de los alimentos, enfermedades de las gallinas, sobreoferta de huevos, entre otros factores, lo que hace que, por un tiempo extenso, el precio pueda llegar a ser irrisorio.

Conocedor de estas situaciones y después del concurso preventivo que lo afectó, Ignacio es muy conservador. En las épocas de bonanza, invirtió en activos financieros para poder hacer frente a malas rachas, cumplió con los proveedores y bancos, y pudo sostener el negocio sin sobresaltos.

En la actualidad, la situación económico-financiera de la empresa parece ser muy buena. Desde la pandemia del COVID-19 todo cambió. Se salió de un mal ciclo y ahora corren vientos de prosperidad. Lo que no está claro es cuándo el ciclo va a cambiar nuevamente.

A continuación, se presenta la situación económico-financiera de la empresa al 28 de febrero de 2023, tanto en su situación patrimonial, como en sus resultados (ver Tablas 2 y 3).



Situación patrimonial	
Activo	
Activo corriente	
Caja y bancos	2 847 000
Inversiones en activos financieros	25 830 000
Clientes	22 081 000
Bienes de cambio	9 034 000
Activos biológicos	2 031 000
Total activo corriente	61 823 000
Activo no corriente	
Activos biológicos	24 786 000
Bienes de uso	4 366 000
Total activo no corriente	29 152 000
Total activo	90 975 000
Pasivo	
Pasivo corriente	
Cuentas por pagar	38 864 000
Remuneraciones y cargas sociales	9 339 000
Cargas fiscales	2 740 000
Total pasivo corriente	50 943 000
Total pasivo	50 943 000
Patrimonio neto	40 032 000
Pasivo más patrimonio neto	90 975 000

Tabla 2: situación patrimonial de la empresa.

Algunos comentarios sobre la información presentada anteriormente:

•Activos biológicos: son las gallinas ponedoras. Las gallinas más viejas, a las que les queda un año de vida como máximo, son consideradas *activos corrientes*; en cambio, cuando están en su plena vida útil, se las considera *activos no corrientes*.

Estado de resultados desde 01/03/2022 al 28/02/2023	
Total ingresos	647 682 000
Alimento + Medicamentos	426 170 000
Embalaje - Maples	27 000 000
Fletes	5 550 000
Impuestos prov. a las ventas	9 715 000
Energía eléctrica	6 200 000
Gas	2 300 000
Sueldos y cargas sociales	77 900 000
Jornales eventuales	7 800 000
Combustible	1 200 000
Gastos bancarios	2 040 000
Honorarios profesionales	3 700 000
Telefonía	360 000
Seguros	780 000
Cuota Cámara Avícola	260 000
Internet	150 000
Mantenimiento	16 000 000
Varios	1 620 000
Total costos y gastos	588 745 000
Utilidad antes de imp. a las ganancias	58 937 000
Impuesto a las ganancias	-17 681 100
Utilidad final	41 255 900

Tabla 3: estado de resultados de la empresa.

•Bienes de uso: están casi todos amortizados. Las inversiones más grandes están referidas a galpones (donde se alojan las aves), tolvas, fábrica de alimentos, tractores y rodados. Se conservan con mantenimiento permanente reactivo.

•Clientes y proveedores: no hay mucha financiación. Las operaciones son casi todas de contado.

1.7. La continuidad de la empresa

Ignacio tiene tres hijos, de los que solo uno, Andrés, está interesado en la empresa. Desde 2018, Andrés comenzó a participar *part-time* en la granja y se dedica a la función comercial, pues está estudiando la licenciatura en Marketing en la sede Paraná de la Universidad Católica Argentina y se ha ganado la confianza de su padre en este tema.

Ignacio tiene 62 años y sabe que tiene que encarar el futuro con nuevos desafíos. Por esta razón, está evaluando contratar a una consultora para que lo ayude a refundar la empresa. Incluso, en conversaciones con amigos que realizan idéntica actividad, se analizó la posibilidad de exportar huevos a Uruguay.

Desde lo estratégico, aparecen nuevas ideas —aplicadas por otras empresas— que pueden originar proyectos a analizar: incorporar el negocio de la faena de la carne aviar, invertir en una planta de huevo en polvo destinado a la industria, incorporar tecnología para automatizar la producción, alquilar campos para producir soja o maíz para bajar costos, entre otros.

También, le preocupan los inconvenientes surgidos en los últimos años con los barrios vecinos a las instalaciones y cómo esta situación podría afectar la sostenibilidad de la empresa. Siente que tiene ganas de seguir adelante, pero le faltan disparadores; percibe que muchas cosas no funcionan eficientemente y que el personal no le responde adecuadamente. Así, ha pensado que un consultor especializado lo podría ayudar a adecuar la organización a las nuevas realidades, avanzar en la incorporación de sus hijos como continuidad de la empresa, entre otros factores que necesitaría implementar inmediatamente.

continuidad en el futuro, luego de tres semanas de investigación intensiva interna y del contexto.

Para la presentación de dicho plan, Ignacio (Ing. Marcelo Tavella) ha invitado al Cr. Bermúdez (Cr. Luis Ruscelli) del estudio contable que lo asesora y a su hijo Andrés (Ing. Ricardo Rezzónico) para que lo acompañen en la reunión. Cada consultor potencial invitado (alumno) deberá presentar el plan en un plazo de 15 minutos y defenderlo posteriormente ante las consultas e interrogantes que surjan, con lo que el total de cada entrevista podrá extenderse por un lapso no mayor a 20 minutos.

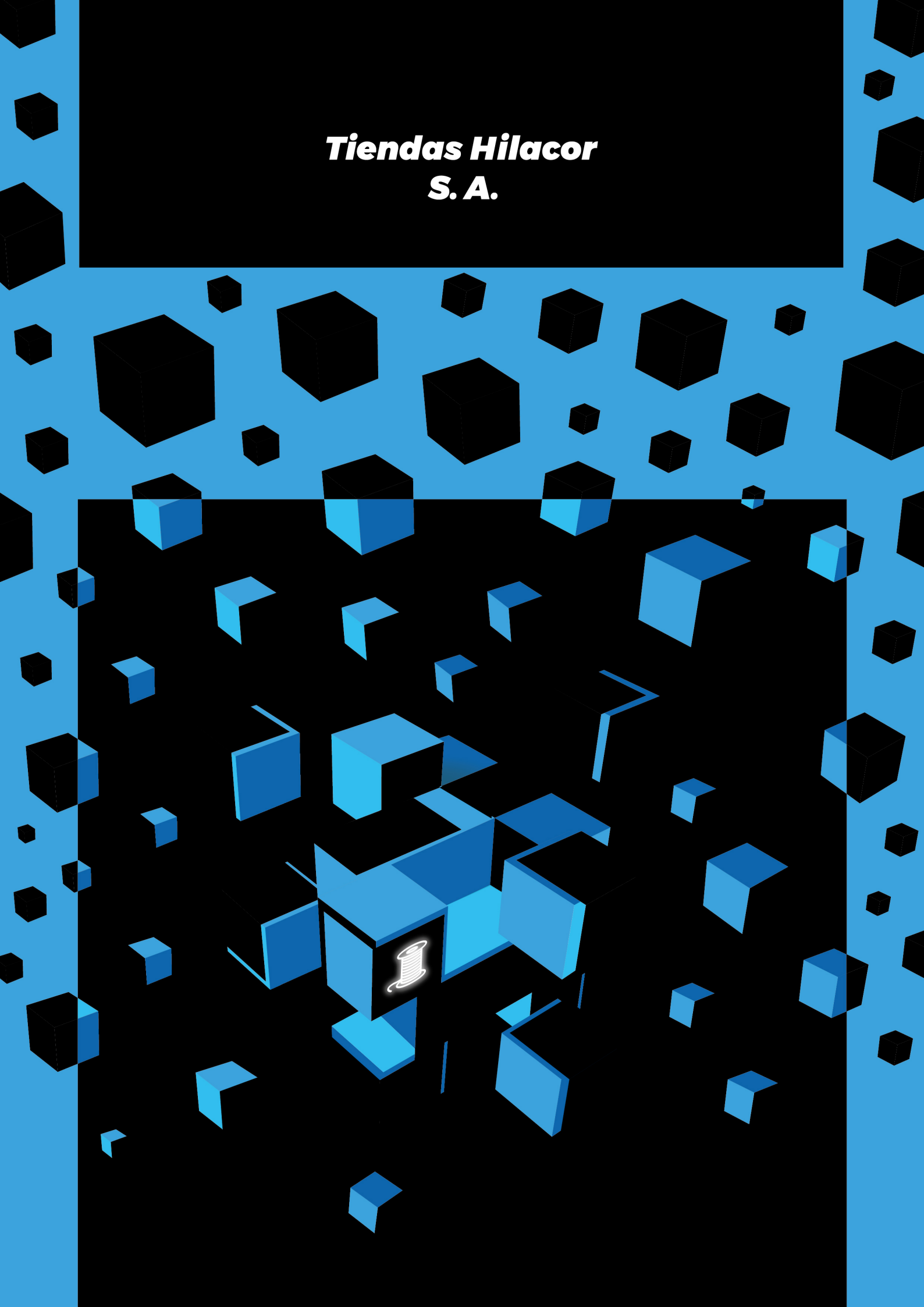
Además, deberá presentar el *dossier* de la propuesta y el archivo (en formato PPTX o Prezi) de su exposición en soporte electrónico por secretaría en la fecha indicada. La calidad y pertinencia del plan, su presentación y defensa en la reunión determinarán su contratación, es decir, la aprobación en términos académicos.



2. Análisis y resolución del caso

A partir de la preocupación por la sostenibilidad del negocio, Ignacio ha decidido avanzar estos días en estudiar la factibilidad de revertir la situación a través de un proceso de reingeniería de la empresa. En este sentido, él y su hijo han dispuesto contratar un consultor especialista para que proponga un plan integral a corto y mediano plazo que les permita superar la situación actual y fortalecer la empresa para su

Tiendas Hilacor
S. A.



Tiendas HILACOR S. A.²

1. Presentación del caso: la organización y su contexto

1.1. La empresa familiar y su conducción

Tiendas HILACOR S. A. está dedicada a la confección de prendas de vestir (artículos para clase media y sectores populares) para vender como mayorista. También, se ocupa de la comercialización en locales propios y alquilados de estas mercaderías y otras indumentarias que compra a proveedores diversos. Ambas actividades están agrupadas como una sola unidad de negocio.

Tiendas HILACOR S. A. es una empresa familiar fundada hace décadas por el padre de los actuales propietarios, los hermanos Juan, José y Mercedes Hilar. La vida laboral de Juan, actualmente de 75 años, transcurrió vinculada a la empresa: está a cargo del taller de confección y es el presidente del directorio. José, de 71 años, estuvo trabajando en la industria textil durante los primeros 20 años de su vida laboral y luego se incorporó a la empresa familiar; él es el responsable de compras y administración. Mercedes, de 65 años, es la responsable de comercialización y RR. HH. y también desarrolló toda su vida laboral en la empresa. A su vez, Juan tiene un hijo de 45 años, Pedro, quien trabaja en la organización en el área de RR. HH. y depende de Mercedes; él se graduó como técnico contable (no tiene otra formación). En cambio, José tiene dos hijos: uno de ellos, Eduardo, de 43 años, trabaja en HILACOR S. A., es responsable de administración y finanzas, y depende de su padre; posee el título de contador público. El otro, Raúl, no cuenta con formación específica y siempre se dedicó a la venta al público por mostrador; hoy se desempeña como encargado de la sucursal Río IV.

A diferencia de sus padres en épocas pasadas, las nuevas generaciones se hallan más distanciadas entre sí en términos de relaciones familiares y sociales, ya que existieron

desacuerdos originados en valores, ideas y perspectivas diferentes sobre el negocio.

1.2. Algunos datos sobre la empresa y su mercado

La empresa cuenta con cinco sucursales comerciales ubicadas en:

o 1 - Río IV (Córdoba)	o Locales propios ■ Locales alquilados
o 1 - Córdoba Capital (casa central)	
o 1 - Rosario (Santa Fe)	
■ 1 - Villa María (Córdoba)	
■ 1 - Bahía Blanca (Buenos Aires)	

Tabla 1: localización geográfica de sucursales de Tiendas HILACOR S. A.

En la casa central funciona también el taller de confección y venta mayorista.

El personal que constituye la estructura de la empresa está distribuido de la siguiente forma:

Local	Jerárquicos	Empleados
Taller de Confección	3	18
Río IV	1	5
Córdoba Capital	6	14
Villa María	1	4
Rosario	1	7
Bahía Blanca	1	6
Total	13	54

Tabla 2: personal de Tiendas HILACOR S. A.

A las personas del cuadro se agregan tres choferes, lo que completa un total de 64 puestos de trabajo directos, más los seis integrantes de la familia que también perciben un sueldo correspondiente a sus funciones operativas y que en el cuadro están dentro de los 13 puestos jerárquicos.

² Esta versión de "Tiendas HILACOR S. A." fue utilizada como caso de estudio en el Seminario de Integración de Prácticas Empresariales de la carrera de Especialización de Posgrado en Ingeniería Gerencial de la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), en octubre-noviembre de 2022.

El nivel de motivación del personal es bajo, fundamentalmente debido a que perciben con claridad la delicada situación actual de la empresa y la ausencia de planes por parte de los directivos.

Del total de la facturación, que en el último ejercicio económico fue de \$707 634 620, el 29 % corresponde a ventas en el mercado mayorista y el 71 % restante al minorista.

El margen bruto promedio de las ventas mayoristas es del 18 %, en tanto que lo que se comercializa en el mercado minorista tiene un margen bruto promedio del 40 % en los productos que la firma elabora –que constituye el 30 % de lo que vende en esta franja del mercado–, y del 50 % en los productos que revende, la mayoría de origen importado. En los últimos meses, por las restricciones a la importación de productos textiles instrumentadas por el Banco Central de la República Argentina, la empresa se está abocando a la búsqueda de proveedores nacionales y el margen bruto de la venta minorista de reventa viene decayendo.

En este momento, la empresa cuenta con una distribución propia utilizando su flota de transporte, que se compone de tres camionetas cerradas marca Fiat Strada del 2012, las que por sus años de uso ya tendrían que ser remplazadas por modelos más nuevos.

La empresa no posee un sistema de gestión informatizado que le permita llevar ordenadamente el control operativo –se utilizan planillas Excel para el control de la producción, inventarios, logística, etc.– y su equipamiento de computadoras tiene cuatro años promedio, excepto la PC de la oficina del gerente general, comprada el año pasado.

El diseño de las prendas es realizado por una empleada con 24 años de experiencia laboral en la empresa, en base a revistas nacionales e internacionales de moda. El corte de los modelos de los diferentes artículos se efectúa con plantillas y los botones se pegan manualmente. La maquinaria del sistema de producción cuenta con una antigüedad promedio de 25 años.

Como consecuencia de la obsolescencia de algunas de las maquinarias y la falta de adecuación a las normas de seguridad y salud

ocupacional se han producido accidentes de trabajo, hasta el momento menores y que no han derivado en juicios laborales, pero que indican la necesidad de tomar previsiones a futuro.

Debido a que el taller textil se encuentra en la casa central en una localización céntrica de la ciudad de Córdoba, hace ya varios años que está teniendo inconvenientes con la administración municipal, que la ha emplazado –debido a las recurrentes quejas presentadas por sus vecinos– para que mude la actividad industrial a una zona adecuada de la ciudad y le ha labrado varias multas por el mal manejo de sus residuos.

Si bien en años anteriores existía un cierto margen de maniobra –aunque pequeño, en el marco de una fuerte competencia en el mercado interno–, la situación planteada de incremento inflacionario con un importante reajuste de los precios relativos en los últimos meses está haciendo que la empresa –y en parte la industria textil, en general– reduzca notablemente su actividad, en función cierta caída del consumo de los sectores sociales a los que están dirigidos sus productos.

Debido a problemas entre los familiares, el directorio decidió hace tres años incorporar como gerente general al licenciado en Administración de Empresas, Pablo Ortiz, quien no ha podido revertir una situación que se agrava.

En el esquema de la Figura 1 se observa el proceso productivo del taller textil de la empresa y, en la Figura 2, su organigrama funcional actual.

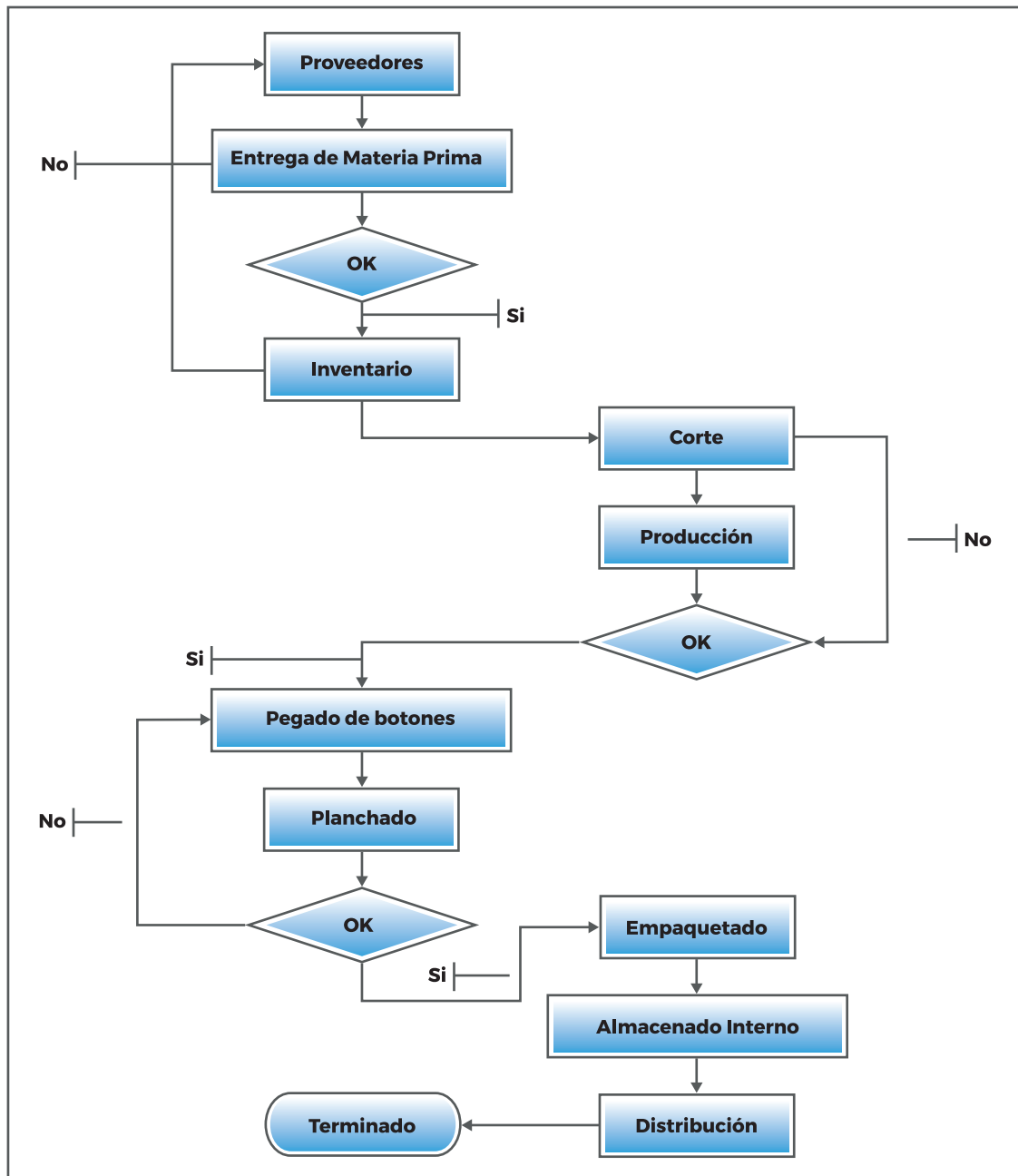


Figura 1: flujograma productivo en HILACOR S. A.

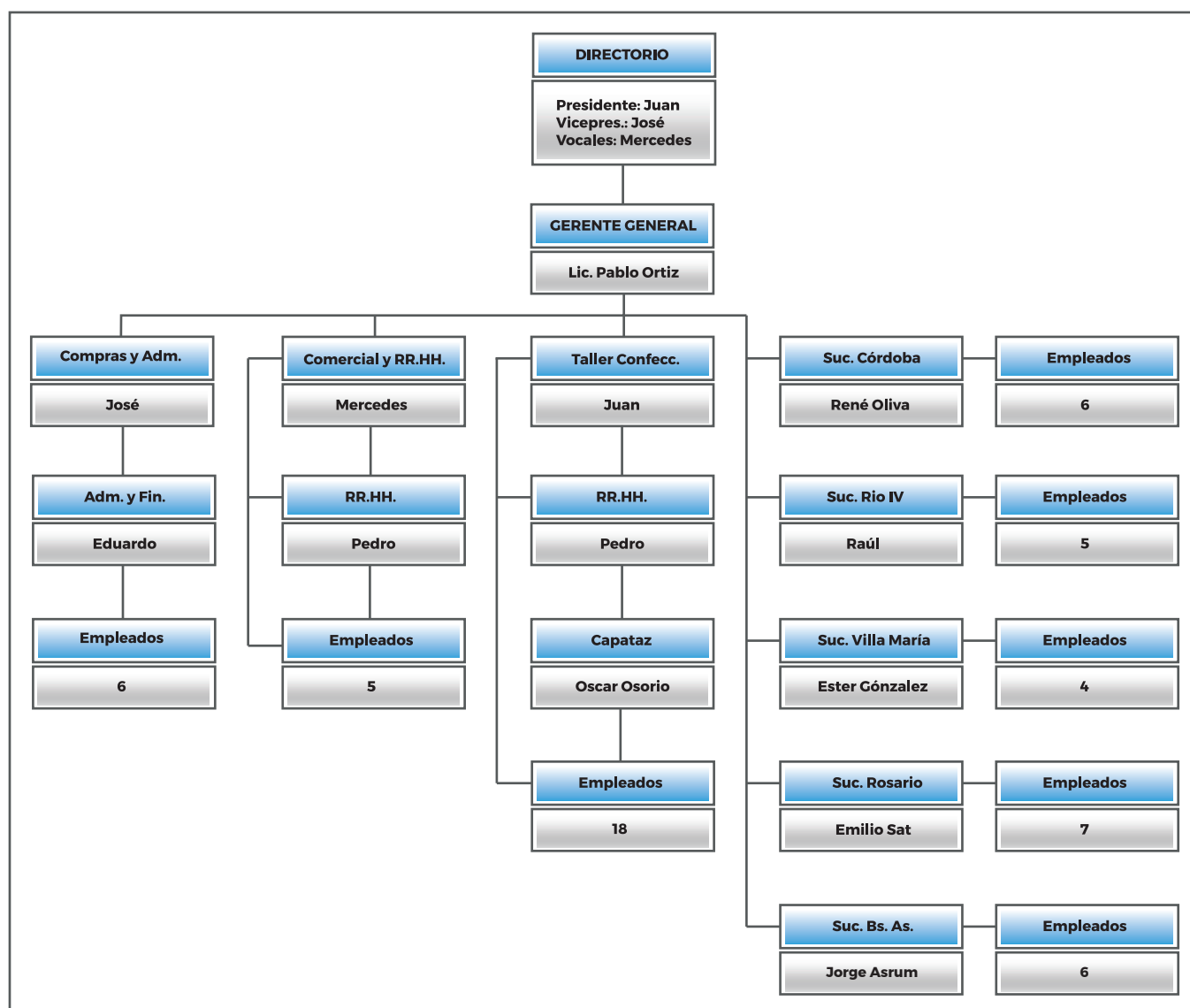


Figura 2: organigrama de Tiendas HILACOR S. A.

1.3. Situación económico-financiera

El sector de administración provee la siguiente información del último ejercicio:

Ventas mayorista	205 214 040
Ventas minorista propias	502 420 580
Total ventas	707 634 620
Costo de la mercadería vendida	-399 388 980
Utilidad bruta	308 245 640
Costos fijos de producción	-38 375 413
Costos fijos de administración	-26 491 902
Costos fijos de comercialización	-61 284 600
Depreciación bienes de uso	-2 100 000
Sueldos y cargas sociales	-155 929 218
Quebranto por desvalorización	-18 550 000
Resultado operativo	5 514 507
Intereses por préstamos	-3 640 000
Utilidad antes del imp. a las ganancias	1 874 507
Impuesto a las ganancias (30%)	-562 352
Utilidad final	1 312 155

Tabla 3: último ejercicio de Tiendas HILACOR S. A.

Por su parte el pasivo al cierre del período –todo corriente– se forma con los siguientes conceptos:

Deuda con proveedores	31 500 000
Deudas impositivas	35 000 000
Deuda con sueldos	7 700 000
Deuda con el SUSS	3 108 210
Deuda Bancaria	7 600 000
Total Pasivo	84 908 210

Tabla 4: pasivo corriente de Tiendas HILACOR S. A.

Entre los comentarios más importantes se podrían mencionar:

•El capital de trabajo neto es restringido y esto genera que se deban pagar intereses permanentes, ya que se venden muchos cheques recibidos de los clientes mayoristas y se tiene un préstamo permanente en el banco –no pueden reducirlo y solo se pagan los intereses–.

•Si bien la situación mejoró de manera limitada en el último ejercicio, durante los últimos cinco años todo fue cíclico y no se pudieron estabilizar las finanzas de la empresa.

•En el estado de resultados, el concepto “sueldos y cargas sociales” también incluye el de los socios y el resto de los miembros de la familia. Todos cobran mediante recibos de sueldos, ya que realizan trabajos diariamente.

•Otro factor que genera preocupación entre los dueños es las pérdidas anuales por la producción de ropa que no tiene éxito y que, por ser de moda, debe venderse como saldo de temporada. En el último ejercicio, esto generó una pérdida de \$18 550 000 (quebranto de desvalorización). En virtud de ello, se estudia despedir a Juana García, a cargo del diseño de las prendas.

•Lo que más inquieta a los socios es que facturando más de \$707 634 000 anuales le queda solamente de utilidad final aproximada de \$1 312 000. “Trabajar para nada, con los riesgos que implica este negocio” es la expresión que se escucha diariamente.

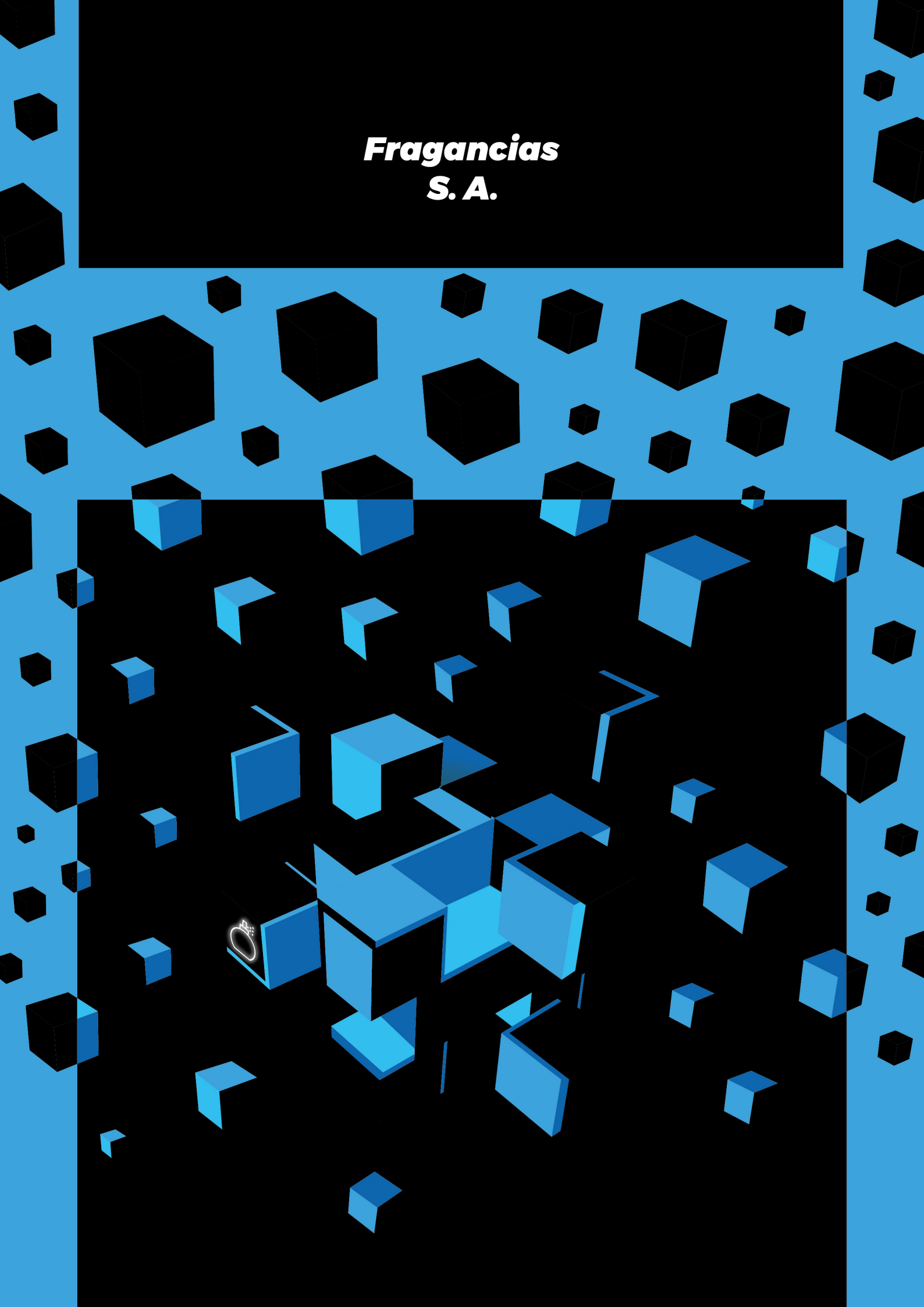
2. Análisis y resolución del caso

A partir de la falta de consenso y los resultados del negocio, el directorio de HILACOR S.A. ha decidido estudiar la factibilidad de revertir la situación a través del proceso de reingeniería de la empresa, por lo que han decidido contratar un consultor especialista para que proponga un plan integral a corto y mediano plazo, con mejoras en la competitividad y la rentabilidad que les permita superar la situación, luego de tres semanas de investigación intensiva interna y del contexto.

Cada consultor potencial invitado (alumno) deberá presentar el plan en un plazo de 15 minutos y defenderlo posteriormente ante las consultas y los interrogantes del presidente del directorio, Juan (Ing. Marcelo Tavella), del vicepresidente, José (Ing. Ricardo Rezzónico), y del gerente general, Lic. Pablo Ortiz (Cr. Luis Ruscelli), con lo que el total de cada entrevista podrá extenderse por un lapso de no más de 20 minutos.

Además, deberá presentar el dossier de la propuesta y el archivo (en formato PPTX o Prezi) de su exposición en soporte electrónico por secretaría en la fecha indicada. La calidad y pertinencia del plan, su presentación y defensa en la reunión determinarán su contratación, es decir, la aprobación en términos académicos.

Fragancias
S. A.





Fragancias S. A.³

Crisis y definiciones claves



1. Presentación del caso: la organización y su contexto

1.1. Introducción

Fragancias es una PyME dedicada a la producción, importación y comercialización de artículos de perfumería para el mercado nacional de consumo masivo, que nace en 1978 como S. R. L. en el sur del Gran Buenos Aires y es fundada por dos socios, Roberto G. y Aníbal T., quienes desde su juventud compartieron la visión y constituyeron este negocio en partes iguales.

Los emprendedores inician su actividad a partir de la elaboración de champús y cremas para el cuerpo; tienen como *know-how* principal la formulación de las fragancias, ya que Roberto era químico industrial. Desde sus orígenes, fueron generando acciones de logística y comercialización como parte constituyente de su gestión. Así, comenzaron accediendo a pequeñas cadenas de supermercadismo con venta y entrega directa, y fueron expandiendo su influencia a otras áreas mediante acuerdos con distribuidores regionales. Rápidamente, llegaron a las cadenas de mayor envergadura.

En 1986, Fragancias fue convertida a sociedad anónima, ocasión en la que se incorporó un tercer socio –con aporte de capital–, pero que se desvinculó dos años más tarde por incompatibilidad. Por esa época, ampliaron su línea de productos, incorporaron equipamiento para envasado de fragancias en *spray* para uso personal e iniciaron la producción de fijador líquido para cabello de uso familiar, en aerosoles.

En 1996, se instalan en el actual predio, más acorde a sus necesidades, pues el anterior era pequeño y en una zona de difícil acceso logístico. Disponen hoy de una superficie total de 2800 m² cubiertos en planta baja, de los que 1800 m² son destinados a depósito de producto terminado.

En 1999, comienzan con la importación de líneas de fragancias para interiores de automóviles desde China con el objetivo de su comercialización en el mercado nacional.

Posteriormente, en 2000 y 2007, respectivamente, incorporan sendas líneas de llenado y envasado; la primera semiautomática para series medianas y la última, automática de alta producción, que representan su principal equipamiento de tipología industrial. Un tanto reciclada y remozada, se conserva la línea con que iniciaron su actividad, pero para bajas series de productos.

En 2002, en medio de la crisis económica imperante en el país, Roberto G. fallece inesperadamente y su hijo mayor Pablo, contador público, se incorpora a la sociedad como accionista y responsable de compras. En 2005 se integran también el hijo único de Aníbal, Juan, recientemente recibido de licenciado en Administración y el menor de los dos hijos de Roberto, Miguel –sin formación universitaria completa–, ambos para gestionar la administración general y las finanzas de la empresa.

Hace seis meses, con 78 años y como consecuencia del COVID-19, falleció Aníbal T., quien conducía la gestión comercial de la empresa en el último tiempo. Provisoriamente, su hijo Juan se ha hecho responsable de ella.

1.2. Recursos

La situación económica de la empresa fue históricamente sólida y su crecimiento respondió a recursos genuinos. En el período 1997-1998 se registra la única gran crisis financiera de su trayectoria, pues –como consecuencia de las inversiones realizadas en el nuevo establecimiento fabril– se endeudan fuertemente con proveedores, lo que desemboca en un concurso privado de acreedores en 2001. Logran salir de ella exitosamente a inicios del

³ Esta versión de "Fragancias S. A." fue utilizada como caso de estudio en el Seminario de Integración de Prácticas Empresariales de la carrera de Especialización de Posgrado en Ingeniería Gerencial de la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), en octubre-noviembre de 2021.

2003, a través de la reprogramación de sus deudas. A partir de allí, su crecimiento económico –medido en la cifra de ventas– no se detuvo.

Actualmente, la carencia de liderazgo y de prioridades claras impacta sobre todas las actividades de la empresa, en particular en la gestión comercial que quedó acéfala y la inercia con que Aníbal T. la lideraba es hoy prácticamente nula.

En el escenario de contracción que la economía argentina ha tenido en los últimos años y debido al problema de gestión comercial mencionado, en el primer semestre del año se constató que las ventas en volúmenes no crecieron con respecto al mismo período del año anterior, más allá de una incipiente recuperación del sector, producto de la disminución de las restricciones asociadas a la cuarentena. Por ello, se estima una pérdida de *market share* o participación que puede ser aún más pronunciada, si la competencia consolida un mejor posicionamiento –como el que se insinúa–.

El proceso inflacionario que se viene registrando en los últimos años influye significativamente en el negocio. Los costos directos –incluyendo la masa salarial, que para esta empresa es relevante– están aumentando más de lo que la empresa puede trasladar a los precios de ventas. Esta situación le hace perder competitividad desde el punto de vista

económico.

En el apartado 1.6., Ud. podrá observar la situación al 31/12/2020 y, a partir de lo ocurrido en el primer semestre, la proyección de resultados para todo el 2021, efectuada por la administración de la firma.

Actualmente, el Directorio está compuesto por los dos hijos de Roberto, el hijo de Aníbal y su viuda, y conservan la relación accionaria del origen (50 % para cada familia).

Sus recursos humanos podrían clasificarse como pertenecientes a tres grupos (ver Tabla 1):

1. El grupo de dirección que incluye a los socios activos y dos personas de máxima confianza: un gerente administrativo financiero (Cr. Roitman) a cargo de finanzas, bancos, impuestos, personal y sueldos y un asesor legal externo.

2. Mandos medios de confianza con funciones de responsabilidad: un jefe de fábrica (15 años de antigüedad), un jefe logístico (25 años de antigüedad), un gerente regional para el Gran Buenos Aires (10 años de antigüedad), actualmente a cargo de la gerencia comercial.

3. El resto del personal, en general poco capacitado, con menos antigüedad en la empresa (cuatro años promedio).

Debe destacarse que el costo total laboral es altamente significativo.

Dotación humana propia	
(por sectores o divisiones)	
Directores	4
Adscriptos al directorio	2
Administración	15
Diseño de Marketing	2
Comercialización (vendedores y representantes de ventas)	14
Personal de reposición y <i>merchandising</i>	64
Fábrica	40
Total	141

Tabla 1: dotación humana propia del sector de Fragancias S. A.

1.3. Productos y mercados

Los productos de Fragancias se integran en las siguientes familias de productos:

- champús,
- cremas para el cuerpo,
- fragancias en *spray* para uso personal,
- fijadores líquidos en aerosol para cabello de uso familiar,
- fragancias para interiores de automóviles.

Excepto el último, importado desde China, todos son producidos por la empresa.

Sus competidores principales y posiciones estimadas –ya que no hay un estudio formal y actual de mercado– se indican en la siguiente tabla.

Multinacional 1	30%
Multinacional 2	25%
Multinacional 3	22%
Nacional 1	6%
Fragancias	5%
Otras	12%

Tabla 2: competidores principales de Fragancias S. A. y posiciones estimadas

La profesionalidad y el posicionamiento en el mercado de los competidores líderes multinacionales son un factor de alto riesgo para la competitividad de la empresa.

Sus clientes principales, expresados en porcentajes, corresponden a las ventas del año anterior:

- **Cadenas de hipermercados: total 68 %** de la CV (concentrado principalmente en la provincia de Buenos Aires y en Rosario), con margen bruto promedio del 15 %.

Cadena multinacional	1	37 %
Cadena nacional	1	17 %
Cadena multinacional	2	7 %
Cadena multinacional	3	3 %
Cadena multinacional	4	2 %
Cadena multinacional	5	1 %
Cadena nacional	2	1 %

Tabla 3: clientes principales de Fragancias S. A. en porcentajes

- **Regiones del interior del país: total 23 %** de la CV (con poca penetración en la provincia de Córdoba: solo 7 % del total de CV), con margen bruto promedio del 22 %.

- **Canal minorista Capital y GBA: 9 %** de la CV, con margen bruto promedio del 28 %.

El entorno impone una competitividad extrema a partir del oligopolio que ejercen las grandes cadenas, las que, con mínimos márgenes y condiciones comerciales y logísticas “extras”, ponen en riesgo la estabilidad del negocio.

El canal minorista es de mayor margen económico y menos exigente comercialmente. Sus proveedores de insumos y servicios son principalmente:

- de materias primas para formulación y preparación de fragancias,
- de envases, etiquetas y empaques,
- de productos importados,
- de transportes,
- de seguridad y vigilancia,
- de mantenimiento,
- de servicios profesionales (abogados, auditoría de balance, escribanía).

Como se observa, algunos de los insumos para la producción son importados. Desde noviembre de 2020 y por restricciones establecidas por el Gobierno nacional, la empresa viene teniendo problemas en el abastecimiento de los insumos de origen externo.

De igual manera, con las fragancias para interiores de automóviles, la situación los está sacando del mercado, ya que para seguir importando el Gobierno nacional les pide compensación con exportaciones.

1.4. Organización formal

El organigrama formal de Fragancias es el indicado en la Figura 1, y fue definido por Aníbal T. y casi no presenta variantes en la actualidad.

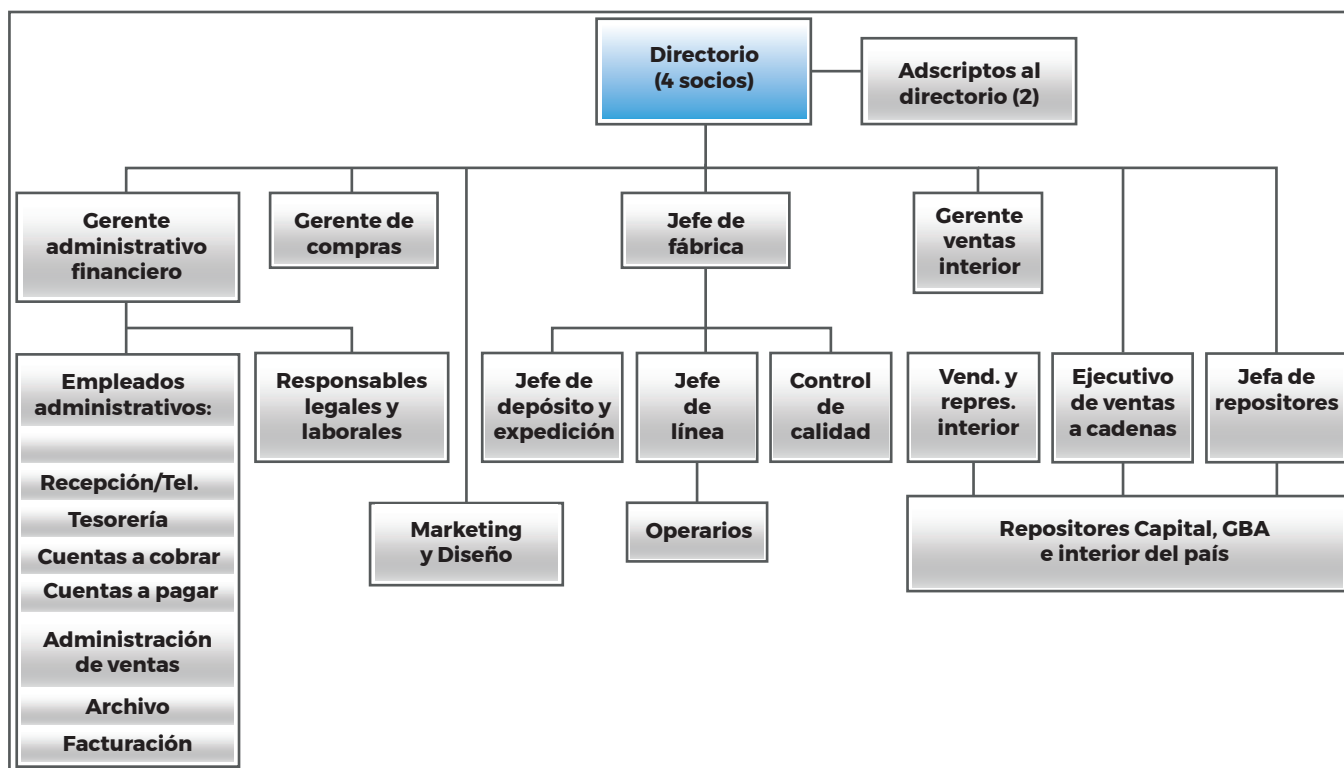


Figura 1: organigrama de Fragancias S. A.

1.5. Características de la gestión estratégica y operativa

La gestión estratégica y operativa de la empresa se caracteriza por las tendencias y los aspectos que se indican a continuación:

- Conflictividad creciente entre integrantes de las familias socias.
- Clima organizacional tenso y baja moral.
- Función de elaboración de fragancias independiente de la producción.
- Trabajo en dos turnos de trabajo (mañana y tarde).
- Polivalencia baja de operadores de producción.
- Registros de información básicos y de baja rigurosidad en áreas administrativas y productivas, que generan conflictos y pérdidas de tiempo y de otros recursos.
- Proceso de elaboración de fragancias de alta manufactura y poca tecnología.
- Proceso de envasado y etiquetado de alta tecnología y baja manufactura.
- Proceso de empaquetado de alta manufactura y mínima tecnología.
- Alta incidencia de insumos comprados;

elevada cantidad de referencias distintas.

- Series cortas y *set-up* de líneas de alto impacto en el rendimiento de planta.
- Producto voluminoso y de delicado manejo.
- Familias mercológicas de productos agrupables en tres líneas de fabricación.
- Armado manual de *packs* con ofertas representa el 40 % de la actividad de ventas.
- Calidad de producto definido en el área de elaboración de fragancias; en líneas, la calidad es definida por el estado de control de los procesos.
- Accidentes recurrentes en diversas áreas de producción y logística.
- Fabricación contra *stocks* de logística de despacho y distribución (no JIT).
- Mantenimiento dependiente de la misma jefatura de planta, predominantemente correctivo.

Los aspectos centrales del proceso productivo se indican en la siguiente figura:

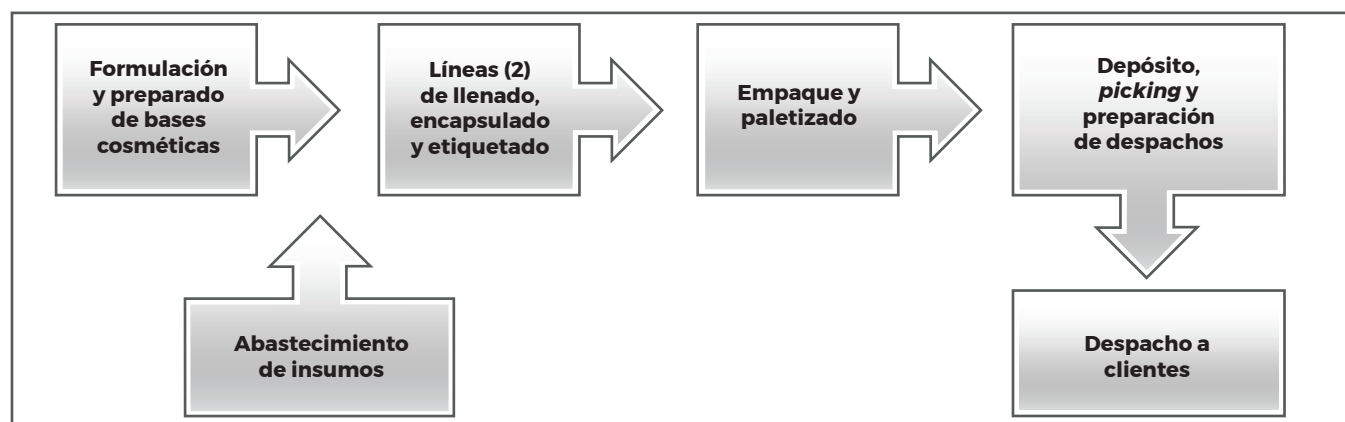


Figura 2: aspectos centrales del proceso productivo de Fragancias S. A.

1.6. Situación económico-financiera

Estado de situación patrimonial		Real
		31/12/2020
Activo		
Activo corriente		
Caja y bancos		50 200 000
Cuentas por cobrar		176 790 075
Otros créditos		12 000 000
Bienes de Cambio		48 702 500
Total activo corriente		287 692 575
Activo no corriente		
Bienes de uso		359 690 000
Total activo no corriente		359 690 000
Total activo		647 382 575
Pasivo		
Pasivo corriente		
Deudas comerciales		75 574 212
Sueldos y cargas sociales		30 294 900
Deudas fiscales		5 474 694
Deudas bancarias		18 000 000
Total pasivo corriente		129 343 807
Pasivo no corriente		
Deudas bancarias		18 000 000
Total pasivo no corriente		18 000 000
Total pasivo		147 343 807
Patrimonio neto		500 038 768

Tabla 4: situación patrimonial de Fragancias S. A.

(*) Las deudas bancarias corresponden a un préstamo tomado para la compra de un bien de uso con sistema alemán de \$54 000 000 a 36 meses.

Al 31 de diciembre de 2020, restan 24 cuotas de \$1 500 000 de capital.

La tasa anual de interés es del 28 % (préstamo bonificado por el Estado nacional).

Estado de resultados		
	Real ejercicio 2020	Proyección ejercicio 2021
	\$	\$
Ventas	1 168 860 000	1 420 164 900
Costo de ventas	-749 496 321	-918 484 774
Utilidad bruta	419 363 679	501 680 126
Sueldos y cargas sociales	-262 547 721	-328 184 652
Gastos de administración	-27 760 000	-34 700 000
Gastos de comercialización	-78 764 000	-94 918 496
Amortización de bienes de uso	-35 969 000	-35 969 000
Utilidad ordinaria	14 322 957	7 907 978
Gastos de financiación	-12 810 000	-7 770 000
Utilidad antes de imp. a las ganancias	1 512 957	137 978
Impuesto a las ganancias (30%)	-453 887	-41 393
Resultado final - utilidad	1 059 070	96 585

Tabla 5: estado de resultados de Fragancias S. A.

2. Análisis y resolución del caso

A partir de la falta de consenso y resultados del negocio, el directorio de Fragancias S. A. ha decidido estudiar la factibilidad de revertir la situación a través del proceso de reingeniería de la empresa, por lo que han decidido contratar un consultor para que proponga un plan integral a corto y mediano plazo, luego de tres semanas de plazo para la investigación intensiva interna y del contexto.

Cada consultor potencial invitado (alumno) deberá presentar el plan en un plazo de 15 minutos y defenderlo posteriormente ante las consultas y los interrogantes de Pablo (Ing. Ricardo Rezzónico) y de Juan (Ing. Marcelo Tavella) como representantes de ambas familias socias, y del gerente administrativo financiero, Cr.

Roitman (Cr. Luis Ruscelli), de absoluta confianza del Directorio. La entrevista podrá extenderse por un lapso no mayor a 20 minutos.

Además, deberá presentar el *dossier* de la propuesta y el archivo (en formato PPTX o Prezi) de su exposición en soporte electrónico por secretaría en la fecha indicada. La calidad y pertinencia del plan, su presentación y defensa en la reunión determinarán su contratación, es decir, la aprobación en términos académicos.

Bodega
La Nueva Norteña S. A.





Bodega La Nueva Norteña S. A.⁴

1. Presentación del caso: la organización y su contexto

1.1. Introducción

La Norteña nace como cooperativa un 28 de noviembre de 1954. Sus socios fundadores eran 26, todos ellos inmigrantes italianos. Inicia sus actividades en febrero de 1955 en un galpón ubicado en la localidad de Nonogasta de la provincia de La Rioja. Esta localidad pertenece al departamento Chilecito de la provincia de La Rioja y se encuentra a una distancia de tan solo 15 km de la capital departamental. La atraviesan las Rutas Nacionales asfaltadas 40 y 74, y cuenta con una población de aproximadamente 6000 habitantes.

En 1957 inaugura su propio establecimiento y en 1978 se diseña la actual bodega, que finalmente se termina de construir y se pone en operación a principios de 1983. Las décadas de los '80 y '90 constituyen su mejor momento de desarrollo comercial, ya que se llegan a producir 10 000 000 de litros de vino en 1992. Las vicisitudes de la economía del país, la falta de actualización tecnológica, la muerte de los pioneros y la poca visión empresarial de sus continuadores y las insuficientes inversiones realizadas llevaron a un paulatino decaimiento de su actividad industrial. De tal manera, en abril del 2002, cesa su actividad por quiebra. Los actuales propietarios, un grupo inversor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ajeno a la actividad vitivinícola, la compra en una subasta pública en noviembre de 2006 y reinician las actividades, bajo el nombre La Nueva Norteña S. A. en 2008.

La bodega sufrió distintas ampliaciones a través del tiempo: alcanzó una superficie de 10 000 m² cubiertos con una capacidad de producción de 16 000 000 litros. De ella, actualmente solo se utiliza poco más del 10 % (unos 2 000 000 de litros de vino por año).

La Nueva Norteña S. A. compra las uvas a pequeños productores de la región. Las variedades que se procesan son: Cabernet Sauvignon, Merlot, Malbec, Chardonnay, Torrontés y Moscatel.

En el 2013, con el fin de abrir distintos mercados, la nueva dirección gerencial de la empresa incorpora la elaboración y comercialización de vino espumoso y, en 2016, de productos regionales, tales como grapa y jugo de uva. No obstante, estas estrategias comerciales no han dado los resultados esperados y la empresa no ha conseguido incrementar su facturación de manera significativa, lo que en el marco de la crisis económica nacional de estos últimos años hace que la situación no sea alentadora.

1.2. Productos

Los productos que actualmente se comercializan son:

Vinos

a) De corte o genéricos:

Bivarietal: Malbec 50% - Merlot 50%

Bivarietal: Cabernet Sauvignon 50 % - Malbec 50 %

Tinto genérico: Malbec 40 % - Cabernet Sauvignon 30 % - Merlot 30 %

Moscato: Moscatel de Alejandría 60 % - Torrontés riojano 40 %

b) Varietales:

Variedad: Malbec

Variedad: Cabernet Sauvignon

Variedad: Torrontés

c) Vinos espumosos:

Extra Brut: Chardonnay - Torrontés

Nature: Chardonnay - Torrontés

Productos regionales

Grapa

Grapa con miel

Jugo de uva (sin alcohol)

⁴ Esta versión de "Bodega La Nueva Norteña S. A." fue utilizada como caso de estudio en el Seminario de Integración de Prácticas Empresariales de la carrera de Especialización de Posgrado en Ingeniería Gerencial de la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), en octubre-noviembre de 2020.

1.3. Descripción del proceso de elaboración

Los vinos se elaboran, no se fabrican. La diferencia es fundamental por cuanto fabricar es tomar diversos componentes, mezclarlos y obtener un producto, por ejemplo, gaseosas, etc. Elaborar es obtener otro –en este caso, vino– a partir de un solo producto –la uva– y por una transformación natural. Esta transformación se llama fermentación; es producida por las levaduras que transforman fundamentalmente los azúcares naturales de la uva en alcohol etílico y, durante este proceso, se extraen distintas sustancias contenidas en el hollejo de la uva que pasan al vino y van a ser las responsables de su *bouquet*.

1.3.1. Recepción y molienda

La uva es cosechada a mano, y allí el productor realiza una importante selección. La empresa realiza controles de:

- calidad de cosecha (sin hojas, vástagos y pureza varietal),
- sanidad de las uvas (no estar afectadas por granizo, hongos),
- elementos extraños (piedras, tijeras, etc.),
- tenor azucarino.

Luego de que la pesada y el control son realizados, el productor descarga la uva en el lagar. En su parte inferior, se encuentra la sala de molidoras, que son del tipo centrífugo transversal y constan de un cilindro perforado en cuyo centro gira un eje con paletas a una velocidad de 450 a 500 r. p. m., que proyecta los racimos contra la pared sin romper las semillas y el raspón. El raspón es sacado afuera por medio de un canal donde circula agua.

El grano ya molido y el mosto (jugo de la uva) son enviados a través de una bomba a las piletas de fermentación. La uva molida, previo ingreso a las piletas, pasa por el refrigerador tubular a fin de bajar la temperatura de campo.

1.3.2. Fermentación

Esta sección está compuesta por el local de fermentación, con sus vasijas, equipos de frío y prensado. Las tareas se realizan a nivel de piso con iluminación natural y mucha ventilación, lo que favorece la eliminación del anhídrido

carbónico formado durante la fermentación. Las vasijas tienen una capacidad promedio de 40 000 litros.

Se realizan controles de temperatura y tenor azucarino cada 4 horas. La temperatura de fermentación para los vinos tintos debe estar entre los 24 °C y los 25 °C, y los vinos blancos entre los 12 °C y los 15 °C. La duración de la fermentación es de 8 a 15 días dependiendo de la variedad y tipo de vino. Para la elaboración de la grapa, el mosto fermentado es destilado en un alambique simple.

Una vez concluida la fermentación se procede a realizar el descube, es decir, separar la parte sólida de la líquida. Los vinos son enviados al sector de fermentación lenta y luego de que esta es finalizada, se trasiegan a la sección de crianza y maduración. En los vinos espumosos, se produce una segunda fermentación en la botella.

1.3.3. Crianza y maduración - Tratamiento de frío

Esta sección está compuesta por piletas más chicas, y es una zona cerrada y fresca donde no hay cambios bruscos de temperatura. Su temperatura natural es de 20 °C.

En esta etapa los vinos son clarificados, filtrados y sometidos a un tratamiento de frío, donde se utiliza el equipo de frío y los tanques térmicos.

Los vinos son enfriados a una temperatura de entre -2 °C a -4 °C y mantenidos a esa temperatura por 72 horas. Con ello se logra:

- la precipitación de la materia colorante en estado coloidal;
- la coagulación y precipitación parcial de prótidos;
- la depuración microbiológica del vino;
- la cristalización y precipitación del bitartrato de potasio.

Se concluye con una filtración en frío, cuya aplicación mejora los caracteres organolépticos de los vinos.

1.3.4. Pasteurización

El vino es calentado y su temperatura es controlada por un regulador automático del equipo. Con la pasteurización, se consiguen diversos efectos en los vinos, entre ellos, la estabilización biológica por inactivación de los gérmenes patógenos. La temperatura de pasteurización varía entre los 80 °C y los 85 °C.

1.3.5. Fraccionado

Los vinos son envasados a temperatura ambiente, lo que asegura su esterilidad por el sistema de filtración con membranas.

1.3.6. Envasado

Las unidades de venta se envasan en botellas de 750 cm³ para el vino y el champagne; de 700 cm³ para el jugo de uva; de 450 cm³, para la grapa. Las botellas son de vidrio cerradas con tapones de corcho en el caso del vino, jugo y champagne, y con tapa rosca de aluminio para la grapa.

1.3.7. Depósito

El acopio de productos terminados corresponde a un *stock* técnico del 30 % de la elaboración de la cosecha anterior.

1.4. Mercado

Los productos ofrecidos están orientados a la venta al por mayor y menor en el mercado interno. Aproximadamente, el 97 % de la producción y venta con vinos, y el 3 % restante con productos regionales.

Del total de la facturación por el rubro vinos, el 8,2 % corresponde a espumosos. De la producción de vinos, el 78,1 % se comercializa al por mayor a distribuidores de Capital Federal y del Gran Buenos Aires. El 17,9 % restante se distribuye al por mayor en comercios de la región y el 4 % restante, se vende en las instalaciones de la bodega.

Los productos regionales presentan una dinámica inversa, pues el 91,4 % se comercializan al por menor. En las ventas de productos regionales, el jugo de uva representa el 26,8 % aproximadamente.

Además, es importante destacar que el mercado es tan competitivo que la empresa tuvo que ceder ante los distribuidores, principalmente, mediante el otorgamiento de descuentos a los precios establecidos para no perder ventas.

Recientemente, se han iniciado contactos con la empresa por parte de ingleses interesados en importar ciertos vinos de La Nueva Norteña S. A. a Gran Bretaña, lo que se halla en proceso de negociación.

1.4.1. Precios de venta

	Por mayor	Por menor
Vinos		
a) De cortes o genéricos:		
Bivarietales	\$150,00	\$240,00
Tinto genérico y Moscato	\$138,00	\$220,00
b) Varietales:		
Malbec, Cabernet Sauvignon y Torrontés	\$150,00	\$240,00
c) Vinos espumosos:	\$217,00	\$320,00
Extra brut y Nature		
Productos Regionales:		
Grappa	\$138,00	\$190,00
Grappa con miel	\$150,00	\$210,00
Jugo de uva (sin alcohol)	\$110,00	\$150,00

Tabla 1: precios de venta de productos de bodega La Nueva Norteña S. A.

1.5. Organigrama funcional

En la Figura 1, se describe el organigrama funcional de la empresa.

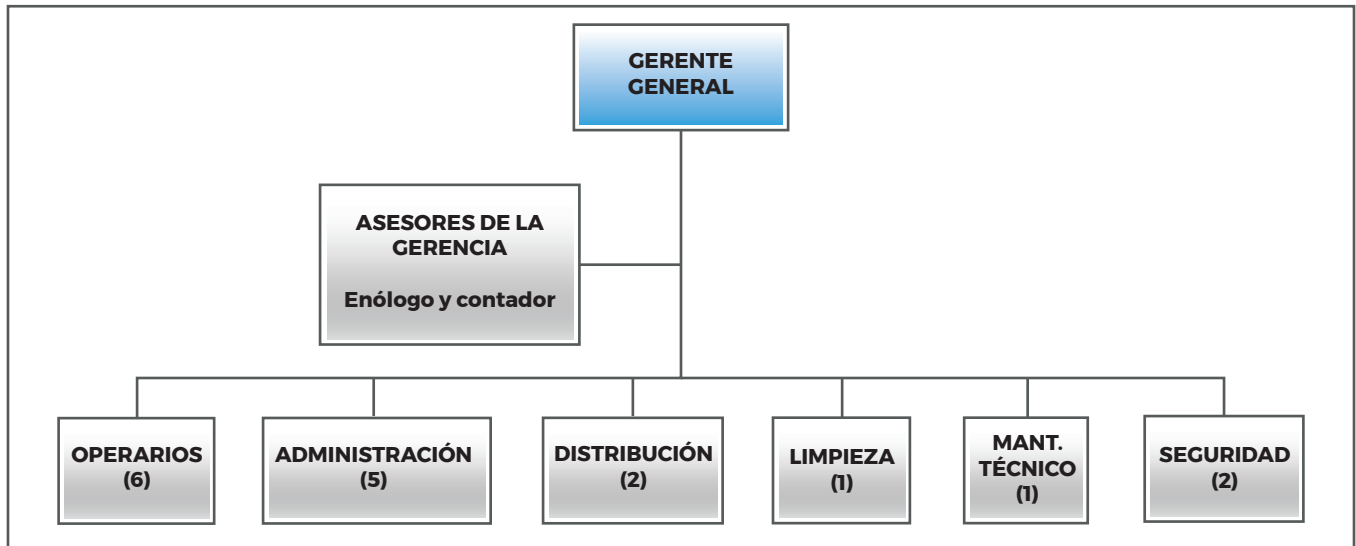


Figura 1: organigrama funcional de la bodega La Nueva Norteña S. A.

El puesto clave en el proceso corresponde a la persona responsable de la aceptación de la materia prima y producto terminado, en este caso, el enólogo.

Los socios inversores han designado un gerente general –ingeniero agrónomo con antecedentes en la gerencia de una empresa de alimentación, nombrado a propuesta de parte de uno de ellos, en virtud de cierta confianza personal–, quien cuenta con el asesoramiento del enólogo y de un contador. Hay dos personas encargadas de la venta directa y guía turística en el local de la bodega y tres auxiliares administrativos. Dos personas se encargan de la venta a los comercios de la región, para lo cual se dispone de dos vehículos tipo furgón, modelo 2014. El resto de la dotación de personal corresponde a seis operarios de producción/elaboración, un técnico de mantenimiento, una persona para la limpieza y dos guardias de seguridad. Todo el personal depende directamente del gerente general.

1.6. Gestión organizacional

La gestión actual de La Nueva Norteña S. A. se caracteriza por cierta informalidad en las relaciones interpersonales a nivel ventas y

administración, y un trato más distante con el sector de producción/elaboración y expedición/distribución.

Se utilizan herramientas básicas y *software* sencillo de control de gestión (tareas contables y administrativas en general), que el contador fundamenta como pertinentes y suficientes para la complejidad de La Nueva Norteña S. A.

Los reclamos de los clientes se registran en una base de datos, exclusiva para tal fin y revisada una vez por semana por el gerente general. En función del tipo de reclamo –los más recurrentes son: vino en mal estado, etiquetas que se despegan fácilmente, corchos que se rompen fácilmente, pedidos entregados fuera del plazo estipulado, entre otros–, el gerente acude a reunirse con los responsables directos para solicitar explicaciones, aunque no quedan registros de las intervenciones correctivas que se puedan realizar.

El parque de tecnología de la información de La Nueva Norteña S. A. tiene cuatro años promedio, excepto la PC en la oficina del gerente general, comprada el año pasado.

El personal de mantenimiento solicita a administración los elementos o repuestos necesarios para las reparaciones y lleva registros informales de estos. Una buena parte de su jornada se dedica a colaborar con el personal de limpieza. En los últimos años, se vienen incrementando los accidentes laborales, entre los que se cuentan: caídas a nivel y en desnivel de personas y materiales, choques contra objetos, disfunciones ergonómicas y choque eléctrico, con días de baja, aunque sin consecuencia

personales importantes. A ello, deben sumarse quejas crecientes de ciertos vecinos de la planta ante la empresa y las autoridades municipales, por proliferación de malos olores y alimañas.

1.7. Situación patrimonial y económica

A continuación, se describe la situación patrimonial de la empresa al cierre del último ejercicio contable (ver Tabla 2); está acompañado por un cuadro de resultado comparativo de los dos últimos ejercicios (ver Tabla 3).

Situación patrimonial al 30 de junio de 2020	
Activo	
Activo corriente	
Caja y bancos	7 254 545
Deudores por ventas	53 072 727
Otros créditos	1 527 272
Bienes de Cambio	180 000 000
Total activo corriente	241 854 544
Activo no corriente	
Bienes de uso	381 818 182
Total activo no corriente	381 818 182
Total activo	623 672 726
Pasivo	
Pasivo corriente	
Deudas comerciales	18 613 636
Remuneraciones y cargas sociales	1 932 955
Cargas fiscales	463 909
Deudas bancarias	2 625 000
Total pasivo corriente	23 635 500
Pasivo no corriente	
Deudas bancarias	26 250 000
Total pasivo no corriente	26 250 000
Total pasivo	49 885 500
Patrimonio neto	573 787 226
Pasivo + patrimonio neto	623 672 726

Tabla 2: situación patrimonial de bodega La Nueva Norteña S. A. a junio de 2020.

Estado de resultado al 30/06/2020 comparativo con el ejercicio anterior		
	30/06/2020	30/06/2019
	\$	\$
Ventas	309 312 027	290 179 324
Costo de ventas	-271 439 479	-258 927 010
Utilidad bruta	37 872 548	31 252 314
Gastos de administración	-8 872 819	-7 876 222
Gastos de comercialización	-15 250 665	-13 721 188
Utilidad operativa	13 749 064	9 654 904
Intereses pagados	-18 799 792	-19 234 730
Pérdida antes de imp. a las ganancias	-5 050 728	-9 579 826
Impuesto a las ganancias (30%)	0	0
Pérdida	-5 050 728	-9 579 826

Tabla 3: estado de resultados de bodega La Nueva Norteña S. A. en 2020 y comparación con ejercicio de 2019.

Las depreciaciones contables de bienes de uso ascienden a \$2 480 000.

2. Análisis y resolución del caso

Los socios inversores han decidido estudiar la factibilidad de revertir la situación a través del proceso de repotenciar La Nueva Norteña S. A., por lo que han decidido contratar un consultor para que proponga un plan integral a corto y mediano plazo, luego de tres semanas de plazo para la investigación intensiva interna y del contexto.

Cada consultor potencial invitado (alumno) deberá presentar el plan en un plazo de 15 minutos y defenderlo posteriormente ante las consultas y los interrogantes del gerente general (Ing. Ricardo Rezzónico), quien estará acompañado de sus asesores: el enólogo (Ing. Marcelo Tavella) y el contador (Cr. Luis Ruscelli). El total de cada entrevista podrá extenderse por un lapso no mayor a 20 minutos.

Además, deberá presentar el *dossier* de la propuesta y el archivo (en formato PPTX o Prezi) de su exposición en soporte electrónico por secretaría en la fecha indicada. La calidad y pertinencia del plan, su presentación y defensa

en la reunión determinarán su contratación, es decir, la aprobación en términos académicos.

***Centro Médico
Méndez Pilar***





Centro Médico Méndez Pilar⁵



1. Presentación del caso: la organización y su contexto

1.1. Historia y antecedentes de la organización

Agustín Méndez Pilar es hoy un reconocido médico especializado en cirugía reconstructiva de cara y cuello en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y en el cordón metropolitano del Gran Buenos Aires. Apenas concluyó su especialidad con un desempeño académico distinguido, quiso tener experiencias en el extranjero. Por ello, emigró a España, ya que existían muchas oportunidades laborales, según le habían indicado otros médicos que había contactado en congresos internacionales. Allí comenzó a aprender y utilizar técnicas no invasivas, novedosas en el mundo, en las operaciones. Ganó buen dinero y lo fue ahorrando con el objetivo poder emprender su regreso a la Argentina algún día, lo que finalmente concretó en el 2010. Ya en el país, comenzó a trabajar recomendado por sus colegas españoles en un centro médico privado de reconocido prestigio en la CABA.

A los pocos meses, los propietarios del centro le ofrecieron hacerse cargo de la unidad, mediante el pago de un alquiler y una cuota de gastos mensuales. Para ello, formó Medicina Siglo XXI S. R. L. A esta nueva sociedad, se le asignó un espacio físico específico en el centro, por lo que decidió adquirir todos los equipos necesarios, contratar personal administrativo e incorporar a otros médicos.

Le comenzó a ir muy bien, ya que el centro del que formaba parte, le derivaba los pacientes. Además, incorporó todo lo relacionado a implantes odontológicos a su especialidad, pues su esposa ejercía dicha profesión y se había especializado también en España. Tal acción fue catalogada como una jugada estratégica.

Mientras tanto, Agustín era profesor en una destacada institución universitaria, daba

conferencias y cada día que pasaba era más reconocido. Era la estrella del centro médico, se había transformado en un profesional prestigioso en el ambiente y hacía generar mucho dinero. Los dueños estaban satisfechos con esta incorporación.

Agustín siempre tuvo deseos de tener su propio centro médico. Apenas regresó de España había comprado un terreno en la zona de Vicente López, en la provincia de Buenos Aires, y comenzó su construcción con el apoyo de un préstamo bancario personal con garantía hipotecaria. El edificio fue pensado con un estilo moderno, funcional y con una logística o distribución de avanzada, y cuenta con una planta baja con siete consultorios para médicos, cuatro para dentistas y con dos salas pequeñas de cirugía, todo ambulatorio. También se pensó en tener una habitación para internación de un día. Para la compra del terreno y la construcción se había creado una empresa denominada Inmuebles Médicos S. A. La idea se la había dado su contador asesor, Martín Samper, para separar la actividad de salud de la parte edilicia.

A fines del 2011, lo desvinculan del centro de una manera imprevista. En tal momento, se comentó que los dueños querían tomar para sí el servicio de cirugía facial y de odontología para hacer más rentable el negocio médico. Otra versión sugería que se habían enterado de que estaba creando un centro médico propio y eso habría generado un gran malestar. Agustín Méndez Pilar trató de revertir la situación y tras una semana de negociaciones para convenir su posible reingreso, el resultado fue negativo. La suerte estaba echada. Tuvo que desinvertir y desvincular a todo el personal en relación de dependencia. Para ello, Medicina Siglo XXI S. R. L. tomó un préstamo, ya que la erogación fue importante.

A los pocos días, con 51 años, Agustín tiene un episodio de ACV (accidente cerebrovascular), que le deja secuelas en el movimiento del brazo derecho y la forma de hablar. Por ello, inicia un proceso de rehabilitación. Su esposa lo

⁵ Esta versión de "Centro Médico Méndez Pilar" fue utilizada como caso de estudio en el Seminario de Integración de Prácticas Empresariales de la carrera de Especialización de Posgrado en Ingeniería Gerencial de la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), en octubre-noviembre de 2019.

acompaña en esta situación traumática. Mientras tanto, el nuevo edificio estaba en pleno proceso de terminación; se comenzaron a comprar nuevos mobiliarios, equipos de computación y se trasladaron otros muebles y computadoras del anterior lugar.

Luego de seis meses, regresa a la actividad. Si bien se lo veía bien en general, se advertían algunas secuelas. En el ambiente médico, entre sus colegas, se había esparcido el rumor de que ya no operaba más. Se sumaba otro golpe duro de revertir: debía demostrar que estaba bien.

1.2. El nuevo centro médico

La antigua sociedad formada cuando llegó de España no pudo ser dada de baja, ya que tenía deudas importantes con la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) y la DGR (Dirección General de Rentas) de la CABA. Por tal razón, Martín Samper le recomendó que el centro médico de Vicente López funcionara bajo la figura jurídica de una fundación, para lo que solicitó a su asesor jurídico, el Dr. Justo Molina, que creara la Fundación Nova Salud en febrero del 2012.

Como presidente, se nombró a Justo Molina y la comisión directiva se conformó con cuatro miembros, todos médicos. Agustín no figuraba en ningún cargo, debido a que si bien era el médico que más operaba y quien generaba más ingresos a la Fundación, manifestó que su perspectiva de la vida había cambiado desde el ACV y quería operar lo menos posible. Por ello su esposa, cuyas opiniones Agustín tenía en cuenta, le recomendó seleccionar a dos de los médicos potencialmente más capaces para entrenarlos/capacitarlos con el fin de formar el “equipo” del Dr. Méndez Pilar. Esto le quitaría la presión de operar y podría delegar la mayor cantidad de intervenciones en estas otras personas.

Todo comenzaba a andar bien, las obras sociales se iban sumando al proyecto innovador. Desde lo visual, ingresar al centro era impactante; la atención al paciente siempre fue ponderada positivamente. El edificio y las instalaciones eran seguras, y contaban con las autorizaciones de los entes reguladores de la salud. Por entonces, la Fundación firmó un contrato de alquiler con Inmuebles Médicos S. A. por el uso de toda la planta baja.

Desde la constitución de la Fundación Nova Salud, dos profesionales se habían incorporado en la Administración. La contadora Isabel Martínez, de 36 años, se dedicaba a la gestión económica financiera, la parte fiscal y contable, y se hacía cargo de todo lo relacionado a proveedores, mantenimiento, etc. La otra profesional, licenciada en Administración y especializada en Marketing, Nelda Blanco, de 35 años, poseía una excelente capacidad profesional, además de ser empática y proactiva. En la distribución de funciones, Nelda se hacía cargo del desarrollo de la imagen institucional, su comunicación, relación con obras sociales, desarrollo organizacional y planificación estratégica. Parecía constituirse en los ojos de Méndez Pilar en estos aspectos.

Los 18 profesionales médicos que trabajan son independientes y cobran un porcentaje de su trabajo, que se liquida una vez que la obra social paga. En el caso de que sean pacientes particulares, se les paga en la semana. En ambos casos, se les retiene el 30 % aproximadamente, ya que existen acuerdos especiales autorizados por Agustín con algunos profesionales.

Además, como empleados trabajan: tres recepcionistas, dos personas afectadas a limpieza, dos administrativas y dos instrumentistas. Los servicios de arreglos de computadoras y software, así como el mantenimiento edilicio en general, están tercerizados. Una empresa líder en el mercado brinda la esterilización de todo el instrumental y la ropa médica.

El Dr. Agustín Méndez Pilar siempre tuvo alto nivel de vida y sus gastos familiares son elevados. Había indicado a Isabel que iba a retirar un monto fijo mensual y gran parte estaba justificado en los honorarios que facturaba a la Fundación por las operaciones. Muchos meses sacaba más de lo que generaba (se hallaba inscripto en la AFIP como profesional). Por otra parte, también retiraba dinero de la empresa inmobiliaria e Isabel lo registraba como retiro a cuenta de utilidades.

1.3. Especialidades del Centro Médico Méndez Pilar (Fundación Nova Salud)

El centro cuenta con las dos siguientes grandes especialidades: cirugía maxilofacial y odontología estética. Los profesionales que

lo integran conforman dos grandes grupos: el primero con amplia experiencia y conocimientos y el otro, formado por profesionales más noveles y bien capacitados, que están tomando experiencia.

El centro tiene como principal objetivo ser un referente en Argentina y Latinoamérica, y satisfacer las necesidades estéticas y funcionales de los pacientes.

1.3.1. Cirugía maxilofacial

El campo de actuación de la especialidad de cirugía oral y maxilofacial incluye:

- tratamiento del dolor orofacial;
- cirugía dentoalveolar y periodontología;
- tratamiento de las infecciones que involucran los huesos y tejidos blandos de la cabeza y el cuello;
- traumatismos cráneo-maxilofaciales (partes óseas y tejidos blandos), tanto agudos como secuelas;
- patología oral-medicina oral;
- cirugía preprotésica e implantología;
- tratamiento quirúrgico y no quirúrgico de las afecciones de la articulación temporomandibular;
- cirugía oncológica de cabeza y cuello; incluye cirugía cervical;
- tratamiento de los tumores benignos y malignos de las glándulas salivales;
- cirugía reconstructiva de cabeza y cuello; incluye disección de colgajos de tejidos blandos y óseos;
- técnicas microquirúrgicas;
- cirugía ortognática-ortopédica facial;
- cirugía plástica, estética y reparadora cérvico-facial;
- tratamiento de las malformaciones congénitas faciales que incluyen a su vez las fisuras labiopalatinas;
- cirugía cráneo-facial.

1.3.2. Odontología estética

El campo de la odontología estética contempla:

- ortodoncia,
- ortodoncia invisible,
- carillas de porcelana,
- blanqueamiento dental,

- implantes dentales,
- incrustaciones dentales,
- prótesis dentales,
- limpieza dental,
- periodoncia,
- endodoncia,
- odontopediatría,
- estomatología.

1.4. La situación actual

A principios del 2015, cuando la Fundación Nova Salud ya comenzaba a crecer, el Dr. Molina sugirió a Agustín que construyera el primer piso y agregara nuevas salas para médicos. La idea consistía en alquilar espacios para consultorios relacionados o no con la actividad. Esta última opción, la no relacionada con la actividad, supuso una fuerte crítica de parte de Nelda.

Para este proyecto no había ningún tipo de ahorro; había que encontrar potenciales inquilinos que pusiesen dinero para la construcción o volver a sacar un nuevo préstamo bancario. Isabel se iba a hacer cargo de la administración de la obra que sería encarada por la Fundación. Nelda comenzó a buscar contactos para encontrar posibles inquilinos. Después de seis meses, se hizo una lista de los potenciales interesados; sin embargo, el dinero no alcanzó y fue necesario pedir un préstamo.

Los problemas comenzaron a aparecer desde lo económico-financiero. El Cr. Martín Samper les había manifestado que hacia fines del 2016 la situación de deuda que la organización mantenía iba a mejorar; pero no fue así, pues la deuda tomada para la construcción del primer piso generó un flujo de egresos no previsto. Evidentemente, había otros problemas de fondos y la facturación presuntamente no era suficiente para soportar toda la estructura fija de costos y los costos asociados a las prácticas profesionales propiamente dichas. En verano, la facturación tendía a bajar, por lo que eran meses difíciles.

Isabel, a cargo de las finanzas, comenzó a utilizar todas sus posibilidades para postergar pagos; primero con los proveedores y médicos, luego con la AFIP, la DGR, la Municipalidad, etc. A lo largo del tiempo, esta situación empezó a traer muchos reclamos, problemas internos y desconfianza. Parecía que todo se estaba

saliendo de la rutina normal y había mucho nerviosismo.

No era una, sino que eran tres las organizaciones que Isabel administraba: Medicina Siglo XXI S. R. L., inactiva y solo con deudas; la inmobiliaria, Inmuebles Médicos S. A., que alquilaba la planta baja a la Fundación y la planta alta a otros prestadores médicos; el centro médico Fundación Nova Salud propiamente dicho. De las tres organizaciones, hacía indistintamente postergaciones de pagos y luego malabarismos para poder pagar y compensar salidas de fondos de unas y entradas de otras. Incluso, tenía miedo de que esta situación, que era justificada, fuera cuestionada ante eventuales inspectores de entes recaudadores de impuestos. Se le hacía complejo desde la planificación financiera. Cada vez que se reunía con el Cr. Samper para analizar la información, esta se hallaba incompleta y generaba dudas respecto a la real situación. Siempre aducía que el tiempo no le era suficiente para manejar las tres empresas al mismo tiempo.

Lo que estaba claro es que Inmuebles Médicos S. A. generaba fondos y que las otras dos usaban esos fondos –Medicina Siglo XXI S. R. L. sin actividad y para cancelar los pasivos importantes que todavía quedaban y con altos intereses; Fundación Nova Salud, en plena crisis interna–, y que no alcanzaban. Isabel insistía a Nelda y a toda persona que le cuestionaba su accionar que el problema era de mercado, de crecimiento y necesidad de facturación, y no de gestión financiera.

Es de destacar que, en tal momento, el valor de los honorarios acordados por la Fundación con las obras sociales para las operaciones, prácticas y otras intervenciones profesionales no eran aceptables en relación a las aspiraciones económicas de los médicos. Los médicos y odontólogos comenzaron a utilizar otras clínicas para operar, y el Dr. Méndez Pilar inició negociaciones con algunos de ellos respecto a los valores de honorarios para retenerlos. Prometía honorarios altos, sin hacer consultas a Isabel, quien estaba enojada y malhumorada, ya que consideraba que esos acuerdos llevarían a la Fundación a una cesación de pagos. Esta situación generaba una serie de comentarios informales, de pasillo, entre los médicos, que hacía que los reclamos se generalizaran.

Además, empezaron a aparecer los celos profesionales y Agustín empezó a negarles operaciones a los médicos de su equipo de élite. Los comentarios de pasillo señalaban que estos médicos estaban pensando en irse a otras instituciones de salud. Si efectivamente esto sucedía, sería gravísimo para el Centro, pues se originarían una nueva competencia y, seguramente, una división y pérdida de pacientes.

Mientras tanto, iban ingresando en el primer piso los nuevos inquilinos. Algunos generaban sinergia médica y otros no. Todo era un desorden. Agustín negociaba los alquileres por su lado y realizaba acuerdos distintos a las instrucciones que daba a Isabel.

Ya en el 2017, con el agravamiento de la situación económica, Agustín comenzó a dudar de Isabel, y pensó que algo raro estaba pasando, ya que el dinero no alcanzaba. La esposa de Agustín lo apoyaba, a pesar de que no participaba en la administración; también, pidió a Mateo, el hijo de ambos, que se incorporara a la organización y al manejo de la tesorería, y desplazó de esa función a la contadora Isabel. Martín Samper fijó las pautas para que llevara a cabo esa actividad y se estableció un horario de trabajo.

Mateo era estudiante de Administración de Empresas, sin experiencia laboral y, si bien quería colaborar, el compromiso emergente de las tareas y sus horarios resultaban forzados para él.

Isabel sintió que este era su fin; hacía años que estaba trabajando duramente para ayudar a la organización y ahora esa decisión mostraba la falta de confianza de los propietarios en ella. Nelda estaba furiosa, ya que consideraba que esa circunstancia estaba fuera de lugar y que los fondos se manejaban de una manera transparente. Lo que pasaba es que los dueños no querían ver la realidad y cada día tomaban decisiones irresponsables. El Cr. Martín Samper estaba seguro de la honestidad en el manejo de los fondos y de los esfuerzos que se estaba haciendo en la administración. También, él notaba que su puesto como asesor, estaba en juego.

Paralelamente, Agustín se preocupó

por reordenar la situación jurídica, en la que convivían las tres empresas y para lo que solicitó al Dr. Justo Molina que evaluara las posibles acciones a seguir.

1.5. El mercado

La competencia era cada vez más fuerte y trabajaba sobre los puntos débiles que la Fundación presentaba. Así, se planteó una guerra comercial en el mercado de clínicas especializadas.

Nelda ha analizado nuevas actividades de posicionamiento del centro, y ha tratado de utilizar todas las herramientas posibles para seguir siendo una primera elección y contrarrestar la competencia. Entre ellas, estaba el posicionamiento en la web y contratar entrevistas pagas en revistas y televisión. Pero con la problemática interna existente y sin recursos económicos suficientes para llevarla a cabo, estaba muy desmotivada. La relación con los distintos referentes de las obras sociales era muy buena.

Un tema que terminó de deprimirla es que, hacía dos años, la Fundación había certificado normas de calidad en los procesos de una de las operaciones más importantes y, también, en el procedimiento de atención a los pacientes. Sin embargo, cuando se debía recertificar, después de idas y venidas en reuniones entre Agustín, Martín y Justo, se decidió dejar trunca esta tarea. Nelda lo sintió como años de esfuerzo tirados por la borda.

1.6. Situación económico-financiera

Se adjunta información de las tres organizaciones gestionadas en conjunto hacia fines de 2018.

Medicina Siglo XXI S. R. L.

Situación patrimonial	
Activo	
Banco - Cta. Cte.	22 400
Total activo	22 400
Pasivo	
Deudas con médicos	600 000
Deudas fiscales (corto plazo)	680 000
Deudas fiscales (largo plazo)	720 000
Total pasivo	2 000 000
Patrimonio neto	
Capital	200 000
Resultados acumulados	-2 177 600
	-1 977 600

Tabla 1: situación patrimonial de Medicina Siglo XXI S. R. L.

Estado de resultados	
Intereses fiscales pagados	-504 000
Pérdidas del ejercicio	-504 000

Tabla 2: estado de resultados de Medicina Siglo XXI S. R. L.

Inmuebles Médicos S. A.

Situación Patrimonial	
Activo	
Caja y bancos	242 000
Alquileres a cobrar	720 000
Retiro director	1 720 000
Créitos impositivos	380 000
Bienes de uso (terreno + construcción)	12 000 000
Total activo	15 062 000
Pasivo	
Proveedores	160 000
Anticipos inquilinos para construcción	3 600 000
Préstamo bancario	1 400 000
Deudas fiscales	2 528 000
Deudas fiscales (prov. imp. a las gcias)	578 620
Total pasivo	8 266 620
Patrimonio neto	
Capital	2 800 000
Reserva legal	400 000
Resultados acumulados	2 520 000
Resultado del ejercicio (ganancia)	1 074 580
	6 795 380

Tabla 3: situación patrimonial de Inmuebles Médicos S. A.

Estado de resultados	
Ingresos por alquileres	4 816 000
Gastos generales	320 800
Honorarios profesionales	192 000
Impuesto inmobiliario	302 000
Gasto mantenimiento edilicio	960 000
Seguros pagados	92 000
Otros gastos	720 000
Impuesto Nac., Prov. y Municip.	316 000
Intereses	260 000
Total gastos	3 162 800
Utilidad antes de imp. a las ganancias	1 653 200
Impuesto a las ganancias (35%)	-578 620
Ganancia Final	1 074 580

Tabla 4: estado de resultados de Inmuebles Médicos S. A.

Fundación Nova Salud

Situación Patrimonial	
Activo	
Caja y bancos	320 000
Obras sociales a cobrar	4 100 000
Anticipo de impuestos	252 000
Bienes de cambio	152 000
Total activo corriente	4 824 000
Bienes de uso	2 880 000
Total activo no corriente	2 880 000
Total activo	7 704 000
Pasivo	
Proveedores	680 000
Honorarios a pagar	2 224 000
Deudas fiscales	2 200 000
Sueldos y cargas a pagar	920 000
Préstamos bancarios	288 000
Total pasivo no corriente	6 312 000
Total pasivo	6 312 000
Patrimonio neto	
Capital	600 000
Resultados acumulados	2 588 000
Resultado del ejercicio	-2 116 000
Total patrimonio neto	1 072 000

Tabla 5: situación patrimonial de Fundación Nova Salud.

Estado de resultados	
Ingresos por prest. de serv. médicos	32 000 000
Egresos	
Honorarios médicos y dentistas	21 440 000
Insumos p/ médicos y dentistas	1 920 000
Otros costos operativos	240 000
Lavandería y esterilización	512 000
Gasto mantenimiento edilicio	720 000
Sueldos y cargas sociales	4 680 000
Honorarios administración y asesores	1 344 000
Impuestos.	2 080 000
Intereses	604 000
Total egresos	34 116 000
Pérdida	-2 116 000

Tabla 6: estado de resultados de Fundación Nova Salud.

2. Análisis y resolución del caso

Ante la complejidad de los hechos y por recomendación de sus dos asesores, Samper y Molina, finalmente a inicios del 2019 Méndez Pilar decidió contratar a un consultor especialista en empresas en crisis y empresas familiares, para que proponga un plan integral a corto y mediano plazo, luego de dos semanas de plazo para la investigación intensiva interna y del contexto.

Cada consultor potencial invitado (alumno) deberá presentar el plan en un plazo de 15 minutos y defenderlo posteriormente ante las consultas y los interrogantes del Dr. Agustín Méndez Pidal (Ing. Marcelo Tavella) y de sus asesores, Cr. Martín Samper (Cr. Luis Ruscelli) y Dr. Justo Molina (Ing. Ricardo Rezzónico), invitados especialmente a la reunión. El total de la entrevista podrá extenderse por un lapso no mayor a 20 minutos.

Además, deberá presentar el dossier de la propuesta y el archivo (en formato PPTX o Prezi) de su exposición en soporte electrónico por secretaría en la fecha indicada. La calidad y pertinencia del plan, su presentación y defensa en la reunión determinarán su contratación, es decir, la aprobación en términos académicos.

Track-Thor
S.R.L.





Track-Thor S. R. L.⁶

Estrategias de desarrollo de la competitividad empresarial en el sector de la maquinaria agrícola



1. Presentación del caso: la organización y su contexto

1.1. La empresa

En 1987 y bajo el nombre de Track-Thor S. R. L., una empresa industrial del sector metalmecánico inicia sus actividades en los alrededores de la ciudad de Las Varillas, provincia de Córdoba, con la perspectiva de producir y servir en y para el sector agrícola. El emprendimiento nace de dos únicos socios, Jorge y Gustavo –actualmente al frente del negocio–, quienes comienzan a insertarse en los mercados mediante la fabricación y venta de partes de rodamientos y otras piezas mecánicas, productos destinados a una multiplicidad de aplicaciones industriales, comerciales y particulares.

En 1989, diversifica su actividad y empieza a desarrollar la producción de ciertas piezas y conjuntos armados para maquinaria agrícola: tomas de fuerza, cajas de mando de cuchillas, variadores de velocidad, entre otras, destinadas –por aquel entonces– a satisfacer la demanda de las principales fábricas de maquinaria agrícola de Argentina: Vassalli Fabril S. A., Agrometal S. A., Apache S. A., Agrinar S. A., Maizco S. A., Mainero S. A., Implecor S. A., entre otras. Esta situación originó cambios en los procesos productivos y en los niveles de inversión –diferentes ciclos/procesos de producción, inversión en maquinaria, investigación y desarrollo, etc.–, en virtud de la incorporación de altos niveles de tecnología, en comparación con los productos fabricados hasta entonces. Desde ese momento, Track-Thor S. R. L. es un proveedor de las principales fábricas argentinas de cosechadoras, sembradoras, equipos forrajeros y equipos recolectores de maíz.

A mediados de la década del '90, ciertos efectos de la política económica imperante

–convertibilidad y apertura de mercado– comenzaron a sentirse, las que permitieron el ingreso de partes, equipos y maquinaria importada a valores que imposibilitaban la competencia de la industria local. Así, las consecuencias de esta política no tardaron en percibirse en todos los rubros de la industria, y ocasionó un desaceleramiento notable en sus niveles de actividad y la aparición de problemas financieros que, en forma de cascada, impactaron sobre las empresas. Esta situación afectó profundamente a Track-Thor S. R. L., pues generaron una erosión continua del nivel de ventas, y ello desencadenó finalmente en una profunda crisis, que también impactó fuertemente en la mayoría de las industrias nacionales de la época.

No obstante, a través del mantenimiento de ciertos niveles de producción de repuestos y piezas para maquinarias agrícolas, destinada a cubrir la demanda de los fabricantes más importantes del país, la empresa logró sobrevivir a la megacrisis del 2001. De este modo, comenzó a pensar en las nuevas oportunidades pues, desde principios del 2002, se evidenciaba un cierto panorama favorable en la actividad agroindustrial.

A fines del 2002 se inició el desarrollo y la posterior fabricación de maquinaria agrícola de diseño y producción propia, con el propósito de generar una serie de productos con ventajas competitivas y así poder captar un mercado nacional con expectativas de crecimiento por ese entonces. Es así que empieza la producción de una gama de productos vinculados al manejo de semillas y fertilizantes: extractoras de granos secos, embolsadoras de granos secos, enfardadoras, pulverizadoras, tolvas autodescargables y acoplados para semillas y fertilizantes, entre otras.

En el 2003, motivado por el importante

⁶ Esta versión de "Track-Thor S. R. L." fue utilizada como caso de estudio en el Seminario de Integración de Prácticas Empresariales de la carrera de Especialización de Posgrado en Ingeniería Gerencial de la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), en octubre-noviembre de 2018. Se trata de una reelaboración de un caso con autoría original de Ricardo Rezzónico, Nelson Specchia y Silvina Faillaci.

crecimiento en la actividad del mercado interno, el nivel de ventas se recuperó, ya que se impulsaron notablemente las actividades vinculadas al sector agropecuario. Además, a raíz de la política económica imperante, los productos nacionales se tornaron altamente competitivos en los mercados internacionales, situación que permitió a la empresa inaugurar una incipiente política de apertura de mercados y desarrollo de productos exportables —mantenida hasta la actualidad—, y llegó a alcanzar ciertos objetivos de penetración en los mercados del exterior.

Con el impacto de la crisis entre el gobierno nacional y los sectores agrícolas del 2008, que originó un enfriamiento generalizado en la economía del sector por unos 150 días, y debido a la política empresarial de apertura a las exportaciones, este pudo ser minimizado por los negocios con clientes externos desarrollados en tal período. Posteriormente, la actividad global se recuperó nuevamente, aunque con ciertos altibajos y situaciones de mayor complejidad competitiva que ameritaron estrategias e intervenciones más inteligentes.

Las perspectivas actuales y futuras del sector, en el contexto nacional e internacional, parecieran vislumbrar un camino más complejo, aunque prometedor para la firma. Existen indicadores e indicios de que los productos propios comienzan a situarse en niveles más altos de visibilidad y valoración dentro del mercado nacional, y continúan cierta penetración en los mercados internacionales, aunque sus velocidades son dispares y con reiterados inconvenientes en el cumplimiento de entregas y ciertos rechazos por defectos. Si bien en la empresa no se ha realizado un informe sobre el particular, suele argumentarse que las buenas perspectivas tienen su base en indicadores a nivel mundial relacionados con el crecimiento de la población, el creciente uso de nuevas tecnologías más amigables con el ambiente, el importante aumento de las necesidades mundiales vinculadas a la provisión de alimentos —aquí se destaca la relación directa de los productos Track-Thor con su misma generación—, el desarrollo de biocombustibles y su creciente aplicabilidad, entre otros.

Basado en tales perspectivas y en el nivel directivo, se ha planteado un interés clave en: diseñar estrategias de aumento

de la participación en el mercado interno y, para ello, desarrollar nuevas zonas de ventas, especialmente en el sur del país, que se sumarán a la sucursal de Junín y los viajantes actuales; avanzar en la conquista de ciertos mercados externos y, en ese sentido, incrementar la presencia en Brasil, generar negocios con Chile y en otros del espacio latinoamericano; desarrollar nuevos productos, especialmente grúas versátiles e hidroelevadores para uso en diversas actividades —el sector de servicios de energía, el petrolero, el rubro de la construcción, el dedicado a la logística, la distribución y el transporte, entre otros—. Este producto amplía la variedad de equipos que actualmente se fabrican y completa la línea destinada a la manipulación de cargas para diferentes aplicaciones; no obstante, en el equipo profesional a cargo de su desarrollo, existen discusiones importantes sobre las normas y los parámetros de seguridad y calidad que debieran seguirse tanto en el diseño, como en su posterior fabricación. Así también la dirección discute sobre la oportunidad o no de diversificar los sectores a los que se destina la producción.

En cuanto a la ampliación de las operaciones externas, se intentan concretar nuevos acuerdos y convenios con firmas extranjeras, especialmente de Brasil, con el propósito de complementar las carteras de productos, al remitir ciertos productos propios y receptor cabezales maiceros, palas niveladoras de arrastre y otros equipos producidos por los socios externos, para la venta en el mercado nacional. Sin embargo, todavía existen objeciones de los potenciales socios ante cierta inconsistencia de las políticas de aseguramiento de la calidad y la producción en Track-Thor S. R. L., así como de aspectos imprecisos —cuestiones ambientales y otras vinculadas a relaciones con empleados y la comunidad—, por lo que son reacios a la firma de los acuerdos, pues aducen posibles impactos negativos en sus negocios y su imagen ante errores en esas áreas por parte de un proveedor-socio como Track-Thor S. R. L.

Desde sus inicios, como un eje estratégico, los socios plantean el crecimiento continuo en base a la producción de bienes y, con flexibilidad y eficiencia, brindar servicios asociados que respondan las expectativas de los clientes, para adaptarse constantemente a las cambiantes circunstancias de los mercados internos y

externos. En tal sentido, los valores que intentan inculcarse desde los inicios de la empresa son: respeto y confianza en las relaciones interpersonales con los involucrados; optimismo, motivación e iniciativa, especialmente en los ambientes de trabajo; agilidad, eficiencia y flexibilidad, para ejecutar las tareas; trabajo en equipo. Actualmente, la empresa desarrolla acciones para una atención personalizada del cliente y las combina para crear una impresión favorable en ellos —la manera como se trabaja, el orden y la limpieza, las actitudes diarias, la impresión y experiencia que los clientes han tenido en sus relaciones con la empresa—.

Aunque con resistencia interna, otro aspecto bajo evaluación para lograr mejoras en la rentabilidad, los procesos y la proyección a nivel internacional es la robotización de gran parte de las líneas de producción. Ya se ha tomado contacto con proveedores en China, pero aún no se han evaluado el proyecto y el impacto —laboral, social, económico, financiero y comercial— que implicaría. La eventual inversión generaría un cambio de paradigma en la industria del sector y convertiría a la empresa en líder en su mercado.

1.2. Las personas

Los socios fundadores, Jorge y Gustavo, no poseen formación universitaria y provienen de familias afincadas en la zona rural próxima a la ciudad de Las Varillas, dedicadas a la producción agrícola primaria desde la llegada de sus abuelos italianos.

Jorge, quien realizó estudios secundarios de perito mercantil, se encargó de las tareas administrativas desde un principio, y Gustavo, quien había culminado sus estudios en un colegio industrial de la ciudad, a la producción y las ventas.

Con el correr de los años, fue necesario profesionalizar las tareas y se contrataron contadores, abogados e ingenieros. Entre ellos, se debe destacar el caso de Julio, quien ingresó a la empresa hace más de 25 años, estudió licenciatura en Administración Rural (UTN, Villa María), y desde el año 2008, se desempeña como gerente de finanzas y es el hombre de confianza de los socios.

Si bien Jorge permaneció soltero, Gustavo

se casó y tuvo dos hijos; el mayor de ellos, Mario, se graduó de ingeniero industrial en la Universidad Tecnológica Nacional de Córdoba, y acompaña actualmente a Jorge como responsable de compras.

Ante el ingreso de Mario a la empresa y con la voluntad de continuar con la gestión de la organización entre los integrantes de su familia directa, Jorge propició la incorporación de su sobrina Laura, ingeniera agrónoma, en el área comercial.

Track-Thor S. R. L. cuenta con una dotación aproximada de 180 empleados, de los que un 6 % tiene formación universitaria (un licenciado en Administración de Empresas, dos contadores, un abogado, un licenciado en Comercio Exterior, un licenciado en RR. HH., un ingeniero industrial, dos ingenieros mecánicos y una ingeniera agrónoma); el 9 % con estudios terciarios (técnicos mecánicos, electricistas y otros); el 76 % con secundario completo; el 9 % restante solo tiene instrucción primaria.

El sector productivo de fábrica se encuentra conformado solamente por hombres. El personal femenino, que representa el 10 % del total, realiza tareas de oficina relacionadas tanto con la comercialización, como con la administración.

La puntualidad y asistencia diaria se considera vital para el proceso productivo de la empresa; por ello, la empresa ha implementado un premio extra por asistencia semanal y otro por productividad mensual, que se reduce ante inasistencias. El área de Recursos Humanos es la responsable de lograr que el personal se comprometa, utilice los elementos de protección personal de manera habitual y evite realizar acciones u operaciones que puedan resultar en un accidente.

1.3. Situación económico-financiera

Para describir la situación económico-financiera de la empresa, se incluyen:

1| Estado de situación patrimonial del ejercicio cerrado el 31/12/2017 y comparativo con el ejercicio anterior (ver Tabla 1).

2| Estado de resultados del ejercicio cerrado el 31/12/2017 y comparativo con el ejercicio anterior (ver Tabla 2).

3| Estado de flujo de efectivo ejercicio 2017 (ver Tabla 3).

4| Estado de evolución del patrimonio neto (ver Tabla 4).

5| Información complementaria (ver Tablas 5, 6 y 7).

En los últimos meses, tal vez a raíz de diferentes y frecuentes viajes a otras provincias y al exterior, y la reciente incorporación de dos familiares para suplantar a los socios en sus ausencias –y en el corto plazo, reemplazarlos en sus funciones directivas y operativas–, ambos vienen percibiendo cierto relajamiento en los

diversos subsistemas internos y externos: se perdieron contratos, aumentaron rechazos, ocurrieron accidentes, ha aumentado la inasistencia y rotación del personal, entre otros indicadores negativos. Por este motivo, la Dirección se encuentra preocupada por que las fortalezas, capacidades y habilidades organizacionales y del personal acumuladas en el tiempo no se hallen hoy a la altura de los nuevos desafíos que la empresa se plantea para el futuro inmediato; además de que Mario y Laura no se encuentren en condiciones de dirigir la empresa en la senda del éxito que la viene caracterizando.

Estado de situación patrimonial		
Activo	31/12/2017	31/12/2016
Caja y bancos	29 988 371	14 245 273
Créditos por ventas (ver información complementaria)	80 051 961	62 512 366
Otros créditos (ver información complementaria)	96 124 173	49 551 223
Bienes de cambio	76 655 407	39 738 932
Total activo corriente	282 819 912	166 047 794
Activo no corriente		
Bienes de uso	29 497 329	27 619 109
Total activo no corriente	29 497 329	27 619 109
Total activo	312 317 241	193 666 903
Pasivo		
Pasivo corriente		
Comerciales (proveedores)	35 935 353	47 349 748
Fiscales	34 378 574	25 465 610
Remuneraciones y cargas sociales	6 961 699	4 192 068
Financieras (ver información complementaria)	114 655 897	32 871 981
Total pasivo corriente	191 931 523	109 879 407
Pasivo no corriente		
Fiscales	5 918 383	5 142 424
Sociales	582 037	663 428
Financieras (ver información complementaria)	6 348 303	3 287 968
Total pasivo no corriente	12 848 723	9 093 820
Total pasivo	204 780 246	118 973 227
Patrimonio neto		
Capital	37 500 000	15 000 000
Reservas	37 164 230	37 164 230
Resultados no asignados	32 872 765	22 529 446
Total patrimonio neto	107 536 995	74 693 676
Total pasivo + patrimonio neto	312 317 241	193 666 903

Tabla 1: situación patrimonial de Track-Thor S. R. L.

Estado de resultados		
	31/12/2017	31/12/2016
Ingresos por ventas	406 639 075	294 908 173
Costo de ventas	-295 196 362	-209 765 798
Utilidad bruta	111 442 713	85 142 375
Gastos de comercialización	-18 713 828	-13 404 820
Gastos de administración	-31 640 626	-21 333 003
Ingresos financieros	12 062 408	56.074 890
Egresos financieros	-23 399 710	-16 132 802
Otros ingresos y egresos netos	777 226	181 018
Ganancia antes del imp. a las gcias.	50 528 183	90 527 658
Impuesto a las ganancias	-17 684 864	-31 684 680
Utilidad neta	32 843 319	58 842 978

Tabla 2: estado de resultados de Track-Thor S. R. L.

Estado de flujo de efectivo	
	Año 2017
Utilidad del ejercicio	32 843 319
Amortización de bienes de uso	2 445 520
Subtotal	35 288 839
Orígenes	
Aumento de deudas fiscales	9 688 923
Aumento de remuneraciones y cargas sociales	2 688 240
Aumento de deudas financieras	84 844 251
Total orígenes	97 221 414
Aplicaciones	
Aumento crédito por ventas	-17 539 595
Aumento otros créditos	-46 572 950
Aumento bienes de cambio	-36 916 475
Compra de bienes de uso	-4 323 740
Pago de deudas comerciales (proveedores)	-11 414 395
Total aplicaciones	-116 767 155
Aumento de efectivo	15 743 098

Tabla 3: estado de flujo de efectivo de ejercicio 2017 de Track-Thor S. R. L.

Estado de evolución de patrimonio neto					
	Capital	Reservas	Result. no asignados	Total al 31/12/2017	Total al 31/12/2016
SalDOS al inicio	15 000 000	37 164 230	22 529 446	74 693 676	15 850 698
Aumento de capital	22 500 000		-22 500 000	0	0
Resultado del ejercicio			32 843 319	32 843 319	58 842 978
SalDO al final	37 500 000	37 164 230	32 872 765	107 536 995	74 693 676

Tabla 4: estado de evolución del patrimonio neto de Track-Thor S. R. L.

Información complementaria		
Créditos por ventas	31/12/2017	31/12/2016
Deudores comunes	68 925 135	62 377 097
Deudores en gestión de cobro	12 402 504	135 269
Subtotal	81 327 639	62 512 366
Previsión deudores incobrables	-1 275 678	0
Total créditos por ventas	80 051 961	62 512 366

Tabla 5: créditos por ventas de Track-Thor S. R. L.

Otros créditos		
	31/12/2017	31/12/2016
Anticipo de sueldos	1 632 082	40 549
Anticipo a proveedores	2 628 457	159 389
Gastos a rendir	45 261	42 304
Subtotal otros créditos comunes	4 305 800	242 242
Solicitud de devolución IVA	1 559 600	543 353
Crédito impuesto a la ganancia mínima presunta	161 179	1 781 922
Saldo a favor IVA	47 998 173	22 511 042
Saldo a favor impuestos provinciales	648 745	445 86
Bono decreto 379/01	41 450 676	24 026 778
Subtotal otros créditos fiscales	91 818 373	49 308 981
Total otros créditos	96 124 173	49 551 223

Tabla 6: otros créditos de Track-Thor S. R. L.

Deudas financieras		
	31/12/2017	31/12/2016
Corrientes		
Préstamos bancarios con garantía real	2 617 108	3 404 306
Préstamos bancarios sin garantía real	64 737 040	26 850 537
Deuda bancaria (descubiertos en Cta. Cte.)	1 403 601	1 646 983
Obligaciones negociables	45 514 220	0
Otras deudas financieras	383 928	970 155
	114 655 897	32 871 981
No corrientes		
Préstamos bancarios con garantía real	6 484 303	3 287 968
	6 484 303	3 287 968

Tabla 7: deudas financieras de Track-Thor S. R. L.

2. Análisis y resolución del caso

Mediante la atención a notas contextuales, Ud. deberá interactuar con esta situación ficcional y asumirse como parte de ella –bajo la lógica de constituirse como un consultor convocado para presentar, a consideración de los convocantes, su propuesta técnico-profesional– y proponer ciertas estrategias de intervención multidimensionales que apunten a la construcción de un modelo de desarrollo organizacional, con las regulaciones propias que requiere cada actividad específica para el caso objeto de estudio. Lo hará utilizando una selección personal de herramientas – de entre aquellas teórico-prácticas revisadas durante el cursado de la carrera de posgrado–, según la visión establecida en la organización para posicionarse en los mercados y, según la valoración efectuada de tal propuesta individual, ser potencialmente contratado por la empresa.

Ante la situación descrita en los apartados anteriores, los socios se han reunido para analizar diferentes alternativas y discutir las estrategias planteadas en el punto 1.1., aunque por las complejidades del caso han decidido contratar los servicios de un especialista para asesorarlos y, solo potencialmente, asumir algún rol clave en la organización.

Desde la empresa lo han invitado a presentar una propuesta con sus posibles estrategias/ planes en materia de reingeniería y desarrollo organizacional y comercial, dentro del plazo indicado en la invitación. En esta oportunidad, competirá con un conjunto de más de una docena de conocidos consultores convocados, entre los que se identificará al profesional a contratar a la brevedad para las tareas de asesoramiento y, eventualmente, invitarle a incorporarse a la empresa en un rol a determinar.

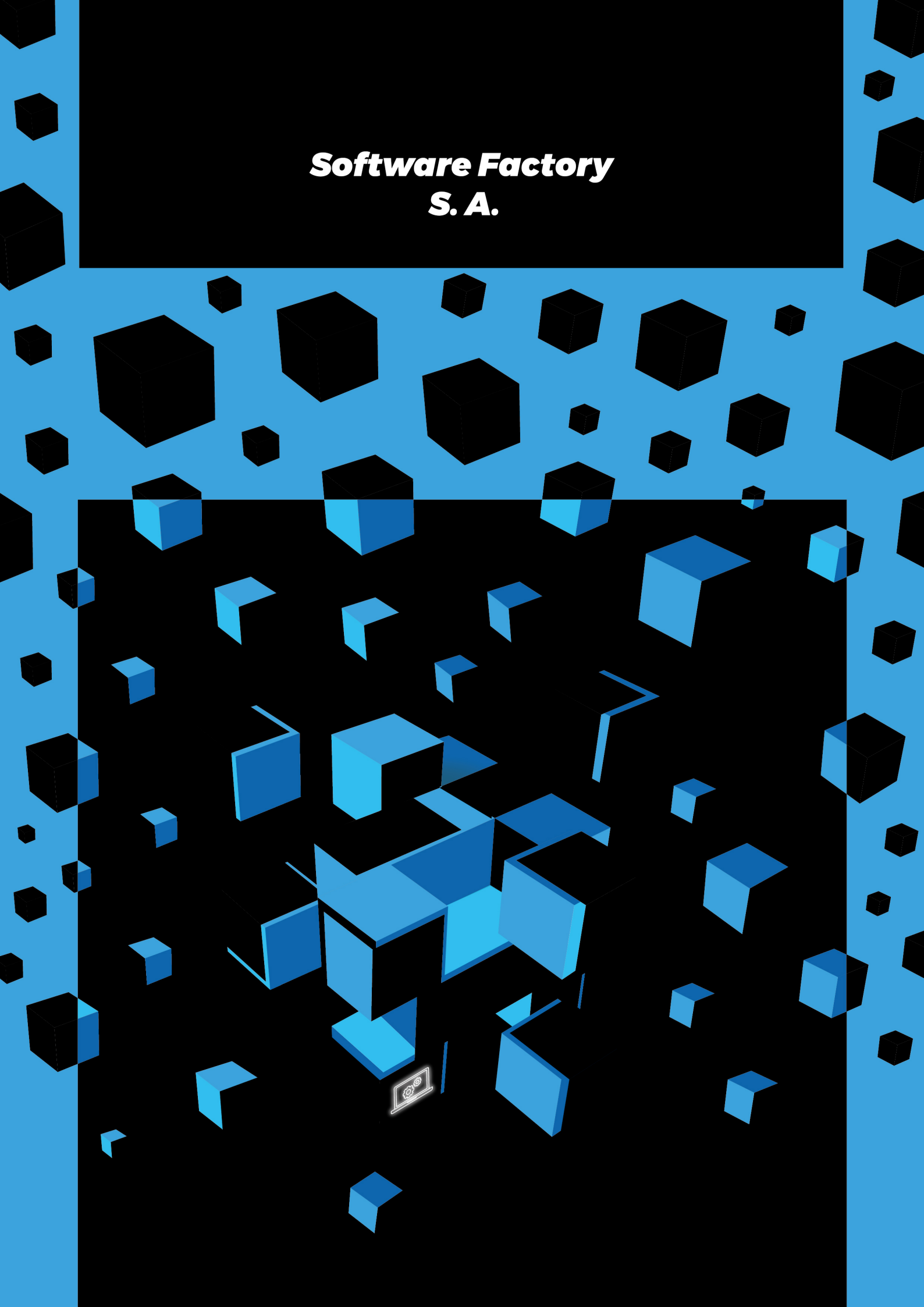
Ud. lleva unas semanas estudiando la propuesta en función de ciertos datos recabados mediante entrevistas y documentación/ información limitada (de lo que emerge lo que ha sido expuesto arriba, en la descripción del caso) y deberá exponerla a los socios, Jorge (Ing. Ricardo Rezzónico) y Gustavo (Ing. Marcelo Tavella) y al gerente financiero, Julio (Cdor. Luis Ruscelli), invitado especialmente a la reunión. Los anteriormente mencionados decidirán sobre

la calidad, pertinencia, efectividad potencial y oportunidad de su propuesta para el futuro de la organización y sus aspiraciones de crecimiento en los mercados.

Deberá elaborar un plan integral a corto, mediano y largo plazo con mejoras de productividad y rentabilidad, así como de nuevas perspectivas comerciales, y proponer recomendaciones específicas de acuerdo al plan de negocios a llevar a cabo. Se espera que realice una exposición clara y concreta en un tiempo de 15 minutos con pautas destinadas a la organización en su totalidad; dispondrá de otros 5 minutos para ampliar conceptos, por lo que la presentación tendrá una duración total de 20 minutos.

Además, deberá presentar el *dossier* de la propuesta y el archivo (en formato PPTX o Prezi) de su exposición en soporte electrónico por secretaría en la fecha indicada. La calidad y pertinencia del plan, su presentación y defensa en la reunión determinarán su contratación, es decir, la aprobación en términos académicos.

Software Factory
S. A.





Software Factory S. A.⁷



1. Presentación del caso: la organización y su contexto

1.1. La empresa

Desde 2006, Software Factory S. A. está en el mercado de la informática y ofrece un *software* para la gestión municipal. Es un ERP (*Enterprise Resource Planning*), aplicable a cualquier municipio.

Con sede en la ciudad de La Rioja, la formaron tres socios emprendedores (primos entre ellos), quienes después de salir de la universidad con el título de ingenieros en sistemas, quisieron dedicarse a tener su propio negocio.

Por contacto con un pariente de uno de ellos, que en ese entonces ejercía el cargo de secretario de Hacienda de una municipalidad de la provincia de La Rioja, y a raíz de los comentarios de las necesidades de los municipios, se lanzaron a desarrollar un *software*. Les fue tan bien que vendieron seis en los dos primeros años, lo suficiente para conocer la actividad.

El capital inicial del proyecto lo aportaron sus padres y, en 2008, constituyeron una sociedad anónima, de la que cada uno de los socios posee una tercera parte de las acciones. Ese mismo año alquilaron una casa en un barrio residencial para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa. Al año siguiente, con el fin de atender mejor a la creciente clientela, alquilaron un local comercial en el centro de la ciudad. Actualmente, la empresa sigue ocupando ambos inmuebles, aunque a fines del corriente año culmina el contrato de alquiler del local comercial y aún no ha decidido su renovación. Los montos mensuales que abona por estas locaciones son: \$18 000 por la casa y \$27 000 por el local.

Después del gran ímpetu que tuvieron en los primeros años, a partir de mediados del 2013

la actividad comenzó a disminuir acompañado por el proceso de crisis económica del país, de tal manera que desde el inicio del 2014 se notó un amesetamiento en las ventas.

Sin que este proceso se haya revertido en los últimos años, la disminución en la facturación tendió a acentuarse, por lo que los socios sienten que el negocio no está avanzando y que están estancados.

La organización no está documentada con ningún organigrama. Los registros se limitan a aquellos relacionados con los contables. Todo se maneja muy informalmente y esto genera algún tipo de conflictos entre los dueños y los empleados respecto a quién da las instrucciones y quién las debe cumplir.

1.2. Los socios

Juan, de 40 años, casado con dos hijos, es el jefe de Desarrollo y Atención al Cliente. Es una persona introvertida, su mundo son los sistemas y ahí encuentra la razón de su vida. Es estricto con la gente que trabaja con él: quiere defecto cero, tiene como horizonte que el cliente esté satisfecho siempre, aunque le cueste dinero a la empresa, ya que considera que un cliente satisfecho trae nuevos clientes.

Nicolás, de 38 años, soltero, es quien está dedicado a Ventas. Asumió este rol naturalmente, pues es una persona con mucha facilidad para las relaciones interpersonales. Se mueve muchísimo, es puro impulso, proactivo, hace lo que considera necesario para crecer, pero es cuestionado por sus socios, ya que no logra todo aquello que dice que va a lograr. Toma compromisos que a veces no se pueden cumplir y, además, invierte en publicidad y gastos de marketing, lo que genera obligaciones financieras que llevan a que la administración haga grandes esfuerzos para poder pagarlas y hasta aumente el endeudamiento.

Mariano, el tercer socio, 41 años, casado

⁷ Esta versión de "Software Factory S. A." fue utilizada como caso de estudio en el Seminario de Integración de Prácticas Empresariales de la carrera de Especialización de Posgrado en Ingeniería Gerencial de la Facultad Regional Córdoba (dictada para una cohorte de la Facultad Regional La Rioja) de la Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), en noviembre-diciembre de 2018.

sin hijos, es muy tímido. Se hizo cargo de la administración, pero también colabora con Juan en la atención a clientes (soporte) y da instrucciones a los empleados, aspecto que genera algún descontento por el tema de las prioridades a cumplir. Nunca hizo un curso de administración de negocios y todo lo hace por sentido común y con el asesoramiento de un contador externo que, en realidad, está más abocado a los temas impositivos y laborales.

Internamente existen conflictos entre los socios, debido a que quien está dedicado a la faz de desarrollo y atención al cliente (Juan) dice que están haciendo muchos esfuerzos y no ve beneficios, por lo que está pensando en vender su parte en la empresa y dedicarse a otra actividad que le reditúe más.

1.3. El personal

En la actualidad, trabajan 15 personas, aparte de los socios: dos en la administración, siete en desarrollo y seis en atención al cliente (soporte).

La sensación que existe en los empleados de la empresa no es buena, ya que no ven futuro, ya que se ha estancado y temen que se vaya a despedir personal.

En los últimos años, ha aumentado la rotación de personal en el área de Desarrollo y Atención al Cliente –principalmente, técnicos y profesionales– en virtud de las características competitivas del mercado laboral y el crecimiento en numerosas empresas del sector; nueve empleados han abandonado la empresa. En este sentido, no ha habido una respuesta de política organizacional de RR. HH.

A su vez, los socios tienen a sus empleados más antiguos bajo regímenes de privilegio – ausencias, formas de relacionamiento interno, etc.–, lo que genera una red de coaliciones y conflictos que excede al nivel societario.

1.4. El mercado

La competencia en el mercado de desarrollo de software en la provincia de La Rioja es muy amplia y está atomizada en los niveles de facturación –sin datos precisos–; no hay ninguna empresa que sobresalga significativamente

sobre el resto, aunque dos son las más destacadas, por su imagen y reconocimiento inmediato.

Solo una empresa local ha incursionado en el campo del software de gestión municipal, la especialización desarrollada por Software Factory S. A. No obstante, en los últimos años, han ingresado competidores extraprovinciales a ofrecer productos específicos. El mercado se ha vuelto más competitivo y no saben cómo hacer para obtener más ventas.

Los clientes de Software Factory S. A. son en su mayoría municipios de La Rioja y Catamarca; nunca pudieron ganar las Municipalidades de ambas provincias. La referencia entre intendencias es un factor importante para ganar un nuevo cliente y también el signo político de los municipios influye y agrega un tema que implica un desafío para quienes venden, ya que se utilizan códigos distintos en comparación con el mercado entre privados.

Si bien hay empresas que tienen más desarrollado el software que otras, los municipios son renuentes a cambiar fácilmente de proveedor y, en muchos casos –por no decir la mayoría–, el proceso de selección se da a través de licitaciones abiertas o cerradas (por invitación), y se entra en una competencia en la que no se sabe cuáles son los factores que inciden en la decisión final.

1.5. Desarrollo del software

La empresa no tiene ninguna certificación de normas de calidad, ya que Juan confía mucho en la calidad del software que ha desarrollado y existe un alto grado de satisfacción entre los actuales clientes. Esta situación conlleva al incumplimiento de requisitos necesarios para obtener los beneficios previstos en la Ley Nacional de Promoción de la Industria del Software que otras empresas del medio tienen, con la pérdida de competitividad que esto conlleva y con las peleas entre los socios que esto implica.

De modo permanente, se están realizando actualizaciones al sistema con las nuevas tendencias. Por ejemplo, en este momento, se están incorporando las aplicaciones web para que el contribuyente pueda solucionar pedidos por sí mismo y así evitar acercarse a las municipalidades.

Sin embargo, los módulos que se hallan en la arquitectura de la última versión del software no incorporan una serie de procesos emergentes del creciente aumento de la complejidad en la gestión municipal, interna y externa –gestión de subsidios sociales, gestión de reclamos de usuarios/ciudadanos, entre otros–.

1.6. Sistema de venta

La empresa vende la licencia del software y luego cobra un abono mensual de mantenimiento y consultas; no se cobra por los upgrades que se van incorporando y efectuando. La licencia se puede pagar en cuotas que se negocian en cada operación.

En los primeros años, el mayor porcentaje de la facturación correspondía a la venta de licencias. Esto fue invirtiéndose con el correr del tiempo hasta que, en el 2015, el monto por abono de mantenimiento llegó a representar el 82 % de la facturación total.

1.7. El producto

El ERP cuenta con distintos módulos, que son los siguientes:

- Rentas
- Hacienda
- Contaduría
- Obras y servicios públicos
- Tribunal de faltas
- Gestión de Recursos Humanos

1.8. Finanzas

Este es un tema preocupante, ya que la empresa tiene un punto de apalancamiento operativo muy alto, principalmente por los sueldos. Si no se desarrollan nuevos clientes o se atrasa la cobranza de los abonos mensuales, hay meses en los que se les presenta una situación muy angustiante.

En el apartado 1.10., se incluye el estado de situación patrimonial y el estado de resultado de los últimos dos años. Al respecto, corresponde formular las siguientes consideraciones:

- Deudores por ventas: hay atrasos en las cobranzas. Es difícil cobrar a los municipios, ya que estos, a su vez, tienen dificultades para cobrar

a los contribuyentes y apoyan planes sociales en exceso de lo presupuestado por problemas existentes en el país. Algunos municipios del mismo signo político que el Gobierno nacional reciben aportes adicionales, pero lo destinan a otros fines.

- Bienes de uso: incluye el parque de computadoras principalmente y tres autos por un valor residual de \$1 050 000, que además son usados por los socios de forma particular.

- Deuda financiera: es con el banco HSBC. Está compuesta por un adelanto en cuenta corriente por \$295 000 y otra por una deuda tomada en 2016, cuyo destino fue principalmente la compra de los rodados de los tres socios. La tasa de interés es de aproximadamente 38 % anual. Al 31/12/2017 se deben 36 cuotas mensuales de \$25 000 de capital.

Los bancos están preocupados por la dificultad de repago de la deuda. Los socios ofrecieron la cesión del crédito a cobrar de municipios como garantía a los bancos. La empresa no ha explorado la posibilidad de obtener financiamiento a través de subsidios o créditos promocionales vigentes en Argentina para este tipo de entidades.

1.9. Inflación

La inflación existente en Argentina viene generando serios problemas desde mediados de 2010. Cuando los abonos mensuales se negociaron con los distintos municipios anualmente, se acordó ajustar lo que los índices del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) establecen como máximo, y la empresa tuvo un aumento de costos internos que superaron los porcentajes establecidos por tal instituto.

El incremento sufrido en los últimos meses en los índices de inflación está produciendo un ambiente de mayor conflicto aún en la renegociación de los abonos con los clientes. Del lado de los municipios, aducen que la recaudación es insuficiente y que prácticamente todo el presupuesto anual se va en los sueldos.

1.10. Situación económico-financiera

Estado de situación patrimonial		
	31/12/2017	31/12/2016
Activo		
Activo corriente		
Caja y Bancos	350 020	430 550
Deudores por ventas	2 032 800	1 143 450
Otros créditos	320 000	358 200
Total activo corriente	2 702 820	1 932 200
Activo no corriente		
Bienes de uso	1 700 000	1 975 000
Total activo no corriente	1 700 000	1 975 000
Total activo	4 402 820	3 907 200
Pasivo		
Pasivo corriente		
Deudas comerciales	463 680	350 450
Remuneraciones y cargas sociales	707 296	599 400
Cargas fiscales	307 643	158 760
Deudas financieras	595 000	300 000
Total pasivo corriente	2 073 619	1 408 610
Pasivo no corriente		
Deudas financieras	300 000	600 000
Total no pasivo corriente	300 000	600 000
Total pasivo	2 373 619	2 008 610
Patrimonio neto	2 029 201	1 898 590
Pasivo + patrimonio neto	4 402 820	3 907 200

Tabla 1: estado de situación patrimonial de Software Factory S. A.

Estado de resultados		
	2017	2016
Ventas netas	11 550 000	9 072 000
Costo de venta	-7 879 800	-6 312 200
Utilidad bruta	3 670 200	2 759 800
Gastos de administración	-1 594 200	-1 202 030
Gastos de comercialización	-1 484 500	-1 507 300
Resultado de las operaciones	591 499	50 470
Resultados financieros	-390 560	-385 200
Subtotal	200 939	-334 730
Impuesto a las ganancias	-70 329	0
Ganancia (pérdida) del ejercicio	130 611	-334 730

Tabla 2: estado de resultados de Software Factory S. A.

2. Análisis y resolución del caso

Los socios comprenden que no saben cómo salir de esta situación y están pensando en contratar a alguien que pueda gerenciar la empresa o un consultor que los ayude, para que proponga un plan integral a corto y mediano plazo, luego de dos semanas de plazo para la investigación intensiva interna y del contexto.

Cada consultor potencial invitado (alumno) deberá presentar un plan en un plazo de 15 minutos y defenderlo posteriormente ante las consultas y los interrogantes de los socios, Juan (Ing. Ricardo Rezzónico), Nicolás (Ing. Marcelo Tavella) y Mariano (Cr. Luis Ruscelli). El plan integral a corto, mediano y largo plazo deberá contemplar mejoras de productividad y rentabilidad, así como nuevas perspectivas comerciales y proponer recomendaciones específicas de acuerdo al plan de negocios a llevar a cabo. El total de cada entrevista podrá extenderse por un lapso de no mayor a 20 minutos.

Además, deberá presentar el dossier de la propuesta y el archivo (en formato PPTX o Prezi) de su exposición en soporte electrónico por secretaría en la fecha indicada. La calidad y pertinencia del plan, su presentación y defensa en la reunión determinarán su contratación, es decir, la aprobación en términos académicos.

Marivel
S. A.





Marivel S. A.⁸

Pastas

1. Presentación del caso: la organización y su contexto

1.1. Creación y evolución de Marivel S. A.

En 1986, Marivel nace como sociedad de hecho en Capilla del Monte, provincia de Córdoba, fundada por dos socios, Eduardo Marioto y Mario Velasco, que compartían la visión y los porcentajes del negocio en un 50 % cada uno.

La empresa se conformó como una PyME que se dedicó, y lo hace aún hoy, a la producción y comercialización de pastas alimenticias frescas para el mercado local y regional. A partir de la elaboración de pastas frescas con su nombre comercial (Las Pastas del Monte) inicia su actividad teniendo como *know-how* principal la elaboración de las siguientes pastas frescas: tallarines al huevo, tallarines de verdura, ravioles de verdura, ravioles de carne, ravioles de pollo y ravioles de ricota (ver Gráfico 1).

Los socios comenzaron comercializando sus productos a través de la venta directa e indirecta, mediante el acceso a pequeñas cadenas de supermercadismo, con una línea de procesamiento de 300 kg de harina/semolín por día, y un solo turno de ocho horas de producción. Rápidamente se fueron expandiendo y llegaron a firmar acuerdos con distribuidores regionales.

En 1989, se transformó en sociedad anónima y se incorporó un nuevo socio con aporte de capital, aunque este se desvinculó en 1993 por incompatibilidades diversas, especialmente de carácter.

En la década del '90 ampliaron su línea de productos e incorporaron nueva tecnología para la línea de envasado, con lo que iniciaron la producción para grandes cadenas nacionales con un volumen de procesamiento de 5600 kg de harina/semolín por día, en dos turnos de ocho horas cada uno y con la aplicación de medio

turno más (cuatro horas) para el arranque y la limpieza de la línea. Desde 1999, importan desde Italia pasta seca, para su comercialización en la provincia.

En 2005, se instalan en el actual predio, próximo a la Ruta Nacional 38. La planta anterior era pequeña y se encontraba a 8 km de la localidad de Capilla del Monte, sobre un camino de tierra de difícil acceso. La nueva construcción cuenta con 3000 m², de los que aproximadamente 400 m² son utilizados como depósito de producto terminado, 600 m² como depósito de materia prima, unos 100 m² como oficinas, y el resto como nave industrial.

En 2011, incorporaron dos nuevas líneas de proceso completas: mezclado, amasado, moldeo, secado, pasteurizado, enfriado y envasado (ver Gráfico 1); una de ellas cuenta con una estación de rellenado para elaborar ravioles u otras pastas rellenas. De esta manera, aumentó la capacidad productiva en 2800 kg por día, lo que representa un volumen de procesamiento aproximado mensual de 185 000 kg de harina/semolín.

⁸ Esta versión de "Marivel S. A." fue utilizada como caso de estudio en el Seminario de Integración de Prácticas Empresariales de la carrera de Especialización de Posgrado en Ingeniería Gerencial de la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), en noviembre-diciembre de 2017.

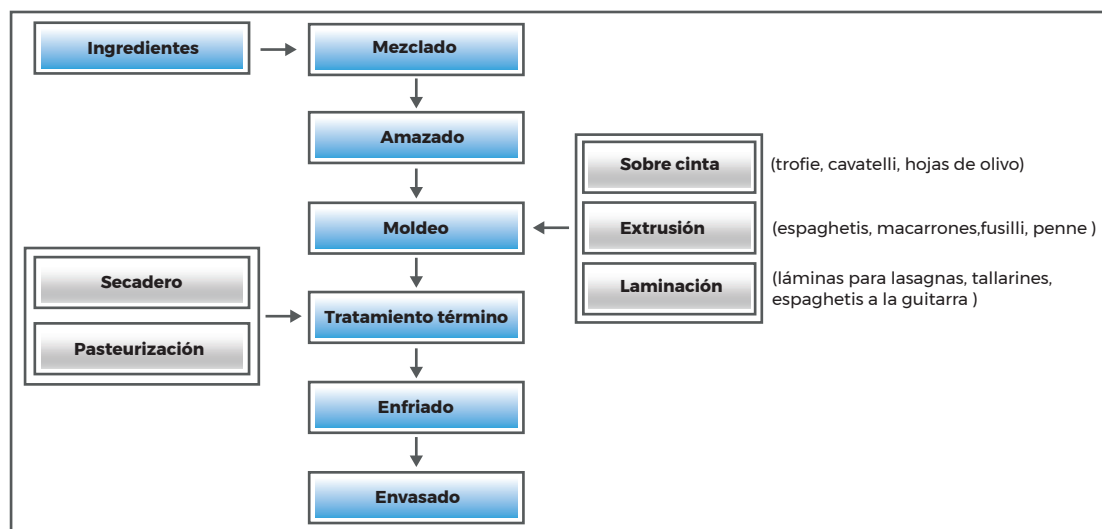


Gráfico 1: diagrama de flujo esquemático del proceso productivo de Marivel S. A.

Para Eduardo Marioto (ingeniero químico), la producción, logística y comercialización fueron parte de sus roles de gestión en la organización desde su creación hasta su inesperado fallecimiento en 2012, año en el que se incorpora a la sociedad su hijo mayor, Juan (contador público), como accionista y responsable de compras. Posteriormente, en 2013, se incorpora Pablo, hijo único de Mario Velasco e ingeniero industrial recién recibido de la Universidad Tecnológica Nacional. Ese año también se suma a la empresa el menor de los dos hijos de Eduardo, Agustín, sin titulación universitaria, aunque con formación técnica industrial. Ambos se abocan a gestionar la planta industrial de la empresa.

Aproximadamente en 2016 y a los 65 años, falleció Mario, quien desde la muerte de Eduardo fundamentalmente conducía la gestión comercial de la organización.

Actualmente el Directorio de Marivel S. A. está compuesto por los dos hijos de Eduardo (Juan y Agustín), el hijo de Mario (Pablo) y su viuda, con lo que conservan la relación accionaria de origen, es decir, 50 % para cada familia emprendedora.

1.2. Aspectos de su situación competitiva actual

La situación económica de Marivel S. A. fue históricamente sólida y su crecimiento respondió a recursos genuinos. En 2002, se registró la única crisis financiera de su trayectoria que desembocó en un concurso privado de acreedores en el 2005 y de la que se salió exitosamente a inicios del 2008. A partir de allí, su crecimiento económico no se detuvo.

Actualmente la carencia de liderazgo e innovación y de prioridades claras impacta sobre todas las actividades de la empresa, en particular, en la gestión comercial que quedó acéfala y la inercia del liderazgo de Mario en el área es ahora prácticamente nula.

En el actual escenario de cierta retracción en el consumo en la economía argentina –aunque con algunos indicadores de recuperación en sectores seleccionados–, y debido al problema de gestión comercial mencionado arriba, se constató en el primer semestre del año que las ventas decrecieron con respecto al año anterior. Mientras tanto, se sabe que en los últimos meses se ha producido un mayor volumen de ventas

generales en el rubro, por lo que se estima estar ante una pérdida de participación en el mercado (market share) que puede agudizarse, si la competencia consolida un posicionamiento mayor, como lo indican sus movimientos tácticos en el último tiempo. De confirmarse dicha tendencia, la pérdida estimada anual podría ser del 10 % sobre el total proyectado.

Para el primer semestre de 2017, se estima que la rentabilidad sobre ventas fue solo del 2 %, contra el 6 % con que cerró el 2016, parámetro normal para este tipo de industria.

En términos del mercado actual, sus competidores principales y posiciones estimadas –no hay un estudio formal acreditado– son:

Multinacional A	30 %
Nacional A (Bs. As.)	22 %
Nacional B (Santa Fe)	18 %
Nacional C (Bs. As.)	10 %
Las pastas del Monte	8 %
Otras	12 %

Tabla 1: posiciones estimadas de competidores de Marivel S. A.

Es claro que la profesionalidad y el posicionamiento en el mercado de los competidores líderes son factores del alto riesgo para la competitividad de la empresa.

Sus clientes principales son (en porcentaje de las ventas del año anterior):

I. Cadena de hipermercados: Total 68 % de la facturación (distribuido en todo el país). Margen bruto promedio 15 %. Se distribuye de la siguiente manera:

Cadena multinacional	1	37 %
Cadena nacional	1	17 %
Cadena multinacional	2	7 %
Cadena multinacional	3	3 %
Otras cadenas nacionales menores		4 %

Tabla 2: clientes principales de Marivel S. A.

II. Supermercados y distribuidores: Total 21 % de la facturación (con poca penetración en la CABA y la provincia de Buenos Aires –solo 7 % del CV total–). Margen bruto promedio 20 %.

III. Canal minorista: 11 % de la facturación (concentrado en las provincias de Córdoba y La Rioja). Margen bruto promedio 28 %.

El entorno impone una competitividad externa a partir del oligopolio que ejercen las grandes cadenas que, con mismos márgenes y condiciones comerciales y logística “extras”, ponen en riesgo la estabilidad del negocio. El canal minorista es de mayores márgenes económicos y menos exigente comercialmente. En cuanto a los proveedores, los principales insumos y servicios contratados son:

- materia prima;
- envases, etiquetas, empaques;
- productos importados (pasta seca italiana);
- servicios de seguridad y vigilancia;
- servicios de mantenimiento;
- servicios de transporte
- servicios profesionales (abogado, auditores de balance, escribanía).

En la actualidad, la empresa no presenta problemas de abastecimiento o inconvenientes con sus proveedores; la mayoría de los insumos y servicios son adquiridos o contratados en la ciudad de Córdoba y/o en otras localidades próximas. Sin embargo, se percibe un creciente aumento de quejas y/o rechazos en algunas partidas por parte de los clientes mayoristas y minoristas, con aparente dispersión en las causas o razones –roturas en empaquetamientos, demoras en reposición, productos húmedos, otros– según los comentarios receptados.

1.3. Personal y aspectos de gestión en Marivel S. A.

La empresa cuenta con recursos humanos que podrían organizarse –según su estatus– como perteneciente a tres grupos:

I. El grupo de dirección, que incluye a los socios activos y a una persona de máxima confianza, un consultor externo (Lic. Domínguez) a cargo de la asistencia en finanzas, flujos de fondos, bancos e impuestos.

II. Mandos medios de confianza con funciones de responsabilidad: gerente de administración (antigüedad de 12 años); jefe de reposición y logística (antigüedad de 25 años); gerente de ventas, abocado especialmente a la comercialización en hipermercados (antigüedad de 8 años); un encargado de marketing de reciente incorporación –contratado hace seis meses, por recomendación de Juan–.

III. Resto del personal, en general poco capacitado, con bajos sueldos, relativamente nuevos (menos de cinco años en promedio).

Así, la dotación del personal de recursos humanos se distribuye de la siguiente manera:

Directores	4
Adscriptos al directorio	1
Administración	15
Diseño/Marketing	1
Comercialización	14
Personal de reposición	64
Fábrica	52
Total	151

Tabla 3: dotación de RR. HH. (por sectores o divisiones)

La rutina diaria de gestión en Marivel S. A. supone un formato clásico (ver Gráfico 2): cada uno cumple sus roles con tareas operativas emergentes de la demanda y/o de eventuales problemas, bajo la supervisión de los mandos medios. Las diversas tareas administrativas se realizan con ciertos utilitarios de oficina (Excel, Word) y un software de gestión (Flexxus) que ha tenido diversos inconvenientes; para las comunicaciones internas y externas, se cuenta con líneas telefónicas suficientes y celulares corporativos para mandos medios y superiores.

En virtud del impacto del contexto y de la situación interna de la empresa –los sucesos descriptos acaecidos y cierto “vacío de poder” percibido–, ciertas partes del personal han comenzado a organizarse gremialmente y han presentado solicitudes relacionadas a la mejora en los salarios, al establecimiento de criterios claros para las promociones de categorías, a las cuestiones de seguridad laboral, entre otras.

Complementariamente, en los últimos meses, ha crecido el rumor de la existencia de un fuerte interés de una de las familias por la venta

de la empresa a una de las multinacionales presentes en el mercado, por lo que se advierte cierto estado de incertidumbre en el personal.

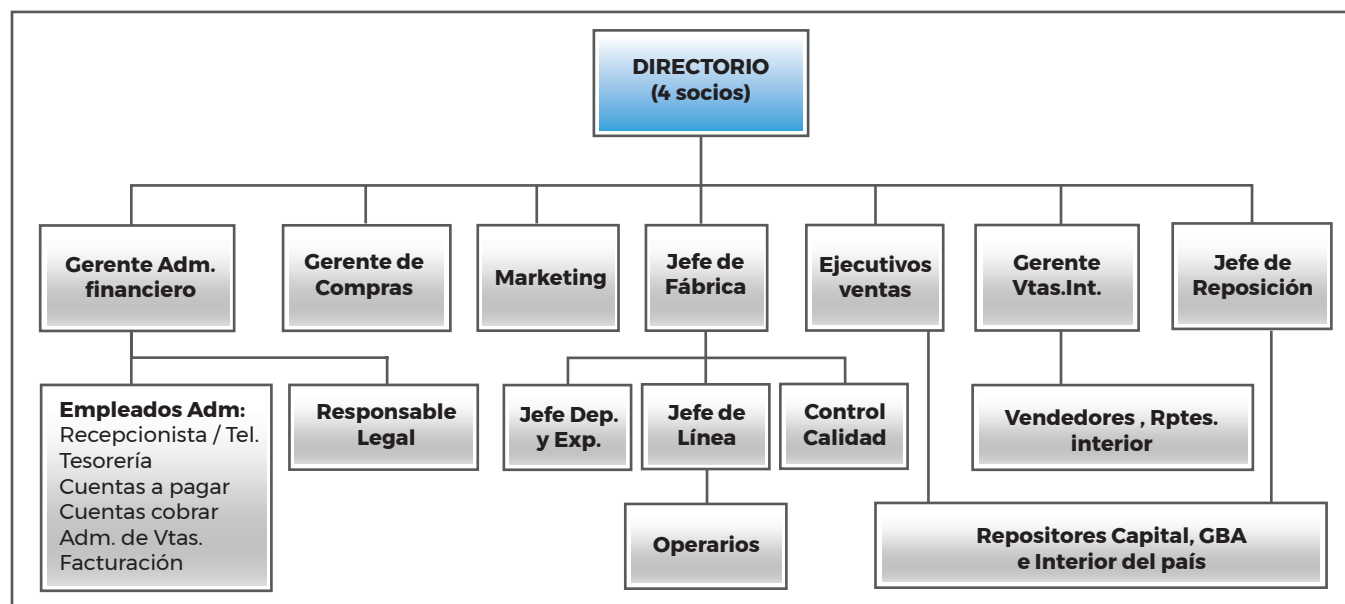


Gráfico 2: organigrama funcional de Marivel S. A.

1.4. Situación económico-financiera

A continuación, se presentan el estado de la situación patrimonial al 31/12/2016 y el estado de resultado del ejercicio para el último ejercicio anual (ver Tablas 4, 5 y 6).

Como información adicional, la Gerencia de Administración y Finanzas indica que en el rubro Otros créditos se incluyen los anticipos del impuesto a las ganancias del ejercicio 2016. Además, la tasa de interés promedio por las deudas bancarias (tres bancos en total) es de aproximadamente 19,8 % nominal anual.

Lo que se ha producido en estos últimos ocho meses es la pérdida de rentabilidad por efecto de la inflación. La empresa no puede trasladar el incremento en costos laborales, de insumos y otros costos, a los precios de venta. Si bien la inflación prevista está en una tendencia descendente, de igual manera está afectando a la empresa.

A su vez, se iniciaron importantes negociaciones con los principales clientes. Esta situación está generando una fuerte disputa con el gerente de ventas ante la imposibilidad de aumentar los precios de facturación.

La demora en el pago de algunos clientes ha obligado a vender cheques a los bancos con que se opera, para paliar situaciones transitorias de iliquidez, durante el primer semestre.

La Gerencia de Administración y Finanzas anticipa el estado de resultados del primer semestre. Si bien los datos no son definitivos, se estima que la información final no va a variar significativamente.

Estado de situación patrimonial al 31 de diciembre de 2016	
	\$
Activo	
Activo corriente	
Caja y bancos	1 850 000,00
Créditos por ventas	17 500 000,00
Otros créditos	2 200 000,00
Bienes de cambio	2 291 700,00
Total activo corriente	23 841 700,00
Activo no corriente	
Bienes de uso	22 150 000,00
Total activo no corriente	22 150 000,00
Total activo	45 991 700,00
Pasivo	
Pasivo corriente	
Cuentas por pagar	7 500 000,00
Deudas laborales y previsionales	4 530 000,00
Deudas fiscales	951 300,00
Deudas bancarias	4 200 000,00
Provisión impuesto a las ganancias a pagar	3 602 900,00
Total pasivo corriente	20 784 200,00
Total pasivo	20 784 200,00
Patrimonio neto	25 207 500,00
Pasivo + patrimonio neto	45 991 700,00

Tabla 4: situación patrimonial de Marivel S. A.

Estado de resultados por el ejercicio iniciado el 01 de enero de 2016 y finalizado el 31 de diciembre de 2016	
	\$
Ventas netas	111 800 000,00
Costo de venta	-93 733 000,00
Utilidad bruta	18 067 000,00
Gastos de administración	-1 888 000,00
Gastos de comercialización	-4 907 000,00
Resultado de las operaciones	11 272 000,00
Resultados financieros	-978 000,00
Subtotal	10 294 000,00
Impuesto a las ganancias	-3 602 900,00
Ganancia del ejercicio	6 691 100,00

Tabla 5: estado de resultados correspondiente a 2016 de Marivel S. A.

Estado de resultados provisorio por el 1° semestre de 2017	
	\$
Ventas netas	55 434 000,00
Costo de venta	-48 911 000,00
Utilidad bruta	6 523 000,00
Gastos de administración	-1 368 000,00
Gastos de comercialización	-3 049 000,00
Resultado de las operaciones	2 106 000,00
Resultados financieros	-415 000,00
Subtotal	1 691 000,00
Impuesto a las ganancias	-591 850,00
Ganancia del ejercicio	1 099 150,00

Tabla 6: estado de resultados provisorio del 1° semestre de 2017 de Marivel S. A.

2. Análisis y resolución del caso

Los socios comprenden que no han podido resolver la pérdida de liderazgo producida por la muerte de los fundadores, acuerdan en que la posición de la empresa se está debilitando y han decidido convocarlo a Ud. como consultor especialista con el objeto que realice un estudio que concluya con una propuesta de un plan de negocios –plan macro de mejoras para la empresa– que les permita superar la situación.

Ud. lleva unas semanas estudiando la propuesta en función de los datos recabados y deberá exponerla de manera clara y concreta –siguiendo pautas destinadas a la organización en su totalidad– en 15 minutos a los socios, Juan (Ing. Ricardo Rezzónico) y Pablo (Ing. Marcelo Tavella), y al asesor financiero, Lic. Domínguez (Lic. Luis Ruscelli), invitado especialmente a la reunión. De esta manera, deberá elaborar un plan integral a corto, mediano y largo plazo con mejoras de productividad y rentabilidad, que incluya recomendaciones específicas de acuerdo al plan de negocios a llevar a cabo. El total de cada entrevista podrá extenderse por un lapso de no mayor a 20 minutos.

Además, deberá presentar el dossier de la propuesta y el archivo (en formato PPTX o Prezi) de su exposición en soporte electrónico por secretaría en la fecha indicada. La calidad y pertinencia del plan, su presentación y defensa en la reunión determinarán su contratación, es decir, la aprobación en términos académicos.

Comentarios finales

Año tras año se irán sumando nuevos casos de aplicación didáctica e integración de los conocimientos adquiridos durante el cursado y la aprobación de los diferentes espacios curriculares que integran el *pensum* académico de las carreras de posgrado de Especialización en Ingeniería Gerencial y de Maestría en Administración de Negocios, dictadas en la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional.

Es intención de los autores poner a disposición de la comunidad académica, de manera periódica, los nuevos desafíos que deberán afrontar sus estudiantes para obtener la titulación de Especialistas, en pos de compartir la enriquecedora experiencia que se construye en la aplicación de una metodología sustentada en organizaciones reales con base en el territorio.

En los años transcurridos, puede destacarse el alto grado de compromiso demostrado por los alumnos participantes para imbuirse en los problemas empresariales presentados en los casos expuestos en el libro, lo que ha dado lugar a propuestas con un elevado nivel de innovación y creatividad, fundamentadas en sólidos diagnósticos y estudios de contextos y basadas en la aplicación de un amplio abanico de herramientas de decisión.

De este modo, los trabajos de los egresados de la Especialidad en Ingeniería Gerencial se corresponden con el título del presente libro, pues propenden a reinventar las organizaciones y los negocios para abordar los complejos desafíos del futuro buscando la sostenibilidad de sus desarrollos.

Los autores

Diseño digital



Edición digital



Tech-Mind-Ed

Junio 2023
Córdoba, Argentina

