

**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

# **El Choque mental en la toma de decisiones conjuntas en los tiempos modernos. Caso de enseñanza: Empresa RIQUEZAS DEL MAR.**

Propuesta de caso presentado como requisito parcial para optar al título de:

## **Magister en Administración de Empresas**

Por la estudiante:

**Diana Palmira Cascante Moreira**

Bajo la dirección de:

**Luisa Marina Rojas Alvarado, Mgs**

Universidad de Especialidades Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Junio 2019

## ***El Choque mental en la toma de decisiones conjuntas en los tiempos modernos. Caso de enseñanza: Empresa RIQUEZAS DEL MAR.***

### **Sinopsis**

En una tarde soleada del 15 de mayo del 2015 el Ing. Marcos Peña, Gerente General y dueño de RIQUEZAS DEL MAR, se encontraba de viaje cuando María Rodríguez, Jefe de Bodega de RIQUEZAS DEL MAR, se encontraba en su oficina, ubicada en la ciudad de Guayaquil, revisando el informe de inventario anual de materiales que debía exponer en junio. De repente, le llegó a su despacho un requerimiento por parte de la oficina de ventas solicitando 10 REDES ATUNERAS TRENZADAS CON NUDO. Si bien ese material lo tenía en existencia, este se encontraba en otra bodega, fuera de la ciudad. Para que la mercadería llegue a la urbe porteña, se requería la autorización del Ing. Marcos Peña.

Este requerimiento no pudo ser realizado debido a que el Ing. Peña se encontraba de viaje y regresaba al día siguiente. Lamentablemente, él era la única persona que daba autorización a este tipo de solicitudes. Marcos Peña es una persona autoritaria y recelosa; por ende, no delegaba funciones ni permitía que nadie más tome decisiones de esta índole. Por consiguiente, se iban perdiendo ventas.

Luego de este inconveniente en particular, María se preguntaba: ¿Qué pasaría si el Ing. Peña se va de viaje por más tiempo? ¿Por qué el Ing. Peña no delega este tipo de

funciones? ¿Por qué el dueño no cambia de forma de pensar en estos tiempos modernos?, María preocupada por la situación de la empresa, le informa vía telefónica y por correo al Ing. Peña que se ha perdido un pedido grande debido a que él se encuentra fuera del país y es la única persona que autoriza la salida de material de bodega. Ante la gravedad del asunto que se avecinaba y, conversando con la jefa de bodega, surge el proyecto por parte del Ing. Peña de realizar un plan interno de reestructuración de funciones de la empresa para contingencias. Empero, luego de terminar la conversación con María, se arrepintió de haber sugerido esta idea, porque piensa que perderá autoridad.

Por lo cual, Ing. Peña dijo que cualquier novedad deberá ser planteada para su revisión en comité a inicio de junio como cada año, él desde ese momento empezó a preparar un informe sobre el tema. Para ello, revisó la carpeta que tiempo atrás le había dejado María Rodríguez en su escritorio, sobre recomendaciones para la empresa.

### **Antecedentes generales de RIQUEZAS DEL MAR**

El 30 de octubre de 1982, el Ing. Marcos Peña fundó la empresa de RIQUEZAS DEL MAR<sup>2</sup>, que se especializó como proveedora de materiales y servicios de la flota industrial de pesca de cerco y arrastre, que opera en los principales puertos de Ecuador<sup>3</sup>. La oficina matriz, se encontraba ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil, trabajaban aproximadamente 10 personas las cuales realizaban múltiples actividades. Los trabajadores se dividían en: 5 personas dedicadas a bodega, realizando ingreso y salida de material, 4 personas en el área de ventas, y 1 persona en el área administrativa. Luego de un año para cubrir las necesidades que el mercado requería, el Ing. Peña

---

<sup>3</sup> Guayaquil, Manta y Machala son los principales centros pesqueros donde esta empresa posee sucursales dentro de los puertos.

<sup>4</sup> Guayaquil, Manta y Machala son los principales centros pesqueros donde esta empresa posee sucursales dentro de los puertos.

distribuyó el personal actual en 3 áreas: técnica, administrativa y varios, para realizar actividades específicas.

En el año 1990, la empresa creció rápidamente para satisfacer la demanda de los sectores: industrial, agro-industrial y comercial<sup>4</sup> requerían de ellos como empresa proveedora de materiales de flota industrial. Sin embargo, por la expansión de actividades en la empresa, el Ing. Peña contrató más personal debido a que el existente no se abastecía para atender las demandas de los clientes, por lo que incrementó 20 personas al equipo inicial, el número trabajadores ascendió a 30 personas. No solo creció el personal sino también las ventas y las operaciones, lo que dió lugar a que su visión empresarial se expandiera con ellos, permitiendo la sistematización inmediata de la empresa para su buen funcionamiento. Dicha sistematización desafió al Ing. Peña en primera instancia a crear un departamento de Recursos Humanos el cuál ayudaría a la conformación de los demás para la correcta atención y satisfacción de los clientes en las áreas comerciales y a cada uno con su respectivo jefe de área para su control.

La psicóloga, Paola Molina Villa Rey, de 35 años, se unió al personal de trabajo con el cargo de Jefe de Recursos Humanos en el año 1991. Fue un elemento clave para el objetivo que se quería llevar a cabo, el sistematizar la empresa por los sectores correspondientes y la contratación de personal. Su departamento contaba con 2 asistentes que ayudaban en la parte legal y técnica de los contratos, y control de los trabajadores. En el mismo año, el Ingeniero en sistemas, Christian Jaramillo con 30 años de edad, fue contratado para implementar programas de control, soporte técnico y mantenimiento de toda la base de datos y equipos de la empresa. El departamento contaba con tres técnicos en sistemas quienes se encargaban de la supervisión y

---

corrección de fallas en los dispositivos de la empresa, mediante un recorrido diario de las instalaciones. Así como, realizar capacitaciones de actualizaciones del programa interno para el personal de la empresa con el objetivo de mejorar el control y revisión de la operatividad.

Aproximadamente, a la empresa le tomó 10 años organizarse y sistematizar sus actividades con el personal, lo que generó varios inconvenientes con el área de venta. El departamento de Recursos Humanos, dentro de sus competencias, creó el organigrama de la empresa con la división del personal por departamentos con sus respectivos roles. Los departamentos estaban conformados así: la Gerencia General (jerárquico superior); y, en departamentos (Ventas, Recursos Humanos, Bodega y Sistemas) cada uno con sus respectivos jefes de áreas. **(Ver Anexo 1).**

El Ingeniero Comercial, Javier Alvarado Bajaaná, amigo cercano del Ing. Peña fue contratado en el año 2004 para ocupar el cargo de jefe de ventas debido a que el anterior jefe renunció. Alvarado, venía con modernas estrategias de ventas acoplándose a las nuevas técnicas de mercado, buscando la satisfacción del cliente, ante todo. Para esto, solicitó contratar personal que haya trabajado con él anteriormente. El equipo de ventas fue conformado por cinco personas. Para el año 2005, la empresa en repetidas ocasiones se vio en la necesidad de contratar más personal para mantener el ascenso de su crecimiento. La sistematización ayudó a la agilidad de los procesos del departamento de ventas, que dio buenos resultados hasta ese año, convirtiéndose en una empresa grande que contaba con un total de 100 trabajadores.

En el año 2010, RIQUEZAS DEL MAR logró su certificación de operaciones pesquera, por lo cual ya podía garantizar la seguridad del producto y el cumplimiento de los estándares de calidad, tal como se impuso por nuevas disposiciones legales del

Gobierno Nacional con base a normas ISO implementadas en el 2008. Cabe señalar que hubo un retraso de 2 años en la obtención de dicho certificado, debido a que el gerente viajaba muchas veces por motivo de negocios y no disponía de tiempo para realizar los trámites respectivos.

En el 2010 y 2011 las estadísticas de ventas de la empresa fueron normales. En el 2012 la empresa empezó a enfrentar problemas relacionados a cierres de contratos, ventas y estructurales, causando un deterioro al buen desempeño, debido a que la mayor fuente de ingreso se vio afectada. Se determinó que estas afectaciones se dieron por los constantes viajes que realiza el Ing. Peña, causando así la falta de atención necesaria para mantener los contratos con los clientes y limitar la capacidad de obtención de nuevos contratos; en consecuencia, no hubo autorización para la venta y despacho de la mercadería lo que conllevó a la pérdida de un gran contrato y la productividad de la empresa. En los anexos 3 al 7 se aprecia el decrecimiento de las ventas totales en la empresa en sus diferentes puntos de atención al público con una disminución del 40% de los ingresos desde el 2012 al 2015.

Durante 4 años consecutivos, la empresa tuvo muchos inconvenientes para cerrar negocios, contratar personal, despacho de materiales, entre otros. Esto se suscitó debido a que el Gerente General, Ing. Marcos Peña, se dedicaba mucho a los negocios fuera del país a fin de expandir las ventas del producto; razón por lo cual no se encontraba en la oficina para la autorización de los negocios nacionales, lo que generaba pérdidas económicas considerables.

En el 2014, María Rodríguez, joven de 25 años, recién graduada de la Universidad de Guayaquil con título de Ingeniera Comercial se une como asistente de bodega de RIQUEZAS DEL MAR. Cabe señalar, que El Ing. Peña por ser el dueño de

la empresa, llegaba repentinamente como una forma de auditar y controlar la situación de la empresa, en especial el área de bodega. María una joven con iniciativa y con visión, siempre tenía todos los papeles en orden y cuando el Ing. Peña llegaba de sorpresa, ella tenía todo listo para su revisión. Esto, ocasionó la simpatía y confianza del jefe.

Además, María con la autorización del Ing. Peña, implementó nuevas técnicas para mejorar despachos de materiales para las ventas. El Ing. Peña en enero del 2015, asciende a María como jefe de bodega porque el jefe de bodega de ese tiempo, la Ing. Lourdes Gómez Álvarez había renunciado al cargo porque había contraído nupcias y se iba a vivir a otro país. Desde el primer día como jefe de bodega, María fue corroborando los inconvenientes que menciona Gómez, como los problemas con Peña por la falta de aprobación para todas las gestiones de bodega, ocasionado pérdidas para la empresa. Al darse cuenta de las irregularidades en muchos de los procesos cuando se encontraba revisando datos anteriores de la empresa y su estructura organizacional antigua, presentó en el Informe anual en la oficina del Ing. Peña dos posibles opciones viables para que la empresa vuelva a su nivel de productividad anterior.

La primera es la delegación de funciones por parte del Ing. Peña para simplificación de procedimientos de venta, cobro y despacho de la mercadería a futuros clientes y contratos, así no se afectaría al funcionamiento principal que es el ser proveedor. La segunda es con base en el organigrama de la empresa, se plantea crear una estructura independiente que permita tomar decisiones para la satisfacción de la demanda. María Rodríguez dejó esa carpeta en el escritorio del Ing. Peña, sin embargo, el archivo y la propuesta queda en el aire. Cabe señalar que, a finales de junio de cada año, todos los jefes de áreas tienen una reunión con el Gerente General para exponer y entregar sus informes, los que detallan los inconvenientes y posibles soluciones. En una

de las últimas reuniones del 2014, se plantearon todos los problemas ocasionados por la falta de organización estructural y se trazaron posibles salidas superficiales por parte del Ing. Peña.

### **Situación actual de RIQUEZAS DEL MAR**

En el 2015, debido a las pérdidas que había, cuya hecatombe fue el 15 de mayo y luego de la conversación con Maria Rodríguez, el Ing. Peña solicitó que cada departamento exponga la situación en la que se encontraba la empresa y posibles soluciones para ser tratada en el comité a inicio de junio. El Ing. Peña adelantó que iba a realizar un plan interno de reestructuración de funciones de la empresa. Por lo cual, cada área debía estar preparada con todos los papeles en orden para tomar decisiones de fondo. Los días previos al comité fueron intensos, cada departamento sabía que contaban con poco tiempo para cumplir con el requerimiento del jefe.

#### **Área de ventas**

Por un lado, el Ing. Javier Alvarado Bajaña luego de la notificación de su jefe, estaba contento por la medida, sin embargo, se mostraba preocupado por el rumbo de la empresa luego del comité. Él levantó una encuesta a los empleados y clientes entre el 15 al 24 de mayo para conocer su grado de satisfacción con respecto a ciertos aspectos del servicio al cliente, calidad de servicio y del producto. El resultado de la encuesta demostró la inconformidad por parte de los clientes (64% malo versus un 36% bueno) con los procesos de entrega que realiza la empresa y más aún el cliente desconocen el porqué del retraso y de cómo se realiza el proceso de entrega, aunque siguen requiriendo sus servicios por sus precios accesibles (Ver Anexo 10 y 11). Por parte de los empleados se visualiza una inconformidad del ambiente de desempeño laboral. La encuesta indica las razones del descontento con la empresa. El 45% de los encuestados



indicaban que era por el retraso con los productos, el 31% porque no existen cambios de fondo que ayuden a mejorar la empresa y por último el 24% que existe una pésima atención al cliente.

El 37% de los clientes recomiendan que se debe conocer a fondo el proceso, el 33% dar prioridad y el 30% que se debe hacer una planificación y/o estrategias para entregar más rápido el producto. Cabe señalar que la fortaleza de la empresa con un 69% son los precios accesibles y variedad en el producto frente al 16% por prestigio y experiencia y el 15% por recomendación. Estos resultados, sirvieron como base para el informe de ventas generado por el Ing. Javier Alvarado.

El 26 de mayo del 2015, el Ing. Peña estaba en su escritorio revisando la carpeta sobre la situación de la empresa de María Rodríguez archivada desde el año pasado. Luego de revisar el informe de la carpeta de María, el Ing. Peña llamó a su amigo y jefe de ventas, Ing. Javier Alvarado Bajaña a reunión toda la mañana en su despacho, hablando sobre la situación de la empresa. El Ing. Alvarado manifestó que se necesitaba una buena estrategia de venta para captar a todo tipo de clientes en la compañía, cumpliendo con los compromisos que se tiene con ellos de forma oportuna. El Ing. Alvarado añadió que se debe cumplir con las necesidades de los clientes grandes y pequeños sin distinción. Sin embargo, se debe tener mayor prioridad y énfasis a los consumidores grandes porque son los que generan mayores ingresos.

El Ing. Alvarado indica que el caos en la empresa se debe a una falta de planificación interna y, además, que las estrategias que intentó aplicar fueron desautorizadas por el área de gerencia. Así mismo, replicó en contra de las críticas y aseveró lo siguiente: “no existen problemas en la gestión de distribución, solo que se intenta dar prioridad a todas los clientes ya que existen recursos limitados, y no se puede

invertir más, porque no hay suficientes ingresos, por lo que es necesario priorizar los procesos”.

Por último, el Ing. Alvarado finalizó indicando que se requiere de una organización y un equipo regulador para la gestión de distribución, es decir, alguien que acoja los criterios de él, del sector financiero y que implemente medidas adecuadas. Por lo que el Ing. Peña manifiesta que debe aplicarse un sistema de prioridades en el proceso de entrega, ya que no se puede arriesgar en cumplir con clientes pequeños y dejar pendiente a los grandes. Así mismo, no se puede contratar más personal sin tener razones suficientes. Pese a las discrepancias que tiene el Ing. Peña con su amigo, él analizaba internamente la decisión de implementar aquello que el Ing. Alvarado le había sugerido.

### **Área de recursos humanos y sistemas**

El 25 de mayo la psicóloga Paola Molina dialogó con Christian Jaramillo, Ingeniero de Sistemas, en la hora del almuerzo donde discutían de las medidas a tomar para la empresa. Ellos manifestaban que debió haberse realizado acciones en años anteriores. Además, indicaban que, en la encuesta realizada por ellos a los empleados, el 65% indicaba que no existe un buen ambiente laboral, el 20% como regular y el 15% bueno. También los empleados expresaban el descontento en la empresa: el 35%, indicaba que no hay una estructura definida del rol de cada empleado; el 34%, que no hay agilidad en el proceso de entregas; y el 31%, no hay un acuerdo en las ordenes y mandados.

Los empleados detallaban que las principales quejas de los clientes eran por: el 64% falta de organización en la empresa, el 27% los productos llegan atrasados y el 9% defectos en los productos. Por consiguiente, los trabajadores recomiendan con un 40% establecer estrategias de prevención ante falencias, el 30% prioridad en pedidos simple

para despacho rápido y el 30% ponerse de acuerdo con las decisiones u órdenes en la empresa. Al terminar el almuerzo se fueron cada uno a seguir preparando el informe para el comité.

### **Área de bodega**

Dos días antes de la reunión el Ing. Peña llama a María Rodríguez a su despacho y se pone a conversar con ella sobre la empresa. Antes de eso el Ing. Peña le pregunta cuál es la Misión y Visión de la empresa para lo cual ella respondió:

La Misión de RIQUEZAS DEL MAR es satisfacer las necesidades del sector pesquero e industrial a través de productos y servicios de la más alta calidad. La Visión de RIQUEZAS DEL MAR es ser la compañía líder a nivel nacional con importancia internacional en el suministro de productos y servicios para el sector pesquero e industrial, e incursionando en la fabricación de productos relacionados a nuestras líneas.

Luego de esto le preguntó cuáles son las Políticas de la empresa y ella expresa de manera inmediata:

Las políticas de RIQUEZAS DEL MAR se basan en que es nuestro compromiso proveer productos y servicios para el sector pesquero e industrial de la más alta calidad a través de:

- La oferta de productos fabricantes de prestigio internacional
- Atención oportuna, personalizada y técnica
- Asesorías y respaldo técnico especializado
- Ofreciendo experiencia y soluciones, con nuestra promesa de excelencia en innovación, seguridad y calidad.

Destinar recursos humanos, técnicos y económicos, necesarios para el logro de objetivos, metas y la mejora continua del SGC, garantizando la participación, capacitación y motivación del personal.

Cumplir con los compromisos adquiridos por la organización con partes interesadas, proveedores y contratistas.

Cumplir con los requisitos legales aplicables al SGC para garantizar la seguridad del producto y el cumplimiento de los estándares de calidad.

Buscando la satisfacción del cliente, proveedores, empleados y el mejoramiento permanente de nuestros servicios.

El Ing. Peña sorprendido por la rápida respuesta de María Rodríguez le pregunta sorprendido porque se sabe todo esto. Ella responde que ve a la empresa como un barco, que se debe trabajar en equipo para que en tormentas y tempestades se pueda salir adelante para beneficio de todos. Después de esto conversan sobre la carpeta que dejó ella el 2014 y la situación actual de la empresa.

### **Área de Gerencia**

Terminada la reunión el Ing. Peña comenzó a preparar su informe final para el comité. Él preparó unas preguntas para ser planteadas en el comité las cuales son:

1. ¿Cuáles han sido las decisiones que el Ing. Peña ha realizado en RIQUEZAS DE MAR desde 1982 hasta el 2014 para que la empresa se mantenga durante 32 años?
2. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta RIQUEZAS DE MAR en el periodo 2015-2016 en el despacho de productos?
3. ¿Qué plan interno de reestructuración de funciones se debe aplicar en función a las propuestas presentadas por el Ing. Peña en el año 2015 para mejorar la atención al cliente con relación a la entrega de productos? Explique su respuesta.

4. ¿Por qué es necesario aplicar un plan interno de reestructuración de funciones de la empresa durante contingencias internas para mantener y mejorar la atención al cliente con relación a la entrega de productos?

### **Comité anual de RIQUEZAS DEL MAR**

El Ing. Peña ingresó a la sala de reunión treinta minutos antes de las 8 de la mañana, para esto se encontraba María Rodríguez. Luego llegaron el Ing. Ing. Javier Alvarado Bajaña, Ing. Christian Jaramillo y psicóloga Paola Molina Villa Rey. A las ocho en punto comenzó la reunión.

- Ing. Peña: El día de hoy vamos a decidir cuál será la estrategia que debemos seguir, para solucionar la pérdida de ventas por retrasos en la entrega de productos a nuestros clientes. Por favor cada integrante del comité exponga su postura sobre el tema.

-Ing. Alvarado: en la parte de ventas se ha planteado mejorar la atención y publicidad para mantener la fidelidad con los clientes, pero se necesita una coordinación con bodega y sistemas para tener la información actualizada en tiempo real. Además, agrega su preocupación por existir una baja en las ventas de producto por la falta de despacho por parte de bodega en caso de emergencia.

-Ing. Jaramillo: Se ha creado una actualización en la plataforma para solventar todos los requerimientos indicados. En caso de inconvenientes, se ha creado un sistema de respaldo para no perder la continuidad de la información. Se va a realizar una capacitación con el personal para que puedan usar el programa sin contratiempos.

-Psc. Molina: Se ha estudiado con el personal sobre atención al cliente, agilización en entregas y revisión de stock en inventario con la plataforma en tiempo real para resolver ventas pequeñas y grandes en el menor tiempo posible.

-Ing. Rodríguez: Bodega siempre está en constante evolución, con la plataforma ya implementada por el Ing. Jaramillo se encuentra actualizada hasta la presente fecha.

- Ing. Peña: Luego de esto quiero poner a discusión el tema sobre el plan interno de reestructuración de funciones de la empresa para contingencias para mejorar la atención al cliente con relación a la entrega de productos. Previo a esto, se estuvo revisando cada comentario e informe previo al comité, para evitar volver a caer en los mismos problemas de siempre. Por lo cual se indican las siguientes decisiones:

a.- La delegación de funciones en base a la estructura existente donde cada empleado tiene actividades específicas delegadas por la gerencia en caso de emergencia para simplificación de procedimientos de venta, cobro y despacho de la mercadería a futuros clientes y contratos para mantener la fidelidad y satisfacción del cliente.

b.- La creación de una estructura independiente que tome decisiones para alcanzar la satisfacción de la demanda.

Luego de lo expuesto por el Ing. Peña que sorprendió a todos excepto a María Rodríguez, porque ella es parte de las recomendaciones que planteo en el 2014 a su jefe.

- Ing. Peña: Quiero que cada departamento realice una propuesta para que en caso de emergencia que salga de viaje, cada área pueda funcionar de forma independiente y evitar las pérdidas de ventas. Se programa una reunión de comité extraordinaria a finales de junio para revisar cada propuesta con las siguientes recomendaciones a discusión y revisión en la próxima reunión:

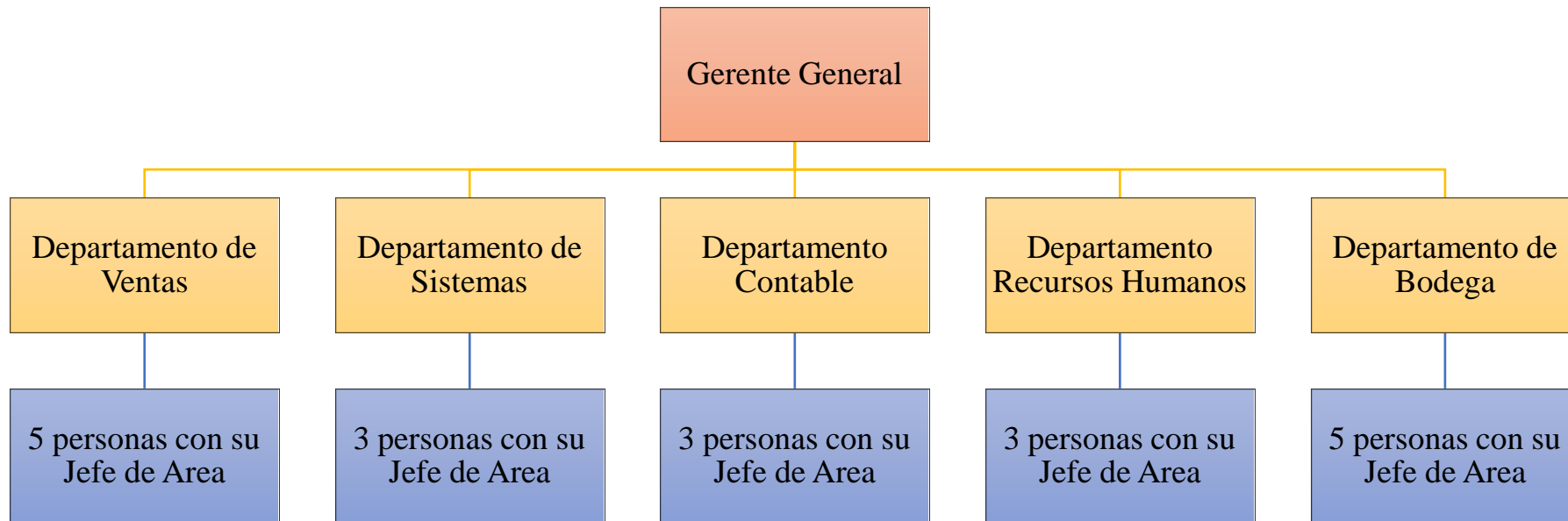
- Delegación de funciones para simplificación de procedimientos.
- Crear un departamento coordinador de áreas para una mejora de supervisión de trabajo.

- Actualizar el organigrama de la empresa mediante las nuevas modalidades de diseño organizacional con los requerimientos de la empresa.
- Comprender las diferentes situaciones presentes con los clientes y/o personal, definir decisiones integrales, organizativas y con excelentes resultados mediante reuniones entre jefes de áreas de manera semanal y mensual.
- Ayudar a la gerencia con responsabilidad y eficacia para las nuevas competencias que se delega para la toma de decisiones. Por consiguiente, el cambio es importante, está en nuestras manos crear una conciencia de beneficio común con responsabilidad y eficiencia para alcanzar buenos resultados para la empresa.

Por consiguiente, se da por terminada la reunión.

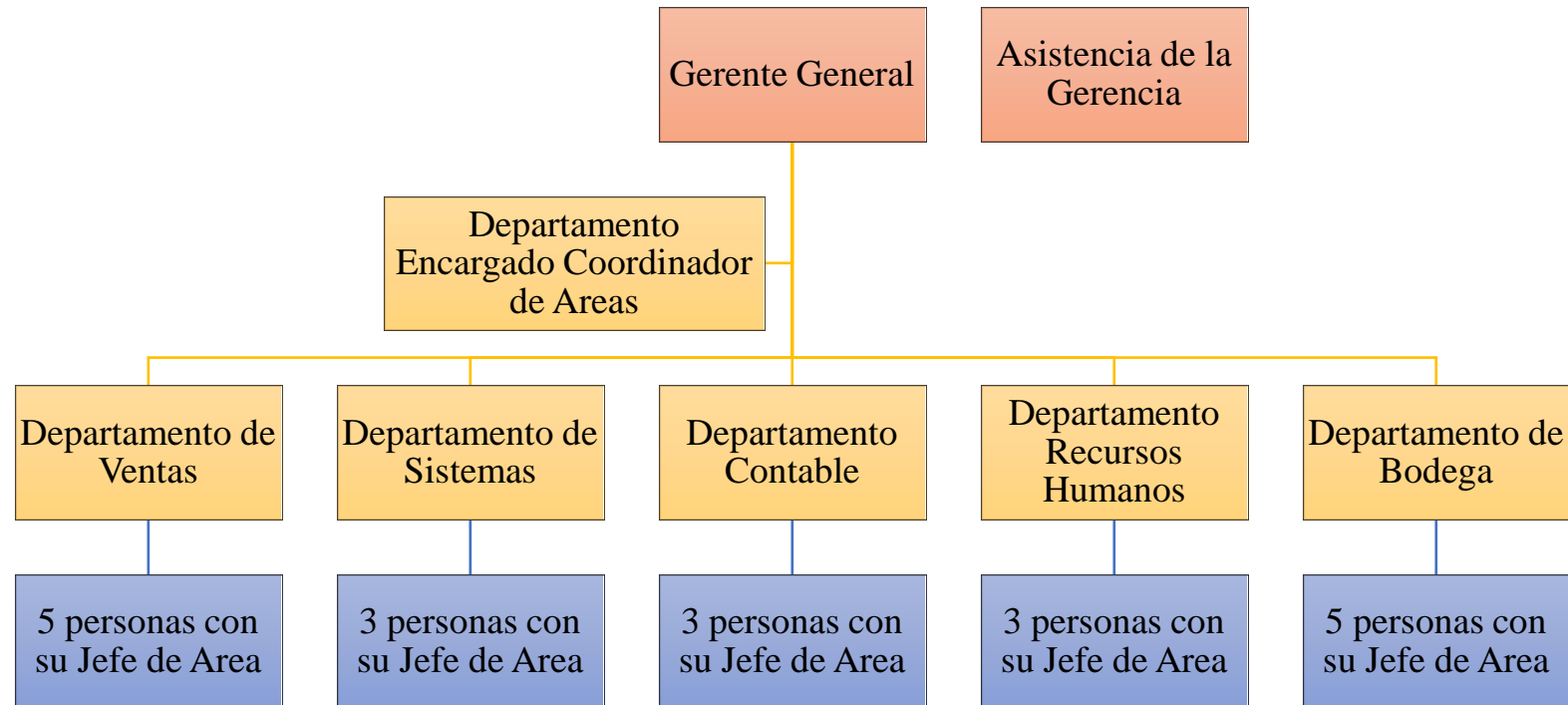
Luego de esto cada integrante del comité se mostró sorprendido y preocupado por lo indicado por el Jefe y el corto tiempo que queda para realizar las propuestas. Al final cada departamento comenzó a preparar propuestas para cumplir lo solicitado por el Ing. Peña.

**Anexo 1.** Estructura organizacional actual de RIQUEZAS DEL MAR





**Anexo 2.** Estructura organizacional nueva por delegación de funciones de RIQUEZAS DEL MAR



**Anexos 3. Ventas netas 2011**

<b>AÑO</b>	<b>SURCURSAL</b>	<b>VALOR</b>
<b>2011</b>	12-01 GYE	\$ 132.293,96
<b>2011</b>	12-01 GYE	\$ 62.311,92
<b>2011</b>	12-01 GYE	\$ 58.931,20
<b>2011</b>	12-01 GYE	\$ 115.882,08
<b>2011</b>	12-05 DAL	\$ 377.918,16
<b>2011</b>	12-05 DAL	\$ 41.706,00
<b>2011</b>	12-01 GYE	\$ 235.879,88
<b>2011</b>	12-05 DAL	\$ 209.094,40
<b>2011</b>	12-05 DAL	\$ 8.940,00
<b>2011</b>	12-05 DAL	\$ 22.097,44
<b>2011</b>	12-01 GYE	\$ 24.714,32
<b>2011</b>	12-05 DAL	\$ 17.538,64
<b>2011</b>	12-01 GYE	\$ 58.893,68
<b>2011</b>	12-01 GYE	\$ 3.044,88
<b>Total</b>		<b>\$ 1.369.246,56</b>

**Anexos 4. Ventas netas 2012**

<b>AÑO</b>	<b>SURCURSAL</b>	<b>VALOR</b>
<b>2012</b>	12-01 GYE	\$ 119.064,56
<b>2012</b>	12-01 GYE	\$ 56.080,73
<b>2012</b>	12-01 GYE	\$ 53.038,08
<b>2012</b>	12-01 GYE	\$ 104.293,87
<b>2012</b>	12-05 DAL	\$ 340.126,34
<b>2012</b>	12-05 DAL	\$ 37.535,40
<b>2012</b>	12-01 GYE	\$ 212.291,89
<b>2012</b>	12-05 DAL	\$ 188.184,96
<b>2012</b>	12-05 DAL	\$ 8.046,00
<b>2012</b>	12-05 DAL	\$ 19.887,70
<b>2012</b>	12-01 GYE	\$ 22.242,89
<b>2012</b>	12-05 DAL	\$ 15.784,78
<b>2012</b>	12-01 GYE	\$ 53.004,31
<b>2012</b>	12-01 GYE	\$ 2.740,39
<b>Total</b>		<b>\$ 1.232.321,90</b>

**Anexos 5. Ventas netas 2013**

<b>AÑO</b>	<b>SURCURSAL</b>	<b>VALOR</b>
<b>2013</b>	12-01 GYE	\$ 71.438,74
<b>2013</b>	12-01 GYE	\$ 33.648,44
<b>2013</b>	12-01 GYE	\$ 31.822,85
<b>2013</b>	12-01 GYE	\$ 62.576,32
<b>2013</b>	12-05 DAL	\$ 204.075,81
<b>2013</b>	12-05 DAL	\$ 22.521,24
<b>2013</b>	12-01 GYE	\$ 127.375,14
<b>2013</b>	12-05 DAL	\$ 112.910,98
<b>2013</b>	12-05 DAL	\$ 4.827,60
<b>2013</b>	12-05 DAL	\$ 11.932,62
<b>2013</b>	12-01 GYE	\$ 13.345,73
<b>2013</b>	12-05 DAL	\$ 9.470,87
<b>2013</b>	12-01 GYE	\$ 31.802,59
<b>2013</b>	12-01 GYE	\$ 1.644,24
	<b>Total</b>	<b>\$ 739.393,14</b>

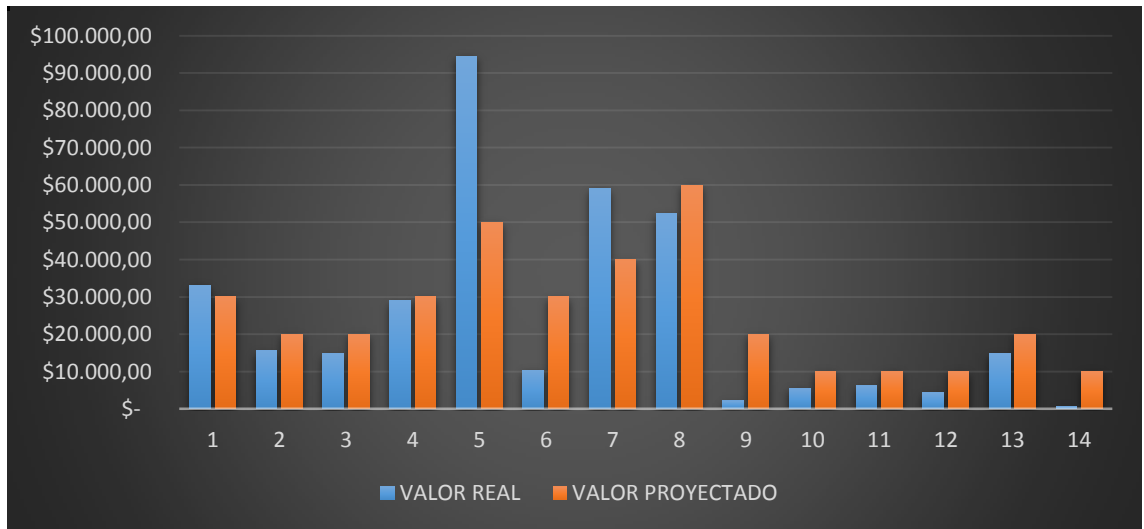
**Anexos 6. Ventas netas 2014**

<b>AÑO</b>	<b>SURCURSAL</b>	<b>VALOR</b>
<b>2014</b>	12-01 GYE	\$ 42.863,24
<b>2014</b>	12-01 GYE	\$ 20.189,06
<b>2014</b>	12-01 GYE	\$ 19.093,71
<b>2014</b>	12-01 GYE	\$ 37.545,79
<b>2014</b>	12-05 DAL	\$122.445,48
<b>2014</b>	12-05 DAL	\$ 13.512,74
<b>2014</b>	12-01 GYE	\$ 76.425,08
<b>2014</b>	12-05 DAL	\$ 67.746,59
<b>2014</b>	12-05 DAL	\$ 2.896,56
<b>2014</b>	12-05 DAL	\$ 7.159,57
<b>2014</b>	12-01 GYE	\$ 8.007,44
<b>2014</b>	12-05 DAL	\$ 5.682,52
<b>2014</b>	12-01 GYE	\$ 19.081,55
<b>2014</b>	12-01 GYE	\$ 986,54
	<b>Total</b>	<b>\$443.635,89</b>

**Anexos 7. Ventas netas 2015**

AÑO	SURCURSAL	VALOR
2015	12-01 GYE	\$ 33.073,49
2015	12-01 GYE	\$ 15.577,98
2015	12-01 GYE	\$ 14.732,80
2015	12-01 GYE	\$ 28.970,52
2015	12-05 DAL	\$ 94.479,54
2015	12-05 DAL	\$ 10.426,50
2015	12-01 GYE	\$ 58.969,97
2015	12-05 DAL	\$ 52.273,60
2015	12-05 DAL	\$ 2.235,00
2015	12-05 DAL	\$ 5.524,36
2015	12-01 GYE	\$ 6.178,58
2015	12-05 DAL	\$ 4.384,66
2015	12-01 GYE	\$ 14.723,42
2015	12-01 GYE	\$ 761,22
Total		<b>\$342.311,64</b>

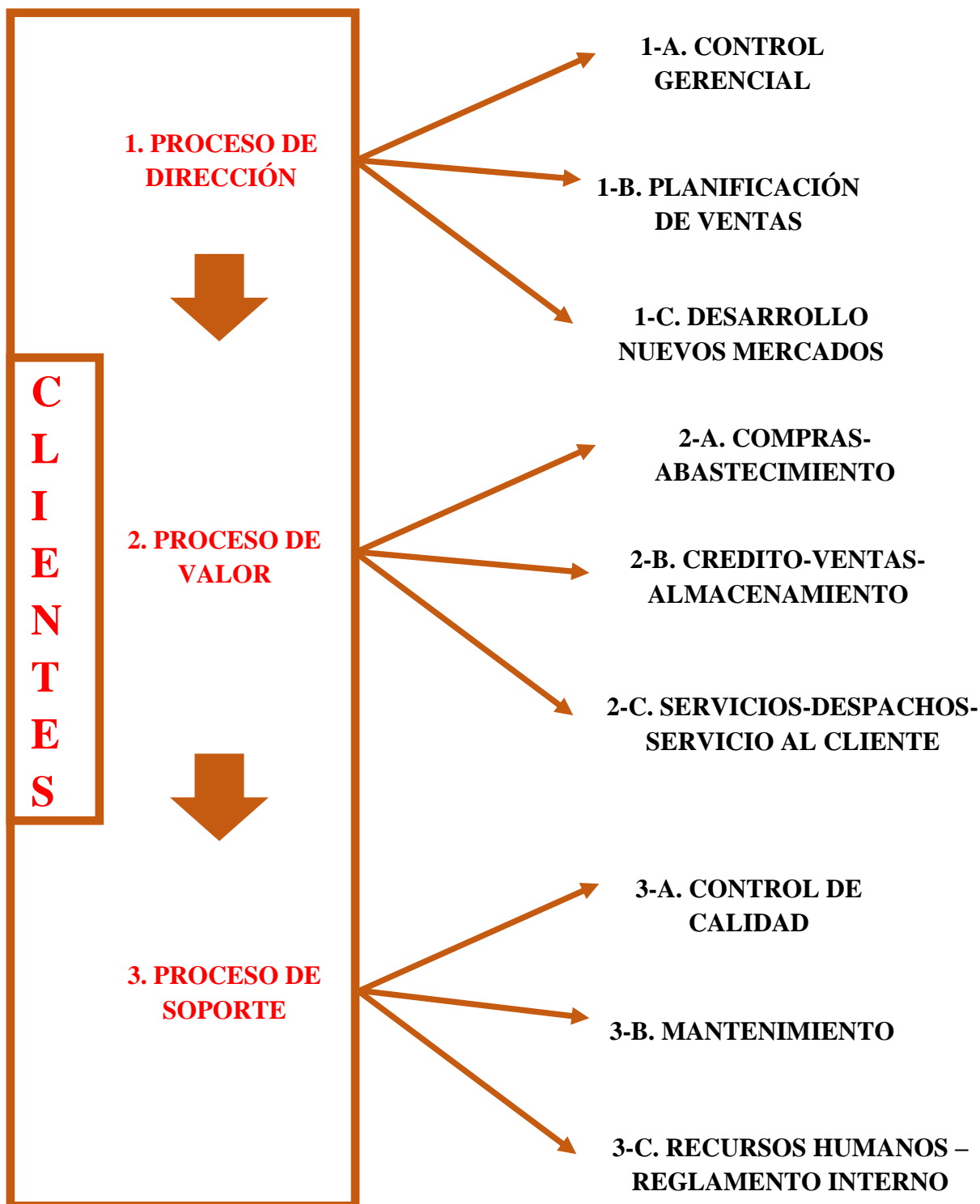
**Anexos 8. Grafico indicador 2015**



Anexos 9. Ficha indicador 2015

FICHA DE INDICADOR				
PROCESO	VENTAS			
INDICADOR	Cumplimiento de Presupuesto de Ventas			
OBJETIVO/META	Revisión regular de niveles de ventas y el 100% del cumplimiento			
FORMA DE CÁLCULO	(Ventas totales/Presupuesto promedio)*100%			
FUENTES DE INFORMACIÓN	Base de datos RIQUEZAS DEL MAR			
FRECUENCIA Y PRESENTACIÓN	Tabulación mensual, gráfica			
AÑO	SURCURSAL	VALOR REAL	VALOR PROYECTADO	PORCENTAJE
2015	12-01 GYE	\$ 33.073,49	\$ 30.000,00	110,24%
2015	12-01 GYE	\$ 15.577,98	\$ 20.000,00	77,89%
2015	12-01 GYE	\$ 14.732,80	\$ 20.000,00	73,66%
2015	12-01 GYE	\$ 28.970,52	\$ 30.000,00	96,57%
2015	12-05 DAL	\$ 94.479,54	\$ 50.000,00	188,96%
2015	12-05 DAL	\$ 10.426,50	\$ 30.000,00	34,76%
2015	12-01 GYE	\$ 58.969,97	\$ 40.000,00	147,42%
2015	12-05 DAL	\$ 52.273,60	\$ 60.000,00	87,12%
2015	12-05 DAL	\$ 2.235,00	\$ 20.000,00	11,18%
2015	12-05 DAL	\$ 5.524,36	\$ 10.000,00	55,24%
2015	12-01 GYE	\$ 6.178,58	\$ 10.000,00	61,79%
2015	12-05 DAL	\$ 4.384,66	\$ 10.000,00	43,85%
2015	12-01 GYE	\$ 14.723,42	\$ 20.000,00	73,62%
2015	12-01 GYE	\$ 761,22	\$ 10.000,00	7,61%
Total		\$ 342.311,64	\$ 360.000,00	89,16%

Anexos 10. Grafico del proceso de entrega RIQUEZAS DEL MAR



## **Anexos 11.** Parámetros del proceso de entrega RIQUEZAS DEL MAR

### 1. OBJETIVO

- Describir el método para realizar los despachos y entregas de productos conforme a las condiciones acordadas con los clientes.

### 2. ALCANCE:

- Aplica a todos los despachos y entrega de productos a clientes de RIQUEZAS DEL MAR.

### 3. RESPONSABLES:

- Todo el personal involucrado en el proceso de Despacho y Entrega de productos es responsable de cumplir este procedimiento.

**Nota 1:** Nota de crédito solo pueden ser realizada por el Jefe de Crédito o cobranza o por su asistente.

**Nota 2:** La facturación por error (mala información en factura, error de tipeo), solo si este documento no fue entregado a bodega y no está firmado, pueden elaborar. Nota de crédito sin “Solicitud de cambio y/o devolución F.2F1.01” siempre que la responsable de facturación firme documento como anulado y tenga todo el juego de facturas y guías. Todas las demás Notas de crédito deben de tener respaldo de “Solicitud de cambio y/o devolución F.2F1.01”

**Nota 3:** Existen Notas de créditos financieros que se realizan por motivo de descuentos o anulación total de factura sin reingreso de inventario a bodega, estas deben de ser respaldados por correo o copia de factura firmada y autorizada por Gerencia.

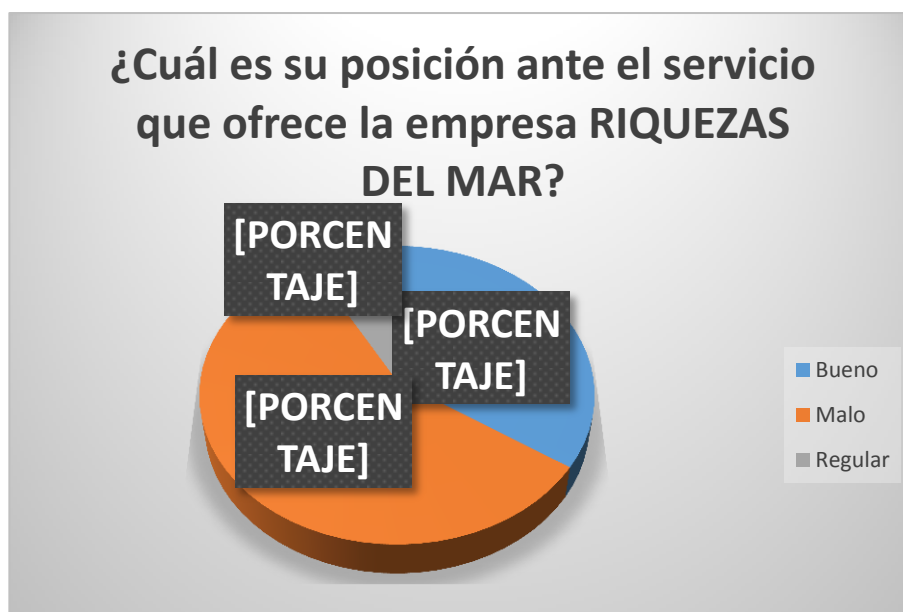
**Nota 4:** Productos en las que no se puede aceptar devolución y aplicar Nota de crédito:

- Cables cortados.
- Cadenas cortadas.
- Estrobos, eslingas de cadenas. (Orden de Trabajo pedido por cliente)
- Manguareas Hidráulicas y/o ensambladas. (Orden de Trabajo pedido por cliente)
- Eslingas Poliéster bajo pedido. (Orden de Trabajo pedido por cliente)
- Productos usados (sin forros, oxidados, cortado, etc.).

En estos casos solo puede ser autorizada la Nota de crédito por la Gerencia

**Anexos 12.** Encuesta a clientes RIQUEZAS DEL MAR

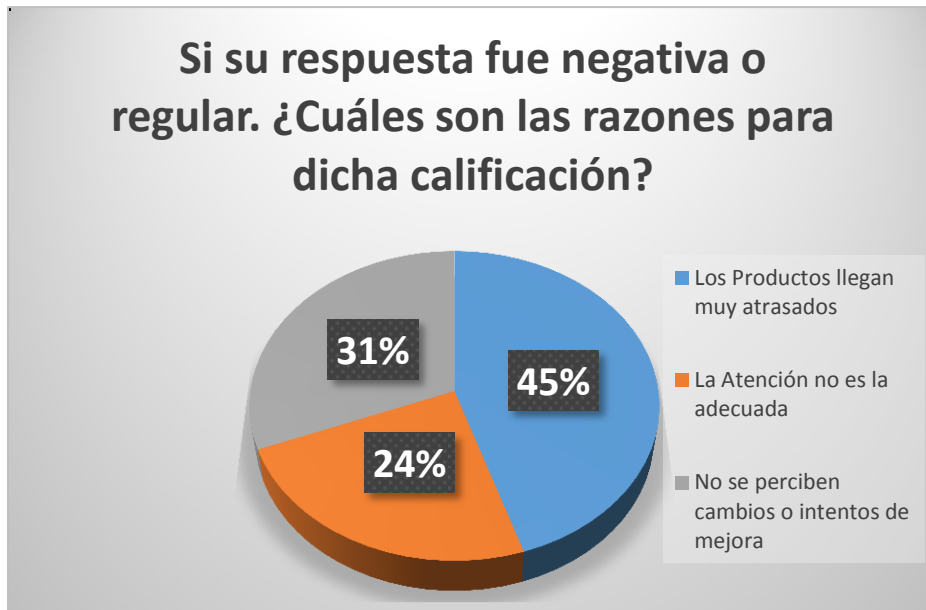
¿Cuál es su posición ante el servicio que ofrece la empresa RIQUEZAS DEL MAR?



Fuente: El autor



Si su respuesta fue negativa o regular. ¿Cuáles son las razones para dicha calificación?



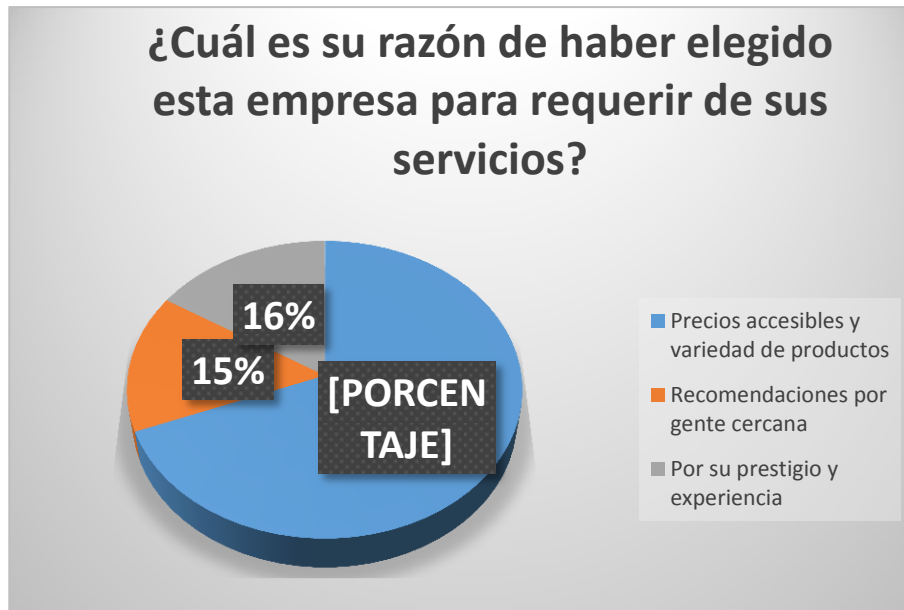
Fuente: El autor

¿Qué medida recomendaría usted para mejorar el servicio de distribución?



Fuente: El autor

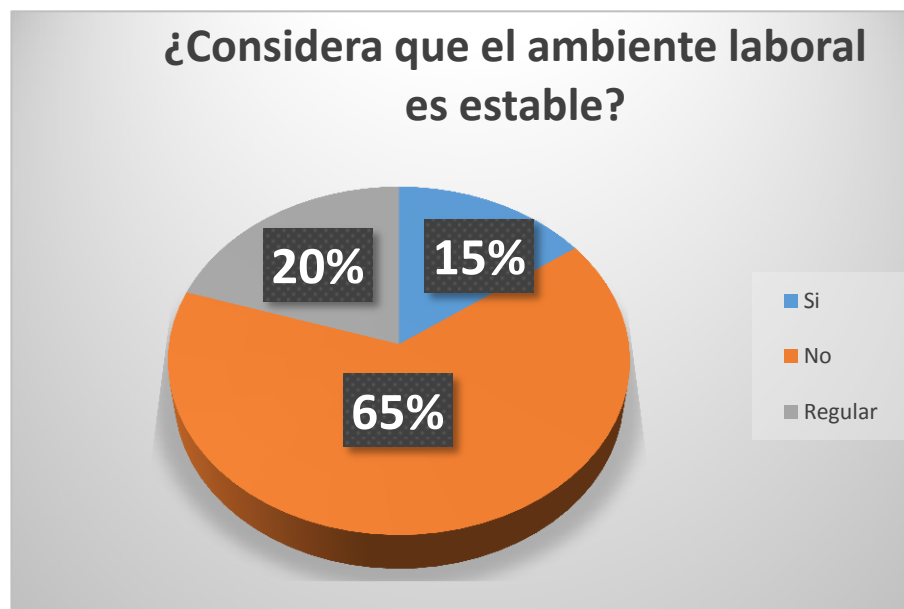
¿Cuál es su razón de haber elegido esta empresa para requerir de sus servicios?



Fuente: El autor

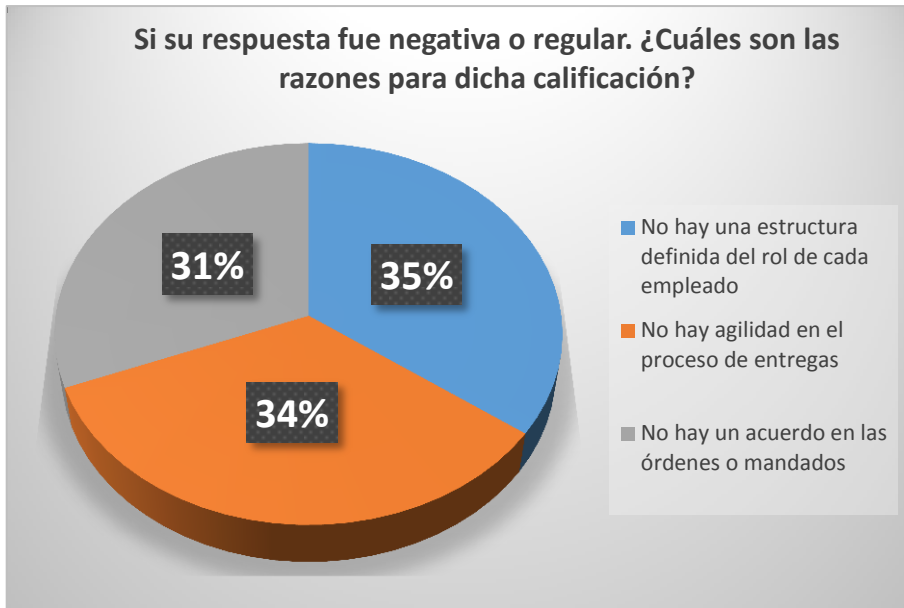
### Anexos 13. Encuesta a empleados RIQUEZAS DEL MAR

¿Considera que el ambiente laboral es estable?



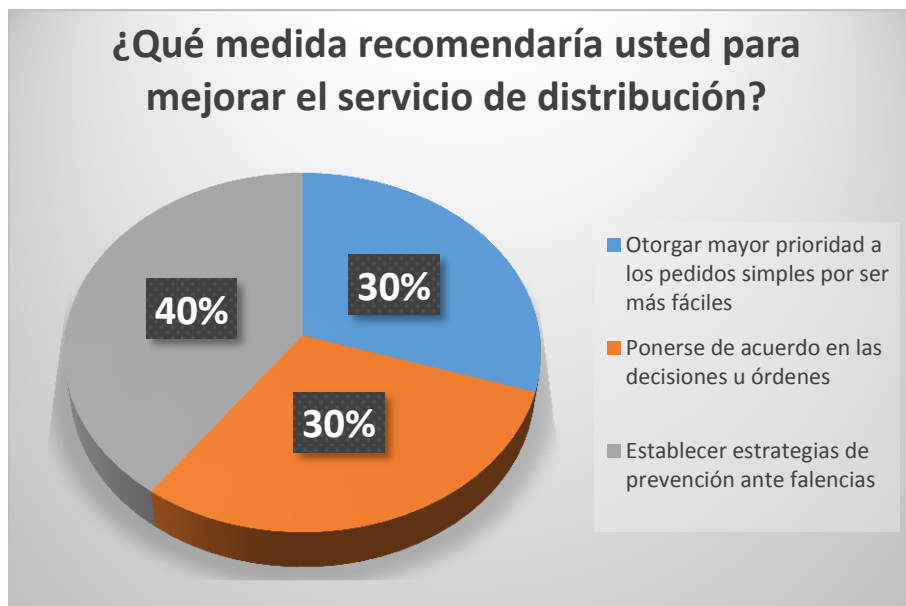
Fuente: El autor

Si su respuesta fue negativa o regular. ¿Cuáles son las razones para dicha calificación?



Fuente: El autor

¿Qué medida recomendaría usted para mejorar el servicio de distribución?



Fuente: El autor

¿Cuáles son las principales quejas que recibe de los clientes?



Fuente: El autor

#### **Anexos 14. Entrevista a directivos RIQUEZAS DEL MAR**

**¿Cuál es su prioridad para la mejora con la empresa?**

Gerente comercial: Se necesita de una buena estrategia de venta para captar a todo tipo de clientes y eso es cumpliendo con los compromisos que tenemos con los mismos.

Gerente financiero: Se debe cumplir con los clientes grandes y después con los chicos, ya que los grandes son los más eventuales para incrementar los ingresos.

**¿Por qué existe un desorden en la gestión de distribución y ninguna acción para organizarlo?**

Gerente comercial: El caos se debe a una falta de planificación que difícilmente se logra ya que las estrategias que intento aplicarlas son desautorizadas por el área de gerencia.

Gerente financiero: No existe caos en la gestión de distribución, lo que pasa es que se intenta darles prioridad a todas los clientes en general con limitados recursos, y no se puede invertir en más porque no hay suficientes ingresos. Es necesario priorizar.

**¿Qué recomendaría usted para mejorar el servicio de distribución?**

Gerente comercial: Se requiere de una organización y un equipo regulador para la gestión de distribución, es decir, alguien que acoja mis criterios y la del sector financiero y que implemente medidas adecuadas.

Gerente financiero: Debe aplicarse un sistema de prioridades en el proceso de entrega, no se puede arriesgar en cumplir con clientes pequeños y dejar pendiente a los grandes. Así mismo, no se puede contratar más personal sin tener razones suficientes.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza Diaz, V. (2017). (Tesis De Grado) Diseño de Una Estructura Organizacional y Funcional para la Empresa Hseq Su Salud Empresarial S.A.S. de Cartagena. Colombia: Universidad de Cartagena.
- Balarezo Toro, B. D. (2014). (Tesis de grado) La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica De Ambato.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 8-19. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos 10ª edición*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación. Quinta edición*. México D. F.: Pearson Education.
- Cruz Romero, W. L. (2016). (Tesis de Maestría) La Estructura Organizacional y el Análisis de la Capacidad Institucional: Un Referente en la Universidad de los Llanos. Manizalez, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional. Undécima Edición*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Gellibert Gaete, G. E. (2016). (Tesis de Maestría) Propuesta de mejora en Procesos Logísticos de la Empresa Hidrosa S.A. para maximizar la satisfacción del Cliente. Universidad Católica Santiago De Guayaquil.
- Hernández, M., García, J., & Alfonso, D. (2012). Gestionando el cambio hacia una empresa integrada. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 188-199.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2016). *Administración una perspectiva global y empresarial. 15 Edición*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Louffat, E. (2016). *Administración: fundamentos del proceso administrativo, 4a. ed.* Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Lucas Plúa, M. S. (2015). (Tesis de maestría) Diseño de un modelo de estructura organizacional, basado en procesos, para la mejora de la productividad de la Empresa Dulces Diseños. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10030/Tesis%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Marin-Idarraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *estudios gerenciales*, Vol. 28, N0. 123, pp. 43-64.
- Marin-Idarraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2014). Teorías del Análisis y Diseño Organizacional: Una Revisión a los Postulados Contingentes y de la Co-Alineación Estratégica. *Rev.fac.cienc.econ. [online].*, vol.22, n.1 [cited 2019-01-18], pp.153-168. Obtenido de <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052014000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052014000100011&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 0121-6805.
- Newstrom, J. W. (2014). *Dirección: gestión para lograr resultados*. Mexico: McGraw-Hill.
- Peter Yamakawa, J. O. (2012). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 93-115.
- Rodriguez-Gonzalez, I. J., Gonzalez-Gonzalez, A., Noy-Viamontes, P., & Perez, S. (2012). Sibelys. Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial.*, 33(2), 188-199.
- Verenzuela, J. C. (2015). (Tesis de maestría) Estructura Organizacional en la Gestión de los Procesos Administrativos y Operativos de la Empresa Comercial Lucky Star C.A. Bárbula, Venezuela: Universidad de Carabobo.

## ***Nota de enseñanza***

### **Síntesis del caso**

Ing. Marcos Peña, Gerente de RIQUEZAS DEL MAR, empresa consolidada en el mercado ecuatoriano con más de 43 años de experiencia, cuya actividad principal es como proveedora de materiales y servicios de la flota industrial de pesca de cerco y arrastre, se encuentra con problemas financieros debido a la falta de cambio mentalidad por parte del Gerente debido a que sin la autorización de él no se puede traer de otra bodega ningún material. Esto ocasiona una pérdida de ventas considerable.

María, preocupada por la situación de la empresa, le informa vía telefónica y por correo al Ing. Peña que se ha perdido un pedido grande debido a que el se encuentra fuera del país y es la única persona que autoriza la salida de material de bodega. El Ing. Peña viendo la gravedad de asunto y conversando con María, surge la idea por parte del Ing. Peña de plantear un plan interno de reestructuración de funciones de la empresa para contingencias. Luego de terminar la conversación con María, el Ing. Peña sabiendo que es que la idea es buena la propuesta que él mencionó, al instante se muestra reacio a esta iniciativa porque piensa que perdería autoridad.

Por lo cual, lo único que Ing. Peña le dijo: que cualquier novedad deberá ser planteada para su revisión en comité a inicio de junio como cada año, él desde ese momento comenzó a preparar un informe sobre el tema. Como punto de partida comenzó a revisar la carpeta que hacía tiempo le había dejado María Rodríguez en su escritorio sobre recomendaciones para la empresa para el realizar un comunicado propio. Por



consiguiente, se realizan estudios de administración de empresa y estructura organizacional para la selección de la mejor decisión según las premisas antes indicadas.

### **Asignatura y público para uso del caso**

El caso está dirigido a estudiantes de postgrado en las áreas de Marketing y/o Administración, que estén cursando clases sobre: Administración estratégica, Gestión del Talento Humano, Diseño organizacional, Prácticas empresariales, Dirección y Gestión de proyectos

### **Objetivos de enseñanza**

- Conocer los diferentes tipos de diseños de estructura organizacional mediante la teoría con el fin de que el estudiante pueda identificar cual es la forma de organización adecuado que debe ser aplicado según la necesidad de la empresa y el impacto de la misma para la decisión final en un Gerente.
- Analizar la situación actual de una empresa para la toma de decisión adecuada en la estructura organizacional para salvar la economía de la empresa.
- Incentivar al estudiante a la estructura organizacional para la toma de decisiones, por medio de un análisis interno según las necesidades de la empresa.
- Proponer alternativas de estructura organizacional para el mejor la sostenibilidad de la empresa, tomando en consideración los desafíos que abordan el tema como cambio de forma de pensar en los tiempos modernos.

# ***FUNDAMENTO TEÓRICO DEL CASO***

## **La gestión de logística**

Muchos desconocen el gran impacto que la gestión de logística y de distribución puede tener en el desarrollo de otras áreas de la empresa, la influencia que representa en los resultados de desempeño de la misma, así como los ingresos que genera por su mejora y la percepción del cliente a la hora de recibir los servicios (Chopra & Meindl, 2013). La cadena de abastecimiento de productos industriales es un proceso con constantes variaciones, debido a los frecuentes cambios en la demanda<sup>5</sup>, la producción de los recursos y su posterior reposición. Para que dicho proceso siga en movimiento depende de la calidad de información de inventarios, el mantenimiento de los mismos y los recursos y/o capacidades al alcance, en especial de parte del área directiva de despacho de productos (Chopra & Meindl, 2013).

La gestión de logística de la cadena de abastecimiento de productos no posee una estructura de trabajo definido, es evidente la falta de acuerdos entre directivos (ver anexo 3 y 4) en pro de la mejora del servicio, operación y, posteriormente, la toma de decisiones que la empresa RIQUEZAS DE MAR debe realizar para sus otras áreas. Por ello, se requiere del diseño de una ágil estructura de trabajo, en el cual se actualice a medida que la demanda aumente, así también, permita que el proceso de la cadena de distribución se desarrolle de forma ininterrumpida y sin trabas. Es por eso que se presentan las siguientes dos decisiones como se indica en la propuesta de María Rodríguez en el comité de RIQUEZAS DE MAR: la primera decisión es la delegación de funciones para simplificación de procedimientos. La segunda es con base en el organigrama de la empresa (ver anexo 4), se plantea crear una estructura independiente en la que se tome

---

<sup>5</sup> El sector industrial representa el 12.3% del PIB nacional.

decisiones para la satisfacción de la demanda. En un supuesto no consentido, que no se tome decisiones como estas y se mantenga la estructura como tal, se generarían problemas que afecten el resultado de la misma.

### **Decisiones para mejorar la gestión de logística bajo la perspectiva de Koontz y Newstrom**

a.- La gerencia es el principal representante de una compañía y una figura capaz de realizar la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de la empresa, ya sea en la organización de recursos, personal y coordinación de actividades y/o labores. Para lograr objetivos específicos se debe aplicar la delegación de funciones en base a la estructura existente donde cada empleado tiene actividades específicas delegadas por la gerencia en caso de emergencia para simplificación de procedimientos de venta, cobro y despacho de la mercadería a futuros clientes y contratos para mantener la fidelidad y satisfacción del cliente. Al interactuar directamente con las actividades laborales de una compañía, como la cadena de abastecimiento, sus estrategias, planes o acciones son aplicados directamente, agilizando los procesos de cambios o de operación.

Los resultados de las decisiones que el gerente haya tomado para regular las actividades de una compañía no solamente les serán reportados, incluso puede visualizarlos y, en caso de percibirse o preverse efectos negativos en el proceso, puede revertir o cambiar dichas acciones en el mismo momento, sin esperar de un documento escrito o el periodo de inspección<sup>6</sup>. Bajo la perspectiva de Koontz (2016) la importancia sobre el poder y la autoridad son partes esenciales para el liderazgo. Se debe tomar en consideración para realizar una buena gerencia es: la voluntad o interés del trabajo, con el

---

<sup>6</sup> El método de trabajo que se aplicaría consistiría en constantes visitas de campo, en el cual el gerente palpará el desempeño de la mano de obra y personal administrativo.

uso de las habilidades propias de la persona, cumpliendo con las competencias designadas del cargo. Cabe señalar que la premisa de la delegación del poder es importante mediante el equilibrio entre autoridad, y responsabilidad para la toma de decisiones y acciones según las demandas y expectativas de la empresa. Un buen ejemplo para mostrar la aplicación de esta decisión es el caso de Ritz-Carlton Hotel donde el gerente delega a sus empleados actividades específicas para la satisfacción de sus huéspedes.

b.- La administración de la cadena de suministros regula el proceso de abastecimiento, partiendo de la necesidad de un cliente para adquirir un producto y la calidad de la información de inventario, el cual los desarrolla periódicamente ya que son los únicos que entran en contacto directo con la bodega de almacenamiento, así, determina si la compañía puede satisfacer dicha demanda, y también si va cambiando. En este punto la creación de una estructura o independiente que tome decisiones para la satisfacción de la demanda. En este punto se puede aplicar la descentralización indicada por Koontz (2016) en el caso de McDonald donde cada administrador se conoce a fondo el producto y se busca proyectar ser el mejor, mediante la planeación de cada área según las necesidades del mercado. Cabe señalar que en este punto la creación de una estructura independiente bajo el ejemplo antes mencionado busca cumplir estas expectativas bajo la supervisión del gerente. Además, Newstrom (2014) explica sobre liderazgo que es importante las acciones de control para el cumplimiento de cada meta por departamento. Para ello la buena coordinación entre jefes y supervisores con sus empleados es esencial no solo en la parte laboral sino también el bienestar personal donde se trata de mantener un ambiente de respeto y confianza mediante el trabajo en equipo.

Las estrategias y decisiones que regulen los suministros es estudiada por el departamento que la administra, el cual prevé los efectos negativos, así como la opción

más rentable, asegurando excelentes resultados y constante actualización en la organización y planificación de recibo y entrega de suministros.

A medida que la demanda aumenta, se requiere de mayor personal y la suficiente tecnología para permitir que el ciclo de suministro de productos siga operando y mejorando<sup>7</sup>. Sin embargo, se debe procurar que los procesos sean aún menos complejos, en especial para que la mano de obra ejecute sus labores de forma directa. Por lo cual, un departamento especializado para administrar dicha actividad ahorra el tiempo de trabajo de los gerentes y directores, quienes son directamente responsables del mismo y deben realizar otras labores de carácter global para la compañía.

### **Perspectiva de clientes y empleados**

La distribución de suministros involucra varias partes de forma directa y/o indirecta, sean estos fabricantes, transportistas, bodegueros, y, hasta vendedores y clientes. Con relación a éstos últimos, son quienes establecen la intensidad de dicha operación. Sin embargo, dichos participantes desconocen de los procesos o trámites necesarios para que el área de logística y de distribución funcione, ya que esperan de los directivos trabajos puntuales y servicios eficientes.

Debido a una toma de decisiones netamente financiera de parte de los directivos, el servicio de distribución se ve truncado y sin expectativas a mejorar. La mano de obra se enreda en medio de una pugna de poderes entre la parte comercial y la financiera, alentando el desempeño en cada uno de los roles de trabajo; mientras que los clientes se aquejan por los retrasos y la falta de planificación logística y preventiva.

---

<sup>7</sup> Esta mejora implica también inversión a largo plazo, el cual se verá cubierto gracias al incremento de las ventas.

Basado en las encuestas a clientes y empleados, la mayoría está de acuerdo en tres puntos clave necesarios para mejorar la logística del área de distribución (ver anexo 1 y 2):

Mayor atención a la demanda.

- Reforma de la gestión logística.
- Implementación de estrategias preventivas.

### **Perspectiva de los directivos**

Existe una evidente lucha de decisiones o toma de poder como consecuencia de la generación de dos perspectivas: la comercial por provenir del gerente de comercio, y la financiera por la misma razón. Cada uno defiende las medidas que se aplican en la gestión de logística, así como cada uno se aqueja la falta de acuerdo entre dichos departamentos.

Por el lado del sector comercial, se defiende la necesidad de ofrecer un buen servicio sin distinción del tipo de cliente al que se dirige o el volumen de venta que representa. Mientras exista una rápida respuesta, se cuida la cartera de clientes de la empresa y los ingresos del mismo son asegurados a futuro. Por lo tanto, la gestión de logística debe moverse y expandirse para satisfacer una demanda creciente.

Sin embargo, por el lado del sector financiero, aquella idea representa un mayor gasto para la compañía; según la gerencia financiera, si la demanda creciente no representa un volumen de venta significativo, no hay la necesidad de invertir en recursos o mejoras. Por ello, es necesario que la gestión logística esté en función de las ventas de mayor volumen, es decir, darles mayor prioridad a los ingresos más grandes.

### **Movimiento sin rumbo**

Ante una lucha de ideales, principios o medidas, la gestión de logística se encuentra en un estado casi caótico, ya que los procesos no se encuentran en un orden

definido. Mientras las entregas se retrasan, otras ventas son desapercibidas por la pérdida de registros o documentos de clientes, así como facturaciones.

Un ente regulador o la implementación de una estructura definida son las opciones más viables ante dicha situación, ya sea la interdependencia<sup>8</sup> del área de distribución, así como la necesidad de una intervención superior a la gerencia comercial y financiera. Mientras aquello se debate, los servicios y ventas se ven en un limbo más tendiente a la baja en ingresos e incremento de defectos.

### **Estructura organizacional**

Para tener una buena estructura organizacional se debe realizar un diseño organizacional de la empresa. Este diseño se basa en la meta u objetivo a seguir por parte de los altos directivos de una empresa. Ellos determinan, diseñan y administran la organización. Las metas se basan en: Desempeño general, Recursos, Mercado, Desarrollo de los empleados, Productividad y por último en la Innovación y cambio (Daft, 2015).

Para Daft (2015), Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. Existen estrategias para el diseño organizacional como: Michael E. Porter y sus las cinco fuerzas del entorno de la industria, Raymond Miles y Charles Snow el cual menciona el concepto de que los gerentes buscan formular estrategias que serán congruentes con el entorno externo. Ambas buscan la eficiencia en costos y tiempo en donde se analizan la investigación interna, creatividad innovación de los diferentes procesos en la empresa en la cual se llega a un equilibrio según la necesidad.

---

<sup>8</sup> Significa una mayor autonomía en el área de trabajo donde estarán en función de las decisiones de la empresa, pero implementarán medidas bajo criterios integrales y en favor de un mejor servicio y ambiente de trabajo.

### **Preguntas detonantes propuestas/ Preguntas de discusión**

1. ¿Cuáles han sido las decisiones que el Ing. Peña ha realizado en RIQUEZAS DE MAR desde 1982 hasta el 2014 para que la empresa se mantenga durante 32 años?
2. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta RIQUEZAS DE MAR en el periodo 2015-2016 en el despacho de productos?
3. ¿Qué plan interno de reestructuración de funciones se debe aplicar en función a las propuestas presentadas por el Ing. Peña en el año 2015 para mejorar la atención al cliente con relación a la entrega de productos? Explique su respuesta.
4. ¿Por qué es necesario aplicar un plan interno de reestructuración de funciones de la empresa durante contingencias internas para mantener y mejorar la atención al cliente con relación a la entrega de productos?

### **Planeación de actividades, antes y durante la sesión**

#### **Antes de la sesión de clases**

- Capítulo 1 y 2 del libro de Daft con lo referente a diseño organizacional
- Capítulo 14 Capacitación y desarrollo del personal de Idalberto Chiavanato
- Capítulo 5 de Newstrom sobre dirección y control
- Capítulo 9 de Koontz sobre liderazgo, autoridad y poder

#### **Durante la sesión de clases (120 minutos)**

Durante la sesión de clases

- Se hace una introducción al caso y la teoría con las respectivas indicaciones para el trabajo durante la clase y las rubricas de evaluación (20 minutos).



- Se formarán grupos de 5 personas para revisar la teoría de Mintzberg, Porter y Miles and Snow del libro de Daft con lo referencia a la estructura organizacional. (20 minutos).
- Un representante de cada grupo, presentará sus argumentos y posibles soluciones a las preguntas detonantes. Cada grupo tendrá que exponer y responder preguntas de los demás grupos. (40 minutos)
- Se realizarán conclusiones sobre el caso. (10 minutos)

#### **Plan Pizarrón**

○	Procesos de Estructura Organizacional	30 m
○	Capacitación y desarrollo del personal	30 m
○	Análisis y discusión de preguntas para el caso	10 m
○	Debate sobre el caso	30 m
○	Conclusiones	10 m

#### **Descripción de la Audiencia del caso**

Se busca que el público objetivo entienda sobre las diferentes estructuras de una empresa mediante el diseño organizacional. Por lo cual se hace una revisión literaria sobre teorías de estructura organizacional para evaluar el desempeño de los estudiantes previo al caso. Se exponen 2 metodologías de enseñanza, el Plan Pizarrón el cual busca hacer hincapié en el análisis de caso y como eje principal la respuesta a las preguntas detonantes que surgen para la decisión final de Ing, Peña con la temática: “El Choque mental en la toma de decisiones conjuntas en los tiempos modernos. Caso de enseñanza: Empresa RIQUEZAS DEL MAR”. El docente busca estar en un plano neutral, sin embargo, realiza al estudiante preguntas para evaluar la postura y si es la correcta o requiere modificaciones. Al

final se hace una evaluación de cierre de todo y verifica mediante el epílogo la parte conclusiva del caso.

**Temas específicos**

- Gestión de logística
- Estructura organizacional
- Perspectiva de clientes y empleados
- Evaluación de los procesos de desarrollo del personal
- El Entorno de la Organización

**Plan Pizarrón para manejar los bloques de discusión del caso**

BLOQUE	ANÁLISIS CASO	PROBLEMAS DE LA	ESTRATEGIAS DE
--------	---------------	-----------------	----------------

		<b>EMPRESA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PREGUNTA DETONANTE</b>	1. ¿Cuáles han sido las decisiones que el Ing. Peña ha realizado en RIQUEZAS DE MAR desde 1982 hasta el 2014 para que la empresa se mantenga durante 32 años?	2. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta RIQUEZAS DE MAR en el periodo 2015-2016 en el despacho de productos?	3. ¿Qué plan interno de reestructuración de funciones se debe aplicar en función a las propuestas presentadas por el Ing. Peña en el año 2015 para mejorar la atención al cliente con relación a la entrega de productos? Explique su respuesta.  4. ¿Por qué es necesario aplicar un plan interno de reestructuración de funciones de la empresa durante contingencias internas para mantener y mejorar la atención al cliente con relación a la entrega de productos?
<b>TEMAS Y SUBTEMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de historia de la empresa</li> <li>• 43 años de historia</li> <li>• Evolución del crecimiento de la empresa, pero falta de delegación de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño organizacional de la empresa</li> <li>• Análisis de la situación real de la empresa</li> <li>• Liderazgo, autoridad y poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de cada una de las alternativas de solución</li> <li>• Identificación de los costos de cada alternativa para la delegación de funciones</li> <li>• Conclusiones del caso</li> </ul>
<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	30 minutos	30 minutos	60 minutos

Fuente: El autor

## **Análisis de las preguntas de detonantes**

1. ¿Cuáles han sido las decisiones que el Ing. Peña ha realizado en RIQUEZAS DEL MAR desde 1982 hasta el 2014 para que la empresa se mantenga durante 32 años?

La empresa con 32 años de experiencia se ha mantenido por ser especializada en proveedora de materiales y servicios de la flota industrial de pesca de cerco y arrastre. El gerente, cabeza principal de la empresa, siempre está pendiente de cada estructura de la empresa desde sus inicios en cada momento realizaba visitas de sorpresa para controlar la empresa. Cabe señalar que el fuerte de esta empresa con un 69% son los precios accesibles y variedad en el producto frente al 16% por prestigio y experiencia y el 15% por recomendación. Además, por la correcta colocación y contratación de personal calificado y técnico especializado en cada área la empresa se ha mantenido con las mismas personas hasta la presente fecha. La logística (Chopra & Meindl, 2013) es importante porque de ella depende el cumplimiento de la metas en una empresa. En el plan de procesos de RIQUEZAS DEL MAR toman en consideración como base primordial el cliente y los elementos que le ayudan a mejorar. Cabe señalar que Daft (2015) muestra acerca de los casos para referencia de estructura de una empresa que debe ir en complemento con los procesos y la logística para mejorar de la entrega del producto e identificación de focos de problemas.

2. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta RIQUEZAS DEL MAR en el periodo 2015-2016 en el despacho de productos?

El problema radica en que, si todos los departamentos y personal marchan de forma correcta, la Gerencia que es la cabeza y líder de la empresa no cumplía las funciones según las competencias debido a que el Ing. Peña estaba de viaje de negocios y por falta

de plan interno de reestructuración de funciones comenzó a hacer más notorio para la presente fecha. Cabe señalar que la situación de la empresa por esta problemática existía hace 4 años atrás y que el Gerente no realizó ninguna acción debido a que él es la única persona autorizada para realizar todo y que no podía pasar nada sin el consentimiento de él. Se aprecia una falta de liderazgo, dirección y control explicado por Koontz (2016) y Newstrom (2014) por la postura anticuada del Gerente de la falta de confianza y trabajo en equipo aplicando tácticas para el control del poder y autoridad en la empresa en los tiempos modernos.

3. ¿Cuál es el plan interno de reestructuración de funciones que se debe aplicar en función a las propuestas presentadas por el Ing. Peña en el año 2015 para mejorar la atención al cliente con relación a la entrega de productos? Explique su respuesta.

La delegación de funciones en base a la estructura existente donde cada empleado tiene actividades específicas delegadas por la gerencia en caso de emergencia para simplificación de procedimientos de venta, cobro y despacho de la mercadería a futuros clientes y contratos para mantener la fidelidad y satisfacción del cliente, es el mejor método para RIQUEZAS DEL MAR. Esto se da porque el personal, que tiene años en la empresa, conoce cada paso de ella y busca siempre el bienestar de la misma. Cabe aclarar que, si bien la experiencia en una empresa es importante por el conocimiento del manejo interno, debe ir en concordancia con capacitaciones permanentes debido a las necesidades propias de una empresa puede cambiar por factores externos e internos, por lo cual se requiere que el Gerente tenga una mente amplia para una buena adaptabilidad con los clientes y su equipo de trabajo para buscar nuevas áreas de trabajo mediante una buena

coordinación (Ver anexo 1 y 2). En estos se aprecia anexos se aprecia que con la creación de un departamento para aligerar las cargas permite lograr un mayor cumplimiento de los procesos internos (desde la compra hacia la venta del producto hacia el cliente).

4. ¿Por qué es necesario aplicar un plan interno de reestructuración de funciones de la empresa durante contingencias internas para mantener y mejorar la atención al cliente con relación a la entrega de productos?

En el día a día, en toda empresa existe una evidente lucha de decisiones o toma de poder, autoridad y liderazgo como consecuencia para cada área de una empresa. Es muy difícil realizar un cambio de perspectiva en algunos Gerentes debido a que ellos no tienen clara las nuevas formas metodológicas y tecnológicas que existen en la actualidad que han ayudado a mejorar los procesos en una empresa. Por consiguiente, la mejor forma de realizar este cambio de mentalidad es a través de la muestra diaria, semanal, mensual o anual de los resultados positivos en la empresa por decisiones que ayuden a mejorar procesos internos. En la teoría revisada se aprecia metodologías y caso de referencia que invita a la reflexión en términos de liderazgo, organización, delegación de funciones, administración de la empresa. Si no se tiene un conocimiento versado de la información y no existe una adaptación según demanda y expectativas propias, pueden ocasionar pérdidas en términos económicos lo cual afecta a la economía de la empresa, es decir cada mala decisión es pérdida de dinero como consecuencia.

Cabe aclarar que plan interno de reestructuración de funciones no es pérdida de poder, sino de confianza en el equipo de trabajo que tiene un jefe. Este se convierte en líder cuando incentiva a realizar actividades en beneficio de la

empresa. Daft (2015) en cuanto a estructura organizacional sugiere parámetros para la reestructuración interna que se complementa no tanto solo con cambiar o poner o delegar funciones en una empresa sino también en la identificación e incentivo mediante el liderazgo de Koontz (2016) para dar correcto rumbo a la empresa sin descuidar parámetros de control y dirección de Newstrong (2014).

### **Epilogo del caso: *Resultados luego del Comité anual de RIQUEZAS DEL MAR***

Días pasaron y se veía movimiento en la empresa, sin bien era significativo el Ing. Peña se mostraba reacio aun de las decisiones tomadas en el comité a inicios de junio. Luego llegó la reunión extraordinaria en comité a finales de junio donde cada departamento se puso de acuerdo en la delegación de funciones. Al final del año 2015, le Ing. Peña recibe el informe anual de estado de resultados de la empresa donde tuvo una recuperación considerable. Luego de esto el mencionó que aún no está de acuerdo con la decisión, pero los hechos reflejan lo contrario. Al final el Ing. Peña luego de tomarse su café del mañana, expresó de forma sarcástica que habrá esperar los resultados en este nuevo año para ver si fueron correctas las decisiones del año pasado.