

El reto

El sonar del teléfono interrumpió súbitamente el silencio de la oficina a media luz. Laura Martínez se sustrajo de sus pensamientos para volver a la realidad; una realidad que le quitaba el sueño desde que su padre murió, apenas tres semanas atrás.

Laura, egresada de la carrera de Administración de Empresas desde hacía dos años, de pronto se veía confrontada con la obligación de hacerse cargo del negocio de su padre, ante la imposibilidad de continuar con su trabajo actual en una gran empresa multinacional, el sueño de su vida. Con sus hermanos aún adolescentes, Laura se veía como la única persona capaz de tomar las riendas del negocio, sostén de su familia y del que dependían otras 65 familias.

Laura sabe que aún cuando el 97% de las empresas del país son familiares, sólo el 47% de ellas sobrevive a la segunda generación. Su padre, quien inició la empresa en un pequeño taller a las afueras de la ciudad, estaba convencido que el éxito de la compañía se basaba en el trabajo arduo, así como el respeto a sus colaboradores y honestidad para con sus proveedores y clientes. Él mismo diseñó una estructura de participación que hace de cada empleado un asociado, con el que se incrementa en un 10% al menos el costo laboral comparado con otras organizaciones, pero manteniendo una muy baja rotación de personal que le da estabilidad y madurez.

Los años alejada del negocio acrecentaban la incertidumbre sobre su capacidad de sacar adelante una compañía que había crecido fuera de control y que enfrentaba serios problemas de flujo de efectivo y baja rentabilidad. Si tan sólo hubiera permanecido en contacto con su padre; pero a hora sólo contaba con un cuaderno de notas y algunas ideas sobre presupuestos en los que había estado trabajando antes de morir.

¿Cómo enfrentar los retos que se venían?

Antecedentes

GamoSA es un taller de fabricación de muebles, de madera primordialmente, especializado en la elaboración de modelos sobre diseño, ya sea de línea o diseños propietarios, ajustándose a las medidas, requerimientos y precios del cliente.

Las líneas de negocio que GamoSA ofrece son:

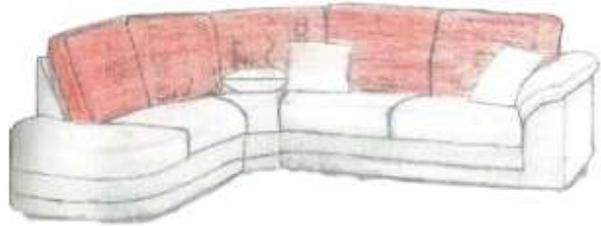
- Salas
- Comedores
- Recamaras
- Cantinas



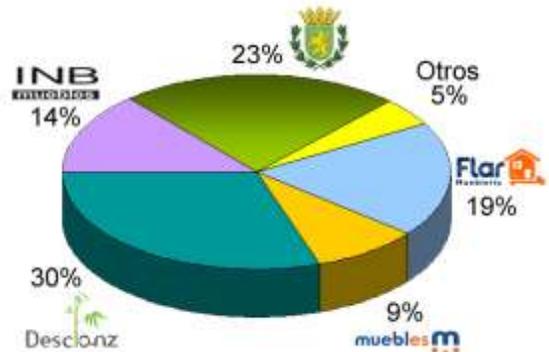
Después de 40 años en el mercado, GamoSA se encuentra entre las empresas muebleras más prestigiadas del país. Con una cartera de clientes importantes y su calidad como fabricante de muebles sobre diseño, GamoSA ha logrado establecer una reputación reconocida hasta por la competencia.

Sin embargo, durante los últimos 5 años la organización ha tenido un crecimiento mínimo, comparado con el crecimiento acelerado de sus competidores. Con una tendencia en la disminución de sus ventas, las ganancias han comenzado a caer drásticamente.

El factor diferenciador con respecto de otras compañías es el trabajo artesanal, de modo que cada mueble es una pieza única, lo que agrada a los clientes. No obstante, el periodo de elaboración de un mueble llevaba un tercio más de tiempo que otras empresas usando modelos de producción más o menos automatizados y cada vez son más los clientes que anteponen los tiempos de entrega sobre el trabajo artesanal. La mayoría de los clientes son intermediarios, aunque hay un porcentaje importante de clientes que son tiendas departamentales e individuos. De hecho, por cuestiones del incremento de los intermediarios, la exigencia en los tiempos de entrega ha aumentado significativamente.



Según una encuesta reciente de la revista “Hogar y Muebles”, GamoSA es la segunda compañía con mayor participación del mercado de muebleras, con un 23%. Sin embargo, tan sólo cinco años antes, la participación era del 28%, mientras que su más cercana competencia (Flar) contaba con apenas 15% de participación.



Si continúa la tendencia a la baja, en dos años más GamoSA no sería capaz de sostener su estructura de costos, entrando en una crisis de rentabilidad.

Un vistazo a las notas de su padre le muestra una operación sencilla, empírica y desorganizada, típica de las empresas familiares, en donde la estructura organizacional se ha ido formando con base en los requerimientos operativos, en lugar en una planeación formal.

La operación de la organización tiene un proceso muy sencillo, lo cual permite entenderla fácilmente y notar ventajas en su funcionamiento, así como áreas de oportunidad importantes.

El proceso consta de 7 áreas primarias y dos áreas de soporte:

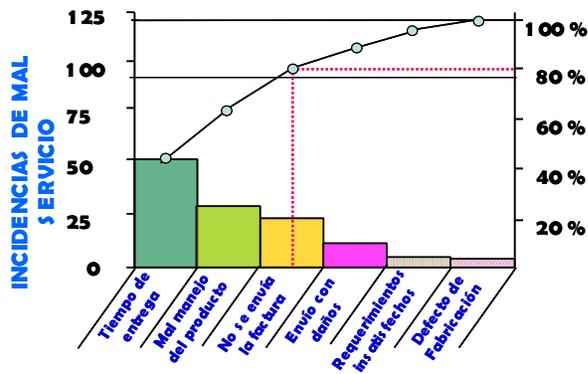
Actividades Primarias

1. Recepción y almacén de materia prima
2. Forros (Telas, Piel y otros materiales)
3. Elaboración del mueble
4. Ebanistería y Barniz
5. Tapicería
6. Almacén de producto terminado
7. Ventas y servicio

Actividades de Soporte

1. Diseño
2. Administración y contabilidad

Algo interesante de destacar es la inexistencia de un área de Control de Calidad, debido a que esa tarea era realizada directamente por su padre. Asimismo, su propio padre era responsable de la tarea de contratar personal, actividades que ya empiezan a dar signos de inestabilidad. Según su conocimiento de las tendencias organizacionales actuales, el organigrama debería ser ajustado para hacerlo más institucional, lo que implica hacer revisiones de perfiles de puesto, encontrando duplicidad de funciones. Esto llevaría a tomar decisiones difíciles que incluyen reducciones a presupuestos, reducción de costos y recortes de personal.



Otra situación con la que se topó en una junta operativa para optimización de recursos, fue que en una revisión minuciosa de los problemas de servicio, encontraron el origen de la pérdida de Clientes que en el pasado eran leales, generado costos importantes. Un análisis detallado podría establecer planes de mejora, así como generar mayor utilización de recursos y autofinanciamiento.

El mayor reto lo representa el tiempo de entrega, lo que implica inversión en automatización (\$400,000 USD).

El poco crecimiento de la economía nacional, aunado con los despidos masivos en muchas compañías a nivel nacional, hacen pensar que al menos el próximo año será difícil, antes que las acciones del gobierno empiecen a tener repercusiones positivas. Aún cuando se sabe que esta es una situación que afecta a todo el país, es claro que al menos en su mercado hay competidores que están creciendo, sin considerar el posicionamiento de compañías que ofrecen mejores tiempos de respuesta. La empresa, enfrascada en una guerra de precios, se ha desgastado tremendamente. Si bien han desaparecido varios competidores históricos, esto ha mermado su capacidad en el área de diseño, considerada su mayor fortaleza.

Por otro lado, también se ha detectado que diseños propietarios están siendo fabricados por la competencia, lo que podría ser un problema de espionaje industrial o fallos en el manejo de la información confidencial. Es un hecho que no existe un área de sistemas formal y no hay un control en la información en general, sin contar que hay personal que no sabe usar las computadoras.

Los pensamientos de Laura giraban alrededor de múltiples alternativas. Una de ellas, era la posibilidad de vender el negocio a Descanz, su mayor competidor. Ya han hecho una propuesta formal por una cantidad que garantizaría el futuro de su familia, así como el empleo de muchos de los trabajadores (si bien no el de una buena parte). Otra alternativa implica una capitalización para apostar por el crecimiento, ya sea a través de créditos o mediante la participación de socios.

En su escritorio yacían regados la información financiera de la empresa, recortes de periódico, análisis de consultores y estudios de mercado, en un rompecabezas que no tenía forma ni sentido. El panorama no es claro – decía Laura - con apenas márgenes por encima del punto de equilibrio, se vislumbra una situación complicada a corto plazo: recortes presupuestales y de personal, fuertes inversiones, competidores serios, economía nacional estática. ¿Cuál debería ser la estrategia a seguir?

Laura, basada en esos parámetros debería poder tomar la mejor decisión para garantizar el futuro de la familia. En su mente daban vueltas las preguntas de cómo dar los pasos necesarios para encarar los retos del futuro...

Organigrama General



Responsables:

Área	Responsable
Administración	Alfredo Gómez Lara
Diseño	Mónica García Luna
Materias Primas	Joaquín Mendieta Pérez
Forros	Víctor Velazquez Archundia
Fabricación	Mario López López
Almacén y embarques	Estaban Arce Vidal
Ventas y servicio	Gabriela Lozano Hernández



The Times

SKA abre tiendas en el país

Lunes 25 de Octubre

SKA, la tienda departamental más grande de Europa anunció su participación en el mercado nacional, con la apertura de 4 tiendas. La multinacional europea hizo su anuncio en el marco de la ExpoMob en el World Trade Center. Ya buscan socios en el país.

Finanzas Nacionales

Espera el gobierno déficit fiscal de 5%

Viernes 1 de noviembre

Derivado de políticas financieras erráticas, el Gobierno se ha visto falto de capacidad para retener la salida de capitales, lo que ha ocasionado presiones fuertes sobre la moneda y una estatización de la economía nacional. La respuesta de los mercados financieros nacionales ha sido la de disminuir los créditos y mantener cautela ante las situación del país.

ECONOMIA

Financiamiento asiático de bajo interés

Jueves 15 de septiembre

Los bancos asiáticos buscan clientes para sus créditos debido a superávit histórico. El crecimiento acelerado del mercado oriental y la estrategia de beneficios fiscales de sus gobiernos, han provocado una ola de inversiones, sólo comparables con el crecimiento del Japón de los años 60's.

News EN ESPAÑOL

Latinoamérica, una apuesta para el futuro

Miércoles 11 de agosto

En un mundo tan competido, las empresas han vuelto nuevamente sus ojos a los mercados Latinoamericanos. Los especialistas estiman que durante los próximos 10 años esta región del mundo tendrá el mayor índice de crecimiento. Ocho países conforman la lista de las economías más atractivas para las inversiones.

Intercuenta

Presionan a la moneda factores políticos

Martes 13 de Julio

El factor político empieza a pesar en el contexto cambiario, ya que la debilidad de la moneda se ha acentuado en las últimas dos semanas hasta alcanzar siete sesiones consecutivas de pérdidas. Al cierre de ayer, nuestra moneda acumula, en lo que va del año, una depreciación de 3.86 por ciento pero su mayor caída la registró en abril, cuando sumó una baja de 6.64 por ciento.