

Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas

Curso: Administración II

Catedrático: Lic. Mario Morales Duarte

CASO: Fábrica Guatemalteca de Calzado Sociedad Anónima (FAGUCA).

La empresa Fábrica Guatemalteca de Calzado, S.A. (FAGUCA), es una empresa dedicada a la manufactura de zapatos para damas, caballeros, y niños. Su producción se vende en todo tipo de almacenes y boutiques a todos los niveles de precio. Tiene una plantilla de aproximadamente 60 trabajadores operativos y 15 administrativos. Esta empresa fue fundada hace 10 años, sus propietarios son tres socios guatemaltecos sin ningún parentesco entre sí. Desde hace 4 años su nivel de ventas y –adicionalmente- su nivel de utilidades ha disminuido de manera poco relevante, pero con una tendencia mantenida. La reducción de utilidades ha sido de 3%, 5%, 6% y 8 % respectivamente. El gerente de ventas se queja de la falta de cumplimiento de estándares en los productos terminados, sin embargo el gerente de producción parece no percatarse de tal situación. Dentro de las características más importantes de la empresa en mención se puede citar las siguientes:

- La empresa cuenta con trabajadores con diferentes grados de calificación a nivel operativo. Aunque existen algunos artesanos muy experimentados, un estudio reciente a nivel interno determinó que por lo menos un 55 % de los empleados del área de producción deberían capacitarse para estar al nivel de la media de productividad de la industria. Debe mencionarse que se ha detectado problemas de comportamiento y conflictividad en un 10 % de los mismos.
- Existen niveles altos de rotación de personal, sobre todo en los departamentos de ventas y logística.
- El nivel salarial de los trabajadores está un 20 % arriba de la media de la industria.
- La mayor parte de su producción (60%) se vende en Estados Unidos y el resto en el mercado centroamericano.
- Atiende pedidos de todo tipo de distribuidor tanto para mercados masivos, como selectivos, aunque se interesa más por los mercados de productos masivos.
- La calidad de los productos de la empresa es relativamente buena en comparación con la media de sus competidores.
- Existe disposición por parte de la gerencia general de adaptarse a las nuevas exigencias de los clientes.
- Con la firma del tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Centroamérica (CAFTA), se ha abierto la posibilidad de exportación hacia el mercado estadounidense con algunas ventajas arancelarias. Ya existen algunos proyectos para la búsqueda de distribuidores en aquel mercado.
- En la actualidad, con la existencia de un tratado comercial entre Centroamérica y La Unión Europea, se ha tenido la visita de empresarios italianos y españoles interesados en distribuir los productos de la empresa en diferentes mercados.
- Existen otros productores guatemaltecos que han visitado al gerente general y le han

planteado su interés en asociarse para desarrollar un sistema de distribución a nivel nacional (Guatemala), y recuperar parte del mercado que ha sido conquistado por los productores asiáticos.

- La utilidad obtenida en los productos masivos es de aproximadamente un 15%, (todo tipo de zapato que se distribuye sin estrategias de marca bien definidas, los cuales son comercializados con el nombre del distribuidor que las adquiere en Estados Unidos), mientras que en los productos con mayor diferenciación es del 35 %.
- La empresa no ha desarrollado nunca una campaña publicitaria ni promocional seria, debido a que se le ha considerado poco rentable e innecesaria.
- Su principal competencia está en los productores asiáticos (principalmente procedentes de China), que producen artículos de calidad similar a costos mucho más bajos.
- Aunque la tecnología que se posee es relativamente reciente, ésta es subutilizada puesto que el tiempo que permanece sin uso es equivalente a la cantidad de horas que se utiliza en los procesos de trabajo.
- Solamente el departamento de producción cuenta con un plan para el desarrollo de sus actividades, el resto de departamentos no posee planes formales y además la empresa en su conjunto no tiene definidos los lineamientos estratégicos para desarrollar sus operaciones. Asimismo se debe tomar en consideración que la fábrica no ha definido ni misión ni visión.
- En algún momento uno de los gerentes propuso que se definiera un conjunto de valores para la conducta de los empleados al interior de la fábrica, pero no se le dio seguimiento.
- Los distribuidores en algunos mercados externos (principalmente en Estados Unidos), están empezando a exigir cumplimiento de ciertas normas en gestión de la calidad para adquirir los artículos de la empresa, ante lo cual se deben tomar decisiones respecto a la certificación de los estándares de producción.
- El volumen de sus ventas en dinero alcanza los Q 800,000.00 (Ochocientos mil quetzales) mensuales, este cálculo está hecho sobre el precio de venta por lo cual incluye todo tipo de costos.

La situación financiera de la empresa en términos generales es la siguiente:

- Sus estados financieros muestran un activo total de Q10,000,000 (diez millones de quetzales), de los cuales el 70% (Q7,000,000), se encuentran en la cuenta de bancos, mientras que sus pasivos muestran un total de Q1,500,000.00 (un millón quinientos mil quetzales), todas sus cuentas de pasivos son de corto plazo.
- Sus costos totales de operación por mes, -incluidos fijos y variables- son de Q615,000. (seiscientos quince mil quetzales).
- Su planta de producción es arrendada y tiene un contrato al que le restan todavía 3 años para su finalización.

Con la información anterior

Desarrollar un proceso completo de planificación de acuerdo a los lineamientos que se establecerán en la clase.

Preparado por : MBMD/2011