

EL CAS CHALMAZEL. L'ENUNCIAT

DOEETSEIBUPCDIRECCIOEMPRESSES1112PART1ENUNCIATCasCHALMAZEL

A.- PRESENTACIÓ DE L'EMPRESA MARÉS I DESCRIPCIÓ DE LA SITUACIÓ DE PARTIDA

1.- EVOLUCIÓ I DESENVOLUPAMENT.

L'empresa Marés fou fundada per el pare del seu actual director general i soci majoritari.

El seu capital social és de 3,9 milions d'unitats monetàries⁽¹⁾. La xifra de "Capital més Reserves" ha passat de 5,16, milions en 20X1 a 9,1 en 20X5.

El benefici net augmenta des de 1,36 fins 1,82 milions entre 20X1 i 20X3, per a baixar després a 1,23 milions el 20X5.

La seva **xifra de vendes en 20X5 (es considera en el desenvolupament del Cas com el moment actual) fou de 59,07 milions**, corresponent a un 71% (41,83 milions) a la venda nacional i un 29% (17,24 milions) a la exportació.

En els **últims quatre anys la xifra de vendes augmenta en un 40%**, la de vendes nacionals en un 23% i la de exportació es va duplicar pràcticament.

L'empresa **es troba en plè desenvolupament**.

Al començar la projecció del suport audiovisual de "El Cas Chalmazel", el Sr. Marés es troba a Hannover on ha viatjat per a visitar la seva fira; del viatge tornara amb un catàleg de maquinària moderna i amb una patent adquirida per al desenvolupament d'un nou producte.

Recentment es va posar en marxa en fabricació el servei de Control de Qualitat, amb la contractació de la tècnica diplomada Srta. Elena.

2.- PRODUCTES FABRICATS I VENUTS

L'empresa Marés fabrica principalment components electromecànics, amb circuits impressos, per a elements de control (detectors, etc.), radio i televisió.

⁽¹⁾ Les xifres econòmiques sempre es referiran a unitats monetàries (u.m.) encara que figurin Pta. i/o €

La fabricació és en bona part sota comanda, en series més bé petites, sense perjudici de disposar d'alguns productes propis.

La política d'atenció al client pareix que es porta a l'extrem d'acceptar freqüents modificacions sobre la comanda inicial o sobre els productes-tipus.

3.- CLIENTELA

La clientela de l'empresa fou creada en la seva major part pel pare del Sr. Marés, ampliant-se amb algunes empreses a partir de referències d'aquella.

El nombre de clients és, més bé, reduït. La majoria ven els productes Marés en exclusiva dintre de la seva zona.

Un dels dits clients, Chalmazel, absorbeix habitualment la producció corresponent a un mes per any, havent doblat en l'últim les seves comandes. Per importància, fidelitat i compliment de pagaments, es té confiança en ell i rep un tracte especial (preus, modificacions i plaços d'entrega).

Al començar el nostre anàlisi, l'esmentat client sol·licita, a través del representant, Sr. Cortés, una modificació de la seva comanda en curs i una reducció del plaç d'entrega de la mateixa.

4.- PERSONAL

El director general, el Sr. Marés, és un home jove, d'uns 35 a 40 anys, emprenedor, acostumat a que tot passi per les seves mans i a prendre totes les decisions d'alguna importància.

Emilia, la seva secretària, pareix ser eficient i manté bones relacions i contactes amb les persones alienes a l'empresa Marés i amb l'equip directiu propi; al seu càrrec es troben una mecanògrafa i una recepcionista-telefonista.

La administració-comptabilitat és a càrrec del Sr. Fuentes, jove expert, d'anim decidit, amb la col·laboració de dues senyorettes ajudants.

El cap de producció, Sr. González, porta, al igual que el Sr. Morán, cap de vendes, vint anys a la empresa, havent treballat ja amb el pare del Sr. Marés.

González dirigeix la producció amb quatre encarregats de secció (Pablo entre ells) i un cap de magatzem (aquest, amb dos ajudants). Cada encarregat de secció té al seu càrrec a quinze obrers, dels quals vuit són personal indirecte.

Les compres corren a càrrec també del Sr. González .

La Srta. Elena, jove diplomada tècnica, és responsable del Control de Qualitat.

Finalment, el Sr. Morán controla a 3 representants (Cortés entre ells) i a dos agents de vendes.

B.- RELACIÓ DELS PERSONATGES DE LA EMPRESA

Marés	Propietari i director general
Morán	Cap comercial (Alberto)
González	Cap de producció (Augusto)
Fuentes	Cap d'administració
Emilia	Secretaria de direcció
Elena	Tècnica de control de qualitat
Cortés	Representant d'una zona
Pablo	Encarregat de fàbrica
Serrano	Interventor del banc
Baruel	Director del banc

LA TOMA DE LA DECISIÓN.

A.- El problema de la información y de la decisión.

¿Cómo afronta Marés la toma de decisión frente a los problemas planteados?

"¿Esto puede esperar, no?" ... Es preciso atender a lo más urgente

¿Cómo toma Marés la decisión acerca del asunto Chalmazel?

a.- Respecto a sus colaboradores, no les consulta

b.- Respecto a las informaciones que posee sobre el cliente, conoce la importancia del cliente, pero no se preocupa de:

- saber cuándo le pagará

- dilucidar la naturaleza de las dificultades de Chalmazel.

" Nada prueba que Chalmazel esté en suspensión de pagos

c.- Sobre las posibilidades del servicio comercial "... siempre podemos venderlo " - (sin saber dónde ni cómo)

- ¿A qué elementos debería dar prioridad?

- al asunto Chalmazel ?

- a su cita con el banco ?

- a la creación de un servicio de estudios?

B.- Aspectos de la toma de decisión

A fin de tomar una decisión adecuada y eficaz, debe tenerse en cuenta los criterios de prioridad de un problema.

Pueden ser:

LA URGENCIA

¿El problema, requiere ser resuelto inmediatamente?

LA IMPORTANCIA

¿Qué consecuencias puede tener la persistencia de este problema?

LA TENDENCIA

¿En qué sentido evoluciona el problema?.

¿Se resolverá por si mismo o empeorará?.

C.- Etapas generales de la toma de una decisión.

- 1.- Recopilación de información.
- 2.- Definición de los objetivos.
- 3.- Análisis del problema en sus aspectos principales.
- 4.- Desarrollo de alternativas.
- 5.- Evaluación de las alternativas frente a los objetivos y propuestas sobre los aspectos principales.
- 6.- Elección de la mejor alternativa.
- 7.- Aplicación de la decisión.
- 8.- Control de los resultados.

PROBLEMAS HUMANOS EN LA EMPRESA MARÉS

I.- Comunicación.

A.- Moran ha cortocircuitado la comunicación dejando aparte a González, que es el superior de Pablo.

B.- Los circuitos y medios de comunicación.

a.- Los circuitos de comunicación:

descendente y jerárquica,

ascendente,

horizontal para la coordinación,
oblicua (con frecuencia fuente de dificultades),

b.- Los medios permanentes de la comunicación:

medios escritos: notas, memorándums, etc.

medios orales: explicaciones, conversaciones, reuniones, etc.

C.- Frenos a la comunicación.

a.- El malentendido

Representa un freno a la comunicación en razón a representar una referencia a dos sistemas de valores distintos.

Ejemplo: En el caso presente, la proposición de trabajar sobre la modificación representa el mensaje transcrito al Sr. Marés.

Este lo transforma en función de su sistema de referencias.

Lo mismo ocurre con Elena; uno y otra hablan del mismo hecho, pero lo inscriben en un distinto sistema de valores.

b.- Otros frenos a la comunicación.

El código - Los intereses personales - La jerarquía - Los distintos sistemas de referencia - etc.

II.- El fenómeno del rumor.

A.- Análisis descriptivo a partir del "script".

- El asunto CHALMAZEL.

El Sr. Marés no concede importancia al asunto Chalmazel. Considera que las informaciones que le dan revelan un rumor y no deben ser tomadas en consideración.

- El viaje del Sr. Marés.

"Vengo de Hannover, no es un misterio/secreto para nadie".

Sin embargo, su viaje puede ser interpretado de nmanera distinta por cada uno y provocar malentendidos susceptibles de engendrar el fenómeno del rumor.

B.- Consecuencias del rumor sobre la comunicació.

C.- Los mecanismos del rumor.

D.- Soluciones a adoptar.

III.- Aspectos fundamentales para una buena comunicació.

El mensaje

a.- Contenido.

Tener en cuenta el receptor: habilidad y conocimientos para interpretar. Procurar expresar correctamente el mensaje.

Recordar que son las personas quienes dan significado a las palabras.

b.- Tratamiento.

Tratar el mensaje según la personalidad y características del receptor: actitudes, cultura, intereses, situación, sistema de valores, pertenencia social, etc.

c.- Verificación del desarrollo de la comunicació.

Comprobar en todo momento, mediante la retroalimentación, si hay recepción, interpretación, aceptación del mensaje y, también, la acción pretendida.

No precipitarse en la interpretación de la retroalimentación. Escuchar más que hablar.

d.- Actitudes.

Admitir de antemano la posibilidad de fallo y tratar de evitarlo o reducir su posibilidad.

Comprender la naturaleza de la comunicació y tomar conciencia de la misma.

No culpar a nadie. De nada sirve "nadie tiene la culpa".

Corregir la situación y averiguar las causas para evitar su repetición.

Mejorar la comunicació: ampliarla en concepto y tiempo, planearla, informar, etc.

Crear un clima abierto favorable a la comunicació.

Tratar de eliminar los asuntos personales.

Ver en la documentación del **Campus Digital** un ejemplo en soporte Base de Datos

FICHA DE ANALISIS DE PROBLEMAS		Referencia: fecha:				
Problema: Objetivo:	Estudiado por: Departamento:					
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Acopio de información.	ALTERNATIVAS POSIBLES.	EFECTOS POSIBLES SOBRE				
		Objetivos	Recurso	Personal	Etc.	
ESTUDIO DEL PROBLEMA.						
	ACCIONES					
	CONTROL DE RESULTADOS					