LATAM EDUCATION

CURSO TALLER
DE 10 HORAS

COMUNICACIÓN:
Modalidad
eLearning

CASO: Martínez y Asociados

Por: Víctor Alarcón

La empresa Martínez y Asociados, se dedica a la comercialización de productos de deporte de aventura a nivel nacional. Viendo como algunas empresas han iniciado su transformación al eCommerce, y temiendo quedar rezagada de la competencia, la dirección decide utilizar Internet como un nuevo canal de negocios.

Esta decisión se tomó en una reunión informal entre el dueño de la empresa y el gerente. Rafael Martínez, fundador y dueño de la empresa, es un hombre de espíritu emprendedor a pesar de su edad, por lo que hace tiempo que quiere emprender este proyecto empresarial, pero considerando que sus conocimientos en el tema son escasos, decide encomendarlo con Martín Rodríguez (gerente), para que se encargue de llevar a cabo el proyecto.

El objetivo de Rafael Martínez es tener presencia en Internet, "para que todo el mundo pueda ver y conocer su empresa", y deja la elección de cómo hacerlo al gerente.

La única condición que pone Rafael es el costo del proyecto, Martín dispone de 8,000 dólares para llevarlo a cabo.

Martín Rodríguez empieza tomando la decisión de nombrar al responsable del proyecto, elige a María Luna, jefa del departamento de informática. María tiene a su cargo a tres personas, que ahora mismo están realizando la informatización de la empresa (ya que las computadoras estaban obsoletas y no se utilizaban aplicaciones de mucha utilidad en la gestión del negocio) y a la vez son los encargados de las labores de soporte técnico.

Las órdenes que recibe María, en una reunión con Martín, son las de crear una página Web como herramienta que usarían a partir de ahora para comercializar sus productos y le encarga toda la gestión de dicho proyecto, con el mismo condicionante que le puso el director a él: "atenerse al presupuesto". Por su parte él se hace responsable último del proyecto, cualquier decisión que se tome deberá "recibir su aprobación".

María se pone en marcha, su primera decisión es encomendar a uno de sus colaboradores que empiece a diseñar la página Web, a la vez que compagina su trabajo normal. Evidentemente dicho trabajador no tiene horas disponibles para llevar las dos cosas, por lo que para evitar el costo añadido de contratar a una persona, se negocia con él un extra por las horas adicionales que pueda utilizar.

La empresa tiene conexión a Internet, así que lo primero que empieza a realizarse es el diseño de la página Web. Para ello en una reunión con María, deciden realizar un diseño austero, con gran información sobre la compañía y con un catálogo de los productos de la empresa y sus precios. Se realiza un primer esbozo de la página y se presenta la idea a Martín para su aprobación, el cual la rechaza porque sugiere un diseño más agresivo, con muchas animaciones y los colores corporativos de la empresa (amarillo y violeta).

Una vez que clarifican la idea del diseño de la página, María comienza a preocuparse de los contenidos para ello establece una reunión con el director comercial, con el fin de que le proporcione asesoramiento sobre los productos que incluirán en el catálogo. El director comercial, que recibe el tema con sorpresa y algo de escepticismo, proporciona un "catálogo físico" a María para que le sirva de referencia.

En una reunión con el jefe de almacén, se intenta estudiar cómo se hará la distribución de los productos, y tras un breve examen de la situación éste considera que con el sistema de reparto habitual (dos camionetas que distribuyen en Lima y un operador logístico para llegar a nivel nacional) será suficiente.

En cuanto a la demanda prevista, como estiman un aumento, deciden encargar más mercaderías, éste tema es encargado sobre la marcha, al jefe de compras.

Por otro lado, el departamento de marketing recibe la orden de Martín de realizar una campaña de publicidad, para dar a conocer su inicio en el mercado virtual. Una de las primeras actuaciones del departamento es modificar los catálogos y tarjetas de visita para incluir la nueva dirección de Internet y realiza un mailing para ofrecer el nuevo servicio a sus clientes habituales "disponible próximamente".

Finalmente se decide que los pedidos se cobran mediante transferencia bancaria y hasta que no se haya recibido el cobro, no se llevarán a cabo el transporte de las mercaderías.

Preguntas para reflexionar:

1. Analice el planteamiento utilizado para emprender este proyecto empresarial. ¿Fue correcto? ¿Qué consecuencias cree Ud. Qué tuvo esta manera de plantear las cosas?. (sustente su respuesta).

2. ¿Identifique los estilos directivos del dueño, el gerente y la jefa de informática de la empresa?

3. ¿Qué opina de las delegaciones realizadas en el caso?

4. ¿Quién debió configurar el equipo de trabajo en el caso citado? ¿Cómo lo hubiese hecho usted?

Caso: La comunicación en la oficina

Administración Exitosa de Proyectos, By: Gido, Jack & Clemens, James P. México, D.F. : CENGAGE Learning

Cathy Buford es la líder de diseño de un equipo de proyectos para un proyecto técnico grande y complejo para un cliente muy exigente. Joe Jackson es un ingeniero asignado a su equipo de diseño.

Son alrededor de las 9:30 a.m., cuando Joe entra a la oficina de Cathy, Ella tiene la cabeza baja y está trabajando intensamente.

"Hola, Cathy, ¿vas a ir esta noche al juego de béisbol de las ligas infantiles? Ya sabes, me ofrecí de voluntario para entrenarlos este año", le dice Joe. "Oh, hola, Joe. Estoy muy ocupada", le dice Cathy.

Joe se sienta en la oficina de Cathy. "Di decir que tu hijo es muy buen jugador de béisbol". Cathy revuelve algunos papeles e intenta centrar la atención en su trabajo. "¿Cómo? Creo que sí. Estoy tan atascada de trabajo". "Si, yo también, tenía que dejarlo por un rato", le dice Joe, "Ya que estás aquí te diré que he estado pensando que quizá debieras evaluar el uso de códigos de barras o la tecnología de reconocimiento óptico de caracteres para la entrada de datos. ˝Yo podría..." Joe la interrumpe, "Mira esas nubes oscuras que se están formando allá fuera. Espero que no llueva esta noche para el juego".

Cathy continua: "Algunas de las ventajas de esta tecnología son que...˝ Se queda callada unos cuantos minutos. "¿Entonces qué piensas de esto?"

"¿Cómo? No, no funcionará, créeme, Además el cliente es un tipo de esos a los que les gusta poco la tecnología y aumentaría los costos del proyecto", es la respuesta de Joe. Cathy insiste: "Pero si podemos demostrarle al cliente que esto pudiera ahorrarle dinero y reducir los errores en la captura de datos, es probable que pague la cantidad adicional necesaria para poner en práctica las tecnologías".

"¡Ahorrarle dinero!", exclama Joe. "Cómo? ¿Despidiendo gente? Ya son demasiadas las empresas que se están reduciendo de tamaño en este país y ni el gobierno ni los políticos hacen algo sobre esto. No importa por quién voces, todos son iguales".

Cathy le recuerda: "Por cierto, aún necesito tus datos para el informe de avances. Mañana debo enviarlo al cliente por correo. Corno ya sabes, necesitaré de ocho a diez páginas. Necesitamos de un informe voluminoso para mostrarle al cliente lo ocupados que hemos estado".

"¿Qué? Nadie me lo ha dicho", dice Joe. "Hace un par de semanas envié un correo electrónico al equipo de diseño, diciéndoles que necesitaba la información de todos para el viernes pasado. Probablemente podrás utilizar el material que has preparado, para la reunión de revisión de situación del proyecto de mañana por la tarde", le responde Cathy.

"¿Tengo que hacer una presentación en la reunión de mañana? Eso es nuevo para mí", le dice Joe. "Estaba en la agenda que se distribuyó la semana pasada", le dice Cathy.

"No tengo tiempo para mantenerme al día de todo lo que ponen en mi bandeja", le replica con tono desdeñoso Joe. "Bueno, tendré que apurarme, utilizaré algunas de las diapositivas de mi presentación de hace seis meses, nadie notará la diferencia. De todas formas, esas reuniones son una pérdida de tiempo. A nadie le interesan. Todos piensan que es tan sólo desperdiciar dos horas por semana".

"De toros formas, ¿puedes enviarme por correo electrónico esta información para el reporte de avances antes de finalizar el día?", le pregunta Cathy. "Tengo que irme temprano para el juego", dice Joe.

"¿Qué juego?", cuestiona Cathy. "¿No has escuchado nada de lo que te dije? El juego de la liga infantil", responde Joe. "Quizá debas comenzar a trabajar en esto ahora", le sugiere Cathy

"Primero tengo que hablar con Jim sobre el juego de esta noche, después escribiré un par de párrafos. ¿No puedes tomar notas en la reunión de mañana cuando haga mi presentación? Eso debe darte lo que necesitas para el informe", le dice Joe.

"No puedo esperar hasta entonces. El informe tiene que salir por correo mañana y me quedaré trabajando en él hasta tarde esta noche", dice Cathy. "¿Así que no irás al juego?", agrega Joe. "Tan sólo mándame tu información por el correo electrónico", continúa Cathy.

"A mí no me pagan para ser capturista", afirma Joe. "Puedo escribirlo a mano mucho más rápido. Y tú puedes conseguir a alguien que te lo teclee. De todas formas, posiblemente querrás hacerle modificaciones. El último informe para el cliente se veía completamente diferente a la información que yo proporcioné. Parecía como si tú lo hubieras escrito de nuevo por completo".

Cathy baja la vista de nuevo e intenta continuar trabajando.

Preguntas para reflexionar:

1. ¿Cuáles son algunos de los problemas de comunicación?
2. ¿Qué debe hacer Cathy? ¿Qué piensa usted que hará Joe?
3. ¿Cómo pudieron haber manejado mejor esta situación Cathy y Joe?
4. ¿Qué se pudo haber hecho para evitar el problema de comunicación entre Cathy y Joe?