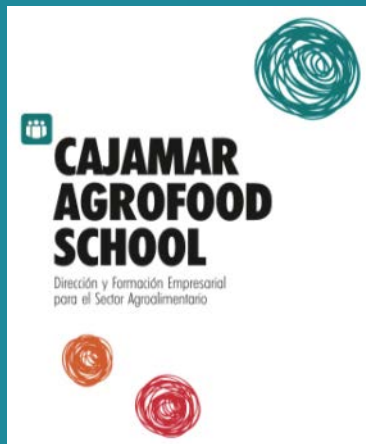




# Caso Gran Pedido

Granada, mayo de 2019



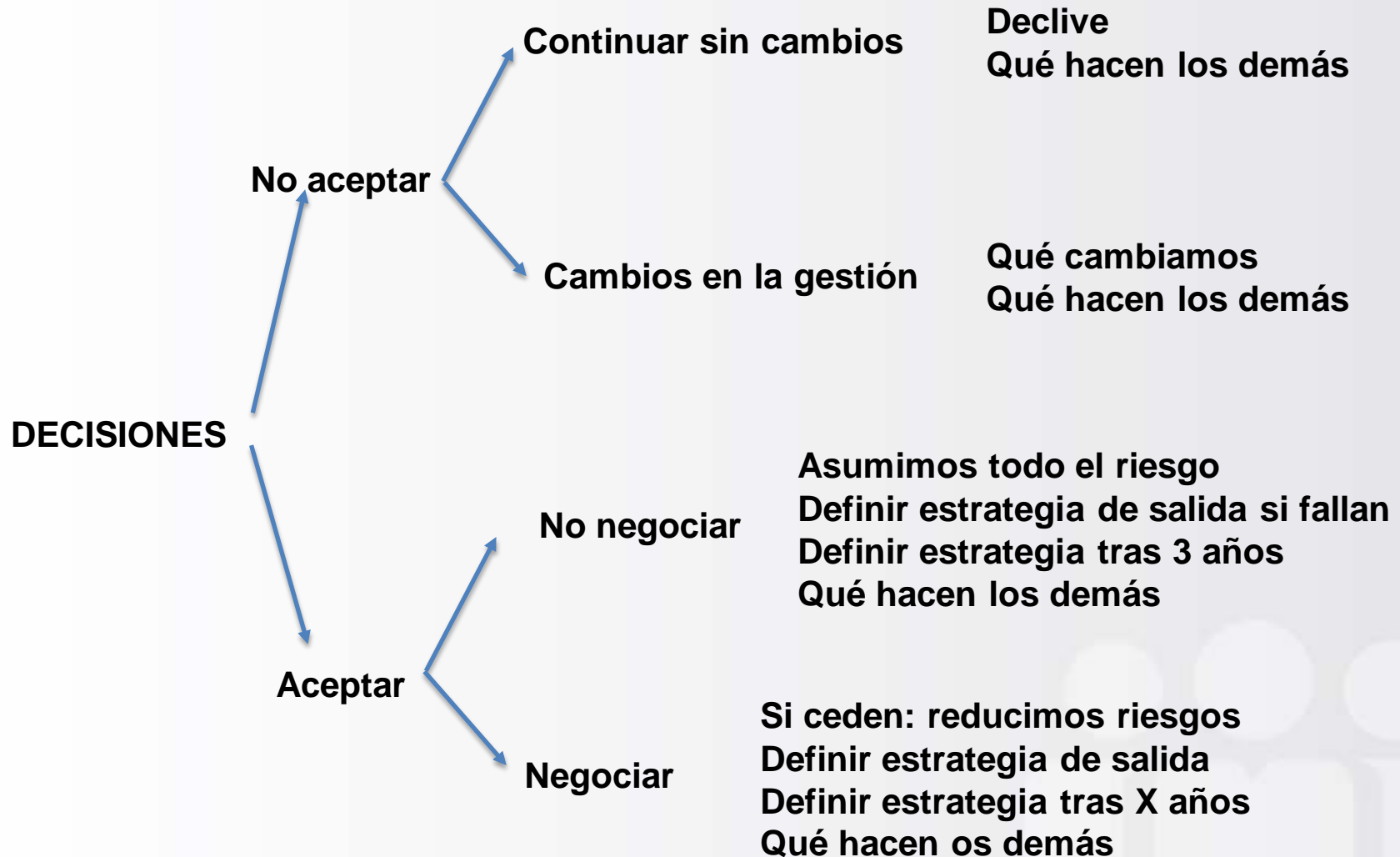
# Decisión estratégica

- Gran impacto para el futuro de la empresa
- Es una oportunidad
- Alto grado de incertidumbre y riesgo



# Actores

- Información, alternativas, valoración: personal clave de la empresa (comité de dirección, colaboradores externos?)
- Decisión: Consejo de Administración





**Ventajas Sí  
(potenciales)**



# Ventajas (potenciales)

- Rentabilidad: 2% por encima de la media (en una empresa que actualmente es rentable)
- Crecimiento:
  - Economías de escala productivas (menor coste unitario de procesos productivos)?
  - Economías de escala comerciales (menor coste unitario de acciones comerciales)?
- Posicionamiento/Imagen: proveedor de una empresa líder o muy bien posicionada (entrada en una liga superior? proyección empresa-marca?)
- *Otras?*



**Riesgos/Peligros  
EXTERNOS, SÍ**

# Riesgos/Peligros EXTERNOS

- Cese de pedidos y pagos de FERMAFOOD? Asegurado mediante contratos y garantías, pero...
- Qué nivel de exigencia tendrá FERMAFOOD en sus pedidos?
- **Habrà mercado para colocar la capacidad de producción futura de OLIVAS DEL SUR (una vez que concluya el acuerdo propuesto por FERMAFOOD)?**
- *Otros? (mercado, competencia, proveedores...)*





**Riesgos/Peligros  
INTERNOS, SÍ**



## Riesgos/Peligros INTERNOS, SÍ

- ¿Será OLIVAS DEL SUR capaz de satisfacer las expectativas/exigencias de calidad y servicio de FERMAFOOD? Ha sido elegida por eso, pero...
- ¿Hará la inversión en tecnología adecuada?
- ¿Será capaz de tener ajustada la tecnología (maquinaria y personal) en un plazo corto de tiempo?
- ¿Existirá y será capaz de contratar personal adecuado (conocimientos y actitudes)?
- ¿Será capaz de organizar y gestionar el personal adecuadamente (ojo, duplicación de plantilla en unos meses)?
  - ¿Qué cambios serán necesarios? ¿Y qué otros es posible que se produzcan (cambio de clima)?
  - ¿Cómo reaccionará la plantilla actual (operarios y mandos intermedios)?
  - ¿Cómo será la entrada y ajuste de los nuevos empleados?
- **¿Será capaz de conseguir nuevos clientes a los que colocar su capacidad productiva una vez concluido el acuerdo con FERMAFOOD?**
- *¿Otros? (productivos, comerciales, financieros, personal, de organización y gestión...)*



Áreas de negociación con  
FERMAFOOD para aceptar / mejorar  
condiciones

## Áreas de negociación con FERMAFOOD para aceptar / mejorar condiciones

- ¿Nuevos contratos, una vez concluido este?
- ¿Nuevos socios para realizar acometer la inversión (esta forma jurídica u otra) (socio FERMAFOOD)?
- ¿Subcontratación de algunos procesos? (FERMAFOOD indica que no se puede subcontratar, pero quizá permita algunos procesos/fases no esenciales, u otras en las que se demuestre que OLIVAS DEL SUR pone los medios y se hace responsable)
- Marca comercial: ¿Fermafod, otra?
- ¿Otras?



Acciones necesarias en  
caso de SÍ

# Acciones necesarias en caso de SÍ

- Planificar la entrada de nuevos empleados y otros recursos para potenciar la capacidad comercial (puestos, perfiles, inversión-coste; promoción-externos...)
- *¿Otras?*

**Será necesario dedicar parte del excedente de rentabilidad a mejorar su capacidad comercial y su posicionamiento competitivo**



¿Y qué pasaría si SÍ,  
pero fracasamos?

Plan B





# Y qué pasaría si SÍ, pero fracasamos

- Inversiones
- Costes
- *¿Otras?*

## **Influencia en algunas decisiones:**

- **Inversiones: forma de compra (leasing, renting...]**
- **Alianzas y estructura jurídica**
- **Contratación y contratos de trabajo**
- **Contratos con proveedores**
- **Otros?** (ojo con efectos de algunas decisiones [pueden restar o poner en riesgo la oportunidad])



# Fifty Shades of NO



¿Y si decimos NO?

## ¿Y si decimos NO?

- Si no acepta la empresa, ¿qué ocurrirá?
- ¿A quién se lo ofrecerán? (competencia actual o nueva)
- ¿Qué efecto tendrá en el mercado y nuestra empresa?

**En ocasiones, el que no crece se queda atrás (pierde competitividad)**

# Objetivos de este caso

- Identificar y reflexionar sobre una decisión estratégica
- Comprender que las decisiones estratégicas no siempre pueden ser planificadas y a largo plazo, sino que en ocasiones, son emergentes y a corto plazo
- Comprender que las decisiones emergentes son más fáciles de tomar cuando existe un marco de referencia y criterios (plan estratégico)
- Identificar variables relevantes (internas y externas) y grado de conocimiento/incertidumbre
- Aprender a evaluar el nivel de riesgo de la toma de decisiones (convertir la incertidumbre en nivel de riesgo)
- Identificar nuestras lagunas de conocimiento; ¿cuál nos interesa cubrir? ¿qué acciones vamos a llevar a cabo? (... ¿y qué más?)