

## Caso de Estudio Nº 1

### ARCUER S.A.

ARCUER S.A. es una importante empresa de producción y venta de artículos de cuero, que goza de gran prestigio en el ámbito nacional e internacional. En sus comienzos, ARCUER S.A. solamente abastecía al mercado interno. Su Gerente General, el Sr. Mario Sánchez, comenzó a exportar en el año 1980, con gran éxito. Posteriormente detectó la existencia de un nicho de mercado para las prendas de lana, que resultaban complementarias a su línea de artículos de cuero. La distribución de los productos siempre estuvo tercerizada.

La empresa se constituyó inicialmente con una estructura muy reducida. En la medida que ARCUER S.A. fue creciendo y desarrollándose, la misma fue ajustándose paulatinamente. El área de Producción en primer lugar y la de Ventas en segundo lugar, fueron objeto de procesos de racionalización que permitieron adecuarlas a las exigencias de las actividades que cumplen. Actualmente ARCUER es una mediana empresa que cuenta con cerca de 80 empleados.

Actualmente Mario Sánchez, motivado por los resultados exitosos obtenidos, ve la necesidad de continuar el proceso de ajuste de la estructura organizativa de la empresa. En particular, se manifiesta preocupado por la cantidad y heterogeneidad de las actividades que cumple el Departamento de Administración y Finanzas, área que, por otra parte, es la única que aún no ha sido efectivamente racionalizada.

La estructura de ARCUER S.A. está compuesta por un Directorio, integrado por 3 miembros, del que depende una Gerencia General. De la Gerencia General dependen 3 Departamentos: Fabricación, Ventas y Administración y Finanzas, es asesorada por una unidad de Marketing y otra de Diseño de Productos y es apoyada por una Secretaría de Gerencia.

El Gerente General y los Jefes de Fabricación y de Ventas integran un Comité que se reúne quincenalmente para coordinar, básicamente, la producción y comercialización de los artículos de la empresa.

### Consignas:

- a) ¿Por qué ARCUER S.A. puede ser considerado como un sistema abierto?
- b) Identifique características propuestas por Churchman en el sistema ARCUER S.A.
- c) Explique cómo se da en el sistema ARCUER el concepto de Recursividad.
- d) Clasifique ARCUER S.A. según diferentes criterios vistos en clase.