



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ingeniería

7112 - Estructura de las Organizaciones

2do. Cuatrimestre de 2009

Entrevistas

Grupo Nro: R2

Integrantes

Apellido,Nombre	Padrón Nro.	E-mail
Bruno Tomás	88.449	tbruno88@gmail.com
Chiabrando Alejandra Cecilia	86.863	achiabrando@gmail.com
Fernández Nicolás	88.599	nflabo@gmail.com
Invernizzi Esteban Ignacio	88.817	invernizzie@gmail.com
Medbo Vegard		vegard.medbo@gmail.com
Meller Gustavo Ariel	88.435	gustavo_meller@hotmail.com
Mouso Nicolás	88.528	nicolasgnr@gmail.com
Muñoz Facorro Juan Martín	84.672	juan.facorro@gmail.com
Wolfsdorf Diego	88.162	diegow88@gmail.com

# Índice

<b>1. Gerencia de Sistemas: Zubiria Alejandro</b>	<b>2</b>
1.1. Evolucion de la empresa en los ultimos tiempos . . . . .	5

# 1. Gerencia de Sistemas: Zubiria Alejandro

**Pregunta** ¿Cuál es su formación? ¿Corresponde a las competencias requeridas por el cargo? ¿Mantiene actualizados sus conocimientos?

**Respuesta** Me recibí de Licenciado en Sistemas. Además realice la certificación MCSE de Microsoft. Mi cargo excede las competencias requeridas actualmente por la empresa.

**Pregunta** ¿Cuál es su experiencia laboral?

**Respuesta** Realice una consultoría en infraestructura de redes, soporte técnico y tareas de administración de servidores y redes en distintas empresas. Además realice estas tareas terciarizado. Actualmente realice estas tareas en Marsans.

**Pregunta** ¿Cuál es su función en la empresa?

**Respuesta** Como mencione anteriormente soy responsable del área de sistemas. En sí es el manejo de infraestructura tecnológica y el cumplimiento de los procesos del software de gestión.

**Pregunta** ¿Cuál es su función? ¿Cuáles son sus responsabilidades?

**Respuesta** Responder desde la tecnología a las necesidades de negocio de la empresa. Mantener el correcto nivel de servicio de los recursos tecnológicos y comunicacionales. Establecer los adecuados niveles de soporte a los usuarios, tanto de forma local como remota. Trazar un plan de actualización tecnológica a mediano y largo plazo.

**Pregunta** ¿Quiénes son sus superiores?

**Respuesta** A el director general.

**Pregunta** ¿A quién le reporta?

**Respuesta** Al director General y a el sector tecnológico de Marsans España.

**Pregunta** ¿Quiénes son sus subordinados? ¿Qué tareas delega sobre ellos?

**Respuesta** Actualmente ninguno.

**Pregunta** ¿Delega tareas sobre personas de otras áreas?

**Respuesta** Si, se delegan. Por ejemplo sobre los data entry del area de producto, sobre el chequeo de la administracion de la base de datos. Ademas se cuenta con la delegacion del soporte de software de gestion a la empresa que lo programo. Se delega la parte de comunicacion a una persona terciarizada.

**Pregunta** ¿Se le presentan los mismos problemas a diario o con cierta periodicidad? ¿Cuáles son y cómo los resuelve?

**Respuesta** Si, suelen ocurrir requerimientos particulares de forma repetitiva para los cuales existen procedimientos de respuesta, tales como bases de conocimientos, manuales de procedimientos o tambien acuerdo de niveles de servicio.

**Pregunta** ¿En base a tipo de información realiza sus decisiones? ¿De dónde la obtiene?

**Respuesta** Depende de que decisiones se estan analizando, pero en particular desde la tecnologia el analisis de los procesos de la empresa, la estimacion de crecimiento, la estrategia comercial definida por la empresa.

**Pregunta** ¿Qué información debe reportar?

**Respuesta** Al no ser una empresa netamente tecnologica el reporte esta orientado a inversion vs resultado, entonces debe justificar y reportar de alguna forma la influencia que tuvo el presupuesto establecido para el area sobre los procesos de negocio de la empresa.

**Pregunta** ¿Cuál es su relación y cómo se comunica con los demás gerentes?

**Respuesta** Se realiza mediante los lineamientos prefijados, es decir, en el caso de esta area se respetan los procedimientos.

**Pregunta** ¿De la producción de qué áreas depende la concreción de la propia? (Interdependencia operativa)

**Respuesta** Se depende indirectamente del area comercial para poder justificar la inversion realizada.

**Pregunta** ¿Considera que existe algún problema con la estructura de la empresa o la organización actual de su gerencia? ¿Tiene la posibilidad de cambiarla? ¿Planea hacerlo?

**Respuesta** Si, considero que existen varios problemas, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Por escasez de recursos el nivel de respuesta no es el adecuado.
- Los proyectos de inversion tecnologica estan frenados.
- No se esta cumpliendo el presupuesto estimado para el area.

En este momento de la empresa no esta en mis manos poder cambiarlo. El nivel de recursos es muy bajo y realmente el presupuesto esta totalmente vedado.

**Pregunta** ¿Existe algún tipo de evaluación de desempeño? ¿Cada cuánto tiempo se hace? ¿Qué aspectos se evalúan? ¿Se encuentra conforme con su última evaluación recibida?

**Respuesta** Por lo mencionado anteriormente no existe evaluación de desempeño.

**Pregunta** ¿Existe algún tipo sistema de bonos? ¿Cómo funciona? ¿Cómo se determina lo que le corresponde a cada empleado?

**Respuesta** En la parte de sistemas no se gestionan bonos.

**Pregunta** ¿Considera adecuada la estructura de las demás gerencias? ¿Observa disfunciones?

**Respuesta** No, no lo considero. Los detalles del porque son los siguientes:

- La jefatura del area administrativa financiera esta sobredimensionada, es decir tienen 3 gerentes los cuales no son necesarios para la actualidad de la empresa.
- No se cumple correctamente el proceso de facturacion y cobranza.
- Es ineficiente el procedimiento de conciliacion de cuentas.
- No se hace el correcto analisis del mercado y su segmentacion.
- La carga de datos es ineficiente.
- No es correcto el enfoque de marketing de la empresa, es decir a donde se dirijen las publicidades.
- Se recarga trabajo operativo y administrativo a los vendedores.
- El area operativa funciona de forma desornada.
- No estan bien definidas las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo.

- No existe un producto donde la empresa sea lider.
- No cuenta la empresa con alguna certificacion, como por ejemplo podria ser la Q de calidad.
- Procedimientos bastante informales.
- Poca documentacion de los procedimientos de cada area que se podria estandarizar.
- Disconformidad generalizada del recurso humano.

**Pregunta** ¿Considera que a su sector le sobra o le falta personal para realizar sus tareas?

**Respuesta** Por lo menos faltaria una persona para realizar de forma correcta y operativa las tareas del area, pero por reduccion de personal no se puede contar con la misma.

### 1.1. Comentarios adicionales: Evolucion de la empresa en los ultimos tiempos

Hasta el 2001 durante la convertibilidad la empresa manejaba un monoprodueto que era la venta de vuelos charter con hoteleria al caribe. Ante la salida de la convertibilidad se tuvo que cambiar el negocio dado que dejo de ser rentable, mas que nada ejecutable. Al pasar esto la empresa se puso como objetivo ampliar sus operaciones a una empresa mayorista de tipo emisor y receptor. Se abren los departamentos de ventas internacionales, nacionales y receptor. Evolucionaron positivamente hasta el principios del 2008 donde comenzo la crisis institucional dentro del pais y comenzaron a sentirse los efectos de la crisis financiera mundial. La crisis nacional afecto directamente en el negocio de venta de paquetes turisticos como de viajes dentro de la Argentina como hacia el exterior. La internacional golpeo nuestro principal mercado para el receptor, el espanol, lo cual hizo que el negocio receptor se vea seriamente afectado. La empresa entro en un proceso de reestructuracion reduciendo personal y recursos, pasando de 120 personas a alrededor de 60. La caida abrupta en las ventas genero un problema financiero llevando a la empresa a la necesidad de vender en algunos casos por debajo de los costos con la intencion de obtener liquidez. Para ello se potencio el negocio de venta de pasajes areo. Algunos de los negocios que se trataron de incursionar pero no tuvieron exito fueron: Desarrollar el mercado hacia China y la India. En ambos destinos se invirtio dinero en marketing y publicidad no obteniendo casi ningun retorno. En el proceso de reduccion ademas se pasaron de 2 plantas a 1 sola, reduciendo considerablemente el area de trabajo.