



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ingeniería

7112 - Estructura de las Organizaciones

2do. Cuatrimestre de 2009

Análisis

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. Escenario</b>	<b>2</b>
<b>2. Análisis</b>	<b>2</b>
2.1. Introducción . . . . .	2
2.2. Identificación de los Principales Problemas . . . . .	3
2.3. Clasificación . . . . .	3
2.4. Diseño y Cambio Organizacional . . . . .	4
2.4.1. Manejo de los Departamentos . . . . .	4
2.4.2. Comunicación . . . . .	4
2.4.3. Reestructuración de la Organización . . . . .	5
2.4.4. Confianza en la Dirección General . . . . .	6
2.4.5. Administración de RR.HH. . . . .	6
2.5. Mala Ingeniería de Producto . . . . .	7
2.5.1. Falta de Agregado de Valor . . . . .	7
2.5.2. Desuso de resultados de investigaciones de Marketing . . . . .	7
2.5.3. Malas inversiones comerciales . . . . .	7
2.5.4. Falta de flexibilidad frente a las fluctuaciones del mercado . . . . .	8
2.6. Marketing . . . . .	8
2.6.1. Imagen Comercial . . . . .	8
2.7. Inestabilidad Financiera . . . . .	8
2.7.1. Atraso en los sueldos . . . . .	8

# 1. Escenario

Marsans Argentina es una filial del Grupo Marsans, el cual tiene alrededor de 100 años de presencia en el mundo. Este nombre estuvo por mucho tiempo en vigencia como la agencia de viajes de referencia en España y varios países de Sudamérica. En Argentina en particular, tuvo mucho éxito durante muchos años ya que tenía el respaldo del Grupo. Durante la convertibilidad, la empresa manejaba un monoprodueto que era la venta de vuelos charter con hotelería al caribe. Al salir el país de este modelo económico, la empresa debió cambiar de negocio dado que el que llevaban dejó de ser viable. Al ocurrir esto, la empresa propuso como objetivo ampliar sus operaciones a una empresa mayorista de tipo emisor y receptor, abriendo los departamentos de ventas internacionales, nacionales y receptor.

Estos nuevos departamentos evolucionaron positivamente hasta el principio del 2008 donde comenzó la crisis institucional en Argentina y comenzaron a sentirse los efectos de la crisis financiera mundial. La primera afectó directamente al negocio de venta de paquetes turísticos, tanto de viajes dentro de la Argentina como hacia el exterior. La segunda golpeó el principal mercado receptor con el que trabajaba la empresa, el español, lo cual hizo que éste negocio se viera seriamente afectado.

Es por esto que la empresa entró en un proceso de reestructuración reduciendo personal y recursos, pasando de emplear a 120 personas a poco más de 40 el día de hoy. La caída abrupta en las ventas generó un problema financiero grave, llevando a la empresa a la necesidad de vender, en algunos casos, por debajo de los costos, con la intención de obtener liquidez. Para lograr obtener esta última se potenció el negocio de venta de pasajes aéreos. Algunos de los mercados extranjeros en los que trató de incursionar sin éxito fueron China e India. En ambos destinos se invirtió dinero en marketing y publicidad, no obteniendo prácticamente ningún retorno. En este proceso de reestructuración también se pasó de disponer de dos plantas a contar con una sola, reduciendo considerablemente el espacio de trabajo.

Es en esta situación de crisis es que el Grupo Marsans contrata a una consultora para que analice la estructura de su filial en Argentina, con el fin de poder llevar adelante un plan de salvataje de ésta.

## 2. Análisis

### 2.1. Introducción

Siempre que se produce una crisis en una empresa existe la posibilidad de salir de ella exitosamente. Generalmente las personas que se encuentran inmersas en la misma, no tienen la objetividad suficiente que les permite identificar el problema fácilmente, lo cual sí sucede cuando un agente externo a éste se dedica al análisis del mismo. Con el fin de aportar esta objetividad y proponer una solución viable, se realizaron visitas a la empresa, recolectando observaciones de la dinámica del funcionamiento de ésta, así como las opiniones de las personas de diferentes áreas de la organización (las transcripciones de las encuestas realizadas pueden encontrarse en uno de los apéndices de este informe).

Se dice comúnmente que el primer paso para poder solucionar un problema, es aceptar el hecho de que existe uno. Marsans Argentina no sólo tiene uno, sino varios; algunos de ellos corresponden a los temas de Estructura Organizacional que compete analizar en este informe y algunos escapan a estos. A pesar de ello, para los últimos mencionados se aportarán algunas soluciones posibles. En la siguiente sección se presenta un primer acercamiento a los resultados de las observaciones realizadas.

## **2.2. Identificación de los Principales Problemas**

El problema principal es una falta total de conducción y estrategia. Nos referimos a estrategia como un grupo de personas capacitadas, organizadas en una estructura adecuada, que busca aplicar la tecnología disponible para desarrollar los procesos requeridos por la empresa.

En cuanto a la organización del trabajo dentro de la empresa, lo que primero se destaca es la dimensión del estrato gerencial, la cual se encuentra completamente desproporcionada en función de la situación actual de la empresa. La falta de comunicación y colaboración entre las áreas, es otra importante falencia. También puede notarse en algunos departamentos la informalidad con la que parecen resolverse los problemas que se les presentan diariamente, no reconociendo en ellos, en la mayoría de los casos, un patrón y por lo tanto impidiendo una formalización de los procedimientos de resolución. No está bien definida la organización del personal, que constantemente se reduce sin realizar un análisis pertinente, por lo que el personal que queda a cargo de realizar el trabajo en la empresa no posee la capacitación adecuada.

Un punto alarmente presente en varias de las encuestas realizadas a los jefes de área, es la poca confianza que depositan en la persona encargada de la dirección general, subestimando su capacidad y seriedad para llevar adelante la empresa.

## **2.3. Clasificación**

Podemos categorizar los problemas principales que tiene la organización, de la siguiente manera:

- Diseño y Cambio Organizacional
  - Manejo de Departamentos
  - Comunicación
  - Reestructuración de la Organización
  - Confianza en la Dirección General
  - Administración de los RR.HH.
- Mala Ingeniería de Producto
  - Falta de Agregado de Valor
  - Desuso de Resultados de Investigaciones de Marketing

- Malas Inversiones Comerciales
- Marketing
  - Imagen Comercial
- Inestabilidad Financiera
  - Atraso en los sueldos
  - Despidos para reducir costos

## 2.4. Diseño y Cambio Organizacional

Hay problemas derivados de la falta de diseño en la organización. Estos problemas se deben principalmente a la preponderancia de relaciones informales dentro de la empresa. El ajuste mutuo es utilizado en organizaciones simples, en donde la cantidad de personal es pequeña, con lo cual no plantea una solución adecuada para la relación entre el personal dentro de una empresa de gran tamaño, en donde la división de tareas es muy grande.

### 2.4.1. Manejo de los Departamentos

A partir de las entrevistas realizadas, muchos de los gerentes coincidieron en que la empresa se maneja como una PyME familiar. Citando las respuestas de los gerentes:

- *Cada gerencia es como una pyme familiar en cuanto a que cada uno cuida lo suyo.* - Departamento de Producto
- *La empresa si bien es internacional, esta gerenciada como una pyme familiar.* - Departamento Administrativo

### 2.4.2. Comunicación

La coordinación de tareas debería ser llevada a cabo respetando el organigrama y respetando los canales de comunicación establecidos. En un principio los gerentes se comunicaban entre sí mediante reuniones semanales en las cuales se discutía la situación de cada departamento. Esto cambió hasta el punto en que hoy en día, las conversaciones se desarrollan de una forma completamente informal a través de e-mails o personalmente. Se cita:

- *Trato de ser cordial, por medio de mails y personalmente.* - Vendedor
- *Anteriormente había reuniones semanales de mandos donde se cruzaba información de los departamentos. Actualmente casi no hay reuniones y la comunicación es informal vía correo.* - Gerente del Departamento de Producto
- *Es dentro de todo fluida, pero informal.* - Gerencia receptiva.
- *La comunicación es de forma informal y no se utilizan los canones establecidos para ello* - Gerente del Departamento de Administración.

- *Procedimientos bastante informales.* - Gerente de Sistemas.

Esto se desarrolla en un marco en el cual aún se trata de mantener los lineamientos prefijados, respetando los procedimientos.

Se puede concluir que la empresa necesita una reestructuración interna para que la comunicación se desarrolle de la forma que mejor se adapte a la situación actual.

Cada miembro de la empresa debe conocer tanto su función y responsabilidades, como que información debe reportar y a quien debe hacerlo. El sentido común es dado como respuesta a la hora de responder qué herramientas son utilizadas para resolver los problemas diarios. Sin menospreciar esta cualidad, ya que es elemental en cualquier ámbito, no es deseable que sea el único recurso del que dispone un empleado para solucionar los inconvenientes laborales del día a día. Según del Gerente de Sistemas, no están bien definidas las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo. También resulta necesario que el personal de cada puesto sea el adecuado. Con la información obtenida, se puede concluir que hay gente en puestos cuyo cargo supera las capacidades de la persona.

- *Se recarga trabajo operativo y administrativo a los vendedores.* - Gerente de Sistemas.
- *La persona a cargo de la empresa no cuenta con ninguna formación profesional, no sabiendo distinguir lo que es un activo de un pasivo, devengado de percibido, ni patrimonial de financiero haciendo muy difícil la interpretación de un informe profesional interno o de los auditores externos tomando decisiones bajo caprichos.* - Gerente de Administración.

### **2.4.3. Reestructuración de la Organización**

Dada la situación actual de la empresa resulta necesario hacer una reestructuración de los departamentos existentes. El organigrama confeccionado, no representa la realidad de la empresa hoy en día. Éste no ha sido modificado a pesar de las modificaciones que se fueron haciendo cambios en la estructura de la organización. Existen departamentos que no figuran en el organigrama, tal como es el caso del área de recepción y otros, como el departamento de Compras, ya no existen y aún así siguen figurando.

También resulta necesaria una reducción en el número de departamentos debido a los despidos sustanciales de personal. En palabras del Gerente de Producto: *Hay demasiados departamentos para la estructura de la empresa.* En la mayoría de los departamentos, la cantidad de empleados son 3 o 4 en promedio, lo cual hace innecesario que sean supervisados por un gerente. En algunos casos, resulta posible una fusión de departamentos cuyas tareas están íntimamente relacionadas. En momentos en que se ha llevado a cabo una importante reducción de personal, la empresa sigue manteniendo una estructura acorde una empresa de mayor tamaño. Una reducción del número de departamentos podría reducir los problemas de comunicación que se tienen en la actualidad.

Proponemos entonces la fusión del Departamento de Finanzas con el de Administración basándonos en que el Departamento de Administración realiza muchas de las tareas que corresponden al Departamento de Finanzas. Cuando se le pregunta al Gerente de Administración, cuáles son sus funciones y sus responsabilidades, se obtiene la siguiente respuesta:

*Son las relacionadas con supervisión de las registraciones contables de la empresa, conciliaciones de cuentas patrimoniales y de resultado, confección de balance mensual semestral y anual, pagos y presentaciones de impuestos y previsionales ante los organismos de control. Además, muchas de las tareas actualmente asignadas a este departamento son delegadas hacia el departamento de Finanzas.*

Todos los departamentos están constantemente pidiendo más personal para poder llevar a cabo sus funciones aunque sean concientes de la situación actual de la empresa. A pesar de esto, el resto de los jefes de departamentos son consistentes en la opinión de que el Departamento de Administración es uno de los que mas empleados tiene. La fusión de éste con el departamento de Finanzas podría ayudar a mejorar el funcionamiento del último.

#### **2.4.4. Confianza en la Dirección General**

El desempeño realizado por la Dirección General durante este período de crisis ha sido muy pobre, esto se ve reflejado en la situación actual de la empresa y en las impresiones que se obtuvieron de los empleados. Cualquier tipo de organización necesita de una persona que tenga la visión del negocio, la seguridad de conocimientos y habilidad de manejar grupos humanos, para liderar la misma hacia el éxito. La actual Dirección parece no poseer ninguna de las características antes mencionadas, lo que ha logrado que el cuerpo de la Organización haya perdido confianza en que ésta puede llevar a cabo un plan de solución exitoso. Es por esto que sería conveniente reemplazar la Dirección General por una que pueda cumplir con los requerimientos y responsabilidades de esta posición, ya que de otra forma, cualquier tipo de solución que se proponga, será casi imposible de implementar.

#### **2.4.5. Administración de RR.HH.**

##### **Recortes de Personal**

En los últimos dos años, la empresa se redujo aproximadamente en un 40 %. La causa del recorte fue la salida de Marsans del gerenciamiento de Aerolíneas Argentinas. Como consecuencia se produjo una reestructuración de las unidades de negocio dentro de la organización que hizo necesaria la incorporación de personal con el objetivo de reactivar a la compañía en el mercado.

##### **Incorrecto manejo de pasantes**

Las vacantes que se originaron como consecuencia del recorte en el personal de la empresa fueron llenadas con pasantes. Esto derivó en algunos problemas:

1. Necesidad de entrenamiento: Al contratar a gente sin experiencia fue necesario capacitarlos. Por lo tanto, en una etapa en la cual escaseaba el personal hubo que destinar recursos para el entrenamiento de los pasantes. En algunos casos este entrenamiento se vio imposibilitado porque no había personal suficiente para llevarlo adelante.

2. Ubicación de pasantes en puestos que necesitaban de un profesional: Con el objetivo de reducir costos, se ubicaron a pasantes en puestos para los cuales no eran idóneos ya sea por falta de capacitación o por falta de experiencia.

El uso de pasantes por parte de la organización fue un parche frente a la drástica reducción de personal de la empresa.

## **2.5. Mala Ingeniería de Producto**

### **2.5.1. Falta de Agregado de Valor**

Se ofrecen productos que aparentan ser beneficiosos por su bajo costo, pero no corresponden a la demanda del mercado, lo que provoca una caída de sus precios y no permite generar buenos márgenes.

### **2.5.2. Desuso de resultados de investigaciones de Marketing**

No se han utilizado las investigaciones de mercado para el diseño y desarrollo de productos. La mayor parte de las tomas de decisiones se han hecho según intuición de acuerdo a la mayoría de los gerentes. Se puede rescatar lo siguiente del Gerente de Producto: *El principal problema de la empresa es que nunca hubo una integración vertical, es decir era por intuición de lo que se debía hacer.*

Este departamento no debería armar un producto en función de la intuición de su gerente o en su defecto del Directo General. Para la venta de un producto, es necesario hacer una investigación de mercado. Esto demuestra la falta de comunicación que existe entre los departamentos y la falta de profesionalismo a la hora de la toma de decisiones. Tomando nuevamente la cita del Gerente de Administración: *La persona a cargo de la empresa no cuenta con ninguna formación profesional, tomando decisiones bajo caprichos.*

También puede contribuir a esta situación el hecho de que el Departamento de Marketing no haga un correcto análisis del mercado y se segmentación, tal como explica el Gerente de Sistemas.

### **2.5.3. Malas inversiones comerciales**

Se han tomado malas decisiones relacionadas con las inversiones en los paquetes armados para vender, tal como fué el caso de la introducción de los paquetes a China e India. *En ambos destinos se invirtió dinero en marketing y publicidad no obteniendo casi ningún retorno*, cita obtenida del Gerente de Sistemas que nuevamente da cuenta de la falta de profesionalismo en la toma de decisiones y los problemas de comunicación en los sectores. (Ver sección 1.7)

Para que la empresa se recupere de su deteriorada situación económica, debe focalizarse en el desarrollo de pocos productos que generen flujo de dinero para que la empresa tenga ingresos. Con ese dinero, se debería pagar los sueldos adeudados a los empleados



(Ver sección 1.2). Los productos elegidos deben ser pocos, de forma de poder focalizarse en la venta de los mismos. El departamento de producto cuenta con un gerente y 10 empleados a cargo que se encargan de Data Entry y operaciones de producto. Este número de empleados es muy grande dada la envergadura actual de la empresa.

#### **2.5.4. Falta de flexibilidad frente a las fluctuaciones del mercado**

La organización no demuestra ser flexible a los cambios en el contexto económico. Dentro del cuestionario formulado se preguntaba si se planeaba ofrecer nuevos productos o servicios en el corto plazo y si se habían producido cambios en los paquetes ofrecidos. Pese a que en el último tiempo la empresa está atravesado una etapa de crisis, no se han realizado modificaciones en los productos y servicios brindados y se continúa con una misma política de producción, ignorando la baja en la demanda.

### **2.6. Marketing**

#### **2.6.1. Imagen Comercial**

El nombre de Marsans ha sido desprestigiado en los últimos años debido a los problemas que tuvo durante el manejo de Aerolíneas Argentinas y su conflictivo desenlace. El pueblo Argentino tiene una muy mala imagen de la empresa y resulta casi imposible revertirla. Los clientes solamente hacen compras a corto plazo por las inseguridades que tienen sobre el futuro de la empresa. Es necesario un cambio de nombre para poder construir una imagen nueva para la gente. De esa forma, no habrán prejuicios al momento de elegir una compañía para la adquisición de un producto.

### **2.7. Inestabilidad Financiera**

#### **2.7.1. Atraso en los sueldos**

La gerenta de Marketing y Promoción describió que la compañía se encuentra en un momento complicado ya que la empresa adeuda los sueldos de los últimos dos meses.

El atraso en los sueldos de los empleados provoca, como es de esperarse, un malestar palpable por parte de los empleados. Según el Gerente del Dpto. de Sistemas, *Hay una disconformidad generalizada del recurso humano*. Esto genera que los trabajadores sientan que están en una posición inestable. Durante las encuestas se nos ha dicho que muchos de los empleados no trabajan durante el horario laboral y que existe una falta entusiasmo en el personal y también falta de responsabilidad.

Todo esto deriva en la en un ambiente poco propicio para la evolución de la organización.