



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ingeniería

7112 - Estructura de las Organizaciones

2do. Cuatrimestre de 2009

Trabajo Práctico

Grupo Nro: R2

Integrantes

Apellido,Nombre	Padrón Nro.	E-mail
Bruno Tomás	88449	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. Alcance del Trabajo Práctico</b>	<b>3</b>
<b>2. Comparación de Empresas</b>	<b>3</b>
2.1. Marsans . . . . .	3
2.1.1. Disponibilidad . . . . .	3
2.1.2. Contacto . . . . .	3
2.1.3. Estructura . . . . .	3
2.1.4. Conocimiento de la Estructura . . . . .	3
2.1.5. Ubicación . . . . .	4
2.1.6. Tamaño . . . . .	4
2.2. Software Factory, SAP y Consultoría . . . . .	4
2.2.1. Disponibilidad . . . . .	4
2.2.2. Contacto . . . . .	4
2.2.3. Estructura . . . . .	4
2.2.4. Conocimiento de la Estructura . . . . .	5
2.2.5. Ubicación . . . . .	5
2.2.6. Tamaño . . . . .	5
2.3. Constructora: Obras Ferroviarias . . . . .	5
2.3.1. Disponibilidad . . . . .	5
2.3.2. Contacto . . . . .	5
2.3.3. Estructura . . . . .	6
2.3.4. Conocimiento de la Estructura . . . . .	6
2.3.5. Ubicación . . . . .	6
2.3.6. Tamaño . . . . .	6
2.4. Servicios e Instrumentación para el Control Ambiental Industial . . . . .	6
2.4.1. Disponibilidad . . . . .	6
2.4.2. Contacto . . . . .	6
2.4.3. Estructura . . . . .	7

2.4.4. Conocimiento de la Estructura . . . . .	7
2.4.5. Ubicación . . . . .	7
2.4.6. Tamaño . . . . .	7
2.5. Tabla Comparativa . . . . .	7
2.6. Justificación de la Selección de la Empresa . . . . .	7
<b>3. Historia de la Empresa</b>	<b>8</b>
<b>4. Minutas de Reunión</b>	<b>8</b>
<b>5. Casos de Análisis</b>	<b>8</b>
5.1. Elavadores Hércules . . . . .	8

# **1. Alcance del Trabajo Práctico**

## **2. Comparación de Empresas**

### **2.1. Marsans**

#### **2.1.1. Disponibilidad**

Nicolás Fernández, uno de los integrantes de nuestro grupo trabajó en la empresa alrededor de dos años. Eso hizo que forme una buena relación con algunos de los integrantes de la misma. Hablando con uno de los gerentes le comentó la idea de trabajar con Marsans Argentina S.A. a lo que el gerente le comunicó que no habría ningún problema, que simplemente avisando con un pequeño tiempo de anticipación, de no más de 2 o 3 días, podríamos concretar las entrevistas o recavar la información necesaria por medios electrónicos. Esto nos dió una pauta de que la disponibilidad es muy buena y que la empresa tiene la predisposición que necesitamos, aunque con una pequeña demora, por lo cual el puntaje elegido fue un 8.

#### **2.1.2. Contacto**

Nicolás Fernández tiene contacto directo con: Sonia Kraimer (Gerencia de Recursos Humanos) y Alejandro Zubiria (Supervisor de Sistemas), con los cuales mantiene una muy buena relación. A su vez conoce a distintas personas de otras áreas y también a través de estas dos personas mencionadas puede obtener el contacto con cualquier otra persona que se necesite, en cualquier nivel jerárquico. Los contactos de la empresa nos parecieron muy predispuestos y creemos que vamos a poder acceder a cualquier contacto de otra área con lo cual el puntaje elegido fue un 10.

#### **2.1.3. Estructura**

La empresa es reconocida dentro del país. La misma cuenta con un organigrama formal. Tiene diversos departamentos, sectores y puestos en los que se delegan responsabilidades y disminuye progresivamente la autoridad formal. Esto resulta una estructura ideal para el proyecto que realizaremos. El puntaje elegido fue un 10.

#### **2.1.4. Conocimiento de la Estructura**

Los contactos que tenemos en la empresa tienen amplio conococimiento acerca de la estructura, al igual que Nicolás Fernández, quien trabajó allí en el área de Sistemas, que asiste al funcionamiento de todas las demás, con lo cual se tiene un conocimiento bastante vasto sobre la misma y el hecho de que un integrante del grupo la conozca nos resulta muy útil. El puntaje elegido fue un 9.

### **2.1.5. Ubicación**

La empresa se encuentra en Suipacha y Avenida Santa Fé, muy cerca del centro de la ciudad con lo cual se puede llegar casi desde cualquier punto y queda relativamente cerca de ambas sedes de la facultad, tanto Las Heras como Paseo Colón. A pesar de que no todos los integrantes vivimos en la Ciudad de Bs. As., estamos de acuerdo en que la ubicación es excelente al estar en plena ciudad y tener muy fácil acceso y abundantes medios de transporte desde y hacia cualquier ubicación. El puntaje elegido fue un 10.

### **2.1.6. Tamaño**

La empresa cuenta con alrededor de 70 empleados, con lo cual el número se encuentra dentro del rango óptimo sugerido por la cátedra y nos parece un buen número al no ser muy grande ni muy chico. El puntaje elegido fue un 10.

## **2.2. Software Factory, SAP y Consultoría**

### **2.2.1. Disponibilidad**

Uno de los integrantes del grupo que presenta este informe trabaja actualmente en la empresa referida. A pesar de no ser una empresa que supere los 200 empleados, la actitud que se percibe de la gerencia es altamente burocrática. Es por esta razón que a pesar de tener una buena relación con el gerente del área de Software Factory, la posibilidad de obtener entrevistas o información sobre la empresa se ve sujeta a la buena voluntad de las otras partes involucradas, lo cual es poco menos que una seguridad, si lo que se quiere es una alta disponibilidad. Es por esto que el puntaje asignado a este aspecto es 7.

### **2.2.2. Contacto**

El contacto principal, como se mencionó anteriormente, es el gerente del área de Software Factory, con el cual se tiene una muy buena relación laboral y personal. Se podría recurrir también a la ayuda de contactos en el área de recursos humanos y finanzas para la obtención de información, aunque ya no en el nivel gerencial, lo cual agilizaría el proceso de consulta pero limitaría el acceso al tipo de datos que se pueden conseguir. El puntaje asignado a este aspecto es 8.

### **2.2.3. Estructura**

Luego de la compra de una empresa dedicada al servicio de consultoría SAP y la venta de un data center, se produjo una importante reforma en la estructura de la empresa, la cual incluyó recortes de personal, tanto a nivel gerencial, como administrativo y operativo. El nuevo organigrama fue dado a conocer a todos los empleados, por lo cual éste se encuentra disponible para los objetivos de este informe. El puntaje asignado a este aspecto es 9.

#### **2.2.4. Conocimiento de la Estructura**

A pesar de estar disponible el nuevo organigrama, el conocimiento de la estructura real de la empresa no es muy profundo, dado que la re-estructuración tuvo lugar recientemente por lo que el funcionamiento del área de SAP y las consultorías relacionadas se ignoran. Esta línea de negocios es una de las más grandes que tiene actualmente la empresa, por lo tanto se desconoce la estructura de un porcentaje importante de la misma. El puntaje asignado a este aspecto es 6.

#### **2.2.5. Ubicación**

Las oficinas se encuentran distribuidas entre un edificio en San Telmo, cerca de la Facultad de Ingeniería, y otro en Martínez, zona norte del Gran Buenos Aires. En la sede de San Telmo funciona la Software Factory y el Call Center, mientras que en Martínez se desarrollan las actividades de SAP y consultoría. El puntaje asignado a este aspecto es 10.

#### **2.2.6. Tamaño**

El número de empleados, teniendo en cuenta todas las líneas de negocios, se encuentra entre 150 y 200, con lo cual según los parámetros establecidos por la cátedra se encuentra dentro del número deseado, aunque sería un poco grande si la estimación obtenida es inexacta y la realidad supera el máximo considerado. El puntaje asignado a este aspecto es 8.

### **2.3. Constructora: Obras Ferroviarias**

#### **2.3.1. Disponibilidad**

Esta empresa parece estar en un constante ambiente de cambio y necesitar de un constante control y coordinación de las tareas a realizar, por lo que el tiempo que pueden ofrecer los empleados es bastante reducido. El puntaje asignado a este aspecto es 6.

#### **2.3.2. Contacto**

La hermana de uno de los integrantes del grupo que presenta este informe trabaja en la empresa como secretaria tanto del gerente de Administración y Finanzas, como del gerente de Producción. A pesar de ser este un contacto sólido y seguro, la información quizás más sensible y específica, queda fuera de su alcance por lo que habría que recurrir a la gerencia la cual, como se menciona en el punto anterior, dispone de muy baja disponibilidad. El puntaje asignado a este aspecto es 6.

### **2.3.3. Estructura**

El organigrama de la empresa ha sido solicitado varias veces, pero el mismo nunca fue, al día de la fecha, confeccionado e informado a sus empleados. Parecería que el nivel de desorganización que se deduce de los comentarios del funcionamiento de la empresa, está fuertemente ligado con el hecho de que ésta carece de una estructura formal que le permita mejorar su rendimiento. El puntaje asignado a este aspecto es 5.

### **2.3.4. Conocimiento de la Estructura**

La información disponible sobre la estructura formal de la empresa es casi nula incluso para sus propios empleados, lo que marca una tendencia desfavorable a la hora de considerarla como sujeto de análisis. El puntaje asignado a este aspecto es 5.

### **2.3.5. Ubicación**

Las oficinas administrativas están localizadas en Retiro, en las que se puede encontrar a la gerencia de la empresa, por ende donde se concentra la mayor cantidad de información relevante para este informe. El puntaje asignado a este aspecto es 8.

### **2.3.6. Tamaño**

La cantidad de empleados asciende a más de 400, incluyendo, además del personal administrativo, el operativo y el de obra. Debido a que este número sobrepasa los límites sugeridos, el puntaje asignado a este aspecto es 4.

## **2.4. Servicios e Instrumentación para el Control Ambiental Industrial**

### **2.4.1. Disponibilidad**

Debido a una auditoría por la que debe pasar la empresa, el tiempo del que disponen los empleados es reducido, ya que de la aprobación de esta auditoría depende la retención de su cliente más importante. A pesar de esto, la empresa estaría dispuesta a brindar todo tipo de información. El puntaje asignado a este aspecto es 8.

### **2.4.2. Contacto**

El hijo del dueño de la empresa, el cual trabaja en el área de Comercialización de ésta, es un amigo muy cercano de unos de los integrantes del grupo que presenta este informe. Esta relación asegura la buena voluntad por parte de la empresa de ayudar, en la medida que le sea posible, con cualquier tipo de información necesaria. El puntaje asignado a este aspecto es 8.

### 2.4.3. Estructura

Como resultado de la auditoría a la que es sometida, se están realizando cambios estructurales y de procesos en la empresa, por lo cual, podría decirse que un análisis que se haga en esta situación posiblemente resultaría ambiguo y poco útil. El puntaje asignado a este aspecto es 6.

### 2.4.4. Conocimiento de la Estructura

La información que se tiene sobre la actual estructura de la empresa es obsoleta, debido al ya mencionado proceso de re-estructuración al cual está siendo sometida. El puntaje asignado a este aspecto es 5.

### 2.4.5. Ubicación

Cuenta con oficinas en el barrio de Belgrano, donde se encuentran las oficinas centrales de la empresa, y otras en la provincia de Neuquén, las cuales no serían accesibles para los fines de este informe. El puntaje asignado a este aspecto es 7.

### 2.4.6. Tamaño

La empresa en su totalidad cuenta con 20-30 empleados, distribuidos entre las dos oficinas mencionadas en el punto anterior. El puntaje asignado a este aspecto es 5.

## 2.5. Tabla Comparativa

Términos	Peso	Soft.Fact.	Marsans	Obras Ferr.	Sist.Ctrl.Adm.	Manuf. Avellaneda
Disponib.	10	7	8	6	8	8
Contacto	10	8	10	6	10	10
Estructura	9	9	10	5	6	8
Conoc. Estr.	9	6	9	5	5	10
Ubicación	8	10	10	8	7	5
Tamaño	7	8	10	4	5	10
Totales	-	421	521	302	370	452

## 2.6. Justificación de la Selección de la Empresa

Una vez hecha la tabla de comparación con todos los items que creímos importantes, la empresa que sumó el mayor puntaje fue Marsans Argentina S.A. Al elegir los pesos de la tabla de comparación, en lo que más énfasis se puso fue tanto en la disponibilidad como el contacto, teniendo un segundo plano la estructura y el conocimiento de la estructura y siendo las características con menor relevancia, la ubicación y el tamaño. Marsans obtuvo puntajes similares para casi



todos los items a evaluar a diferencia de las demás empresas, en las cuales fueron muy variados los puntajes; algunas con puntajes muy altos para algunos items y muy bajos para otros y otras teniendo una regularidad de puntajes en todos los items, pero siendo estos bajos. En síntesis Marsans Argentina S.A. nos pareció la empresa que mejor se puede amoldar al trabajo que debemos realizar y creemos que vamos a poder tener toda la información que necesitamos de la misma cuando la requerramos. A continuación detallamos el porque de la elección de los puntajes de cada item en particular, con una breve explicación de cada uno.

En síntesis creemos que la empresa elegida es la mejor para lo que vamos a tener que trabajar. La misma cuenta con todo lo pedido y esperamos que la elección de la misma confirme a lo largo del trabajo que es la opción más adecuada para el mismo, por todo lo planteado en este documento.

### **3. Historia de la Empresa**

### **4. Minutas de Reunión**

### **5. Casos de Análisis**

#### **5.1. Elavadores Hércules**