



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

Resumen

El presente trabajo apunta analizar la situación actual de la filial argentina de la empresa Marsans Viajes. La misma se encuentra atravesando un período de crisis, lo que la llevó a tomar distintas decisiones que repercutieron, no siempre de manera favorable, en su estructura. Con el fin de ayudar a la empresa a superar los problemas que atraviesa y ponerla nuevamente en el camino hacia el liderazgo de las agencias de viajes, se buscó individualizar los distintos problemas que presenta la empresa, poniendo énfasis en aquellos de índole estructural. Se hizo un análisis de la repercusión de dichos problemas en el funcionamiento de la empresa y se presentan propuestas de cambio.

Índice

1. Comparación de Empresas	4
1.1. Marsans	4
1.1.1. Disponibilidad	4
1.1.2. Contacto	4
1.1.3. Estructura	4
1.1.4. Conocimiento de la Estructura	4
1.1.5. Ubicación	5
1.1.6. Tamaño	5
1.2. Software Factory, SAP y Consultoría	5
1.2.1. Disponibilidad	5
1.2.2. Contacto	5
1.2.3. Estructura	5
1.2.4. Conocimiento de la Estructura	6
1.2.5. Ubicación	6
1.2.6. Tamaño	6
1.3. Constructora: Obras Ferroviarias	6
1.3.1. Disponibilidad	6
1.3.2. Contacto	6
1.3.3. Estructura	7
1.3.4. Conocimiento de la Estructura	7
1.3.5. Ubicación	7
1.3.6. Tamaño	7
1.4. Servicios e Instrumentación para el Control Ambiental Industrial	7
1.4.1. Disponibilidad	7
1.4.2. Contacto	7
1.4.3. Estructura	8
1.4.4. Conocimiento de la Estructura	8

1.4.5. Ubicación	8
1.4.6. Tamaño	8
1.5. Tabla Comparativa	8
1.6. Justificación de la Selección de la Empresa	8
2. Historia de la Empresa	10
2.1. Escenario mundial	10
2.2. Escenario local	10
3. Análisis	11
3.1. Introducción	11
3.2. Identificación de los Principales Problemas	11
3.3. Clasificación	12
3.4. Diseño y Cambio Organizacional	12
3.4.1. Manejo de los Departamentos	12
3.4.2. Comunicación	13
3.4.3. Reestructuración de la Organización	14
3.4.4. Confianza en la Presidencia	15
3.4.5. Administración de RR.HH.	15
3.5. Mala Ingeniería de Producto	16
3.5.1. Falta de Agregado de Valor	16
3.5.2. Desuso de resultados de investigaciones de Marketing	16
3.5.3. Pobres decisiones de inversión	16
3.5.4. Falta de flexibilidad frente a las fluctuaciones del mercado	17
3.6. Marketing	17
3.6.1. Pobre Imagen Institucional	17
3.7. Inestabilidad Financiera	17
3.7.1. Atraso en los sueldos	17
4. Conclusiones	17

5. Minutas de Reunión	19
5.1. Minuta de Reunión: 4 de Noviembre de 2009	19
5.2. Minuta de Reunión: 26 de Octubre de 2009	20
6. Encuestas	21
6.1. Cuestionario General	21
6.1.1. Generalidades	21
6.1.2. Organigrama	21
6.1.3. Dirección	22
6.1.4. Producción	23
6.1.5. Recursos Humanos	24
6.2. Gerencia Administrativa: Graciela Penas	25
6.2.1. Comentarios Adicionales	27
6.3. Gerencia de Marketing y Promoción	27
6.4. Gerencia de Producto: Varone Nicolas	30
6.5. Gerencia de Receptivo: Mariana Rius	32
6.6. Gerencia de Sistemas: Zubiria Alejandro	34
6.6.1. Comentarios Adicionales	38
6.7. Vendedor: Eugenio Kakias	38
7. Casos de Análisis	41
7.1. Elavadores Hércules	41

1. Comparación de Empresas

1.1. Marsans

1.1.1. 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 dio 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.

1.1.2. 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.

1.1.3. 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.

1.1.4. Conocimiento de la Estructura

Los contactos que tenemos en la empresa tienen amplio conocimiento 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.

1.1.5. 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.

1.1.6. 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.

1.2. Software Factory, SAP y Consultoría

1.2.1. 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.

1.2.2. 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.

1.2.3. 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.

1.2.4. 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.

1.2.5. 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.

1.2.6. 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.

1.3. Constructora: Obras Ferroviarias

1.3.1. 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.

1.3.2. 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.

1.3.3. 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.

1.3.4. 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.

1.3.5. 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.

1.3.6. 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.

1.4. Servicios e Instrumentación para el Control Ambiental Industrial

1.4.1. 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.

1.4.2. 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.

1.4.3. 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.

1.4.4. 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.

1.4.5. 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.

1.4.6. 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.

1.5. 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

1.6. 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.

2. Historia de la Empresa

2.1. Escenario mundial

En 1910 nació en Barcelona, bajo el nombre de Viajes Marsansrof, y es la agencia de viajes pionera en España. Posteriormente pasó a denominarse Viajes Marsans, agencia de viajes mayorista-minorista. Viajes Marsans es una compañía dinámica y en claro proceso de expansión, que ya en el año 2000 contaba con 400 Agencias de Viajes, entre propias y asociadas, y en la actualidad cuenta con más de 550 Agencias de Viajes distribuidas por toda la geografía nacional. Además, Viajes Marsans está integrada en el Grupo Marsans por lo que está ligada a las principales mayoristas de viajes, empresas de transportes por carretera, compañías aéreas, etc. La historia de Viajes Marsans está indudablemente unida al origen y desarrollo de un gran grupo: El Grupo Marsans. Todas las empresas del grupo forman una gran familia, que aúna a diversos sectores y que continúa en su expansión y crecimiento continuo.

2.2. Escenario local

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 peso-dólar, la empresa manejaba un monoproducto que era la venta de vuelos charter con hotelería al caribe. Al abandonar nuestro país este modelo económico, la empresa debió cambiar de negocio dado que el que llevaban dejó de ser viable. El poder adquisitivo de la población local disminuyó respecto a los precios de los productos turísticos extranjeros; 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 este negocio se viera seriamente afectado.

Es por esto que la empresa entró en un proceso de reestructuración imprevisto y no planificado, reduciendo personal y recursos, pasando de emplear a 120 personas a alrededor 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, sin obtener prácticamente retorno alguno. En este proceso de reestructuración también se pasó de disponer de dos plantas de un edificio a contar con una sola, reduciendo considerablemente el espacio de trabajo.

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

3. Análisis

3.1. Introducción

Frente a la crisis, la empresa implementó decisiones que buscaban soluciones en el corto plazo de problemas puntuales sin implementarse políticas para el largo plazo. Se llevaron adelante importantes reducciones de personal que hicieron que la estructura de la empresa se fuera desdibujando y resultara inconsistente con el organigrama que se tenía, el cual, a pesar de esto, nunca fue actualizado. Algunas áreas quedaron sobrecargadas al tiempo que otras quedaron con poco trabajo. Así mismo, las funciones del personal comenzaron a quedar poco claras al no redefinir las funciones de los puestos luego del recorte y las relaciones informales comenzaron a predominar por sobre las formales llevando a problemas de comunicación entre las gerencias. A continuación, se presenta un análisis detallado de los principales problemas que se encontraron.

3.2. Identificación de los Principales Problemas

El problema principal es una pobre conducción y la falta de una estrategia claramente definida. 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 desproporcionada respecto al personal estante, por supuesto dicho en función de la situación actual de la empresa. La falta de comunicación y colaboración entre las áreas, es otra falencia a solucionar. 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 inquietante presente en varias de las encuestas realizadas a los jefes de área, es la escasa confianza que depositan en la persona encargada de la Presidencia, a raíz del juicio que han hecho con el tiempo sobre su capacidad y seriedad para llevar adelante la empresa.

Luego de una visión general de los problemas de la empresa y sus causales, se determina tomar como punto de partida para la proposición de soluciones la siguiente estrategia:

Reducir la estructura formal de la empresa para mejorar la comunicación y lograr una mayor integración entre los Departamentos, orientándolos de forma común hacia el objetivo de la organización, que es el de aportar valor a sus productos para obtener una ventaja competitiva. Centrar a la empresa en pocos productos de buen rendimiento y demandados con escasas fluctuaciones, para lograr estabilidad financiera. Motivar e incentivar al personal para así lograr un mayor compromiso con los objetivos de la organización. Redistribuir la fuerza de trabajo entre las distintas áreas, para evitar la pérdida de personal con inducción y la contratación de personal poco capacitado y/o sin experiencia, lo cual genera un costo adicional.

3.3. 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 Presidencia
 - Administración de los RR.HH.
- Mala Ingeniería de Producto
 - Falta de Agregado de Valor
 - Desuso de Resultados de Investigaciones de Marketing
 - Pobres Decisiones de Inversión
 - Falta de Flexibilidad Frente a las Fluctuaciones del Mercado
- Marketing
 - Pobre Imagen Institucional
- Inestabilidad Financiera
 - Atraso en los sueldos
 - Despidos para reducir costos

3.4. Diseño y Cambio Organizacional

Hay problemas derivados de la falta de diseño en la organización. Estos problemas se originaron principalmente por la preponderancia de relaciones informales dentro de la empresa, y de una falta de integración entre los Departamentos.

En el contexto actual, que presenta una reducción de personal muy importante, es necesario un plan de cambio organizacional que se oriente a dinamizar la operatoria actual de la empresa. Debe pensarse también en una posterior transición en vistas de una recuperación del tamaño de la empresa. Puede entonces reducirse la burocracia para disminuir el costo que genera (en tiempo y dinero). La organización necesita del ajuste mutuo, pero con canales confiables mediante los cuales todos los departamentos sepan lo que corresponde, y no se permitan malos entendidos. Una vez la empresa vuelva a aumentar su tamaño, será necesario volver al reporte sistemático de informes y posiblemente también incorporar estandarización de procesos y/o destrezas.

3.4.1. Manejo de los Departamentos

A partir de las entrevistas realizadas, varios 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

Esto perjudica la persecución de los objetivos comunes, es necesaria una mayor integración horizontal.

3.4.2. Comunicación

La coordinación de tareas debería ser llevada a cabo respetando el organigrama y los canales de comunicación formalmente 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 enteramente informal y esporádica, a través del correo electrónico 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 cánones 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. Sin embargo surge de las entrevistas que la comunicación es ineficaz. Sería conveniente volver a las reuniones semanales entre Gerentes; en ellas surgirán rápidamente los conflictos entre las metas y los métodos de los distintos Departamentos, y se tomarán decisiones conjuntas que permitirán la necesaria integración.

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 qué información debe reportar y a quién debe hacerlo. El sentido común es dado como respuesta a la hora de especificar 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 una función para solucionar las situaciones y los inconvenientes laborales cotidianos. 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.

Una posible solución a la sobreasignación de trabajo a los vendedores es el pase de mano de obra a la Gerencia Administrativa desde los sectores de la organización en los que se encontrase mano de obra ociosa. Si bien puede parecer poco probable dicha situación, más adelante se verá que existe personal en exceso en, por ejemplo, el Departamento de Producto. De todas maneras se recomienda que, de contratar personal nuevo, se exija capacitación básica para facilitar la inducción. Además es importante para solucionar este tipo de problemas definir claramente las atribuciones de cada puesto en un manual de funciones, y tal vez una estandarización de procesos cuando sea económicamente posible. Si la Gerencia Administrativa contara ya con el personal suficiente y una clara definición de responsabilidades, no existiría este problema.

Para anular el perjuicio de la incompetencia, en sentido técnico, del Presidente de la empresa, es necesario comunicarle más claramente las situaciones relativas a la toma de decisiones, con lenguaje simple y habiendo ya analizado los pros y contras de las alternativas disponibles. Esto hará más difícil que su voluntad se imponga sólo por sentido común, antojo o ambiciones personales. Quienes deben comunicar al Presidente estas cuestiones son los Gerentes; pueden entonces materializarse las reuniones semanales ya propuestas en un Comité de Dirección, en el cual los Gerentes, propiciamente formados, analicen y actualicen los objetivos de la empresa y elijan el mejor camino a tomar para perseguirlos. Podrán luego sugerirle enfáticamente al Presidente qué alternativa tomar, siendo contundentes en la decisión que les resulta conveniente. De esta manera, será más difícil para el Presidente justificar decisiones inadecuadas.

3.4.3. 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, por lo cual no refleja fielmente 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 formalmente 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.

3.4.4. Confianza en la Presidencia

El desempeño realizado por la Presidencia 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 Presidencia 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 al Presidente por alguien que pueda cumplir con los requerimientos y responsabilidades de esta posición, ya que de otra forma, cualquier tipo de solución que se proponga, será más difícil de implementar. Sabiendo que este cambio es poco improbable es que se ha propone más adelante la creación de un Comité de Dirección.

3.4.5. 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. Luego, como se verá en la sección sobre el empleo de pasantes, se contrató personal nuevamente. Es claro que no suele resultar conveniente un recambio de personal, desplazando recursos humanos que conocen la empresa y su actividad, para incorporar otros que no; este tipo de maniobra no debe repetirse, es necesario mayor previsión al reducir el personal, teniendo en cuenta si es necesario en otro área de la empresa, o si lo será en un futuro cercano: el costo de mantenerlo ocioso un tiempo puede ser menor al de capacitar personal nuevo posteriormente.

Incorrecto manejo de pasantes

Algunas de las vacantes que se originaron como consecuencia del recorte en el personal de la empresa correspondían a puestos cuyas funciones todavía eran necesarias, existiendo o no relación con Aerolíneas Argentinas. Para compensar el déficit de mano de obra, las vacantes fueron satisfechas 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 esta formación se vio imposibilitada porque no había personal suficiente para llevarla 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. Al fin y al cabo, esto representó un aumento en los costos, ya que se desplazó personal bien capacitado e inducido, sin tener en cuenta que no representaban un gasto sino una inversión: podían aportar mayor valor a la organización que los pasantes inexperimentados.

El uso de pasantes por parte de la organización fue un remiendo frente a la rotunda e improvisada reducción de personal de la empresa.

3.5. Mala Ingeniería de Producto

3.5.1. 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. Marsans compra, arma y vende paquetes turísticos; debe asignarse personal idóneo a la selección y confección de los destinos y paquetes, para priorizar aquellos que generan buenos márgenes con alta demanda. El bajo costo de compra, si no es complementado con una ganancia y una demanda suficiente, no resulta beneficioso para la empresa. Sería conveniente, de no haberlo ya en la empresa y ser posible contratarlo, incorporar personal capacitado en marketing y productos turísticos. De hecho, no estaría de más endeudarse de forma racional apuntando a emplear personal, esperando resultados favorables.

3.5.2. 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 decisión se han hecho según intuición de acuerdo a la mayoría de los Gerentes. Se puede recalcar la siguiente declaración 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 Presidente. Para la oferta 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 una correcto análisis del mercado y de segmentación, tal como explica el Gerente de Sistemas.

3.5.3. Pobres decisiones de inversión

Se han tomado decisiones incorrectas relacionadas con la inversión 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 entre los sectores.

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. Los productos elegidos deben ser pocos, de buen rendimiento y demanda asegurada, 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, debería relocalizarse esa fuerza de trabajo.

3.5.4. 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.

3.6. Marketing

3.6.1. Pobre Imagen Institucional

El nombre de Marsans ha sido desprestigiado en los últimos años debido a los problemas que tuvo durante el gerenciamiento de Aerolíneas Argentinas y su conflictivo desenlace. El turista Argentino ha captado en los últimos años una malograda 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 nueva imagen hacia el mercado. De esa forma, se evitarán prejuicios al momento de elegir a la compañía para la adquisición de un producto.

3.7. Inestabilidad Financiera

3.7.1. Atraso en los sueldos

La Gerente 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 Departamento 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.

4. Conclusiones

A modo de conclusión cabe resaltar la importancia del diseño organizativo. En el caso de la empresa analizada, no se tiene una estrategia bien clara y definida, no se conoce bien el mercado al que se apunta lo que hace que se ofrezca una gama de productos que no satisfacen las necesidades

de los potenciales clientes. De esta forma se pierde competitividad. La estructura no resulta clara ni aún a los mismos empleados, la estructura presunta dista mucho de la formal. Esto se deriva del hecho de que las funciones de cada puesto no están bien definidas y de que se permite a las relaciones informales prevalecer por sobre las formales. La estructura existente no se adecúa a las necesidades de la empresa e incluso, genera desinteligencias. Como ya se mencionó, la división de tareas no es clara y muchos empleados no tienen en claro cuáles son sus funciones y todo esto dificulta y entorpece el proceso de producción. Si bien se cuenta con la tecnología necesaria, los recursos humanos no resultan los óptimos. Existe gente cuya capacidad potencial actual se encuentra muy por encima de los requerimientos de su puesto y otros que no tienen la formación necesaria. Al no haber planes de evaluación de desempeño, esto resulta difícil de ver dentro de la misma empresa. Las soluciones propuestas en el presente informe apuntan a mejorar el diseño organizativo a fin de que la empresa pueda generar valor y superar su crisis actual.

5. Minutas de Reunión

5.1. Minuta de Reunión: 4 de Noviembre de 2009

Participantes

Fernández Nicolás

Entrevistados

- Zubiria Alejandro, Gerente de Sistemas
- Varone Nicolas, Gerente de Producto
- Mariana Rius, Gerente de Receptivo
- Graciela Penas, Gerencia Administrativa

Lugar y Fecha

Suipacha 1067 1008 Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Miércoles 4 de Noviembre de 2009

Temas Tratados

Se trataron temas pertinentes al manejo de las áreas y de la empresa en general. Además se discutió sobre los problemas de la empresa y los productos principales que se estan vendiendo y la mirada critica sobre la misma. Se observó y se charló la evolución en los últimos tiempos de la empresa y de los negocios que se hicieron. Por último se les hizo preguntas extras a los entrevistados de acordes al momento critico de la empresa.

Confeccionó

Fernández Nicolás

5.2. Minuta de Reunión: 26 de Octubre de 2009

Participantes

Fernández Nicolás

Entrevistado

Leandro Roque, Gerente de Marketing y Promoción

Lugar y Fecha

Suipacha 1067 1008 Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Lunes 26 de Octubre de 2009

Tema tratado

Se trataron temas pertinentes al manejo de la gerencia. Se indagó sobre el flujo de información, que tipo de información se maneja y el carácter de las comunicaciones con otras gerencias y áreas de la empresa. Se preguntó también por las estructuras formales (tanto por superiores como por subordinados) y cómo se delega la autoridad. Se puso especial hincapié en la toma de decisiones, cómo se realiza la misma y a quiénes afectan las decisiones tomadas.

Confeccionó

Chiabrando, Alejandra Cecilia

6. Encuestas

6.1. Cuestionario General

En esta primera sección se presentan las preguntas relacionadas con las generalidades de la empresa, que permiten obtener de primera mano información sobre la dirección, administración, productos y estructura de la empresa. Más adelante se indagará sobre cada área en particular.

6.1.1. Generalidades

Pregunta ¿Cuál es la antigüedad de la empresa en el país? ¿Y la del grupo Marsans?

Respuesta En el país Marsans tiene 40 años. En el mundo 101 años.

Pregunta ¿De qué forma se despliega geográficamente? ¿Cuáles son sus sedes, filiales, puntos de venta? ¿Está presente en todo el país?

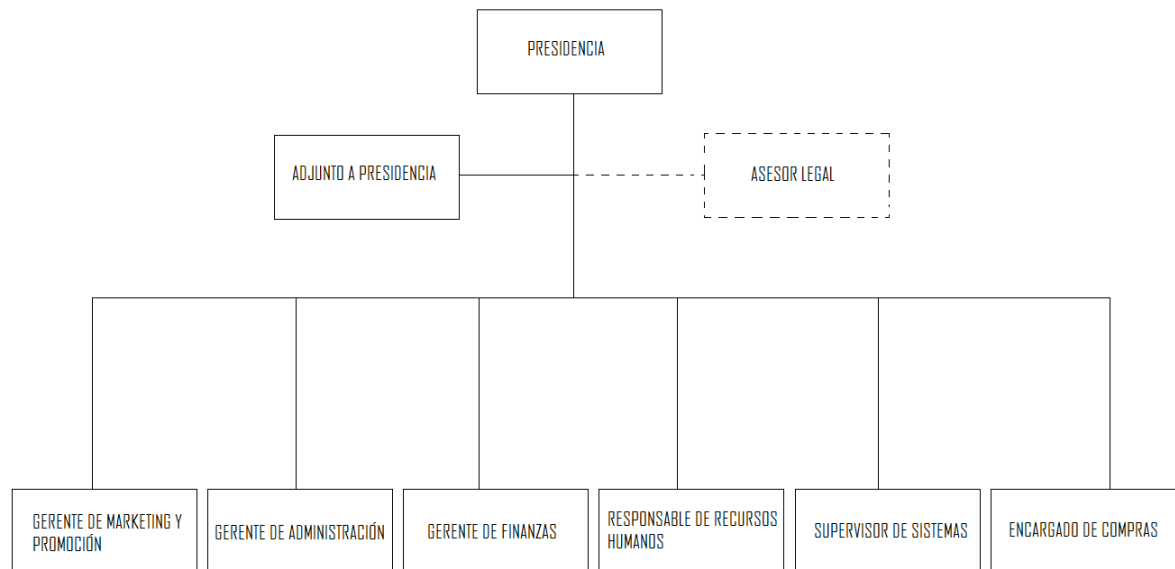
Respuesta Tiene su casa central en Capital Federal y sucursales en Rosario y Córdoba. También representaciones en Mar del Plata, Santa Fe y Neuquén.

Pregunta ¿En qué rama de la industria se ubica? ¿Cuál es su participación en el mercado? ¿Qué empresas representan la competencia?

Respuesta Marsans es un operador mayorista de turismo. Es uno de los líderes a nivel nacional e internacional en operación mayorista. La competencia está conformada por Julia, Eurovips, Eurotour, Piamonte, entre otros.

6.1.2. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama completo de la empresa, y se lo clasifica según los conceptos vistos en clase.



Pregunta ¿Qué cantidad de personal hay en el nivel dirigencial? ¿En el operativo? ¿En el de supervisión? PRESENTAR UNA DISTRIBUCION PORCENTUAL

Respuesta A nivel Dirigencial, hay 3 personas. En la parte operativa 46. En el de supervisión 8.

Pregunta ¿Qué cantidad de personal es efectivo, y cuál contratado? CALCULAR RELACION

Respuesta Todo el personal de la compañía es efectivo.

Pregunta ¿Cómo afectan las fluctuaciones de la actividad a la incorporación o desvinculación de personal?

Respuesta El personal suele mantenerse estable para las temporadas altas y bajas, sólo que en las altas suele contratarse personal de refuerzo, debido a la mayor demanda de productos.

6.1.3. Dirección

Pregunta ¿Cuál es el objetivo general de la empresa?

Respuesta El objetivo de la empresa es continuar siendo una multidespacho (se comercializan todo tipo de destinos) y rentabilizar cada vez más cada venta.

Pregunta ¿Cuáles son los pilares de la estrategia corporativa?

Respuesta Brindar un excelente servicio y calidad en la atención, para diferenciarnos de la competencia.

Pregunta ¿Ha atravesado la empresa un proceso de diseño organizacional formal? ¿Es actualizado mediante cambios organizacionales? Caso positivo, ¿qué tan frecuentemente?

Respuesta Se ha realizado una restructuración del sector nacional, luego de la salida de Marsans del gerenciamiento de Aerolíneas Argentinas. Esto ha hecho que algunas unidades de negocio se fusionen con otras.

Pregunta ¿Cuáles son los mecanismos de toma de decisión y determinación de estrategias utilizados?

Respuesta Las tomas de decisión a nivel institucional, pasan por presidencia, con el consenso previo de los accionistas en Madrid. Las operativas son realizadas por cada gerente o supervisor de departamento.

Pregunta ¿Cuál es el grado de participación en las decisiones de los distintos niveles jerárquicos? DETALLAR DECISIONES TOMADAS EN CADA NIVEL

Respuesta Todo el nivel de supervisión y general tiene la misma injerencia en la toma de decisiones.

6.1.4. Producción

Pregunta ¿Qué productos o servicios ofrece la empresa al mercado?

Respuesta Marsans es un multiproducto, ofrece paquetes turísticos nacionales e internacionales a agencias minoristas de turismo, así como también ofrece servicios receptivos para pasajeros extranjeros.

Pregunta ¿Alcanzan estos productos el éxito perseguido?

Respuesta Si, aunque la crisis local y mundial, hizo que haya disminuido la cantidad de pasajeros. Viajar es un lujo y es uno de los aspectos que los argentinos recortan cuando hay crisis. No han tenido el mismo resultado los paquetes corporativos, que siguen manteniendo su nivel.

Pregunta ¿Planea ofrecer en el corto plazo nuevos productos o servicios?

Respuesta No, por ahora los que manejamos cada temporada.

Pregunta ¿Se discontinuaron en el último tiempo productos o servicios? ¿Por qué?

Respuesta No, por ahora seguimos ofreciendo los mismos, aunque con menos pasajeros.

Pregunta ¿Se terceriza alguna parte del proceso de producción? ¿Por qué? (disminuir costos, abastecer la demanda sin aumentar el tamaño de la empresa, etc.)

Respuesta Se terceriza la limpieza, seguridad y la mensajería.

6.1.5. Recursos Humanos

Pregunta ¿Cuántas personas están destinadas a este área? ¿Qué proporción representa del total de la empresa?

Respuesta Hay una sola persona en el departamento de RRHH que es la responsable del mismo.

Pregunta ¿Están específicamente capacitados en el área de RR.HH.?

Respuesta Sí, la responsable es Psicóloga y cuenta con un posgrado en Organización y Conducción de RRHH, dictado por la facultad de Psicología de la UBA.

Pregunta ¿Quién pide (o está autorizado a pedir) la incorporación de personal? ¿Quién decide cuándo reclutar nuevo personal?

Respuesta La incorporación de personal debe ser autorizada por el Director, él define cuándo y cómo.

Pregunta ¿Cuáles son los métodos usuales de reclutamiento de personal? ¿Involucran personal de otras áreas?

Respuesta Se recluta personal a través de avisos en los medios del Trade, a través de paginas web especializadas (Bumeran, Computrabajo) y en algunos casos a través de consultoras.

Pregunta ¿Hay políticas de bono? ¿Cuáles?

Respuesta Existe un plus que se abona a las unidades de negocio que alcanzaron mensualmente los objetivos del área. Se llama PRV y consiste en el 8,33 % del salario básico.

Pregunta ¿Hay plan de carrera? ¿Incluye a todo el personal?

Respuesta En este momento se está desarrollando.

Pregunta ¿Se capacita al personal? ¿Dentro o fuera de la empresa? ¿Quién se encarga de hacerlo?

Respuesta Las capacitaciones se realizan *in company* y fuera de la empresa. Se contratan consultoras para realizar las mismas, los proveedores suelen también capacitar al personal.

6.2. Gerencia Administrativa: Graciela Penas

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

Respuesta Me recibí de Licenciada en Administración de Empresas y Contadora Pública. Mi cargo excede las competencias requeridas actualmente por la empresa. Sigo haciendo cursos y actualizándome.

Pregunta ¿Cuál es su experiencia laboral?

Respuesta Estuve 16 años como Gerente Administrativo y Financiero en un Molino Harinero (Molino Osiris); también trabajé para Julia Tours, de forma independiente, al igual que para Marsans, formando el departamento administrativo; y finalmente llegue a Marsans de forma efectiva.

Pregunta ¿Cuál es su función en la empresa?

Respuesta Gerente Administrativo.

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

Respuesta Son las relacionadas con la supervisión de las registraciones contables de la empresa, conciliaciones de cuentas patrimoniales y de resultado, presentación de informes mensuales y trimestrales, confección de balance mensual semestral y anual, pagos y presentaciones de impuestos y previsionales ante los organismos de control.

Pregunta ¿Quiénes son sus superiores?

Respuesta El Gerente General.

Pregunta ¿A quién le reporta?

Respuesta Al Gerente General o Directores Internacionales.

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

Respuesta Actualmente por la reestructuración de personal, cuento con 2 personas a cargo, a las que se le delega: contabilización de facturas de proveedores, conciliaciones bancarias, conciliaciones contables y liquidación de impuestos.

Pregunta ¿Delega tareas sobre personas de otras áreas?

Respuesta Sí, sobre el área de finanzas, por ejemplo pagos a proveedores, es decir, la conciliación con los mismos e ídem con cobranzas pero para la parte de deudores.

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

Respuesta No, son siempre nuevos.

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

Respuesta Las decisiones son tomadas en base a la información que se saca del sistema contable.

Pregunta ¿Qué información debe reportar?

Respuesta Al final de cada mes se reporta al exterior y al Director General los resultados de dicho mes, que son los ajustes de presupuesto o partidas presupuestarias y balances.

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 área se respetan los procedimientos.

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

Respuesta No se depende de ningún área.

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 Sí, actualmente considero que es escaso el personal para realizar las tareas pertinentes del área. Dada la situación de la empresa no cuento con la posibilidad de realizar cambios.

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 No, no existe evaluación.

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

Respuesta No, no existe. Hasta Enero existía pero se suprimió por la situación actual de la empresa.

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

Respuesta Considero que el tamaño de las áreas no se encuentra distribuido correctamente en función de la cantidad de personal.

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

Respuesta Le falta personal, como mencioné anteriormente.

6.2.1. Comentarios Adicionales

La empresa si bien es internacional, está gerenciada como una PyME familiar. 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, lo que resulta en decisiones bajo caprichos. No hay políticas de empresa, no hay planeamiento, tampoco hay una integración vertical. La comunicación es de forma informal y no se utilizan los canones establecidos para ello.

6.3. Gerencia de Marketing y Promoción

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

Respuesta Diseñador gráfico, se corresponde con las competencias requeridas y mantengo mis conocimientos actualizados.

Pregunta ¿Cuál es su experiencia laboral?

Respuesta Director de Cuentas MCW (Publicidad).

Pregunta ¿Cuál es su función en la empresa?

Respuesta Estoy a cargo de la gerencia de Marketing y Promoción de Marsans en Argentina, Brasil (hasta 2007) y Chile.

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

Respuesta Me encargo de comunicar y diseñar la imagen de la empresa frente a sus clientes directos (agencias).

Pregunta ¿Quiénes son sus superiores?

Respuesta La Gerencia General.

Pregunta ¿A quién le reporta?

Respuesta N/C.

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

Respuesta Dos equipos de trabajo: Marketing, encargado de la imagen y la comunicación, y Promoción, a cargo del contacto con el Trade.

Pregunta ¿Delega tareas sobre personas de otras áreas?

Respuesta N/C.

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

Respuesta N/C.

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

Respuesta Las decisiones se toman en base a las necesidades de comunicación que tenga la empresa. La información se obtiene a través del estudio del mercado y de otras áreas de la empresa.

Pregunta ¿Qué información debe reportar?

Respuesta La información comercial interna y el estudio de la competencia.

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

Respuesta La comunicación con otros gerentes es a través de reuniones periódicas dentro de la empresa.

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

Respuesta Interactuamos bastante con el departamento de Producto y el de Ventas para la realización de la comunicación.

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 N/C.

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 N/C.

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

Respuesta N/C.

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

Respuesta N/C.

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

Respuesta N/C.

6.4. Gerencia de Producto: Varone Nicolas

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

Respuesta Me recibí de Licenciado en Turismo y tengo un Master en Hotelería. Mi cargo se corresponde con las competencias del cargo. Me mantengo actualizado por el trabajo mismo, no se necesitan especializaciones en general.

Pregunta ¿Cuál es su experiencia laboral?

Respuesta Realicé tareas como receptivo en mi primer trabajo en turismo. Luego trabajé en varias áreas de un hotel, desde la recepción hasta ventas. Finalmente llegué a Marsans como Data Entry hasta alcanzar el cargo actual.

Pregunta ¿Cuál es su función en la empresa?

Respuesta La Contratación de proveedores de la empresa, compañías aéreas, hoteles, etc.

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

Respuesta La Negociación de la empresa respecto a las funciones y el armado final del producto para ofrecer al mercado.

Pregunta ¿Quiénes son sus superiores?

Respuesta El Director General.

Pregunta ¿A quién le reporta?

Respuesta Al Director General y cada tanto a la Gerencia Comercial cuando la había.

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

Respuesta Alrededor de 10 personas. Las tareas que se delegan sobre ellos son de Data entry y operaciones de producto, es decir, los que se encargan del armado de los productos.

Pregunta ¿Delega tareas sobre personas de otras áreas?

Respuesta No.

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

Respuesta No, siempre son nuevos. Se resuelven con sentido común.

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

Respuesta En base al sentido común y a la experiencia. La información se saca del mercado y de los proveedores.

Pregunta ¿Qué información debe reportar?

Respuesta Todos los acuerdos comerciales con los proveedores y todo nuevo producto que se genera.

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

Respuesta 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.

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

Respuesta No se depende de un área en particular.

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 El principal problema de la empresa es que nunca hubo una integración vertical, dado que no hay un lineamiento comercial, las tareas a realizar surgen de la intuición y la experiencia. Dada esta falta de lineamiento en todas las gerencias, nunca pude suplir desde mi lugar esa falta.

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 Dentro del departamento, anteriormente se realizaba un seguimiento diario del personal, para luego contar con la información necesaria en la toma posterior de decisiones. No se realizaba un feedback de esto hacia el empleado.

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

Respuesta No.

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

Respuesta No, no lo considero. En primer lugar la falta de capacidad. En segundo lugar la falta de responsabilidad. En tercer lugar la falta del recurso humano. Hay demasiados departamentos para la estructura de la empresa. Cada gerencia es como una PyME familiar en cuanto a que cada uno cuida de su departamento exclusivamente.

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

Respuesta No, no lo considero

6.5. Gerencia de Receptivo: Mariana Rius

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

Respuesta Me recibí de Técnica en Turismo. Mi cargo se corresponde con las competencias del cargo. Actualmente no estoy realizando estudios ni cursos.

Pregunta ¿Cuál es su experiencia laboral?

Respuesta Realicé tareas de Ventas en empresas de viajes estudiantiles. Luego trabajé en la misma área en distintas agencias de turismo (Rápido Argentino, Turismo la Frontera, Canarias Travel). Luego en el Aeropuerto de Ezeiza, llevando a cabo el contacto con los pasajeros. Finalmente llegué a Marsans donde fui recepcionista, luego pasé a Receptivo como operativa y finalmente en el puesto en el que estoy.

Pregunta ¿Cuál es su función en la empresa?

Respuesta Gerente de Receptivo.

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

Respuesta Realizo la comercialización del departamento de Receptivo y me encargo de que el éste cumpla con su parte operativa.

Pregunta ¿Quiénes son sus superiores?

Respuesta El Director General.

Pregunta ¿A quién le reporta?

Respuesta A el Director General.

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

Respuesta Actualmente cuento con 4 subordinados y las tareas que delego sobre ellos son: tareas operativas y comerciales siempre referidas a Receptivo.

Pregunta ¿Delega tareas sobre personas de otras áreas?

Respuesta Sí, sobre personas de las áreas de Administración y Documentación.

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

Respuesta Por lo general son problemas nuevos, si tienen una solución simple(?) se resuelven de forma informal.

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

Respuesta En base a lo que llega de los Clientes y al estudio del mercado receptivo.

Pregunta ¿Qué información debe reportar?

Respuesta Ventas diarias, mensuales y anuales. Proyecciones a corto, largo y mediano plazo.

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

Respuesta Es dentro de todo fluida, pero informal.

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

Respuesta Dependemos de Producto y del area de Administración. De Producto por que arman los productos para vender y los cargan en el sistema. De Administración dependen los pagos de los clientes y los pagos a los proveedores.

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 Se reserva la opinión.

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 No existe evaluación de la labor de los empleados.

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

Respuesta No, no existe.

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

Respuesta Considero que hay ciertas gerencias a las cuales les sobra personal jerárquico. También hay ciertas disfunciones entre Administración y el resto de las áreas.

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

Respuesta Considerando el Recurso Humano, es decir, la cantidad de horas que trabajan las personas, si hubiese un sistema actualizado y buenos procedimientos establecidos, consideraría poseer el personal necesario, pero en este momento falta una persona más.

6.6. 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 realicé la certificación MCSE de Microsoft. Mi cargo excede las competencias requeridas actualmente por la empresa.

Pregunta ¿Cuál es su experiencia laboral?

Respuesta Realicé una consultoría en infraestructura de redes, soporte técnico y tareas de administración de servidores y redes en distintas empresas. Además realizo estas tareas terciarizado, actualmente en Marsans.

Pregunta ¿Cuál es su función en la empresa?

Respuesta Como mencioné anteriormente soy responsable del área de Sistemas. Me encargo del 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 Al 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 Sí, se delegan. Por ejemplo sobre los Data Entry del área de Producto, el chequeo de la administración de la base de datos. Además se cuenta con la delegacion del soporte del Software de Gestión a la empresa que lo programó. Se delega la parte de comunicación a una persona terciarizada.

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

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

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

Respuesta Depende de qué decisiones se estén analizando, pero en general desde la tecnología, el análisis de los procesos de la empresa, la estimación de crecimiento y la estrategia comercial definida por la empresa.

Pregunta ¿Qué información debe reportar?

Respuesta Al no ser una empresa netamente tecnológica el reporte está orientado a comparar la inversión con el resultado obtenido, por lo que se debe justificar y reportar de alguna forma la influencia que tuvo el presupuesto establecido para el área 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 área se respetan los procedimientos.

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

Respuesta Se depende indirectamente del área comercial para poder justificar la inversión 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 Sí, 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 inversión tecnológica están frenados.
- No se está cumpliendo el presupuesto estimado para el área.

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

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 de sistema de bonos? ¿Cómo funciona? ¿Cómo se determina lo que le corresponde a cada empleado?

Respuesta En el área 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 por qué son los siguientes:

- La jefatura del área Administrativa y financiera esta sobredimensionada, existen 3 gerentes, los cuales no son necesarios para la actualidad de la empresa.
- No se cumple correctamente el proceso de facturación y cobranza.
- Es ineficiente el procedimiento de conciliación de cuentas.
- No se hace el correcto análisis del mercado y su segmentación.
- La carga de datos es ineficiente.
- No es correcto el enfoque de marketing de la empresa, es decir, a donde se dirigen las publicidades.
- Se recarga trabajo operativo y administrativo a los vendedores.
- El área operativa funciona de forma desornada.
- No están bien definidas las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo.
- No existe un producto donde la empresa sea líder.
- No cuenta la empresa con ninguna certificación, como por ejemplo podría ser la Q de calidad.
- Procedimientos informales.
- Poca documentación de los procedimientos de cada área, lo cual se podría 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 faltaría una persona para realizar de forma correcta y operativa las tareas del área, pero por reducción de personal no se puede contar con la misma.

6.6.1. Comentarios Adicionales

Hasta el 2001, durante la convertibilidad, la empresa manejaba un monoprodueto que era la venta de vuelos charter con hotelería al caribe. Ante la salida de la convertibilidad se tuvo que cambiar el negocio dado que dejó de ser rentable, más que nada ejecutable. Al ocurrir esto, la empresa propuso como objetivo ampliar sus operaciones a una empresa mayorista de tipo emisor y receptor. Es en este momento cuando se abren los departamentos de ventas internacionales, nacionales y receptor. Estos nuevos departamentos evolucionaron positivamente hasta el principio del 2008 donde comenzó la crisis institucional dentro del país y comenzaron a sentirse los efectos de la crisis financiera mundial. La crisis nacional afectó directamente al negocio de venta de paquetes turísticos, tanto de viajes dentro de la Argentina como hacia el exterior. La internacional golpeó nuestro principal mercado para el receptor, el español, lo cual hizo que este negocio se viera seriamente afectado.

Es por esto que la empresa entró en un proceso de reestructuración reduciendo personal y recursos, pasando de tener 120 personas contratadas a tener alrededor de 60. 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 ello se potenció el negocio de venta de pasajes aéreos. Algunos de los mercados en los que se trató de incursionar sin éxito fueron el de China y el de India. En ambos destinos se invirtió dinero en marketing y publicidad, no obteniendo casi ningún retorno. En el proceso de reducción se pasó de dos plantas a una sola, limitando considerablemente el área de trabajo.

6.7. Vendedor: Eugenio Kakias

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

Respuesta Terciario y Universitarios incompletos, Medicina y Turismo. Sí, se corresponden con las competencias. Sí, mantengo los estudios actualizados.

Pregunta ¿Cuál es su experiencia laboral?

Respuesta Realicé trabajos de Atención al Cliente y Venta en distintas agencias de turismo.

Pregunta ¿Cuál es su función en la empresa?

Respuesta Realizo operaciones de venta.

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

Respuesta Idem.

Pregunta ¿Quiénes son sus superiores?

Respuesta Mi superior directo es el Gerente de Ventas, Daniel Zuazo.

Pregunta ¿A quién le reporta?

Respuesta Solamente a mi superior directo.

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

Respuesta Lamentablemente no tengo subordinados.

Pregunta ¿Delega tareas sobre personas de otras áreas?

Respuesta No.

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

Respuesta Sí, los mismos. Para resolverlos utilizo los mecanismos provistos por la empresa, en caso de no solucionarlos recorro a la improvisación.

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

Respuesta La más real posible, sacada principalmente de los sistemas de la compañía y de internet.

Pregunta ¿Qué información debe reportar?

Respuesta La única información que reporto son los problemas que no se me permite solucionar por mi cuenta.

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

Respuesta Trato de ser cordial, por medio de mails y personalmente.

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

Respuesta Dependemos en general de todas las áreas.

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 El problema principal de la empresa es la Dirección. No cuento con la posibilidad de poder realizar un cambio.

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 No.

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

Respuesta No.

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

Respuesta No, no la considero adecuada. Los problemas son innumerables.

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

Respuesta Considero que con la cantidad de gente que se tiene se podrían realizar las tareas bien, pero dado la falta de mecanismos, contrataría más gente.

7. Casos de Análisis

7.1. Elavadores Hércules