



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ingeniería

7112 - Estructura de las Organizaciones

2do. Cuatrimestre de 2009

Entrevistas

Grupo Nro: R2

Integrantes

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

Índice

1. Gerencia de Sistemas: Zubiria Alejandro	2
1.1. Comentarios adicionales: Evolución de la empresa en los ultimos tiempos .	5

1. Gerencia de Sistemas: Zubiria Alejandro

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

Respuesta Me recibí de Licenciado en Sistemas. Además 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 delegación 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.

1.1. Comentarios adicionales: Evolución de la empresa en los últimos tiempos

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.