



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ingeniería

7112 - Estructura de las Organizaciones

2do. Cuatrimestre de 2009

Entrevistas

Grupo Nro: R2

Integrantes

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

# Índice

<b>1. Cuestionario General</b>	<b>2</b>
1.1. Generalidades . . . . .	2
1.2. Organigrama . . . . .	2
1.3. Dirección . . . . .	3
1.4. Producción . . . . .	4
1.5. Gerencia de Marketing y Promoción . . . . .	5
1.6. Recursos Humanos . . . . .	7

# 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.

## 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?

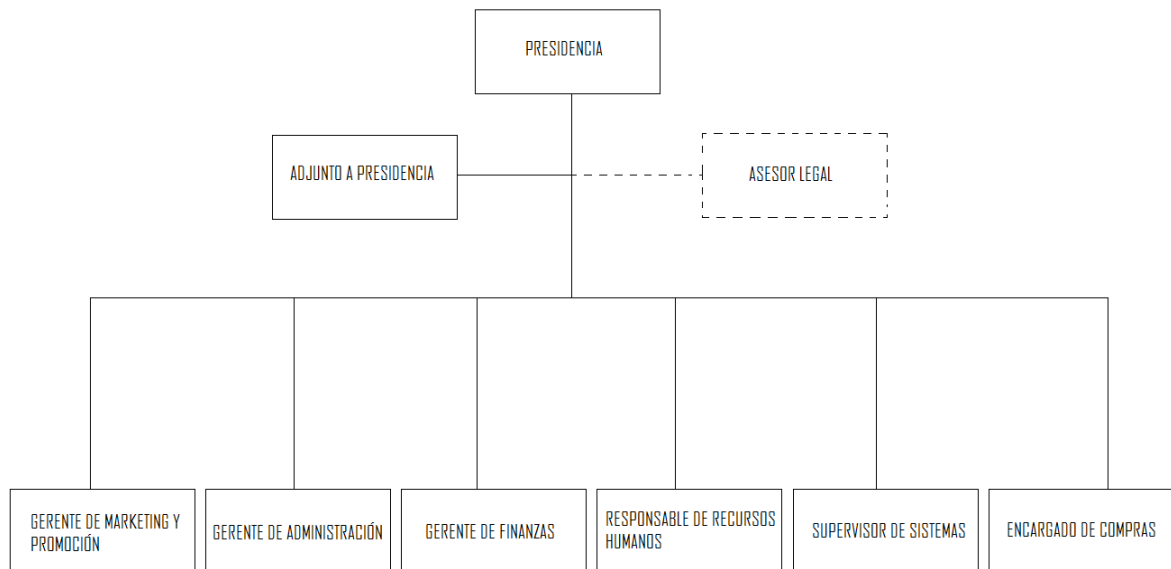
**Respuesta** Tiene su casa central en Capital Federal y sucursales en Rosario y Córdoba. También representaciones en Mar del Plata, Santa Fe y Neuquén.

**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.

## 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 dirigenal? ¿En el operativo? ¿En el de supervisión? PRESENTAR UNA DISTRIBUCION PORCENTUAL

**Respuesta** A nivel Dirigenal, hay 3 personas. En la parte operativa 46. En el de supervision 8.

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

**Respuesta** Todo el personal de la compaa 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 back up, debido a la mayor demanda de productos.

### 1.3. Dirección

**Pregunta** ¿Cuál es el objetivo general de la empresa?

**Respuesta** El objetivo de la empresa es continuar siendo una multidesino (se comercializan todo tipo de destinos) y rentabilizar cada vez mas 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 reestructuración 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.

## 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.

## 1.5. 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**

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

**Respuesta** Dos equipos de trabajo: MKT, encargado de imagen y comunicación, y Promoción, a cargo del contacto con el trade.

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

**Respuesta**

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

**Respuesta**

**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 de mercado, y de otras áreas de la empresa.

**Pregunta** ¿Qué información debe reportar?

**Respuesta** Información comercial, interna y 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 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**

**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**

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

**Respuesta**

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

**Respuesta**

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

**Respuesta**

## 1.6. 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** Si, 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, el 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 páginas 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 la misma, los proveedores suelen también capacitar al personal.