

EJERCICIO PRACTICO Nro. 9

Caso: Reorganización de una Empresa Comercial.

AUTOPARQ S.A., concesionaria de automotores nuevos y usados, tractores e implementos agrícolas en general, se ocupa de la compra-venta de los mismos, como así también cuenta con un taller que se encarga del servicio de las unidades nuevas y reparación de las usadas.

La empresa posee una estructura orgánica acorde a sus necesidades de funcionamiento y desarrollo. La comercialización de sus producto alcanzó cifras record en el año anterior, colocándose de esta forma a la altura de las empresas de mayor venta en el país.

La eficiencia operativa del taller de la empresa, sumado a la existencia permanente de los repuestos necesarios para efectuar las reparaciones y mantenimiento de los vehículos, hace que goce de un merecido prestigio en el medio.

La reciente incorporación de veinte operarios en el sector taller, sumado a las setenta personas que conformaban la dotación de personal de la empresa, determinó la necesidad de especificar el sector personal, desagregando las funciones básicas.

La compleja actividad de la firma determinó, en su oportunidad, la incorporación de un Profesional en Ciencias Económicas con dedicación exclusiva, a quien se le asignaron las funciones básicas de Finanzas y Control, funciones que luego fueron desagregadas en niveles menores de la estructura, de acuerdo a las necesidades de su operatoria. La empresa no tiene implantado ningún sistema de costos.

Las unidades nuevas (automóviles y tractores) se adquieren merced a la gestión directa del Gerente de Compras. No ocurre lo mismo con los automotores y tractores usados para lo cual se cuenta con el cuerpo de tres tasadores que deciden las operaciones con el visto bueno del mencionado gerente.

Los repuestos son adquiridos conforme a los pedidos efectuados por el Jefe de Taller, en base a la información que le suministra la sección de stock que funciona bajo su dependencia.

En resumen, se puede determinar que, además de las funciones gerenciales básicas del nivel superior de la empresa, se desarrollan estas otras sub-funciones:

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| - Mecánica Ligera | - Chapa y Pintura |
| - Administración de Personal | - Servicio Auxiliar de Taller |
| - Gestoría | - Automotores |
| - Promoción de Ventas | - Implementos Agrícolas |
| - Tasadores | - Tractores |
| - Stock Repuestos | - Contaduría |
| - Tesorería | - Asesoría Legal |
| - Servicio Médico | - Contabilidad de Stock |
| - Contabilidad de Prendas | - Presupuestación Financiera |
| - Asesoría Impositiva | - Seguros |

A raíz de la creciente demanda de repuestos y accesorios por parte del público, el

nivel superior de la Empresa ha determinado la incorporación de ese rubro a su quehacer comercial. A tal efecto, se crearon los sectores respectivos encargados de la compra y la venta de los mismos.

Como consecuencia de ello, además, la sección Stock de Repuestos dejó de depender del Jefe de Taller.

Por otra parte, y a raíz de las posibilidades de expansión tanto financieras como técnicas, la Empresa se presentó y ganó licitaciones efectuadas por las Municipalidades de Resistencia y Corrientes para la provisión de acoplados para recolección de residuos con cargador hidráulico.

En cuanto a su estructura orgánica, la empresa mantuvo los mismos sectores con que venía trabajando, dándole identidad a la nueva actividad en el aspecto comercial.

Además se creó el área de Producción a nivel de gerencia, quien absorbió el Taller Mecánico e incorporó bajo su dependencia un sector de Fábrica a igual nivel que el anterior.

Ante la solicitud de un servicio auxiliar por parte del Jefe de Fábrica, el nivel superior de la empresa determinó que se utilice los recursos humanos y técnicos existentes, a fin de no incrementar costos. Como apoyo se incorporó a un asesor directo del Jefe de Fábrica especializado en diseños.

Tarea del Alumno:

- 1 – Confeccionar el organigrama antes de la reorganización.
- 2- Confeccionar el organigrama después de la reorganización que, en su opinión, resulte más acorde a las necesidades de la empresa.
- 3- Indicar tipos de departamentalización utilizadas.
- 4- Indicar cuales son los departamentos auxiliares y principales.
- 5- Fundamentar las medidas organizativas que ha propuesto.