

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

ADMINISTRACION II

**TECNICAS ADMINISTRATIVAS Y
GESTION ORGANIZACIONAL**

GUIA DE TRABAJOS PRACTICOS

CURSO 2009

ADMINISTRACION II – CURSO 2009
INTRODUCCION A LA GUIA DE TRABAJOS PRACTICOS

PROPUESTA METODOLOGICA:

Continuando con la tónica impuesta en los cursos precedentes, la propuesta metodológica que se presenta coordina el desarrollo de las Clases Teóricas con la realización de los Trabajos Prácticos, y denota la experiencia recogida en años previos, e intenta reflejar los comentarios y sugerencias recibidas Clase a Clase de los alumnos, exteriorizadas finalmente en las encuestas de opinión que se realizan, todos los años, al final de la cursada.-

GRUPOS DE TRABAJO:

Para el desarrollo de las clases prácticas, se estimulará la participación grupal, propiciando la formación de **equipos de estudio de 5/6 miembros**, para la discusión en Clase de los prácticos planteados y la ejecución de su resolución.-

CLASES PRACTICAS:

Las Clases Prácticas consistirán en un planteo base disponible para los alumnos en la presente Guía de T.P. que aplicará uniformemente toda la Cátedra, donde obtendrán información, (preferentemente extraída de fuentes bibliográficas, medios periodísticos, y otra elaborada ad-hoc) que los coloque en una situación similar a la que en un futuro cercano encontrarán en su vida laboral, el que se complementará con la información y aclaraciones brindadas por los Auxiliares Docentes, los que incentivarán la discusión grupal, actuando de moderadores y consultores, para luego, una vez suficientemente elaborado el tema, plantear un modelo de resolución que deberá evidenciar las expectativas de la Cátedra respecto a los objetivos de aprendizaje buscados.

La metodología utilizada, sin constituirse exactamente en lo que la teoría indica al respecto, responde esencialmente a lo que se conoce como método de casos breve, exposición o discusión grupal, según los objetivos buscados.-

La duración asignada a las Clases es de 3 horas reloj, existiendo la previsión de dedicar aproximadamente un espacio de 20 minutos a un intervalo de descanso, a efectos de poder mantener activa la atención de los alumnos.-

TRABAJOS PRACTICOS GENERALES:

DESARROLLO:

Para el **Curso 2009**, se ha previsto el desarrollo de **DIEZ** Trabajos Prácticos propios de cada unidad temática, los que servirán de guía y apoyo para la comprensión de los temas incluidos en cada una de ellas.-

Estos podrán ser solicitados para su evaluación por los Auxiliares Docentes, al finalizar la Clase Práctica respectiva. La nota de ellos obtenida podrá ser utilizada como complemento para elaborar la Nota Final. De igual modo se procederá respecto de las Tareas Especiales que pudieran asignar los Profesores, tanto de Teoría cuanto de Práctica, durante el desarrollo del Curso.-

CONDICIONES DE APROBACION:

Las condiciones para la aprobación final de la **Cursada** se darán, de tal modo, cumpliendo con:

- 1) Asistencia mínima al 70 % de las Clases Prácticas dictadas.-**
- 2) Aprobación de las dos (2) pruebas parciales o sus recuperatorios.-**
- 3) Aprobación de los Trabajos Prácticos solicitados por los docentes.-**

Según oportunamente se disponga, podrán ser evaluados con especial consideración, en la fecha de Examen Final correspondiente a Diciembre, **EVALUACION FINAL ESTA PARA LA CUAL DEBERAN INSCRIBIRSE**, aquellos alumnos que, cumpliendo con las condiciones antes citadas, obtengan un rendimiento superior al promedio del curso, resultante de considerar las notas correspondientes al Primer y Segundo Parcial, la nota de concepto asignada en base a su participación en clase, así como, de corresponder, las propias de los Trabajos Prácticos que hubieran sido solicitados por los Auxiliares Docentes, así como de las Tareas Especiales asignadas por los Profesores de Teoría o de Práctica.-

Estos alumnos elaborarán, con base en los lineamientos que, al respecto, les asignarán los profesores encargados del dictado de las Clases Teóricas, un Trabajo Monográfico que deberá ser presentado como condición necesaria (**AL IGUAL QUE LA REFERIDA INSCRIPCION**) para acceder a la citada evaluación.-

Cronograma 2009

Día	Fecha	Descripción
Lunes	03/08/2009	Comienzo de clases
Martes	04/08/2009	Presentación de cursada
		Teoría Unidad 1
Jueves	06/08/2009	TP 1
Lunes	10/08/2009	Teoría Unidad 1 continuación
Martes	11/08/2009	Teoría Unidad 1 continuación
Jueves	13/08/2009	TP 1 Bis/ continuación
Lunes	17-ago	Feriado
Martes a Lunes	18/8 al 24/8	Semana de Examen
Martes	25/08/2009	Teoría Unidad 2.
Jueves	28/08/2009	TP 2
Lunes	31/08/2009	Teoría Unidad 3
Martes	01/09/2009	Teoría Unidad 3
Jueves	03/09/2009	TP 3
Lunes	07/09/2009	Teoría Unidad 4
Martes	08/09/2009	Teoría Unidad 4
Jueves	10/09/2009	TP 4
Lunes	14/09/2009	Teoría Unidad 5
Martes	15/09/2009	Teoría Unidad 5
Jueves	17/09/2009	TP 5
Lunes	21/09/2009	Feriado
Martes a Lunes	22/09 a 28/09	Semana de Examen
Martes	29/09/2009	Clase de repaso
Jueves	01/10/2009	Clase de repaso
Sábado	03/10/2009	PRIMER PARCIAL (evaluando U.1 a U.5)
Lunes	05/10/2009	Teoría Unidad 6
Martes	06/10/2009	Teoría Unidad 6
Jueves	08/10/2009	TP 6
Lunes	12/10/2009	SIN ACTIVIDAD DOCENTE
Martes	13/10/2009	Teoría Unidad 7 .
Jueves	15/10/2009	TP 7
Sábado	17/10/2009	RECUPERATORIO 1ER PARCIAL
Lunes	19/10/2009	Teoría Unidad 8
Martes	20/10/2009	Teoría Unidad 8
Jueves	22/10/2009	TP 8
Lunes a Sábado	26/10 al 31/10	Semana de Examen
Lunes	02/11/2009	Teoría Unidad 9
Martes	03/11/2009	Teoría Unidad 9
Jueves	05/11/2009	TP 9
Lunes	09/11/2009	Teoría Unidad N° 10
Martes	10/11/2009	Teoría Unidad N° 10
Jueves	12/11/2009	TP N° 10
Lunes	16/11/2009	Clase de Repaso
Martes	17/11/2009	Clase de Repaso
Jueves	19/11/2009	SIN ACTIVIDAD DOCENTE
Jueves	26/11/2009	SIN ACTIVIDAD DOCENTE
Sábado	28/11/2009	Segundo Parcial (Evaluando U.6 a U 10)
Lunes a sábado	30/11 al 5/12	Semana de Examen
Sabado	12/12/2009	Recuperatorio del segundo parcial
Lunes a Sábado	14/12 al 19/12	Semana de Examen
Sábado	13/02/2010	Recuperatorio General

UNIDAD I

TP 1 (1ra parte): Globalización.

RESUMEN DEL CASO

A partir del tercer trimestre del año 2008 se desató una de las más profundas y devastadoras crisis económicas de la historia. Comenzó en los Estados Unidos pero no tardó en impactar en el resto del globo con gran velocidad y dureza.

Algunos analistas aseguran que todavía no se ha visto lo peor, mientras que otros confían en que ya hemos tocado fondo y viene la recuperación. Donde sí hay unanimidad es en que esta crisis, al igual que otras de similar magnitud del pasado, ha generado y generará cambios radicales y profundos en concepciones que hasta hoy se mantenían pétreas tanto respecto del gerenciamiento de empresas como de la conducción de gobiernos. Los Estados Unidos, abanderado del libre mercado y el desarrollo privado, ha nacionalizado bancos históricamente privados. Tal es así que, en términos contables y reales, el gobierno norteamericano es dueño, entre otros, del City Bank. Las gigantes automotrices globales, eternas defensoras del libre comercio y mercado, piden cada vez más ayuda e intervención económica por parte del estado para garantizar la continuidad y los puestos de trabajo.

A continuación se presentará información extraída de dos fuentes diferentes. En primer término, una nota del suplemento Económico del diario La Nación y luego, una editorial de noviembre de 2008 correspondiente a una de las comunidades de economía y negocios más leídos en Argentina perteneciente al grupo Clarín: MATERIABIZ.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Comprender y aplicar aspectos que ayuden a caracterizar el fenómeno global, en todas sus dimensiones y complejidad.
- Identificar el impacto de la globalización en las particularidades organizacionales, regionales, nacionales y mundiales.

LA CRISIS ECONÓMICA MUNDIAL

PREGUNTAS DETONANTES

Independientemente de las causas que la generaron, ¿cree usted que la actual crisis económica hubiera tenido iguales consecuencias y la misma velocidad de propagación si hubiera ocurrido hace 30 años? ¿Por qué?

Discusión en equipo

Analizando la información del caso, de qué forma puede relacionarla con conceptos como:

1. Elementos constitutivos del fenómeno de la globalización. ¿Cuáles de ellos encuentra en la información analizada? Transcriba brevemente párrafos que fundamenten su respuesta, citando la fuente.
2. De acuerdo a la información suministrada en el caso, cuál/es cree que han sido las causas que han acelerado el proceso de globalización? Justifique.
3. Analizando particularmente el artículo "Impacto de la Globalización en las Organizaciones y la Sociedad" indicado dentro de la bibliografía de la presente unidad, ¿Qué reflexiones le merece a la luz de los acontecimientos de los últimos meses y lo analizado en los puntos anteriores, la relación de la actual crisis mundial y su impacto en la estructura organizacional?

lanacion.com

Las preguntas y respuestas de la crisis financiera

Noticias de Economía

Lunes 29 de setiembre de 2008 | 12:44

Por Francisco Jueguen
De la Redacción de lanacion.com

Preguntas y respuestas

¿Cuándo se originó la crisis?

Si bien los problemas en el sector financiero recrudecieron en junio del año pasado cuando dos fondos de cobertura mixta del banco de inversión Bear Stearns tambalearon, algunos estiman que el comienzo de la burbuja inmobiliaria data de junio de 2003, cuando las tasas de la Fed estuvieron en su nivel más bajo (1%).

¿Cómo se desató la burbuja?

Cuando en tiempos de Alan Greenspan al frente de la Fed necesitaron reactivar la economía tras el crac del Nasdaq, la rebaja de las tasas desató una fuerte inversión en hipotecas de riesgo (subprime) y papeles estructurados armados por los bancos. Tras la posterior suba de las tasas y el encarecimiento del crédito, la caída de los precios de las viviendas, debido a una imposibilidad de pago por parte de los deudores, desvalorizó los activos de los bancos que tenían estos títulos en su poder.

¿Qué consecuencias produjo?

La crisis financiera tuvo variadas consecuencias. Provocó una concentración en el sector financiero (las ventas del Bear Stearns al JP Morgan, del Merrill Lynch al Bank of America y del Wachovia al Citigroup), la quiebra más importante en la historia de Wall Street (Lehman Brothers) y los salvatajes a diversas entidades (Fannie Mae y Freedy Mac y la aseguradora AIE, entre otras).

¿Qué impacto tiene la crisis en el mundo?

En un planeta globalizado como el actual, los bancos se encuentran fuertemente interrelacionados. El temor a no saber cuál será el próximo en caer provocó lo que los analistas llaman *credit crunch* (restricción de crédito) que, a su vez, derivó en la iliquidez del sistema y un alza en las tasas de interés.

¿Qué han hecho los bancos centrales al respecto?

Tanto la Reserva Federal de los Estados Unidos (Fed, por sus siglas en inglés) como el Banco Central Europeo (BCE) han coordinado, durante las últimas semanas, acciones conjuntas para inyectar liquidez al sistema a través de la ampliación de swaps (acuerdos de intercambio recíproco) y otras medidas.

¿Qué impacto tiene la crisis en la Argentina?

La aversión al riesgo por parte de los inversores extranjeros impulsa el índice de riesgo país argentino (el diferencial de la deuda local con los bonos del Tesoro de EE.UU.) y encarece las posibilidades de la Argentina de endeudarse. Además, se prevé que los países reduzcan su demanda de alimentos, por pronósticos de menor crecimiento, y produzca así una baja en los precios de las principales exportaciones argentinas.

¿Qué implica el plan anunciado por Bush?

La administración republicana quiere US\$ 700.000 millones con el objetivo de recomprar la deuda "tóxica" de las entidades financieras en problemas y sanear así sus cuentas. Esto, estiman, devolvería la confianza al sistema, ya que los bancos volverían a prestar dinero. Se trataría del mayor salvataje desde la Gran Depresión originada a partir del crac de 1929.

¿Cuáles son las principales críticas que se le hacen al plan presentado?

En plena campaña presidencial, los demócratas cuestionan que una sola persona (el secretario del Tesoro, Henry Paulson) maneje sin controles esa enorme cantidad de dinero. Por otro lado, critican que los contribuyentes sean los que deban pagar por los "pecados" de Wall Street. En tanto, fieles a su ideología liberal, los republicanos ortodoxos cuestionan que sea el Estado el que deba intervenir en la economía.

¿Qué se había acordado el pasado domingo y rechazado el lunes?

Que los US\$ 700.000 millones serían entregados en varios tramos, con un desembolso inicial de 250.000 millones. Luego el presidente tendría poder para autorizar otra partida de 100.000 millones, y los restantes 350.000 millones deberían ser aprobados por el Congreso.

Algunos cambios agregados en el proyecto aprobado

Entre otros cambios, los senadores subieron de 100.000 a 250.000 dólares el tope máximo para los depósitos bancarios con garantía federal, y agregaron hasta 100.000 millones de dólares en los recortes impositivos.

También restringieron los "paracaídas dorados", como se conoce a las indemnizaciones millonarias por despido que cobran los ejecutivos de Wall Street caídos en desgracia.

MATERIA BIZ

¿Cómo llegamos a la crisis financiera global?

La crisis financiera ha pulverizado billones de dólares de riqueza y desencadenado insospechadas respuestas públicas, como un gobierno republicano nacionalizando bancos en los Estados Unidos. Pero, ¿cómo hemos llegado a esta situación?

Por Marcelo Dabós

A mediados del 2007, la montaña de deuda basada en hipotecas de dudoso pago comenzó a derrumbarse en los Estados Unidos. Poco más de un año después, nos enfrentamos con la mayor crisis financiera internacional desde la Gran Depresión.

Pero, ¿cómo hemos llegado al actual derrumbe?

Las raíces de la crisis hipotecaria se remontan al furor de las acciones tecnológicas de finales de los '90. En el 2000, el estallido de la burbuja ocasionó fuertes caídas en el mercado accionario y llevó a los Estados Unidos a una recesión.

Para limitar la contracción económica, la Reserva Federal, encabezada por Alan Greenspan, redujo fuertemente la tasa de interés de referencia. De 6,24 por ciento en el año 2000, la tasa fue bajando progresivamente hasta alcanzar un mínimo de 1,35 por ciento en 2004.

La formación de la burbuja hipotecaria

La política de "dinero fácil" de la Fed se plasmó en una explosión del crédito al consumo y para la compra de viviendas.

Así, se registró un notable incremento de la demanda de inmuebles, con el consiguiente aumento del valor de las propiedades. La competencia entre prestamistas por capturar la mayor parte del mercado los llevó a desarrollar opciones crediticias que mantuvieran bajas las cuotas mensuales (al menos, durante los primeros años del préstamo).

Así, se ofrecieron créditos de tasa variable con tasas iniciales reducidas o hipotecas que exigían apenas un mínimo pago inicial y cero repago de capital en los primeros años.

Gracias a estas facilidades, millones de estadounidenses compraron su primer inmueble o refinanciaron sus hipotecas.

Pero, en medio de la ola de optimismo, pocos se preocuparon de que aquellos créditos baratos incluyeran un incremento en los pagos mensuales en algún momento futuro de la vida del préstamo.

El deterioro de las hipotecas y la securitización

A medida que la industria aceleraba su crecimiento, la calidad de las hipotecas comenzaba a deteriorarse.

Para capturar mayores cuotas del mercado, muchas instituciones otorgaron préstamos a individuos con elevados indicadores de riesgo crediticio, de bajos ingresos o con falta de documentación apropiada.

En este marco, se tomó una decisión que habría de resultar enormemente costosa en el futuro.

Los prestamistas "securitaron" las hipotecas. Es decir, crearon bonos hipotecarios cuyo pago al tenedor dependía de que los deudores hipotecarios abonaran sus cuotas. Luego, vendieron estos papeles en el mercado.

Para los bancos, esta maniobra tenía perfecto sentido. En efecto, al vender aquel bono en el mercado, se reducía el riesgo para ellos en caso de que aumentara la tasa de default de

deudores hipotecarios.

Y, gracias a esta práctica, los bancos hipotecarios consiguieron más dinero para otorgar hipotecas.

Emisión de CDOs basados en títulos securitizados de préstamos hipotecarios

Las "collateralized debt obligations" (CDOs) son un instrumento financiero respaldado por una variedad de activos incluyendo títulos securitizados de hipotecas.

Las instituciones financieras que habían comprado los títulos securitizados de hipotecas emitidos por bancos hipotecarios comenzaron a emitir CDOs respaldados en ellos. De hecho, los CDOs, al no estar regulados, podían crearse casi libremente.

Y, en última instancia, su valor dependía de la capacidad de pago de los deudores hipotecarios. Mientras la mayoría honrara sus cuotas, como ocurrió durante los tiempos de formación de la burbuja, toda la ingeniería financiera podía sostenerse y resultar enormemente lucrativa.

Incluso, en el mercado existía una fuerte confianza en la calidad de estos papeles. Algunos CDOs basados en títulos securitizados de hipotecas sub-prime hasta eran considerados como "libres de riesgo" por las más prestigiosas calificadoras.

De esta forma, los CDOs se convirtieron en el sector de mayor crecimiento del mercado de activos financieros y fueron ávidamente incorporados a los portafolios de compañías de seguros, fondos comunes de inversión, bancos comerciales, bancos de inversión, fondos de retiro y otras instituciones financieras e individuos.

El aumento de la tasa

En abril de 2004, el director de la Fed, Alan Greenspan, manifiesta ante el congreso norteamericano su intención de aumentar la tasa de interés para prevenir los primeros indicios de inflación en los Estados Unidos.

En la página 378 de su libro, **The Age of Turbulence**, Greenspan señala: "mi esperanza era aumentar la tasa de las hipotecas de tal manera de apaciguar el boom en el sector inmobiliario, el cual para entonces estaba produciendo una inoportuna espuma".

La explosión de la burbuja

Una burbuja explota porque, en algún momento, algún elemento la hace explotar.

En este caso, una creciente oferta de propiedades que se presenta con retraso frente a los precios alcanzados tras el anterior auge de la demanda y una suba de las tasas de interés inducida por la autoridad monetaria (ahora con una política monetaria dura) como parte de una estrategia antiinflacionaria.

El alza de la tasa de interés tiene dos efectos. Por un lado, reduce los precios de los inmuebles al haber menos crédito para su compra. Por el otro, incrementa las cuotas porque los contratos se habían pactado a tasa variable y creciente a medida que avanzaba la vida del préstamo. De esta forma, se dispara la tasa de default sobre las hipotecas.

Al bajar el precio de las propiedades el valor de la garantía disminuye por debajo de la deuda, especialmente en el sector que había comprado con alto coeficiente préstamo/valor de la vivienda y aplazando los pagos de capital. En este contexto, para muchos resulta conveniente no pagar la hipoteca y ceder la propiedad.

El colapso de los mercados

En junio de 2007, se produce el colapso de dos fondos de Bear Stearns que habían invertido fuertemente en el mercado sub-prime.

Durante 2007, muchos bancos comienzan a encontrar que sus activos hipotecarios se habían vuelto "tóxicos". Es decir, aquellos títulos habían sido valuados muy por encima de lo que podían obtener por ellos en el mercado. Los activos de las instituciones se pulverizan.

La preocupación es señalada por el mensaje de radio del Presidente Bush del 1 de septiembre de 2007, donde se refiere a la necesidad de ayudar a las familias con problemas de pago de hipotecas.

El número creciente de remates hipotecarios profundiza la caída de los precios de las propiedades y muchas hipotecas de primera línea entran en mora.

En marzo de 2008, la Fed evita la quiebra de Bear Stearns asumiendo pasivos por 30.000 millones de dólares y arreglando su venta a JPMorgan Chase. Desde este momento, el mercado ingresa en una espiral donde los tenedores de activos hipotecarios ven reducirse enormemente su patrimonio.

El 8 de septiembre el Departamento del Tesoro anuncia que toma a su cargo a Fannie Mae y Freddie Mac dos instituciones centrales del mercado inmobiliario.

El 12 de septiembre, quiebra Lehman Brothers. Merrill Lynch, de quien no se pensaba que estaba en peligro, se vende al Bank of America para evitar que corra la misma suerte.

El 14 de septiembre la Reserva Federal se hace cargo del 80 por ciento de AIG, la tercera aseguradora del mundo, mediante un crédito puente de 85.000 millones de dólares a dos años. AIG tenía 307.000 millones de dólares en créditos asegurados de los mayores bancos del mundo, principalmente de Europa. Si se dejaba quebrar a AIG, ésta no indemnizaría a los bancos en el caso de que sus activos cayeran en default.

El 19 de septiembre el Secretario del Tesoro presenta su plan de compra por parte del Estado de activos inmobiliarios del sistema financiero por 700.000 millones de dólares en una breve propuesta donde se atribuye amplios poderes.

En definitiva, desde septiembre de 2008, el pánico se apoderó del sistema financiero mundial y las principales bolsas del mundo sufrieron fuertes derrumbes.

Los efectos de la crisis sobre la economía real ya se están haciendo sentir con reducciones en la producción y el empleo.

La efectividad de los planes de rescate coordinados por distintos gobiernos del mundo incluyen mayores garantías para ahorristas y nacionalizaciones de bancos.

Las pérdidas son socializadas y los tenedores de monedas perderán en el largo plazo por el impuesto inflacionario que generarán los gastos gubernamentales para el salvataje financiados con grandes inyecciones de liquidez.

Pero, más allá de las medidas de estabilización, la crisis llama a una revisión profunda de los mecanismos regulatorios de los sistemas financieros globales.

Dr. Marcelo Dabós

Director del Área de Investigaciones en Economía y Finanzas de la Escuela de Negocios de la Universidad de Belgrano y Presidente del Club de Finanzas de la Universidad de San Andrés

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL:

Analizando la información del caso, de qué forma puede relacionarla con conceptos como:

4. Elementos constitutivos del fenómeno de la globalización. ¿Cuáles de ellos encuentra en la información analizada? Transcriba brevemente párrafos que fundamenten su respuesta, citando la fuente.
5. De acuerdo a la información suministrada en el caso, cuál/es cree que han sido las causas que han acelerado el proceso de globalización? Justifique.
6. Analizando particularmente el artículo "Impacto de la Globalización en las Organizaciones y la Sociedad" indicado dentro de la bibliografía de la presente unidad, ¿Qué reflexiones le merece a la luz de los acontecimientos de los últimos meses y lo analizado en los puntos anteriores, la relación de la actual crisis mundial y su impacto en la estructura organizacional?

BIBLIOGRAFIA:

a) Indispensable:

- **TAVELLA, Laura:** La Globalización. Art. de la cátedra.-
- **THOMPSON, STRICLAND.** "Administración Estratégica" 13ª Ed. Textos y Casos. Ed. Mc Graw Hill. México. Año 2004. PP 116-150.
- **PRAHALAD, C.K.** "Los desafíos emergentes". Revista Gestión V4 N° 3 MAY/JUN 1999. PP182-191.
- **TAVELLA, Laura y otros:** Impacto de la globalización en las organizaciones y en la sociedad. Art. De la cátedra.-

b) Complementaria

- **HERMIDA, Jorge y SERRA Roberto.** "Administración Estratégica. Un enfoque competitivo y emprendedor". Buenos Aires. Macci. Año 1990. P. 28 y PP. 141-162.
- **BUENO CAMPOS, Eduardo.** "Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y Casos". Madrid. Pirámide. Año 1996. PP 53-59.

UNIDAD I
TP 1 (2da parte): Contexto.

RESUMEN DEL CASO

El mercado óptico de armazones de sol y receta movió en 2008 US\$ 135 millones en la Argentina. Luxottica Group es la responsable de diseñar, producir y comercializar en todo el mundo, no sólo gafas Ray-Ban como marca propia sino también la mayoría de los nombres de nivel internacional como Persol, Vogue, Chanel, Prada, Dolce&Gabbana y Miu Miu. Un negocio que crece y que enfrenta cambios en los mercados en que actúa.

Como todas las empresas del sector y de otras industrias, Ray Ban se enfrenta a un contexto con fuertes y profundos cambios que la llevan a analizarlo para entenderlo y, de ese modo, delinear estrategias que conduzcan a los resultados deseados.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Desarrollar habilidades relacionadas al análisis del contexto y su impacto en las organizaciones en particular.
- Lograr diferenciar y aplicar diferentes metodologías de análisis del contexto interno y externo.

RAY BAN

UN POCO DE HISTORIA Y PRESENTE

Ray-Ban es una empresa manufacturera fabricante de anteojos de sol y receta que fue fundada en 1937 por Bausch & Lomb, hasta que en 1999 la multinacional italiana Luxottica Group compró la marca. Desde sus inicios, la meta era alcanzar alta calidad, diseño y funcionalidad del producto. Todos los procesos son analizados y optimizados en forma permanente. A lo largo de los años se ha perfeccionado la técnica y se ha estandarizado el proceso para obtener hoy productos de excelencia, durables y con un diseño que es marca registrada.

Marcela Giorgio es la directora de Marketing y Key Account Manager para la Argentina, quien toma las estrategias globales del negocio adecuándolas al mercado local.

“Si bien a través de los años el concepto de lujo ha ido variando, en términos generales una marca de lujo debe tener una personalidad definida y deseable para el consumidor, representando productos y/o servicios de alta calidad en todo su concepto, donde la estrategia de comunicación esta destinada a un público selecto intentando preservar la exclusividad de la marca y, por ende, de sus productos también.”

El alto precio que en general poseen estos bienes es una consecuencia directa de los altos costos que implican los procedimientos de calidad y diseño, sumado a la decisión de una determinada política de precios que, en el caso de Ray Ban, marca un claro posicionamiento en el segmento de gafas de alto precio.

En referencia específicamente a Ray-Ban, la Argentina es el único país que la considera producto de lujo. Si bien cuenta con todas las características que lo definen como tal, tanto la personalidad de la marca como la comunicación, no son para nada exclusivos, todo lo contrario. "En Estados Unidos podemos encontrar desde taxistas y obreros del Bronx hasta empleados ejecutivos de Wall Street usando Ray-Ban; y en Europa sucede lo mismo. El concepto de la marca no se detiene, ni se dedica a un estrato social y/o económico en especial, sino que se dirige a todas aquellas cosas en común que tienen las personas", cuenta Giorgio.

Pero el target de Ray-Ban es tan amplio que en algunas familias lo usan hasta tres generaciones al mismo tiempo. A escala local, el consumidor lo ve como un clásico, con un alto grado de calidad, sin dejar de estar de moda. En el plano mundial, fue el primer fabricante moderno de gafas de sol y responsable de la creación de dos de los modelos más imitados del mundo: Ray-Ban Aviator y Ray-Ban Wayfarer.

Para la Directora de Marketing, una marca de lujo es exitosa cuando ha perdurado en el tiempo, pudiendo llegar al target objetivo con una personalidad propia identificada, y ha marcado y sigue marcando tendencia dentro de su rubro. Señala que el mercado local es muy chico: "Sólo el 1% de la sociedad argentina consume gafas de lujo de nivel internacional, en donde Luxottica es líder con aproximadamente el 85% del market share. El restante 99% es consumidor de marcas de producción nacional, o importadas con costo menor a 1 dólar, según datos proporcionados por el sistema MARIA de importaciones. Estos productos inundan el mercado y a precios realmente muy bajos. En tiempos de recorte de gastos, nos generan un problema grande ya que desvían el consumo. Tenemos estudios que indican que si esos productos no existiesen, tendríamos casi un 40% más de ventas. Por otro lado, además de productos de bajo precio y calidad, están apareciendo nuevos actores que, con buena tecnología y conocimientos adquiridos de especialistas de la industria, están mostrando buenos productos, a precio y calidad acordes. Si bien nosotros sabemos que nuestro *know-how* es muy importante, no hay que descuidarse. Un ejemplo es el caso de una firma italiana dedicada tradicionalmente a la fabricación de antiparras para ski y natación que ha empezado a introducir una gama de gafas de sol para el segmento de deportistas. Y aquí la cuestión es el diseño y el posicionamiento, porque en lo que hace a insumos para la producción son, en su mayoría, *commodities*. Para nuestros productos usamos metales como oro, plata y algunas aleaciones, resinas plásticas para patillas y marcos y elementos minerales naturales y sintéticos para la producción de las lentes. Para todos ellos el mercado internacional tiene tanto precios como cantidades transparentes para todos los jugadores. El secreto es cómo combinarlos, y en esto tiene mucho que ver la tecnología. Hemos desarrollado nuestras propias máquinas y equipos que son de altísima complejidad, luego de décadas de investigación y desarrollo. Además, nuestros técnicos especialistas reciben permanentemente formación dentro y fuera de la empresa, con los mejores de la industria. Todo eso hace que, además de tener un producto excelente, la gente que hace Ray Ban esté muy a gusto aquí."

En lo que a Ray-Ban respecta, luego de haber pasado la crisis del 2001, "es una marca que no deja de sorprendernos año a año". Su crecimiento en gafas de sol este año ha superado casi 45% en ventas respecto del año anterior; y en cuanto a gafas de receta, creció un 25%.

"Se trata de una marca de vanguardia que si bien marca tendencia, no pasa de moda. Esto, sumado a una alta calidad, hace que sea una marca y un producto de inversión a largo plazo, no una inversión pasajera. De todos modos, somos conscientes de que puede ser que tengamos una baja en las ventas, que iremos midiendo mes a mes balanceando y equilibrando el presupuesto de marketing para obtener buenos resultados al cierre del año. En definitiva esto siempre es así: en los buenos momentos, como tuvimos en casi toda la década del '90 con un dólar barato que permitía vender nuestros productos a nivel local más fácilmente y un contexto económico muy favorable, también teníamos que esforzarnos por posicionar la marca y obtener una buena participación de mercado. En esa época, todo estaba dado para los productos importados de buena calidad: el PBI en dólares de la Argentina no paraba de crecer, la industria nacional estaba casi parada por la creciente aparición de productos importados de

buena calidad y a buen precio y el nivel de salarios interno era, en dólares, muy bueno en términos relativos con el resto del mundo. Así, teníamos un potencial de compra grande. En definitiva, ya sabemos que en mercados menos estables como el argentino, hay que estar listo para estos cambios porque, más allá de las variables globales, están las locales que son bastante volátiles. Tal es el caso, por ejemplo, del valor del peso argentino: como toda nuestra producción está asociada a valores en dólares, tenemos que balancear muy bien las decisiones de stock. Nosotros vendemos en pesos pero tenemos que cubrir costos en dólares y lo que se mide en nuestra casa matriz es la rentabilidad en dólares. Esto hace que podamos perder mucho en muy poco tiempo.”

Adaptación de la nota publicada en la Revista MERCADO
Diciembre de 2008

LOS RAY-BAN ULTRA LIMITED EDITION

Ray Ban celebra su 70º aniversario y su liderazgo mundial en el diseño y fabricación de gafas con el lanzamiento de **Ray-Ban Ultra**: una prestigiosa edición limitada de dos de los modelos más memorables y que hicieron famosa a la marca: las **Ray-Ban Aviator** y las **Ray-Ban Outdoorsman**. Desde 1937, Ray-Ban ha sido símbolo de un estilo de vida singular, una forma de ser independiente, audaz y libre, en el mundo de la moda, el cine y la sociedad. Autenticidad y tradición son los valores distintivos ocultos tras la historia y los éxitos de la marca y que la han convertido en un símbolo internacional de estilo y pasión. Ray-Ban Ultra es una edición limitada de 25.000 pares de gafas disponibles desde diciembre de 2007 en las tiendas de gafas más selectas de todo el mundo.

Se caracterizan por poseer la más alta calidad y una tecnología insuperable. Esta colección se fabrica íntegramente en Japón. Ray-Ban Ultra es única y exclusiva. En total, se elaboran para todo el mundo sólo 12.500 cristales numerados de cada modelo, que dan lugar a sólo 25.000 pares, cada uno de ellos grabado con su número de serie en la parte interna. Se trata de unidades únicas y auténticas que representan de manera genuina una historia continua de éxitos.

La **edición limitada Ray-Ban Ultra** de estos dos iconos del estilo se caracteriza por un diseño renovado, con sus líneas clásicas perfeccionadas, distinguido con nuevos y exquisitos detalles, y optimizado con el aporte de la última tecnología. En particular, Ray-Ban Ultra simboliza calidad y exclusividad en la elección de los materiales más refinados: titanio, beta titanio y oro puro que combinan las preferencias actuales con la tradición, la tecnología con la belleza, la solidez con la leyenda.

El frente de la montura está elaborado con titanio y las patillas con beta titanio. Toda la montura está enchapada en oro de 22K. Ray-Ban Ultra combina la solidez y durabilidad del titanio con la grácil flexibilidad del beta titanio, una de sus aleaciones, y con la distinción del valor, no meramente simbólico, que le otorga uno de los metales más preciosos que existen.

Las nuevas **lentes P3** reflejan aún más fielmente la orientación fundamental hacia la calidad y la tecnología que se puede encontrar en los diseños de Ray-Ban Ultra. El nuevo filtro polarizador, intercalado entre dos capas de cristal, mejora la visión y garantiza una protección aún mayor contra la luz polarizada. El revestimiento antirreflejos reduce todavía más el porcentaje de luz que llega a los ojos, garantizando así una visión más definida. Finalmente, la novedosa calidad impermeable de las lentes P3 aumenta la protección de la superficie

La exclusiva presentación de las gafas Ray-Ban Ultra consiste en un estuche de cuero e incluye un folleto informativo.

Esta edición limitada Ray-Ban Ultra -única y exclusiva- inicia un nuevo capítulo de una singular historia fundada en la calidad, el estilo y la excelencia desde 1937.

Su precio: cercano a los U\$ 500.-

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS GRUPAL

1. Identifique y describa la demanda y la oferta de la organización estudiada tomando como herramienta el modelo teórico de M. Porter.
2. Realice un análisis FODA de la organización basándose en la información del caso o aquella que pueda deducir y relacionar respecto de lo trabajado en la primera parte del trabajo práctico de esta unidad.
3. Si estuviéramos situados temporalmente en los '90, ¿cree usted que las amenazas y oportunidades para esta firma serían las mismas?

BIBLIOGRAFIA:

a) Indispensable:

- **BUENO CAMPOS, Eduardo.** "Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y Casos". Madrid. Pirámide. Año 1996. PP 53-59.
- **SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo.** "Re-estructurando Empresas". Buenos Aires. Macci. Año 1994. PP63-93.
- **THOMPSON, STRICLAND.** "Administración Estratégica" 13ª Ed. Textos y Casos. Ed. Mc Graw Hill. México. Año 2004. PP 116-150.
- **C. K. PRAHALAD Y GARY HAMEL.** "La estrategia como objeto de estudio: ¿por qué buscar un nuevo paradigma?" Grupo Editorial Planeta. Ediciones Deusto. Buenos Aires. Año 2005. PP 9-32.

b) Complementaria:

- **TAVELLA, Laura y otros:** Impacto de la globalización en las organizaciones y en la sociedad. Art. De la cátedra.-
- **HERMIDA, Jorge y SERRA Roberto.** "Administración Estratégica. Un enfoque competitivo y emprendedor". Buenos Aires. Macci. Año 1990. P. 28 y PP. 141-162.

- **UNIDAD II: EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
TRABAJO PRÁCTICO N° 2**

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:

Que los alumnos sean capaces de:

- Reconocer las características de una Organización que la ubican en diferentes modelos organizacionales.
 - Identificar las diferentes etapas del ciclo de vida de una organización, pudiendo caracterizarlas y describiendo las crisis que, en forma habitual, se presentan; según el modelo teórico propuesto en clase.
 - Relacionar los modelos organizacionales estudiados con las etapas del ciclo de vida, identificando las utilidades de analizar una organización bajo ambas metodologías.
-

MARCO TEORICO CONCEPTUAL:

Evolución de las organizaciones. Distintos modelos organizacionales, alcances aplicabilidad. Relación de la organización y el contexto: estrategia. Etapas de la vida de las organizaciones. Tipos de organizaciones. Impacto de la naturaleza de las organizaciones sobre su estructura, gobierno y funcionamiento. Impacto de la forma jurídica.

"LAS NONITAS" MÁS DULCES

Hacia fines de los años 1800, llegaron a la zona de los lagos, al sudoeste de Río Negro, Neuquén y Chubut, gran cantidad de inmigrantes europeos. Aquellos colonos llegaron del norte de Italia, Suiza, Austria, Francia y Alemania, sorteando condiciones por demás complicadas, ya que no existían rutas en la zona. Fue muy arduo el trabajo de asentamiento en el que era necesario producir toda la variedad de alimentos para la subsistencia. A medida que llegaban nuevos inmigrantes, la diversidad de alimentos era cada vez mayor, conjuntamente con el gran bagaje cultural y un fuerte componente en Chocolatería y Repostería.

En este contexto nació de una familia de inmigrantes suizos, cuyo apellido era Genolet, "Las Nonitas", una pequeña fábrica de chocolates y dulces artesanales que hoy, 50 años después, llega a varios países de Latinoamérica, y actualmente es el referente regional cuando se habla de chocolates y dulces.

Los inicios

En sus comienzos trabajaban solamente los esposos Antoine e Isabella, quienes utilizaron técnicas y costumbres milenarias heredadas de sus ancestros, las que se convirtieron en parte del patrimonio único de "Las Nonitas", nombre colocado en honor de las abuelas de ambas familias. Estos inmigrantes se preocuparon de los detalles en todo el proceso de elaboración, desde la selección de las materias primas de altísima calidad hasta del diseño de los envases y envoltorios.

Por ejemplo, para la elaboración de los dulces, licores y frutas bañadas en chocolate, habían sembrado en su chacra diversos árboles y plantas como frutos del bosque, frutillas, frambuesas y grosellas, que crecían y brindaban gran cantidad de frutos, debido a la ubicación y clima

especiales reinantes en el sur de nuestro país. Esta pequeña plantación era cuidada por ellos mismos y fue aumentando de tamaño y variedad a medida que se incrementaba la producción y los pedidos especiales de los clientes. De esta manera, "Las Nonitas" se hizo famosa entre los lugareños, incorporando ideas que le daban vecinas, haciendo regalos personalizados en cumpleaños, innovando en algunos agregados y cuidando de variar los dibujos en los envoltorios según la época del año, fechas especiales o, en numerosas ocasiones, el ánimo de Isabella.

Crecimiento en sentido amplio

Al cabo de dos años y medio de fabricación de productos artesanales y 4 de matrimonio la familia Genolet pasó a tener dos nuevos integrantes, los mellizos Joseph y Cristino, quienes se criaron entre aromas de chocolate, leche tibia, frutas y café.

Los primeros meses Antoine se hizo cargo de la fábrica él sólo, pero pronto se vio desbordado porque los pedidos no cesaban de crecer, e insistió en contratar algunos conocidos para que lo ayudaran principalmente en la chacra y en la limpieza y mantenimiento, aunque también barajó la idea de que ingresaran a la cocina dos vecinas de confianza. Finalmente se pusieron de acuerdo en tomar varios empleados, pero como para Isabella esto significaba incorporar extraños en su hogar, además de su rol de madre se adjudicó la función de cuidar que nadie, salvo su marido, tuviera acceso a las recetas y secretos de fabricación de los productos.

Así, con el tiempo, Isabella fue organizando la fábrica, separando los utensilios por puestos de trabajo, coordinando que todos tuvieran los insumos necesarios, controlando la calidad tanto de las materias primas como de los productos terminados y determinando cuánto y de qué variedades de chocolate y tarros de dulce debían fabricarse por semana. Antoine estaba a gusto con ese rol, ya que a él le permitía adentrarse en la chacra por horas, charlando con los empleados, cuidando sus árboles, probando injertos que dieran nuevos frutos y alejarse de las tareas más "fabriles", tal como él las llamaba.

Dulces conflictos

Cuando los mellizos cumplieron 9 años, la pequeña fábrica ya era toda una empresa con más de 30 empleados distribuidos en las áreas de Insumos, Fabricación, Envasado y Ventas, instalaciones más grandes y una marca fuerte en el mercado regional. Pero puertas adentro el clima de trabajo no era tan agradable como al principio, ya que los empleados más antiguos se quejaban de la constante supervisión de Isabella, sus exageradas indicaciones para hacer las tareas más sencillas y la necesidad de consultarle todo antes de actuar, lo que hacía "más lento el trabajo de todos", según le dijo la cocinera "más vieja" a Antoine en un momento de frustración y desahogo.

Luego de varias charlas Isabella y Antoine decidieron reorganizar la fábrica, dándoles el puesto de "Supervisor" a ciertos empleados que tenían mayor antigüedad, destreza y criterio para tomar decisiones. La real delegación de tareas y decisiones tardó un tiempo en notarse, pero con la ayuda y paciencia de todos ambos esposos pudieron concentrarse en desarrollar tareas más importantes que controlar la temperatura de fundición del chocolate o el punto de maduración de las frutas. De esta manera, Antoine se dedicó de lleno a su rol de Jefe del área de Insumos (función para nada fácil, ya que implicaba administrar la chacra y organizar el abastecimiento al área de Fabricación) e Isabella al suyo como administradora general que incluía, entre otras cosas, coordinar las tareas de los otros jefes de las áreas de Fabricación, Envasado y Ventas.

El especialista

A pesar de los cambios introducidos, Antoine no estaba realmente contento, ya que comenzó a identificar ciertas situaciones que, según su opinión, podrían generar nuevos problemas. Por un lado las ventas mensuales variaban de manera uniforme durante el año, según la época o fechas especiales, por lo que podía planificarse tanto la variedad como la cantidad de cada producto que se vendería, lo cual no se hacía aun. Por otro, los empleados se veían desbordados, haciendo demasiadas tareas a la vez, lo que generaba una situación no deseada: se hacía imposible vender el mismo chocolate en Bariloche que en Río Gallegos, pues dependía

de quién le diera el acabado final o a quién le tocara envasarlo. La coordinación resultaba complicada con ritmos de producción tan acelerados, las reuniones informales entre Isabella y los empleados no alcanzaban para ponerse de acuerdo pues las pautas de trabajo eran interpretadas de diferente manera por los supervisores y jefes.

Cuando comenzaban a recibir varias quejas por parte de los clientes debido a la variación en el tamaño de los bombones o la decoración de las barras de chocolates, el hermano de una de las primeras empleadas que trabajaba como Supervisor en una fábrica de autos, le comentó a Antoine que quizás era bueno aplicar algunas normas de trabajo claras, escribir un reglamento y capacitar a los empleados para que todos tuvieran una misma base de conocimiento.

Así, los esposos acordaron contratar a alguien que los ayudara en ese proceso, por lo que llamaron a un ingeniero de la zona que tenía experiencia en grandes fábricas para que trabajara para ellos por un tiempo. Juan Carlos Pozo, el especialista de 45 años contratado, realizó un análisis exhaustivo del proceso de fabricación, los puestos de trabajo, de las habilidades de los empleados y de las tareas específicas que cumplían Antoine e Isabella. Luego de 6 meses les presentó un informe con una serie de recomendaciones, entre las cuales se destacaban:

- Separar los puestos de trabajo según tipos de tareas, de manera que cada empleado tuviera sólo un puñado de rutinas que cumplir. Esto debía quedar por escrito para facilitar el traspaso del puesto a otra persona.
- Ordenar la cocina de forma tal que cada empleado tuviera a su alcance los utensilios e insumos necesarios. También se estipulaba la creación de un reglamento interno estableciendo las pautas de trabajo, limpieza y conducta deseables.
- Definir planes de producción periódicos, especificando objetivo, metas, actividades, insumos y responsables.
- Incorporar algunas máquinas no demasiado costosas que reemplazaran ciertos trabajos manuales. Esto debía ir acompañado de ciertas reformas en las instalaciones, que obligaban a separar aun más la casa familiar de la fábrica.

La lista continuaba recomendando capacitaciones, redacción de documentos y reorganizaciones de las jerarquías, todo lo cual fue puesto en práctica paulatinamente bajo la estricta supervisión de Juan Carlos. Esta segunda etapa de aplicación llevó otros 6 meses, pero los resultados pudieron verse antes, la producción aumentó, lográndose fabricar cantidades de dulces y chocolates en tiempos impensados con una calidad uniforme. Estos logros hicieron pensar a Isabella en ofrecer sus productos en varios lugares más, ya que podían aumentar los volúmenes producidos al nivel que querían según las ventas que esperaban obtener.

Este fue el inicio de una expansión que le permitió a "Las Nonitas" estar, literalmente, en boca de la mayoría de los habitantes de la patagonia y de varios países vecinos allá por los años '70.

La descendencia entra en escena

Como era de esperarse, los mellizos trabajaron en la fábrica desde muy jóvenes, primero como un juego y luego con el compromiso de ser los continuadores de semejante logro familiar. Joseph siguió los pasos de su padre y se orientó a administrar y mejorar la chacra, mientras que Cristino una vez que aprendió todos los secretos de la cocina fue interiorizándose en los asuntos de Isabella.

Por los años '90, con estudios y familia de por medio, ambos hijos se dedicaron de lleno a "Las Nonitas", decididos a mejorar todo cuanto pudieran, aprovechando la experiencia de sus padres, que ya habían pasado los 70 años, y los conocimientos que habían adquirido en la Universidad.

El primer síntoma que detectaron fue que las ventas tanto regionales como al exterior disminuían a un ritmo lento, pero continuo y lo relacionaron en principio con la falta de actualización tanto de los productos como de los envases y con la necesidad de innovar, pues "la gente quiere probar cosas distintas siempre", decía Cristino.

Con la idea de ir mejorando todos los procesos de a poco, comenzaron a organizar reuniones familiares para planificar los pasos a seguir. Más allá de algunas discusiones y disgustos, lograron confeccionar un borrador de las primeras acciones a implementar, el cual contenía lo siguiente:

- Sensibilizar al personal y trabajar sobre sus expectativas, tanto a nivel personal como en relación con la empresa. Esto alimentaría nuevos planes de recursos humanos tendientes a compatibilizar la vida personal con la laboral. Asimismo, se organizarían capacitaciones en base a ello.
- Organizar reuniones en los sectores y entre sectores para detectar problemas y tener una visión amplia de los mismos, teniendo como objetivo último estudiarlos y solucionarlos entre todos.

Isabella no estaba muy convencida, para ella estas propuestas eran demasiado blandas, pero como respetaba la opinión de sus hijos se proclamó dispuesta a colaborar, aunque continuaba dándole más importancia a revisar la planificación y detectar desvíos de la misma, que a las reuniones con el personal. Los empleados manifestaban gran entusiasmo frente a las nuevas medidas participando de las actividades propuestas, pero parecían esperar directivas sobre lo que tenían que hacer (tal como era la costumbre) en vez de proponer cambios o mejoras.

Si bien se lograron algunos cambios importantes tendientes a dejar de lado la rigidez de la fábrica y de todos los procesos en sí, Cristino se veía preocupado por el largo camino que debían recorrer para lograr lo que él quería. Se daba cuenta que el modelo de gran fábrica, con grandes volúmenes de producción e integrada hacia atrás (seguían cosechando gran parte de las materias primas de la chacra, que era enorme) ya no servía en el contexto actual. Sin embargo, tampoco sabía muy bien cómo y en qué transformar ese modelo, "si siempre había funcionado" se decía.

Dudaba en hacerse cargo de todo o contratar algún profesional más que le sacara una parte de la carga y, por qué no, tomara una cuota de responsabilidad por si no se lograba cumplir con los objetivos. Paradójicamente, ya no comía chocolate, porque sumado a los nervios le producía demasiada acidez, "¿Cuándo pasaría ese sabor amargo?" Se preguntaba angustiado...

INSTRUCCIONES PARA EL DESARROLLO DEL TP:

- 1.- Recordar el marco teórico correspondiente a la Unidad 2.
- 2.- Leer y analizar, en forma grupal, el caso presentado.
- 3.- Responder el cuestionario teniendo presente el marco teórico de la unidad.

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL:

1 – En esta primera pregunta analizaremos la evolución de la fábrica de chocolates y dulces "Las Nonitas" utilizando los modelos organizacionales mecánico y orgánico.

- a) Para facilitar el análisis, en primer lugar distinga períodos en la vida de esta empresa según pueda asociarla con uno u otro modelo. Justifique en términos generales por qué asocia cada etapa con cada modelo.
- b) Luego confeccione un cuadro donde deberá describir qué características de cada modelo se ven reflejadas en cada período. Para ello utilice la descripción detallada de cada característica brindada por Gibson, Ivancevich y Donnely.

2 – Ahora bien, también analizaremos la evolución de “Las Nonitas” pero aplicando otra herramienta, el modelo de ciclo de vida de las organizaciones que presenta Richard Daft.

- a) Aplique dicho modelo tomando la historia de la fábrica relatada en el texto. Describa cómo se configuraron en esta organización las características más importantes de cada etapa y de cada crisis que atravesó.
- b) Según lo analizado en el inciso a) y recordando el dilema que presenta Cristino al final del texto, ¿Con qué etapa relacionaría el presente de las Nonitas? Justifique con apoyo en la teoría.

3 – Un tercer modelo organizacional que estudiamos es la Organización que Aprende. Para comprender qué características tiene, trabajaremos primero sobre los conceptos teóricos y luego los aplicaremos. Para ello responda a las siguientes consignas:

- a) Defina conceptualmente ¿Qué es una Organización que Aprende? Diferenciela de los modelos estudiados en el inciso 1.
- b) ¿Qué prácticas de la Organización que Aprende identifica que se han aplicado en “Las Nonitas”? ¿Cuáles cree ud. que debería implementar Cristino si quisiera lograr que la fábrica sea una Organización que Aprende?
- c) Considerando el modelo organizacional con que actualmente ud. ha relacionado a “Las Nonitas” en la Pregunta 1, ¿Puede decirse que puede convertirse en una Organización que Aprende? Justifique.

4 – A manera de síntesis: hemos trabajado con dos herramientas de análisis

- Los Modelos Organizacionales, a saber: Mecánico, Orgánico o Sistémico y la Organización que Aprende

- El Modelo del Ciclo de Vida de las Organizaciones

- a) ¿Qué utilidad diría Ud. que tienen una y otra herramienta?
- b) Establezca una relación entre ambas, utilizando para ello el ejemplo visto en el caso.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA:

- GIBSON, J; IVANCEVICH, J. Y DONNELLY, J. **Las Organizaciones: comportamiento y procesos. 8va. Edición. Editorial Mc. Graw-Hill/Irwin. Chile. 1999**
- SENGE, PETER. **La quinta disciplina.** Barcelona. Editorial Gránica. 1998. Pp. 11-27.
- DAFT, RICHARD. **Teoría y diseño organizacional.** México. Editorial Thomson. 2000. Pp. 173-199.

UNIDAD III: VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS
TRABAJO PRÁCTICO 3:

RESUMEN DEL CASO

El caso nos presenta la evolución que ha experimentado la prestigiosa y hoy mundialmente conocida marca de calzados Camper, en sus casi 140 años de existencia.

En Mallorca, en 1870, la fábrica inicia sus primeros pasos. Luego de un largo camino recorrido de crecimiento ininterrumpido y con muchas lecciones aprendidas, la firma ha comenzado a expandir sus actividades más allá de la industria del calzado.

Este caso ha sido diseñado para poder explotar aquellas situaciones y eventos que permitan dar comprensión práctica a los conceptos salientes de la presente unidad como la Visión y la Misión, los Objetivos Organizacionales y la relación de los tres conceptos.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

Que los alumnos sean capaces de:

- Reconocer y enunciar los conceptos de Visión y Misión.
- Definir objetivos correctamente y en concordancia con la Visión y Misión de la organización.

CAMPER: LA FLEXIBILIDAD COMO CONCEPTO

Camper tiene a sus espaldas una larga historia desde 1870, cuando un joven originario de Palma de Mallorca, Antonio Fluxá, regresó de Londres con máquinas de fabricar zapatos. No tardó mucho en crear una cultura zapatera en la isla, por entonces, bastante encerrada en sí misma. La empresa, llamada Lottusse, se convirtió en la marca local de zapatos de vestir de calidad.

Lorenzo Fluxá, segunda generación de zapateros, prácticamente nació y se crió en una fábrica de zapatos. Heredó de su padre tanto el gusto como el entusiasmo por este sencillo objeto, siempre parte de un par, que nos mantiene en contacto con la tierra. Lorenzo decidió continuar la tradición de su antecesor mimando la calidad e innovando los procesos de fabricación industrial.

Cuando la tercera generación se preparaba para hacerse cargo del negocio, el más joven de los tres hermanos propuso una idea diferente. Pensaba que el calzado era demasiado rígido y quería hacer algo más flexible. Buscaba comodidad, diseño, color y zapatos que pudieran calzar tanto hombres como mujeres de todos los rincones del continente. Por ende en 1975 el nieto de Antonio Fluxá (Facundo Fluxá), creó Camper (que significa Campesino en catalán), con la

idea de convertirla en una marca cuyo concepto reflejara un nuevo estilo de vida, una nueva forma de pensar, basada en la libertad, la comodidad y la creatividad.

La comunicación ha sido una de los pilares fundamentales de Camper para poder difundir la marca. Se buscaba poder transmitir el concepto que representa la empresa y que intenta que se vea reflejado en cada zapato.

Camper es una forma de caminar. Facundo estaba convencido de que existen tantas formas de caminar (cómodamente) como personas distintas y por ende se propuso trabajar para cada una de ellas. La idea desde un comienzo era que la empresa ofreciese diversos productos que sean el resultado directo de su compromiso con la creatividad. Se buscaba que los zapatos sean cómodos, informales, útiles, funcionales y versátiles.

A su vez, no se pueden entender los zapatos Camper sin conocer sus orígenes y su tradición. La compañía nació en el Mediterráneo: una parte del mundo única, escenario de la integración de distintas culturas, es decir de la diversidad. Como resultado Camper es dual y contradictoria: la diversidad y la coherencia (por sus orígenes) y el diseño y la funcionalidad (por la tradición), coexisten en el espíritu de la marca y se transmiten al producto. Los zapatos son el vínculo entre los orígenes y la tradición, por un lado, y la realidad urbana del mercado por otro. Evocan los sólidos valores del mundo rural mediterráneo: comodidad, duración y sencillez.

En concordancia con esta idea de la marca se lanzó el primer modelo que fue bautizado como Camaleón y estaba hecho enteramente con materiales reciclados, como tiras sueltas de cuero y lona y neumáticos usados. Se inspiraba en la antigua costumbre de los campesinos mallorquines de fabricar sus propios zapatos con retazos.

En 1981, Camper abrió su primera tienda en Barcelona. En ella se experimentó un nuevo concepto que revolucionó el mundo de las zapaterías. La idea era permitir que los consumidores pudieran tocar los zapatos. En aquella época, en la mayoría de esta clase de tiendas, el consumidor tenía que elegir un zapato de la vidriera y el vendedor se encargaba de mirar si había de su número. A medida que la empresa fue abriendo más tiendas, cada una adquirió un aspecto propio, aunque todas transmitían la imagen de la empresa de desenfado y creatividad y de homenaje a sus raíces mediterráneas.

En 1992, comenzó la expansión internacional, con la apertura de filiales en las principales capitales europeas de la moda: Londres, París y Milán. Pero la gente preguntaba qué era Camper. La empresa se dio cuenta entonces de que tenía que expresar su espíritu con palabras. Durante las reuniones internas que se celebraron a tal fin, surgieron tradición, historia, Mediterráneo, campesino, comodidad, gente, ecológico e imaginación. Por encima de todo, Camper desechó la idea de ser una marca de moda y optó por ser conocida como un diseñador de zapatos industrial.

En la actualidad, Camper es la empresa más antigua del sector en España y ha logrado además mantener un crecimiento ininterrumpido durante cuatro generaciones.

Sin embargo el liderazgo en el sector de los zapatos no es suficiente para Camper. En 2005, la empresa empezó a diversificar sus actividades con dos negocios en Barcelona: el hotel Casa Camper y el restaurante FoodBall (una alternativa ecológica y sana a los establecimientos de comida rápida).

Muchos analistas se preguntaron qué tenían que ver hoteles y restaurantes con el calzado, pero la familia opinaba que estaban conectados y que los tres negocios respondían al concepto que ellos tenían del negocio. *"Todo gira en torno a seguir manteniendo nuestras raíces y tradición. Partimos de la idea de **techo, ropa y comida**. Queremos satisfacer las necesidades más básicas del hombre, sin que por ellos pierda identidad, sencillez y creatividad, siempre manteniendo el estilo mediterráneo que nos caracteriza".*

En el 2007, la empresa, sufrió un fuerte revés pues no le fue ajena la crisis económico-financiera mundial: la caída en el nivel de exportaciones y una facturación menor a la de los últimos años, dio lugar a que sus propietarios redefinieran prioridades y optaran por relegar por un tiempo sus proyectos de expansión para concentrarse, en mayor medida, en salir adelante de este duro período que les ha tocando transitar.

De todas maneras, Camper, no ha reasignado del todo la intención de ampliar sus horizontes y actividades, por ello, en los últimos meses, ha iniciado negociaciones con un potencial inversor que le inyectaría a la empresa una importante suma de capital, lo cual le posibilitaría continuar con la estrategia iniciada en el año 2005.

Este proceso recién comienza, el posible socio, por ahora no se encuentra dispuesto a ceder con respecto al perfil de producto exclusivo, atento a la moda y de alta calidad que le quiere impartir como sello a la compañía, y por su parte, la familia creadora de Camper, tampoco se resigna a perder la identidad que la ha caracterizado durante tantos años y continúa firme a sus convicciones...

¿Qué cree Ud. que ocurrirá luego?... ¿Cómo cree que continuará la historia de esta empresa?...

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS GRUPAL

1. Según la metodología establecida por Collins y Porras, identifique en el texto aquellos componentes que pudieran conformar la **Visión de Camper**.

2. A. Identifique en el texto elementos de la **Misión de Camper** e intente redactarla en función a los mismos.

B. ¿Cuál es la **relación** que existe entre la misión antes definida y la visión que ha identificado en el Punto 1?

3. ¿Cuáles son los **Objetivos Generales** que puede identificar en Camper de acuerdo a aquello que surge del caso a partir del desarrollo de sus actividades? ¿Podría agregar otros objetivos generales? Justifique.

4. A. Establezca al menos 2 **Objetivos Específicos** por cada objetivo general enunciado en el punto anterior. Utilice la metodología propuesta por Sallenave; recuerde que es importante que usted discrimine cada uno de los componentes.

B. ¿Para qué sirve el establecimiento de objetivos específicos en una organización?

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA:

- **COLLINS, JAMES Y PORRAS, JERRY I**, "Como Construir la Visión de la Empresa". Revista Gestión, V2 Nº5, Sep-Oct 1997, P 40-53.
- **KARL ALBRECHT**. "La Misión de la Empresa". Ed. Paidós Empresa 44. España 1996. P166-182.
- **PETER SENGE**. "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona, 1998. P 260-292. (Si se quita la pregunta referida a la Quinta Disciplina también habría que sacar la bibliografía)
- **DE GIUSTI, E. ; MOLLO BRISCO, G. ; MAROSCIA C.** «La Difícil Tarea de Fijar Objetivos Organizacionales ». Artículo de la Cátedra.
- **SALLENAVE, JEAN-PAUL**. "Gerencia y Planeación Estratégica". Ed. Norma. Bogotá. 1995. P 34-41.

LINKS DE INTERÉS:

<http://www.camper.com/web/es/home.asp>

<http://www.vincon.com/WebCommerce/Sistema/200606/inicio.asp?>

[MiTienda=100397&MiIdioma=ES](http://www.vincon.com/WebCommerce/Sistema/200606/inicio.asp?MiTienda=100397&MiIdioma=ES)

UNIDAD IV: DISEÑO ORGANIZACIONAL

TRABAJO PRÁCTICO N° 4

RESUMEN DEL CASO

El Gerente General de Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ), Lic. Antonio Fernández Lorenzo en uno de sus viajes a EEUU buscando nuevas ideas para gestionar la empresa concurre a un Seminario dictado por el Dr. Henry Mintzberg. Apasionado por las ideas de este reconocido académico comenzó a leer todos sus libros.

Su interés particular se centró en uno de ellos que hablaba sobre "Configuraciones Estructurales". Este libro le generó ciertos interrogantes que no lo han dejado dormir en los últimos meses: ¿Es posible reconocer los elementos que plantea el autor para diseñar una estructura en la empresa Quilmes? ¿Cuáles son los factores contingentes y cómo han influido en la estructura actual de la empresa?

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

Que los alumnos sean capaces de:

- Reconocer y analizar las variables que determinan el diseño de las estructuras organizacionales:
 - Identificar y analizar las partes claves de una organización.
 - Identificar y analizar los mecanismos básicos de coordinación.
 - Identificar y analizar los parámetros de diseño (componentes básicos de la estructura organizativa).
 - Identificar y analizar los factores contingentes que influyen sobre el diseño de la estructura organizativa.
-

CASO: CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES

UN POCO DE HISTORIA

En el Año 1888, Otto Bemberg, un inmigrante alemán que trajo desde su país el entusiasmo y la pasión por la cerveza, fundó la Cervecería Argentina. Buscando el nombre que llevaría su empresa. Otto decidió rescatar el antiguo nombre indígena de la localidad donde sentó su primera planta productora: "Quilmes". Organizada como una empresa familiar, la Cervecería, consolidó su marca sobre la base de la calidad, distribución y comunicación con sus clientes y consumidores.

A cincuenta años de su creación, Cervecería Argentina Quilmes S.A. se encontraba en un punto clave de su desarrollo, con un establecimiento fabril y la Villa Argentina, el barrio construido para los obreros y directivos que ocupaba 50 hectáreas. Por ese entonces, la Compañía se situaba ya en un lugar de privilegio dentro de la industria cervecera.

Durante 1980-1990, continuó el crecimiento sólido de la empresa, basado en la calidad de sus productos, la inversión permanente y la preferencia del consumidor, que se vio reflejado en la

creatividad publicitaria y la identidad visual que caracterizan aún hoy a la marca emblema de la Compañía. En un mercado de consumo bastante poco acostumbrado a las marcas, los Bemberg desarrollaron agresivas campañas publicitarias tendientes a crear y expandir el mercado de la cerveza. En ese entonces ya había comenzando a sonar en todos los medios de comunicación, "El sabor del encuentro", slogan que se volvería con los años en un clásico de los argentinos.

El nuevo milenio encontró a CMQ consolidada en su posición de líder en el mercado de bebidas del país y plena de proyectos. El poder adquirido por la empresa en el mercado le ha permitido soportar los cimbronazos que la industria de las bebidas enfrenta día a día en países tan vulnerables como la Argentina.

Actualmente es una de las empresas más importantes de la industria. Los productos que la Compañía produce, elabora, distribuye y comercializa en la Argentina son: **Cervezas** (Quilmes Cristal, Quilmes Bock, Quilmes Stout, Quilmes Red Lager, Brahma, Brahma Morena, Brahma Beats, Stella Artois, Iguana, Liberty, Patagonia, Andes, Andes Porter, Norte, Norte Negra), **Gaseosas, Jugos e Isotópicos** (Pepsi, Seven Up, Mirinda, Paso de los toros, H2Oh!, Tropicana, Gatorade, Propel by Gatorade) y **Aguas** (Eco de los Andes, Glaciar, Nestlé Pureza Vital, San Pellegrino, Perrier, Acqua Panna).

LA EMPRESA DESDE ADENTRO

En palabras del Lic. Antonio Fernández Lorenzo, la estructura de CMQ no es simple. La empresa se halla dividida en siete áreas de trabajo y de él dependen las mismas. Si bien cada uno de los responsables de área tiene poder para tomar decisiones concernientes a su trabajo, Fernández Lorenzo se halla encargado de la responsabilidad general de la empresa y de velar por los intereses de los dueños de la misma. Aún hoy la impronta alemana de los Bemberg se hace sentir, dado que la rigurosidad en el trabajo, la exactitud y el control están a la orden del día.

Todas las mañanas, el Sr. Fernández Lorenzo camina las oficinas y se contacta telefónicamente con cada uno de los gerentes de los establecimientos industriales. Siempre atento al cumplimiento de las normativas de la empresa, que bien conoce, dado que fue uno de los responsables de la redacción de los lineamientos del manual de procedimientos mediante el cual se hallan formalizadas las acciones y normas de la empresa.

La compañía cuenta con las siguientes áreas:

Área de Ventas encargada de establecer un contacto permanente con los clientes y asegurar la llegada de los productos a todos los puntos de ventas del país. La gestión de ventas se divide en: Venta Indirecta a través de distribuidores ubicados estratégicamente en todo el país y Venta Directa a través de vendedores. Ambas a cargo del Lic. Julio Morales.

Área de Marketing, encargada de auspiciar de nexo entre la compañía y el consumidor actual o potencial. Para la Lic. María Enriqueta Nieves, gerente del área, conocer y anticiparse a las necesidades del consumidor es su objetivo principal y la creatividad e innovación son las claves para lograrlo.

Uno de los departamentos principales, además de "Publicidad y Medios Audiovisuales" y "Promoción" es el Departamento "Marketing de Productos" el cual se encuentra a cargo de un grupo multidisciplinario de creativos de distintas disciplinas, como ser publicidad, comunicación, y artes visuales. Su principal tarea es la creación y desarrollo de marcas, y la elaboración e implementación de planes de marketing. Largas son las horas dedicadas al desarrollo de un nuevo producto, slogan y publicidad. Muchas veces el equipo de creativos organiza partidos de fútbol o largos asados con la intención de continuar juntos pensando nuevas ideas y proyectos. La Lic. Nieves tiene plena confianza en su equipo de profesionales por lo cual trabajan con total libertad tanto en las tareas concretas que deben realizar como en el horario que deben cumplir.

Área de Logística, a cargo del Ing. Pedro Sotto, tiene como tarea principal gestionar y controlar la eficacia y efectividad del conjunto de actividades de logística, almacenamiento, inventario, despacho de productos intermedios y distribución de productos terminados con el objetivo principal de minimizar los costos de la empresa.

Área Industrial comprende los procesos productivos de cervezas y gaseosas y se halla integrada por tres departamentos a cargo del Ing. Esteban Murillo:

Departamento de Producción, a cargo del Ing. Patricio Pintos quien tiene a su cargo la elaboración de los productos. El proceso productivo de la cerveza se halla dividido de la siguiente manera:

MALTEADO: Antes de comenzar con la elaboración de la cerveza es necesario transformar la cebada en malta. Para ello la cebada es humectada logrando que su semilla germine y que a diferentes temperaturas y tiempos se seque por completo. Una vez desechadas las semillas germinadas se obtiene la malta lista para comenzar.

MOLIENDA: La malta se recibe en camiones, se descarga y se almacena en grandes silos. Para comenzar el proceso primero se debe limpiar, separándola de su cáscara y quedándose con la parte interna de la semilla (almidón). Esta se pesa y mide en cantidades previamente establecidas por los expertos ingenieros que trabajan en las plantas y por último se muele para lograr que pueda mezclarse correctamente con el agua en el próximo proceso.

MACERACIÓN: El almidón molido se mezcla con agua en justas cantidades, determinadas por los maestros cerveceros y la masa formada se expone a temperaturas y tiempos también previamente establecidos. El producto aquí obtenido se denomina "macerado" que como aún posee cáscaras de la malta el próximo paso es filtrarlas.

FILTRADO Y HERVIDO: El "macerado" se filtra y al sacarle los residuos de cáscara toma el nombre de "mosto". Este se lleva a una temperatura de 100° y es el momento donde se le agrega el lúpulo (flor que le otorga el sabor amargo a la cerveza). Estos procesos son realizados por un número importante de operarios, dado que los responsables de la producción consideran que "no hay como la mano de los maestros cerveceros para incorporar el lúpulo y darle a la cerveza quilmes ese sabor indiscutido, ninguna máquina puede reemplazar tal exactitud".

DECANTACIÓN: En este proceso a través de una máquina centrífuga se logra un mosto limpio y claro. Luego se enfría a una temperatura de 8° y se agrega aire y levadura que se deja reposar por 6 días. Este proceso de fermentación es fundamental: los azúcares que se habían formado en la maceración fermentan y se transforman en alcohol y gas carbónico y la levadura le aporta cuerpo y aroma a la cerveza.

REPOSO Y FILTRADO: la cerveza obtenida se enfría y deja en reposo por 3 días para que obtenga un sabor acabado y óptimo. Luego se vuelve a filtrar y se obtiene finalmente la cerveza más pura, transparente y clara.

EMBOTELLADO: por último, el producto final es embotellado, tapado y embasado listo para la venta.

Con la experiencia adquirida a través de los años, el proceso productivo se ha dividido a tal punto que las tareas que deben desarrollar los operarios de planta han sido estipuladas con notable exactitud. Además, sumado a la capacitación que reciben cuando ingresan a la empresa el trabajo no resulta complejo de comprender para ninguno de ellos.

La compañía puede ser caracterizada como una empresa multiplanta, dado que posee varias plantas **Plantas Cerveceras:** Planta Quilmes, Planta Acherl (Tucumán), Planta Corrientes,

Planta Godoy Cruz (Mendoza) y Planta Zárate, **de Gaseosas**: Planta Pompeya, Planta Córdoba, Planta Trelew, Planta Manantial (Tucumán), Planta Monte Grande y una de **Agro- Industrias**: Maltería Tres Arroyos

Departamento de Planeamiento y Control, a cargo del Ing. Martín Camero tiene básicamente como objetivo principal el:

- *Planeamiento de la producción*: se encarga de la coordinación y control industrial, la ingeniería de proyectos, el análisis de la tecnología y temperaturas, entre otros.
- *Planeamiento de logística*: se encarga de planificar y controlar el flujo de materias primas, productos en proceso y productos terminados, con la finalidad de abastecer en tiempo y cantidad las necesidades de las distintas áreas de la empresa.

Departamento de Control de Calidad es muy importante para la empresa dado que cuenta con sus plantas certificadas con ISO 14.001 *"para la empresa es clave implementar y certificar este tipo de normas porque confirman a través de terceros que los procesos y sistemas que implementamos para producir sustentablemente son los correctos. Además, la capacitación y actualización técnica que exige la norma ISO 14.001 aporta muchísimo valor a la compañía y al equipo de más de 400 personas que trabaja en la Planta Quilmes y que está orgulloso del resultado de este esfuerzo compartido"*, señaló el Ing. Hugo Pagliotti, Gerente de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente.

Área de Finanzas y Administración comprende los departamentos de "Administración" y "Planificación Financiera" a cargo del Cr. Humberto Alonso. La primera se encarga de registrar información de los procesos centrales de gestión del negocio, de monitorear contable y financieramente el avance del negocio y cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales correspondientes y la segunda, de elaborar y analizar la información de la compañía mediante: indicadores claves del negocio, informes de gestión mensual, consolidación y seguimiento del presupuesto de la compañía y elaboración del plan estratégico trienal.

Área de Recursos Humanos tiene como tareas principales seleccionar, desarrollar y retener al capital humano de la compañía que permite cumplir con la estrategia del negocio, según expone la Lic. Antonieta Martínez.

En cuanto a la primer tarea la empresa continuamente trabaja para atraer a futuros talentos a través del desarrollo de distintos programas, como ser: Programa de Jóvenes Profesionales, Programa de Pasantías y Búsquedas constantes por medio de la página web de la empresa.

En cuanto al desarrollo y retención de sus empleados la empresa destina importantes sumas de dinero a la capacitación y socialización de los empleados. La misma se haya pensada para optimizar el desempeño de todas las áreas de las empresas.

Área de Investigación y Desarrollo a cargo del Ing. Carlos Alberto Ronald, tiene una importancia vital en la empresa. Su principal objetivo es la obtención de variedades de cebada cervecera con mejores cualidades agronómicas y de calidad comercial e industrial. Este sector funciona en el Campo Experimental que la empresa posee en la ciudad de Tres Arroyos.

Como es dable destacar en las últimas décadas el crecimiento de la empresa ha generado una ampliación de los niveles jerárquicos como consecuencia del acrecentamiento de los cuadros intermedios y un aumento de la complejidad en el reparto del poder, dada la capacidad de tomar decisiones que ahora comparten aquellos directivos y técnicos que gestionan la empresa y hasta cierto punto todos los que aportan algún conocimiento especializado, dados los requerimientos de calidad y especialización que se requiere en este tipo de producción.

Repasando los interrogantes que han ocupado su mente en los últimos meses, Fernández Lorenzo se propuso reconocer las partes básicas que componen la empresa, los parámetros de diseño, la forma de coordinar el trabajo, entre otros, ¿podremos ayudarlo?

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS GRUPAL

1. Teniendo en cuenta la empresa Cervecería y Maltería Quilmes:
 - a. Identifique las **partes básicas** que la componen según los lineamientos teóricos planteados por Mintzberg. Justifique su respuesta.
 - b. ¿Qué **mecanismos** observa que se emplean en esta organización para **coordinar** el trabajo? Justifique su respuesta.

2. Teniendo en cuenta el Departamento de Producción y el Departamento de Marketing de Productos:
 - a. Explique brevemente cuál cree fueron los **parámetros de diseño** que se utilizaron para los **puestos individuales** de un operario de producción y de un creativo de marketing de productos?
 - b. ¿Con que **criterio** cree que fueron agrupadas dichos departamentos? ¿Qué **dimensión** cree que tienen los mismos?
 - c. Explique brevemente cuál cree fueron los **parámetros de diseño** que se utilizaron para **rellenar la superestructura** de ambos departamentos (teniendo en cuenta el Planeamiento y Control y los Dispositivos de Enlace)? ¿Puede identificarlos a ambos?.

3. ¿Cómo es la distribución de poder para la toma de decisiones en CMQ? Responda teniendo en cuenta los parámetros de diseño **centralización/descentralización**.

4. Identifique los **factores contingentes** que se describen en el caso según los lineamientos planteados por Mintzberg. Describa las características de cada uno y el impacto de los mismos en la estructura actual de la compañía.

TAREA PARA LA PRÓXIMA CLASE:

- A partir de la información suministrada en el caso grafique la estructura de la organización a través de un **organigrama** y del **modelo planteado por Mintzberg** para trabajar en la clase correspondiente a la Unidad 5.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

- **HENRY MINTZBERG**. "Diseño de organizaciones eficientes". Buenos Aires, El Ateneo, 1992, pp. 1-126.
- **DAFT RICHARD**. Teoría y diseño organizacional. México, Thompson, 2000, pp. 118-173 y 200-203.

**UNIDAD V: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
TRABAJO PRÁCTICO N° 5**

RESUMEN DEL CASO

Desde su creación, la CMQ siempre ha estado en la cima de su industria, sin embargo, desde hace algunos años, se han sucedido ciertos acontecimientos que revelan algunas fallas en la gestión interna de la empresa. Por tal motivo, el Director General de la compañía ha decidido contactarse con expertos de la FCE – UNLP para que realicen un diagnóstico de la situación y propongan, de ser necesario, posibles soluciones a las problemáticas detectadas.

La facultad ha asignado como expertos para llevar adelante la tarea algunos docentes de la cátedra de Administración II del Ciclo Básico y estos han considerado que este trabajo sería una valiosa oportunidad para los alumnos para aprender - "haciendo". Por ello, han seleccionado y propuesto a su grupo para que se desempeñen como asistentes junior en el equipo de trabajo.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

Que los alumnos sean capaces de:

- Identificar y analizar las configuraciones estructurales que adoptan las organizaciones atendiendo los principios de congruencia y consistencia.
 - Analizar posibles transiciones de una estructura a otra de acuerdo al modelo de configuraciones planteado por Henry Mintzberg.
 - Identificar los actuales factores del contexto que pueden impactar en la arquitectura organizativa y su relación con las nuevas formas organizacionales.
-

CASO: CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES (Continuación)

PREGUNTAS INICIALES (1° Parte)

1) Con la información suministrada y en el caso planteado en el TP 4 sobre la CMQ y teniendo en cuenta el organigrama confeccionado ¿pueden, usted y su grupo, identificar a qué tipo de **configuración estructural** se asemeja la empresa atendiendo los modelos mencionados por Mintzberg?

- Si su respuesta es afirmativa, indique a cuál de dichas configuraciones se ajusta, haciendo mención de los elementos clave identificados que les permitieron arribar a tal decisión.
 - Si su respuesta es negativa, justifique la misma en función a la teoría propuesta.
-

PLANTEO DEL CASO

A continuación se transcriben las entrevistas que el docente a cargo del trabajo realizó a algunos integrantes de la empresa que se han considerado clave para la realización del diagnóstico.

➤ **Entrevista N° 1**

- Encuestador: Docente (A)
- Encuestado: Director General de CMQ (B)

A: Cuénteme Sr. Fernández Lorenzo, ¿quién fue el que decidió que era necesario llamarnos?

B: Fui yo. Nunca antes había necesitado la ayuda de gente externa para encarar un problema, pero esta vez, no pude solucionarlo como en otras oportunidades.

A: ¿Qué fue lo que lo llevó a llamarnos? Intente explicármelo con palabras simples.

B: No sé... fueron varias cosas.

A: Piense en la más importante, en la última gota que rebalsó el vaso.

B: Eso es fácil. Creo que lo que me hizo estallar fue un hecho sucedido hace un mes. Estábamos en la junta de gerentes que mantenemos todos los trimestres en la que cada gerente de área hace una exposición del informe trimestral de su sector. El primero en exponer fue el Gerente de Producción que nos mostró los indicadores de costos... ¡Todos perfectos... habíamos reducido el costos en un 10%! Luego le tocó el turno al Gerente de Ventas... ¡Su informe era irreprochable, las ventas habían aumentado en un 3%! Por último, tomó la palabra el Gerente de Finanzas quien, para mi asombro, nos comunica que el BNE (Beneficio Neto de Explotación) del trimestre bajó en 5%! ¡¿Cómo pudo pasar eso?! Cada uno por separado me va diciendo que todo anda bien y sin embargo, ¡¡los beneficios bajan!! No lo entiendo. Además, no puedo soportar la idea de enterarme cuando ya perdimos, esto me lo tienen que avisar ni bien se enteran, aunque eso signifique no esperar hasta la reunión trimestral... en ese momento yo ya no puedo hacer nada...lo perdido ya está perdido.

A: ¿Es ese el único problema? Piense... Hay algo más que le moleste.

B: Ahora que usted lo dice...quizás sea una pavada, pero a veces me parece que el día no me alcanza, y eso que soy uno de los primeros que llega y, cuando me voy, soy el que apaga la luz.

A: ¿Cómo es eso?

B: Ayer, por ejemplo, el Gerente de Producción me llamó personalmente para decirme que había recibido una llamada del Jefe de Fábrica de una de nuestras plantas y que éste tenía un problema con un huelga, ya que los empleados querían que les den horas de recreación en la planta. ¡No podía creer que me estuviera molestando con algo así!. Le sugerí que se fijase lo que el Manual de Procedimientos indicaba para estos casos... me contestó que no decía nada y que creía que lo más conveniente era que entonces, lo manejase yo.

A: Y cómo cree Ud. que se podría sentir más aliviado?

B: A mí me gustaría que pudiesen resolver ciertos tipos de problemas sin la necesidad de que yo intervenga en ellos, es decir, quisiera que fuesen capaces de operar con cierta "autonomía" por así decirlo... Hoy por hoy, por ejemplo, estamos pensando en cómo acceder a nuevos países quizás implementando estrategias regionales, o también cómo podríamos profundizar nuestras políticas de diferenciación, etc... yo tendría que enfocarme en esas cosas, ¡no puedo estar y decidir en todo tipo de otras cuestiones menores!

A: Bueno creo que con esto, por ahora, me alcanza. Cualquier cosa en un rato lo vuelvo a molestar. Igualmente lo que sí necesitaría es ubicar a alguno de sus Jefes de Fábrica, ¿sería posible?

➤ **Entrevista N° 2**

- Encuestador: Docente (A)
- Encuestado: Jefe de Fábrica (B)

A: ¡Qué planta tan impresionante! ¿Podría comentarme un poco qué es lo que se hace aquí?

B: Primero que nada gracias por el elogio. Esta planta (la de Quilmes) es la más grande en cuanto a superficie cubierta. Posee unos 117.000 m² cubiertos con una capacidad productiva de 5 millones de hectolitros por año.

A: Eso es bastante cerveza, ¿no? Una pregunta... ¿tienen muestras gratis? Jejeje! Volviendo a lo nuestro, esta planta, ¿abarca todo el proceso de producción o sólo algunas partes?

B: No... acá hacemos todo. Salvo la cosecha de los granos (que se realiza en la planta de Tres de Febrero). Pero nos encargamos del malteado, la molienda, la maceración, el filtrado y hervido, la decantación, el reposo, el nuevo filtrado y por último el embotellado. Para que se de cuenta tenemos en esta planta 6 silos de malta, 42 tanques de fermentación, 8 de levadura, 8 de cerveza filtrada y cuatro de propagación de filtrado. Además tenemos 5 líneas de llenado (2 de litros, 1 de 2/3, 1 de latas y una de barriles de 20, 30 y 50 litros).

A: Huyyy! Debe ser muy complicado el tema de la coordinación de tanta gente y tantas máquinas. ¿Cómo se maneja eso?

B: No se crea. Por suerte es bastante sencillo. Estña muy estudiado cuál es la mejor manera de hacer el producto. Cuando entran los empleados deben leer y estudiar el Manual de Procedimientos, así como también deben realizar una capacitación en su puesto de trabajo que dura una semana.

A: ¿Los empleados van rotando por todas las estaciones para aprender todo el proceso productivo?

B: No, sólo son capacitados y se desempeñan en aquel puesto para el que fueron especialmente contratados.

A: ¿Y si por ejemplo ese empleado un día falta?

B: El Manual de Procedimiento que le comentaba, indica que, en ese caso, el capataz de línea debe cubrir al empleado por ese día en particular.

A: ¿Y si se rompe una máquina?

B: Eso es bastante raro que ocurra porque están programadas las etapas de mantenimiento de forma tal de que se puede detectar el problema antes de que se manifieste. Pero si, excepcionalmente llegase a ocurrir... según la máquina que se rompa, está previsto un plan de contingencia al respecto.

A: ¡Veo que todo se encuentra detalladamente previsto y está perfectamente coordinado!

B: Bueno... se podría decir que sí.

A: ¿Qué significa ese tono? ¿Pasa alguna otra cosa que quisiera decirme?

B: Es una pavada, pero desde hace algunos años estamos teniendo índices de rotación y ausentismo muy altos, lo que a veces nos genera baja productividad.

A: ¡No me parece algo menor! ¿Sabe usted a qué se debe?

B: Sugerí que se efectuase un estudio al respecto pero como, por el momento, este tema no genera problemas económicos (ya que hay mucha gente que podemos contratar cuando algún empleado deja la empresa) me dijeron que todavía no hace falta realizarlo. Algunos empleados que se van, me dicen que están cansados de hacer siempre lo mismo, que no ven posibilidades de promoción, que cuando hacen alguna sugerencia no se los escucha. Pero no entienden que justamente lo que se busca es que todo salga perfecto en la planta, facilitándoles las tareas para que así ellos tengan la menor cantidad de inconvenientes posible!!.

A: Ajá, ya veo. Bueno... por ahora eso es todo. Muchas gracias por su tiempo y su buena predisposición.

Efectuadas las entrevistas, el equipo de trabajo decidió recolectar información adicional, fundamentalmente del contexto, para complementar los datos recogidos en los encuentros con los integrantes clave de la empresa y así poder completar el diagnóstico acordado.

En este marco, el equipo ha considerado indispensable tener en cuenta la crisis económico-financiera mundial iniciada en el año 2007, cuyos coletazos aún se hacen sentir en las empresas. A continuación se detallarán aquellos extractos de la información recabada de distintos documentos y fuentes periodísticas que se han considerado como los más significativos:

... "El Banco Mundial y el FMI están revisando sus evaluaciones (económicas) hacia la baja. Se estima que en el 2009 el Producto Bruto Mundial caerá entre 0,5 y un 1,5%. En Estados Unidos caería un 2,6%, en la zona euro 3,2%, en Japón 5,8% ... particularmente en Argentina el FMI ha anticipado una caída de su producto bruto interno de un 1,5%... Asimismo, en todos los casos, también se prevén bajas en los niveles de producción industrial y en las exportaciones. Es la mayor crisis de los últimos 80 años..."

... "Las proyecciones del mercado laboral para 2009 muestran un deterioro de los mercados laborales a nivel mundial. La OIT estima que la tasa de desempleo mundial podría aumentar entre 6,3 y 7,1%. Esto produciría un incremento de entre 24 y 52 millones de personas desempleadas en el mundo... Argentina, manteniendo su tendencia decreciente en este ámbito, alcanzará un índice laboral de 38,1 puntos, además se espera que la tasa de desempleo aumente 2,32 puntos alcanzando una tasa de 9,88 puntos. Esto implicaría un aumento aproximado en la cantidad de desocupados del 30%, equivalente a 363.900 personas..."

... "En el caso argentino, son claros los indicios de desaceleración de la economía, caídas en los niveles de inversión productiva, aumentos en el "riesgo país" y la dolarización de los portafolios en un contexto donde el gobierno no recuperó el acceso al mercado internacional de capitales... por otra parte, ya se ha manifestado la previsible caída de los precios de las exportaciones de alimentos, bebidas, gas y petróleo, así como también de los commodities industriales, por lo que, posiblemente, el impacto negativo en la balanza comercial anual de este año sea irremediable..."

... "Según los analistas expertos, el nuevo contexto de crisis requiere de las organizaciones que quieran sobrevivir, una gran flexibilidad, dinamismo y capacidad de respuesta frente a estos cambios... los papeles deberán ser redefinidos: las grandes empresas quedarán expuestas si deciden conservar sus innumerables activos y no podrán conformarse con su negocio tal y como lo conocen hasta hoy, tendrán que explorar nuevas posibilidades y adaptar a ello sus estrategias... ante la crisis nadie estará dispuesto a perder terreno y por ello la competencia inexorablemente se tornará más dura. Los clientes, por su parte, serán más exigentes que nunca, sabrán aprovechar esta oportunidad para que se vean satisfechas sus expectativas y reclamarán mayor especificidad en los productos y servicios que decidan adquirir..."

Ahora sí!! Con el relevamiento de la información concluido y los datos sobre la mesa, los expertos de la FCE – UNLP, se deben poner manos a la obra!!

PREGUNTAS INICIALES (2° Parte)

- ¿Cree Ud. que es conveniente que el Sr. Fernández Lorenzo se realice esta clase de cuestionamientos y planteos, considerando que en la actualidad dirige una empresa de renombre, que obtiene beneficios y se encuentra en crecimiento y expansión?

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS GRUPAL

- 2) Redacte el **Informe de Diagnóstico** que el equipo de expertos de la FCE – UNLP le deberá presentar al Director General de CMQ, diferenciando dos secciones:
- A. Identificación de los principales *problemas* que han surgido de las *entrevistas* realizadas.
 - B. Identificación de los *factores del contexto* que podrían causar algún impacto negativo en la empresa, en función de la información recabada a través de las fuentes secundarias.

ACLARACIÓN: Recuerde que este informe debe ser defendido frente a los docentes que dirigen el equipo de trabajo. Por tal motivo cada uno de los elementos que integren el diagnóstico debe contener el marco teórico que sustenten y le den validez a los aspectos a los cuales se haga alusión en el mismo.

Preguntas para el Planteo de Alternativas y Consecuencias

- 3) Realice las **Recomendaciones y Posibles Alternativas de Solución** que se le adjuntarán al informe efectuado en el punto anterior, detallando por separado, los siguientes aspectos:
- A. Recomendaciones y/o soluciones factibles de implementar en el *corto plazo* para atender a las *problemáticas detectadas en el proceso de entrevistas*. (Justificar con el modelo propuesto por H. Mintzberg)
 - B. Recomendaciones y/o soluciones a *mediano y largo plazo* para ser capaces de repeler las amenazas y aprovechar las oportunidades del *contexto* identificadas en el punto 2. B.

ACLARACIÓN: Las recomendaciones, al igual que el informe anterior, deben ser redactadas de un modo formal y en ellas deben especificarse el marco teórico que les den sustento.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

- **MINTZBERG, HENRY:** "Diseño de Organizaciones Eficientes". Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1992. Capítulos 7 a 13.
- **GILLI, JUAN JOSÉ.** "Diseño de Estructuras". Editorial Docencia. 3ª edición. Buenos Aires, 2000.
- **RIVAS TOVAR, LUIS ARTURO.** "Nuevas Formas de Organización". *estud.gerenc.*, Jan./Mar. 2002, vol.18, no.82, p.13-45. ISSN 0123-5923.

SUGERENCIA PROXIMA CLASE:

Solicitamos al alumno que busque en los medios que desee (periódicos, Internet, revistas, etc.) información sobre La Cruz Roja Argentina (esta información tiene que estar vinculada con la cultura de la organización, ya que este es el foco de la unidad 6). Es importante acentuar la necesidad de que el texto del trabajo práctico esté leído y si es factible analizado con anterioridad a la clase.

UNIDAD VI: Cultura Organizacional. Grupos**TRABAJO PRÁCTICO NRO 6****RESUMEN DEL CASO:**

El presente caso adaptado narra las particularidades de una organización tan importante como lo es la Cruz Roja Argentina. Ha sido especialmente concebido para la materia Administración II para abordar la Unidad Temática nº 6. Dentro de esta unidad nos concentraremos en las características de la cultura, la concepción del trabajo en equipo y su diferencia con los grupos. El jefe de "Rescate ante Desastres", considera que la Cruz Roja posee verdaderos equipos de trabajo.

Se le solicita al alumno que basándose en la bibliografía estudiada, describa las características de la cultura, definiendo qué tipo de cultura encuentra en esta organización. Asimismo, se solicita que describa los procesos y variables que mantienen la cultura de la organización y ratifique o rectifique si la Cruz Roja Argentina posee grupos o equipos de trabajo.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:

Que los alumnos:

1. Identifiquen la cultura como un elemento esencial de la Gestión en las Organizaciones.
2. Verifiquen la influencia que la cultura ejerce sobre las personas en la Organización.
3. Adquieran una herramienta para diagnosticar las características de la cultura de una organización.
4. Identifiquen la existencia de grupos o equipos, y reconocer sus diferencias.

CRUZ ROJA ARGENTINA

PREGUNTAS DETONANTES

- a) ¿Por qué es importante reconocer las características de la cultura de una organización?
- b) ¿Podríamos entre todos establecer algún objetivo de la Cruz Roja, en sintonía con su misión?
- c) ¿Qué sucede si se pierde un miembro del equipo en una operación de rescate? ¿Cómo afectaría esta situación a los equipos? ¿Se transformarían en grupos?

PLANTEO DEL CASO PRÁCTICO:

La Cruz Roja Argentina es una organización sin fines de lucro que forma parte de un movimiento internacional que tiene sede en Ginebra, Suiza. Se caracterizan por sus actos socialmente desinteresados, y trabajan con personas y comunidades que se encuentran más vulnerables desde el punto de vista social y económico.

Para la Cruz Roja el voluntariado es muy importante, y en el país tienen 74 filiales más la sede Central, con más de 8.000 voluntarios y voluntarias. Además, cuenta con 40 escuelas que dictan diferentes carreras con orientación en salud y guardavidas.

El 8 de mayo se celebra el Día mundial de la Cruz Roja. El símbolo de la Cruz Roja fue adoptado en la Primera Convención de Ginebra en 1864, y en la actualidad existen dos símbolos: una cruz roja sobre fondo blanco, basada en la bandera suiza sólo que con los colores invertidos; y una media luna roja, empleada por 32 países y creada para evitar la asociación de la cruz con el cristianismo en los países musulmanes.

Existieron problemas en relación con los emblemas de la Cruz Roja. En algunos conflictos se ha interpretado que estos símbolos poseen un significado religioso, lo que a pesar de no ser cierto, ha provocado una interpretación errónea de la naturaleza de la organización. En el año 2005, 192 países participantes de la convención de Ginebra, se reunieron debatiendo otro símbolo para la cruz roja, y el nuevo símbolo propuesto es un rombo o "cristal" rojo.

La Cruz Roja en la Argentina:

Cruz Roja Argentina tiene como principal misión la de "Prevenir y Atenuar, con absoluta imparcialidad, el sufrimiento humano, sin discriminación de carácter político, racial, religioso, ni de ninguna otra naturaleza". Es en este marco que ha decidido trabajar en cuatro líneas de acción, priorizando aquellas problemáticas que más afectan a la comunidad del país: Enfermedades prevalentes en situaciones de pobreza, Nutrición, VIH/SIDA y Desastres.

Cruz Roja Argentina cuenta con la ventaja de tener cobertura a nivel nacional; es decir a través de sus 74 filiales en todo el país desarrolla distintas actividades trabajando desde y para las comunidades. Además desde cada uno de sus proyectos y programas intenta promulgar los valores individuales y comunitarios que permiten aumentar el respeto por los demás seres humanos y así fomentar el trabajo en equipos generando soluciones a los problemas de la comunidad.

La Argentina es uno de los países latinoamericanos con mayor variedad de ocurrencia de eventos naturales (inundaciones, terremotos, temporales, nevadas, sequías, deslizamientos, incendios, contaminación, etc.), debido principalmente a su gran extensión y variedad geográfica, y agravado por los continuos efectos del Cambio Climático Global y el escaso control del uso de los recursos naturales y tecnológicos.

La Cruz Roja y el Voluntariado:

Los jóvenes han sido, a lo largo de los años, una fuerza de voluntarios excepcionalmente valiosa en el seno del Movimiento de la Cruz Roja. Una y otra vez, han trabajado en operaciones de socorro, servicios de emergencia, programas de desarrollo. Están en una posición ideal para determinar las necesidades de los jóvenes y de otros interesados dentro de la comunidad. Elaboran y ejecutan programas y consideran medios de llegar a otros jóvenes necesitados. Aumentan la credibilidad de la labor que el Movimiento realiza con numerosos grupos. En la actualidad, los jóvenes constituyen una proporción sustancial e importante dentro de Cruz Roja Argentina, el 60% de las personas inscriptas en el Registro Nacional de Voluntarios son jóvenes.

Los voluntarios y voluntarias son personas que trascienden los límites de sus empleos remunerados y de sus responsabilidades cotidianas para contribuir de diversas maneras sin

esperar recibir a cambio ningún beneficio ni recompensa, convencidos de que su actividad es útil para la comunidad y positiva para ellos mismos, transformándose en instrumentos de la acción social.

Características del Voluntariado en la Cruz Roja:

En la Cruz Roja, toda acción voluntaria tiene algunas funciones básicas:

- Detección de necesidades, ya que podemos acceder a grupos o entornos a los que difícilmente puede llegar el estado.
- Intervención, hasta que la necesidad sea cubierta por el estado o atendida por los interesados mediante auto-ayuda.
- Transmisión de valores, como solidaridad, participación, pluralismo, asociacionismo, respeto a las minorías, compromiso social, diálogo, etcétera.
- Sensibilización en valores, para participar en la construcción y en el desarrollo de las políticas y el cambio social colaborando con otros agentes sociales.

Toda acción voluntaria corresponde a dos tipos de motivaciones:

- Altruistas: solidaridad o deseo humanitario de ayuda, convicción de participar en tareas colectivas, sentido de responsabilidad ciudadana, confianza en la imagen de la institución, sus programas y actividades, etc.
- Desarrollo personal: ocupación del tiempo libre, necesidad de pertenencia a un grupo, gratificación personal, etc.

Los aspectos particulares que definen el perfil de un voluntario de la Cruz Roja Argentina, son:

- Actúa de acuerdo a los Principios Fundamentales de la Cruz Roja.
- Realiza una acción en beneficio de la comunidad.
- Su actividad obedece a un programa de acción.
- Decide su participación en base a una decisión reflexiva y responsable elegida libremente.
- Trabaja generalmente en grupo y en forma organizada.
- Debe adquirir la formación necesaria para el desarrollo de su actividad.

Oportunidades para los voluntarios:

Hay muchas oportunidades para los voluntarios dentro de la amplia gama de servicios y actividades que se llevan a cabo en Cruz Roja Argentina:

- Participar activamente en la resolución de los problemas que afrontan las personas más vulnerables.
- Aprender y desarrollar nuevas aptitudes y conocimientos.
- Tener posibilidad de elegir libremente las tareas entre la serie de servicios disponibles y comprobar por sí mismo en qué sector de actividades puede ser más útil y sentirse mejor integrado.
- Representar a la organización en reuniones, conferencias o seminarios.
- Asumir nuevas responsabilidades, tanto en las áreas y unidades de trabajo donde actúa, como en los órganos de gobierno incluso en roles de conducción.

La Cruz Roja desde Adentro:

Mantuvimos una entrevista con el Jefe de Rescate de la Cruz Roja Argentina y él nos comentaba: "(...) Los miembros del equipo de rescate tienen funciones específicas: cada

integrante cumple una función definida, encomendada por su idoneidad y competencia. También conoce las funciones de los demás. Si no trabajáramos de esta manera, brindaríamos a la población más inconvenientes que soluciones. Nuestra misión como equipo es solucionar problemas, no crearlos...

Tienen que tener conciencia de que todos desean el mismo producto al final de la operación y están dispuestos a esforzarse para lograrlo. Por supuesto, que tenemos la responsabilidad de velar por su seguridad personal, la de sus compañeros y la de aquellos que reciben sus servicios.

El cuidado de su propia seguridad es el primer paso que cada integrante debe cumplir para aportar a la seguridad de su equipo. Con ello contribuye también a la seguridad de quienes esperan su ayuda. Cuidar su salud física y mental, disfrutar y proveer una saludable y atinada cuota de humor, es indispensable.

A veces, es difícil hacer comprender que el trabajo de cada uno, depende del de los demás, y tenemos que hacer esfuerzos por comprender los puntos de articulación de las diferentes actividades: el vocero necesita información del jefe de la operación, los voluntarios necesitan que sus funciones converjan en una vía final común que conlleve al éxito del rescate. Por lo tanto no debe exponerse innecesariamente a elementos que pueda dañarlo, ni hacer gala de un heroísmo irracional. La comunidad sufre las consecuencias...

Uno de los factores básicos para apoyar la coordinación de acciones de todo tipo es no incurrir en distracciones ni pretender abarcar lo que no es de su incumbencia. Mantener intactos la disponibilidad física y el equilibrio mental, favorece la identificación y el análisis de los problemas. Apoya la aplicación de la racionalidad y el control emocional necesarios para actuar con eficacia. Dedicarse a cuestiones que no concuerdan con su misión, entrometerse en las tareas de otros equipos, apartarse de sus reglas de funcionamiento sin justa causa, descuidar la salud y la seguridad, son actitudes que traen problemas.

También, como responsables del equipo de rescate tenemos que prestar especial atención en la selección de los voluntarios para integrar los diferentes subequipos. Luego, con una intensa capacitación impartir conocimientos sobre primeros auxilios, contención del damnificado y concientizarlos sobre los valores que sostienen a la Cruz Roja.

Creemos que es importante definir con anterioridad Planes de Contingencia ante Desastres. Planes simples, lógicos y eficientes. Su aplicación facilita los procedimientos de asistencia humanitaria haciendo eficiente la distribución del talento humano y el uso de recursos en relación con el perfil requerido por cada situación...

Nuestra forma de actuar responde a los siguientes principios:

- No tenga en cuenta las personas por su cargo.
- Tenga en cuenta perfiles de acuerdo a las operaciones.
- Seleccione previamente los encargados de operaciones.
- Aplique el comando de inmediato en cada situación.
- Asigne claramente funciones al personal.
- Informe a cada persona su nivel de operación
- Organice las operaciones por áreas y niveles
- Evalúe Gestiones, Procesos y logros operativos.
- Garantice un comando único por operación.
- Proyecte escenarios de operación.
- No desconozca nunca la autoridad o el mando

- No permita que alguien actúe a modo propio.

El Jefe de Rescate concluye:

“Consideramos que la Cruz Roja tiene verdaderos equipos de trabajo, posee una cultura arraigada, una forma de ser que merece ser analizada por todos nosotros para conocer la clave de su éxito a la largo de todos estos años...”

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS GRUPAL

1. ¿Cuáles son las características de la cultura según lo expresa Robbins que encuentra en la Cruz Roja Argentina?
2. ¿Cómo se mantiene y transmite la cultura en esta organización?
3. ¿Qué tipo de cultura encuentran en la Cruz Roja Argentina según los lineamientos de Daft? Justifique su respuesta con apoyo en la teoría estudiada.
4. ¿Qué disciplinas de la organización inteligente encuentra desarrolladas en la Cruz Roja Argentina?
5. ¿Considera usted que la Cruz Roja posee grupos o equipos de rescate? ¿Por qué? Justifique en base a la bibliografía estudiada.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA:

- o Indispensable:
 - **ROBBINS (EDICIÓN NUEVA)**, Grupos y Cultura: capítulos 7, 8 y 16.-
 - **HELLRIEGEL & SLOCUM**. Administración. Séptima Edición. Capítulo 16. Grupos, equipos y culturas en las organizaciones.
- o Complementaria:
 - **DAFT, Richard L.**: Teoría y Diseño Organizacional – Ed. THOMSON- Capitulo 10. Páginas 366 – 388 – Cultura Organizacional y Valores Éticos.
 - **SENGE, Peter M.**: La quinta disciplina – Aprendizaje en Equipo – Páginas 293 a 340.

UNIDAD VII: SISTEMA POLITICO TRABAJO PRÁCTICO N° 7

RESUMEN DEL CASO

El Trabajo Práctico tiene como objetivo que los alumnos reconozcan, entiendan, y estudien, la trama política de una organización.-

La trama política no es explícita y no se refleja en los organigramas organizacionales, no se encuentra en la descripción de puestos, ni tampoco en los manuales de procedimientos. Es por esta razón que el caso provisto presenta la oportunidad de imaginar una configuración de poder y sus diferentes componentes.

Es importante que los alumnos reconozcan la existencia del poder en sus diversas formas y determinen como este puede limitar, acotar, o no, la toma de decisiones en una organización.-

Objetivos de enseñanza

- Comprender la importancia de conocer el sistema político de una organización como fenómeno restrictivo en la toma de decisiones.
 - Describir y reconocer los actores externos e internos de la organización.
 - Comprender la diferencia entre Agentes y Agentes con influencia.
 - Comprender la estrecha relación existente entre los objetivos y el juego político dentro de las organizaciones.
-

Medidas conflictivas...

En un Municipio del interior de la Provincia de Buenos Aires, su intendente, el Contador Víctor Sarandanga, ha adoptado una serie de medidas drásticas a fin de compensar el desequilibrio financiero de la comuna.

Teniendo en cuenta la caída de la recaudación fiscal, y ante la necesidad de mantener el equilibrio presupuestario, ha decidido –siempre de acuerdo a lo establecido en las modificaciones para la Ley orgánica de las Municipales- “achicar los gastos como sea”, lo que ha producido un gran revuelo en las oficinas municipales y en la comunidad entera.

En estrecha concordancia con su intención de sanear la comuna, sus últimas declaraciones en una radio local resultaron más que reveladoras, expresando que su principal preocupación era ser un administrador eficiente, cuestión fundamental, sobre todo, teniendo en cuenta su irrefrenable intención de ser “candidato testimonial” en las próximas elecciones legislativas.

El origen del conflicto

Teniendo en claro su objetivo de realizar una gestión eficiente, Sarandanga centró sus ajustes principalmente en los gastos de personal, olvidándose de todo otro gasto a recortar en función de la obra de gobierno.

Dichas medidas afectaron conceptos relacionados con las remuneraciones de los trabajadores municipales, tal como la reducción de la bonificación por actividad crítica, la suspensión de viáticos, gastos de movilidad y gastos de representación; y culminaron con la

reducción de la jornada laboral a partir del 28 de abril de 2009 en una hora para todo el personal municipal cuyo módulo horario fuera de 35 horas semanales. Esto último, con la correspondiente disminución en forma proporcional de los salarios, lo que significó una baja de los ingresos del personal de un 14%.

Vale decir que las horas extras ya habían sido suspendidas un mes antes, situación que también originó malestar debido a que dicho estipendio significaba para muchos trabajadores una suerte de compensación por el creciente aumento en el costo de vida. Los empleados agrupados hacían comentarios sobre la forma en que estas medidas afectarían sus ingresos y, por lo tanto, también a sus gastos personales; algunos pensaban que no podrían cumplir con sus obligaciones de pago de servicios; otros que no pagarían los impuestos...Un empleado del área de Talleres le dijo a un compañero: "no sé cómo voy a cubrir las necesidades elementales de mi familia".

Ante tal situación de descontento el sindicato reaccionó de inmediato convocando a una movilización con suspensión de las tareas. La falta de respuesta del intendente y el correr de los días, provocaron que las relaciones se tornaran cada vez más tensas, desembocando en la huelga.

Puertas adentro del Sindicato, el ambiente tampoco podía describirse como apacible...El conflicto no solo había paralizado las actividades municipales por completo, sino que terminó dividiendo en dos facciones a sus principales participantes: los trabajadores municipales y los pasantes.

La razón fundamental de tal división radicaba en el reclamo de los pasantes, basado en su lucha por el pase a la planta permanente, que, por otro lado, estaba condicionado a su "buen comportamiento" ante el conflicto. El Intendente había dejado entrever, en más de una ocasión, que esperaba de ellos un comportamiento alineado con los objetivos de la organización, aún cuando esto significara no acatar el cese de actividades, cosa que este grupo decidió hacer finalmente.

Así, día a día se generaron, puertas adentro de las oficinas municipales, discusiones acerca de plegarse o no a la lucha, de si correspondía o no seguir trabajando a pesar de todo, de si el sindicato debía defender a aquellos que no integraban el plantel permanente, etc, etc...

Dichos y verdades del conflicto

Durante las semanas de conflicto las puertas del municipio permanecieron cerradas, sin atención a los contribuyentes, como así también los centros de salud, cementerios y tampoco hubo control de tránsito en las calles de la ciudad.

Val-Car, el principal proveedor de insumos municipales, no pudo entregar mercadería a la municipalidad ni cobrar sus respectivas facturas. Miguel Valente, su dueño, declaró que esta situación resultaría insostenible en el largo plazo, debido a que con el nivel de inflación imperante, cuando las mercaderías se cobraran, sería mucho más caro reponerlas reduciéndose considerablemente el margen de ganancia, llegando en muchas ocasiones a no cubrir los costos de compra. Sarandanga debería dar una pronta solución a este conflicto...

El diario local no tardó en hacerse eco de todos estos reclamos. Día a día relataba cada detalle del conflicto con entrevistas a los principales damnificados, incluyendo descarnadas historias sobre las condiciones laborales. Se dice por allí que, en realidad, tanta saña contra el intendente derivaba del hecho de que el dueño del diario del pueblo – Vicente Planes – mantenía con aquel una disputa de larga data. No faltan las voces que, bajo cuerda, comentaban sobre su estrecha relación con el principal adversario de Sarandanga, llegando incluso a sostener que el mismísimo Planes financiaría la próxima campaña del oponente.

A todo esto, y vista la situación conflictiva que persiste, la comunidad indignada no cesa de clamar por una pronta solución. Por las esquinas del pueblo se suele escuchar a las vecinas que, entre mandados y barridas de vereda, comentan: "*Vio que barbaridad vecina...Y mire que yo a Víctor lo conozco de chiquito y es un buen muchacho pero la verdad es que si no encuentra una solución a este problema, no sé cómo vamos a terminar...*"

¿El fin del Conflicto?

El conflicto sigue en pie y parece no ceder...Un mes después, las vecinas que suelen juntarse en la esquina se preguntan: ¿quién resultará más fuerte? ¿El sindicato con el respaldo de toda una Confederación? ¿O el intendente, con su conocida "cintura política" y el respaldo oficial? ¿Quién logrará imponer finalmente su voluntad?

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS GRUPAL

- 1- Describa la coalición externa, mencionando los grupos externos, medios de influencia y tipo de coalición resultante.
- 2- Coalición Interna:
 - a) Describa los participantes de la coalición interna, mencionando sus sistemas de influencia. ¿Qué tipo de coalición conforman? Justifique.
 - b) De todos los agentes con influencia mencionados anteriormente, ¿cuál es el ejercicio del poder que hace cada uno de ellos? Justifique en base a lo expuesto por Mintzberg,
- 3- ¿Podría indicar qué tipo de configuración de poder descrita por Mintzberg se asemeja?
- 4- Suponiendo que nunca se hubiese presentado el conflicto en la Municipalidad. ¿Qué configuración hubiese sido la predominante?
- 5- Basándose en la figura del Intendente ejemplifique:
 - a) Los conceptos de fuentes poder (según el enfoque de Morgan) y bases de poder.
 - b) ¿Qué tipos de intereses, según Morgan, identifica?

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- **Henry Mintzberg.** El poder en la Organización. Editorial Ariel. Capítulos 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13. 18, 19, 20, 21, 22, 23-
- **Liliana Galán y Laura Tavella.** El sistema político en las organizaciones. Ficha de cátedra.-
- **Morgan, Gareth.** "Imágenes de la organización". Capítulo 6-

**UNIDAD VIII: LA FUNCION DIRECTIVA O GERENCIAL
TRABAJO PRACTICO N° 8**

RESUMEN DEL CASO

Este trabajo práctico pretende la aplicación de los conceptos que conforman los planteos teóricos de Mintzberg sobre la función gerencial.-

Basado en un proyecto que permite unir a las PYMES regionales con grandes supermercados, el caso permite la identificación de las características de la persona en la función, el marco de la función y su contexto, así como también el estilo de gestión intentando mostrar el carácter integral de la función gerencial.-

Procura, además, invitar a pensar sobre cómo la concepción de responsabilidad social de un gerente pueden moldear e influir en la manera en que éste concibe su función.-

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Identificar las características de la persona en la función, el marco de la función y el contexto de la misma, así como también los roles y el estilo de gestión.-
- Identificar las competencias esenciales para desarrollar una gerencia eficaz.
- Identificar las diferentes concepciones de la responsabilidad social y distinguir los distintos niveles de responsabilidad social en una organización.-

“Super – Lunes, Super – Ventas”

En el suplemento económico del Diario El Zonda, en su edición del día 06 de mayo de 2.009, se puede leer un titular que versa...

“Ambicioso proyecto de un joven gerente, basado en un programa para incorporar como proveedores, del Grupo Cencosud S.A. que conforman las cadenas de supermercados Jumbo, Disco y Vea, a pequeñas y medianas empresas y a productores regionales.”

El joven Licenciado en Administración, Darío Dellazoppa, nacido en Choele Choel, contó a nuestro corresponsal, que trabaja para el Grupo hace 7 años como Gerente General de marketing. Definiéndose como una persona tranquila a la que le gusta hablar y mucho más que nada escuchar, Darío, dice que desarrolla su función manteniendo el mismo entusiasmo que el primer día.

El objetivo del programa es reforzar el compromiso social, ampliando la variedad de mercancías ofrecidas en los locales y mejorar la relación precio/calidad de los productos. La ventaja del programa radica en la posibilidad de que muchas PyMEs regionales tuvieron la posibilidad de ampliar sus plantas vendiendo sus productos, a Veá, Disco o Jumbo.

Por otra parte, agrega que, "como compañía, si bien teníamos en claro que hacer y como hacerlo, nos sentíamos con la obligación de hacer algo en el área de la responsabilidad social empresaria, que además supiéramos y pudiéramos llevar a cabo en el trabajo cotidiano.

Es así como, "El Programa Pymes Argentinas" es el vehículo que desarrollamos para canalizar nuestro presupuesto y nuestro tiempo destinado a la comunidad, y regionalizar una acción.

Dicho programa empezó con 86 proveedores en 2007, y ahora suman algo más de 500, que forman parte del Programa Pymes y abastecen unos 6000 artículos. La mitad de las firmas provienen del corredor oeste del país, conformado por las regiones de Cuyo, NOA y Patagonia Andina. El resto se reparte entre Córdoba, Buenos Aires y Rosario. Entre todas, movilizaron, hacia finales del 2008, un volumen de compra que ascendió a unos \$400 millones.

Los beneficios

Diversificar la oferta y conseguir mejores productos, si bien parecen las ventajas más obvias de la iniciativa, no son las únicas. Dellazoppa, señala "Los clientes tienen una valoración positiva de las Pymes regionales, porque las conocen y saben que son generadoras de empleo", y agrega que "el desarrollo y la expansión de las marcas propias de nuestras cadenas vienen de la mano de estos mismos emprendedores".

Además, se subraya que ésta es una oportunidad para que las pequeñas empresas aprovechen su capacidad ociosa y logren compromisos de compra a largo plazo.

En todo momento se busca lograr una relación entre las PyMEs y el Grupo, para ello, éste último se maneja con oficinas de compras a través de un esquema regional, en Tucumán, Mendoza, Mar del Plata y Ciudad de Buenos Aires. El Proveedor no necesita viajar a Capital Federal para hacer trámites, sino que dispone de un contacto en la zona o provincia donde vive. Es una relación más aceptada y federalizada.

Para ello, Dellazoppa nos cuenta que una vez por mes desarrolla, lo que él dio en llamar "El Super-Lunes", una reunión con los encargados de cada una de las oficinas de compras. En esta reunión se definen meticulosamente los objetivos para cada oficina y se discuten las problemáticas de las regiones, dejando que todos participen libremente proponiendo soluciones.

Entre risas, Darío cuenta, que en un pizarrón tiene lo que para él son como sus palabras mágicas: "... reconocimiento, para identificar a la competencia, percibirla y adelantarse al comportamiento de los otros; comprensión, para saber que se debe hacer, y

lo que las personas piensan cuando actúan; y autoevaluación, para comprender cuál es su situación actual y la brecha hacia su objetivo, no se trata solo de una evaluación, sino de aceptar la percepción de los otros como válida y realista, ya que sus comportamientos estarán en función de esa percepción”...

Para reforzar los lazos con proveedores, el grupo prevé diversas actividades, como reuniones periódicas para brindarles apoyo y capacitación. Para esta área, Jumbo Retail está trabajando en conjunto con algunas instituciones y universidades.

También se organizan ferias en los predios de los supermercados para mostrar los productos al público. Además, el grupo se encarga de la folletería y el material de difusión en los puntos de venta brindando capacitación e información necesaria para poder venderle a un supermercado, como por ejemplo: normas de seguridad e higiene y controles de calidad a cumplir. Todos estos servicios se ofrecen sin cargo alguno.

Con respecto a las dificultades que procuran resolver con los interesados, Dellazoppa destaca: “con frecuencia, encontramos que muchas PyMEs están concentradas en un ámbito muy local y abastecen puntos específicos; entonces para entrar en la dinámica del canal supermercadista y evitar desvíos, debemos trabajar en el proceso de fabricación, diseño de packaging, comunicación y marketing. A esto se suma un sin número de detalles que una PyME no puede enfrentar por sus propios medios, por falta de recursos para contratar agencias y consultoras. De estos detalles me ocupo con mi equipo, coordinándolos adecuadamente. Es un duro trabajo diario que implica hacerles entender a mis colaboradores la importancia de ponerle mucha garra a nuestro trabajo. Trato de transmitirles todo el tiempo mi entusiasmo sobre el proyecto. En muchas ocasiones, me entrevisto personalmente con los emprendedores para invitarlos a participar y firmar acuerdos, trabajo que a veces no resulta sencillo, ya que algunos se mantienen muy firmes en sus pretensiones...”

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS GRUPAL

- 1) Caracterice la persona en la función haciendo referencia a Dellazoppa.
- 2) A) Describa el marco de la función del Gerente del Grupo en el ejercicio de sus funciones.
B) ¿Qué estilo para concebir el marco de la función ha adoptado?
- 3) ¿Cómo considera usted que puede caracterizarse el estilo de gestión de Dellazoppa (hacedor, líder, administrador)? Identifique que roles son los que desarrolla según el enfoque establecido por Mintzberg.
- 4) En función del estilo gerencial ¿cuáles de las competencias enunciadas por

Hellriegel, Jackson y Slocum debería desarrollar Delazoppa para llevar adelante una gerencia eficaz?.

5) ¿Dentro de que enfoque de la Responsabilidad Social, según Robbins, ubicaría al grupo económico?

6) ¿Considera que el Grupo económico Cencosud S.A. se encuentra en el nivel de involucramiento de sensibilidad social? Justifique su respuesta.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Mintzberg, Henry: "Perfeccionando la Función del Gerente". Revista Alta Gerencia, Año IV Tomo VII. Pp. 209-232-

Hellriegel Slocum. "Administración". Editorial Thomson. Año 2002. Pág 2-28.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición. 2000. Capítulo 5. Pp. 141-179,-

**UNIDAD IX: TOMA DE DECISIONES
TRABAJO PRÁCTICO N° 9**

RESUMEN DEL CASO:

Los casos incluidos en el trabajo práctico correspondiente a la unidad N° 9, tienen como finalidad la comprensión por parte del alumno del proceso de toma de decisiones, en el cual se escoge entre dos o más alternativas, en un nivel dado y dentro de un determinado ambiente.

En el primer caso, se presenta un proceso de toma de decisión que no es originado por un problema, sino muy por el contrario surge de una oportunidad que brinda el gobierno de Uruguay a las empresas que deseen realizar una expansión estratégica y así aumentar su rentabilidad, entre otros objetivos buscados.

En el segundo caso, en una empresa PYME (organizaciones de gran importancia dentro de la estructura económica de nuestro país) se produce la renuncia de su contador, por lo cual el dueño debe realizar un proceso de selección para encontrar un reemplazante.

En el tercer caso, se presenta la posibilidad al alumno de participar en un juego, la cual debe ser resuelta mediante aplicaciones matemáticas.

En el cuarto y último caso, dentro del contexto de incertidumbre, se debe ayudar al participante a tomar una decisión relativa a maximizar los beneficios o minimizar las pérdidas, o una combinación de ellas.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:

Que los alumnos puedan:

- 1.- Comprender la complejidad inherente a la adopción de decisiones, considerando la percepción del decisor.
 - 2.- Aplicar, en forma práctica, el proceso de adopción de decisiones, distinguiendo las decisiones programadas de las no programadas.
 - 3.- Comprender y aplicar el concepto de racionalidad limitada.
 4. – Reconocer las implicancias de adoptar decisiones bajo certeza, riesgo e incertidumbre.
-

LAS DECISIONES EN LA PRÁCTICA

Caso 1

La Dirección General de Casinos proyecta la apertura de una nueva Sala de Esparcimientos con máquinas tragamonedas para la temporada 2009/2010, razón por la cual deberá estar operativa a mediados del mes de diciembre de 2009. A tales efectos se han realizado diversas evaluaciones tendientes a la identificación de los diferentes factores que resulten en mayor productividad para el Organismo. De esa forma, fueron tenidos en cuenta los promedios porcentuales de ganancias de las diferentes máquinas, de cuyo análisis se ha determinado que la ganancia líquida mensual deberá ser de \$ 2.000.000, durante los 12 meses calendario. Obviamente, cuanto mayor sea esa ganancia, más atractiva resultará la propuesta que se seleccione.

Para poder cumplir con las metas prefijadas, la población estable de la ciudad o balneario donde se instale la Sala, debe promediar los 50.000 habitantes. De esa manera, se intenta lograr por un lado que entren en juego algunos agentes que determinan proporcionalmente el rendimiento económico de la Sala, y por otro la seguridad laboral de sus funcionarios, aspecto que presenta a su vez cierto atractivo desde el punto de vista social y que la DGC valora positivamente.

El Departamento de Arquitectura estima conveniente que el lugar físico que albergue el parque de máquinas cuente con un área de – al menos- 700 m² para la instalación de un parque de 100 máquinas y dependencias, y baños para el público y para el personal.

A todos los requerimientos anteriores, la Dirección General de Casinos les ha asignado un valor para su ponderación en la decisión de elección:

- la ganancia líquida mensual de \$ 2.000.000 de todo el año tiene una ponderación del 50%
- el hecho de que la ciudad o balneario tenga una población que promedie los 50.000 habitantes es ponderada con el 30%
- la conveniencia de contar con un espacio físico de al menos de 700m² es valorada con el 20%

Se deberán además tomar en cuenta las siguientes recomendaciones, por su orden:

- a) que el lugar físico para la instalación de la Sala esté dentro de la zona urbana
- b) que se disponga en la zona, de espacio suficiente para el estacionamiento de vehículos de los clientes
- c) que exista en las inmediaciones un Cambio de moneda extranjera
- d) que exista en las inmediaciones una institución de asistencia médica

En la órbita de la Dirección General de Casinos se recibieron **tres propuestas**:

Propuesta 1: Hotel de 4 estrellas situado en un balneario del Este. Dispone de un espacio de 800 m². en planta baja. En torno a éste, existe una zona poblada en constante crecimiento; actualmente cuenta con una población estable de 50.000 habitantes, que en la temporada estival llega aproximadamente a las 60.000 personas. Según las estimaciones técnicas del coeficiente entre población y el parque de máquinas que se pretende instalar, en los meses de alta temporada (Diciembre, Enero y Febrero) se superará la cifra preestablecida de ganancias mensuales en \$ 400.000, en tanto el resto del año la actividad sería nula. Debido a que los propietarios de la empresa hotelera habían dispuesto la modernización del salón en cuestión, y que por motivos estrictamente económicos los trabajos han sufrido un retraso, se estima que las obras estarán finalizadas para el mes de noviembre del 2009. Cuenta con estacionamiento propio, y baños para el público y el personal. Anteriormente ya se había instalado en un ala del edificio, administrado por la propia empresa hotelera, un Cambio de moneda extranjera. A 7 cuadras del hotel se encuentran las instalaciones de un servicio de asistencia médica.

Propuesta 2. Se ofrece una construcción independiente situada en una ciudad del Departamento de San José, donde anteriormente funcionaba un Banco. Esta ciudad de 55.000 habitantes, se encuentra dentro de una de las zonas más pujantes del interior del país por el entorno fabril que lo rodea. El lugar había sido refaccionado antes del cierre de la institución bancaria, por lo cual está pronto para su ocupación. Su superficie es de 1000 m². Según los índices de referencia del coeficiente población/parque de máquinas, se estima que las ganancias mensuales superarán la cifra estimada mensualmente en \$ 200.000, con razonables perspectivas de crecimiento. Cuenta con baños para el público y en forma independiente para funcionarios. No tiene estacionamiento, aunque cerca existe un espacio libre disponible que puede officar como tal, y hay un Cambio de moneda extranjera enfrente. Está situado en el centro de la ciudad y en la misma cuadra se encuentra la Emergencia Médica Móvil más grande de la ciudad.

Propuesta 3. Está disponible un edificio de dos plantas perteneciente a la familia Rodríguez que lo ofrece en arrendamiento, que totalizan 650 m². de superficie en una ciudad del Departamento de Canelones. Es una ciudad de 50.000 habitantes por lo cual el coeficiente población/parque de maquinas, que determina aproximadamente las ganancias mensuales, es satisfactorio (cumple justamente con la cifra establecida, aunque presenta muy firmes perspectivas de crecimiento) estaría disponible para mediados de diciembre del 2009 debido a que en esa fecha la empresa que actualmente lo ocupa trasladaría sus instalaciones a su propio local. Posee un baño por planta.

Ambas plantas son superficies enteras, sin divisiones. En torno a él, existe una amplia playa de estacionamiento que pertenece al edificio. A dos cuadras del edificio hay un Centro de Compras donde funciona un Cambio de moneda extranjera y una policlínica con servicio médico

Una vez analizadas las diferentes propuestas, responda:

1- Desarrolle el proceso decisorio, armando una matriz de decisión. ¿Cómo se manifestaría en este caso la racionalidad limitada del decidor?

2- Según el grado de conocimiento de las variables ¿Bajo qué tipo de ambiente los funcionarios encargados tomarán la decisión sobre el proyecto de instalar la nueva sala de máquinas? Justifique con apoyo en la teoría correspondiente.

3-¿Cuáles de los modelos simplificados de la realidad, expuestos por *Robbins*, podrían identificarse en el caso? Ejemplifique y justifique con apoyo de la teoría.

Caso 2

Imagine que usted es el dueño de una PYME exportadora de piel de chinchillas. La empresa cuenta con pocos empleados y no tiene desarrollada el área de RRHH. El Contador de la empresa renunció y usted es el encargado de contratar a su reemplazo. Para ello tiene en sus manos estos CV:

Pedro González

- Edad: 49
- Estado Civil: Casado
- Hijos: 2
- Pasatiempo: pesca
- Educación: Contador Público (San Salvador). Especialización en finanzas
- Idiomas: Ingles
- Cursos y seminarios:
 - Presupuesto – Escuela de Investigación Operativa.
 - Presupuesto Base Cero – Escuela de Investigación Operativa.
 - Planeamiento Estratégico – CPCE CABA.
 - Auditoria de Sistemas de Información – CPCE CABA.
 - Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.
 - 'Programa Ejecutivo en Finanzas de Empresas'
 - Universidad del CEMA.
- Experiencia:
 - Joven Profesional Banco de Boston
 - Fideicomiso Administrador del Club Ferrocarril Oeste
 - Asesor Contable de la Secret. de Seguridad Deportiva
 - Socio Estudio Contable Valera y Asoc.
 - Jefe de Productos Financ. del Banco del Interior y Buenos Aires.
 - Gerente Financiero de Enrique R. Zeni y Cia. S.A.
 - Director Financiero de Textiles Andra S.A.

Laura Torres

- Edad: 50
- Estado Civil: Divorciada
- Hijos: 2
- Pasatiempo: pintura al óleo
- Educación: Contador Público (UADE). Maestría en Comercio Exterior
- Idiomas: Ingles
- Cursos y seminarios:
 - Comercio Exterior – Fundación Hernandiana.
 - Upgrade in management. Curso multimedia a distancia dictado conjuntamente por revista Mercado y la A.M.A. (Amercian Management Asociation)
 - Introducción, planificación e implementación ISO 9000.2000. IRAM Instituto Argentino de Normalización. IRAM Litoral.
 - Seminario anual "Dirección de Pequeña y Mediana Empresa". Capacitación y Empresa S.A. Temas tratados: Estado Patrimonial, Costos, Estado de Resultados por Contribución Marginal, Política de Precios, Plan Comercial, Presupuesto Económico y Financiero.
- Experiencia:
 - TELEFONICA, Ventas, Convenios de Pago, Servicios, Atención de Clientes en general.
 - AFJP ACTIVA, Administrativa Contable y Ventas.
 - Estudio Contable
 - DESARROLLOS DIGITALES SA, Ejecutivo de cuentas
 - CHT SA, Gerencia Comercial

Nicolás Méndez

- Edad: 37
- Estado Civil: Casado
- Hijos: no tiene
- Pasatiempo: fútbol
- Educación: Contador Público (UNLP). Maestría en RRHH
- Idiomas: Ingles, portugués
- Cursos y seminarios:
 - Conducción de Personal, Centro de Estudios Comparados.
 - Liquidación de Haberes 1ra. Parte – FACPCE
 - Liquidación de Haberes 2da. Parte – FACPCE
 - Los Recursos Humanos y la Calidad de Gestión – Consejo Argentino de la Industria
- Experiencia:
 - Cooperativas Agrarias, asistente contable
 - HPM SA, Jefe área de RRHH
 - Consultor y Asesor de Pymes

Después de leer y analizar los diferentes CV, y luego de entrevistar a los diferentes postulantes:

- ¿Quién sería el futuro contador de la empresa y porque? Analice las etapas del proceso decisorio desarrolladas por el dueño de la PYME y cuales considera usted que fueron las cualidades personales aplicadas.
- ¿En que ambiente esta tomando la decisión el dueño de la empresa? ¿Por qué?

Caso 3

Un amigo le propone participar en un juego. Para participar usted debe realizar una inversión de \$100. El juego consiste en lo siguiente: se arrojan 3 monedas al aire, y si las 3 caen cara, usted gana \$5000, y si alguna o las 3 son ceca, no gana nada, es decir que pierde los \$100 que invirtió. La probabilidad de que cada una de las monedas salga cara o ceca es del 50% para cada caso.

- Construir el árbol de decisión (suponer que se tira primero una moneda, luego la otra, y luego la última, para ir armando las ramas del árbol). ¿Cuál es el valor esperado de la decisión?
- En base a lo calculado en el ejercicio anterior, ¿usted participaría en el juego propuesto? ¿Por qué?
- ¿En qué contexto se está tomando esta decisión?

Caso 4:

El Sr. Barrios se enfrenta a la siguiente matriz de decisión bajo incertidumbre (beneficios) y realmente no sabe qué hacer.

	N1	N2
S1	10	20
S2	-100	140
S3	-10	40
S4	20	20
S5	15	25
S6	20	15
S7	0	35
S8	18	18
S9	0	40
S10	-200	140

Usted observa la matriz y le da indicaciones que resultan pertinentes a la decisión.

- ¿Cuáles son esas indicaciones?
- Al explicarle usted los criterios de decisión bajo incertidumbre, el Sr. Barrios le dice que está convencido de que el principio de la razón no suficiente es, a su entender el único criterio válido. Usted calcula el curso de acción que debería elegir según ese criterio.
- El entusiasmo del Sr. Barrios con usted decrece bastante. No sabe que hacer. ¿Qué curso de acción elegiría usted? ¿Por qué?

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA:

Indispensable:

- ROBBINS, Stephen, "Administración, Teoría y Práctica", Ed. Prentice Hall, Cap. 4 y 5.
- PAVESI, Pedro, "La Decisión", Cuadernillo de la Cátedra Teoría de la decisión, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

Complementaria:

- SIMON, Herbert A., "El comportamiento Administrativo – Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa", Madrid, Ed. Aguilar, 1962, pág. 3-20, 44-75 y 164-188.

- SIMON, Herbert A., "La nueva ciencia de la decisión gerencial", Ed. El Ateneo, Bs. As., 1984, pág. 36-76

UNIDAD X: CREATIVIDAD E INNOVACION
TRABAJO PRÁCTICO Nº 10

RESUMEN:

A continuación se exponen dos artículos descriptivos de la situación competitiva del mercado de las consolas de videojuegos, con el claro objetivo de brindar datos del producto y de las organizaciones que crearon, innovaron e innovan constantemente el producto para ser competitivos en el mercado y no perder posición en el mercado antes sus rivales que invierten tantas o más energías que ellos, en situaciones de supervivencias.

Los beneficiarios? Claro está, los consumidores que en poco tiempo pudieron acceder a productos con tecnología de última generación y precios cada vez más accesibles, porque luego de la lectura de los textos, se verán que hasta en este rubro, es posible verificar que la duplicación también es utilizada como técnica, para resolver un tema tan complejo y dinámico como es el establecimiento de precios competitivos en mercados cada vez más competitivos

Para la resolución del cuestionario es imprescindible utilizar la información brindada en ambos artículos, así como también consultar la totalidad de la bibliografía de la unidad y el contenido de las clases teóricas.

OBJETIVOS:

Que los alumnos puedan:

- Tomar cuenta, de la trascendencia de la creatividad en la generación de nuevos productos en ambientes competitivos.
 - Comprender el marco conceptual para diferenciar los tipos de creatividad de las etapas del proceso creativo.
 - Encontrar la relación existente entre la innovación, el poder y el conocimiento
-

LA GUERRA DE LAS CONSOLAS

Hoy en día, los videojuegos se han convertido en un negocio tan fabuloso a nivel mundial que se lo llega a comparar con el del cine. Ante este mercado tan tentador, tres competidores que son Sony, Microsoft y Nintendo pugnan por capturar la mayor cantidad de adeptos, con el sólo objetivo de convertirse en los dueños de este negocio millonario

El mercado de los videojuegos parece, una vez más, adoptar la fisonomía de un escenario en el que se celebrará una batalla que excede al mero entretenimiento

Hace aproximadamente nueve (9) años, **Sony dueño de la marca Playstation** abrió el nuevo milenio lanzando al mercado la segunda edición de su aclamada consola. Un tiempo después de la aparición de Playstation 2, **Microsoft debutó en el mundo de las maquinas de videojuegos con una equivalente llamada: Xbox**, la cual sin llegar a causar un "boom" fue el principio de más de un dolor de cabeza para la gente de **Sony**.

Por último, **Nintendo, la empresa con mayor historia en la industria de los videojuegos, apuntó a un mercado de nicho (niños y adolescentes) con una consola llamada Gamecube.**

Sony, ha dominado de forma indiscutible la industria de las maquinas de videojuegos durante la última década. Playstation 2 ha vendido más de 120 millones de unidades, **Microsoft** hizo su parte vendiendo unas 24 millones de su debutante Xbox y finalmente la gente de **Nintendo** con su Gamecube que ha logrado vender más de 21 millones con dicha marca.

Hace ya más de un año "el juego" en este mercado de entretenimiento ha cambiado; y si bien son los mismos protagonistas (**Nintendo, Sony y Microsoft**) los que intervienen, ya no son las mismas consolas las que atraen la atención de los consumidores.

Para reemplazar a la antigua generación **Nintendo** lanzó Wii, **Sony**: Playstation 3 y **Microsoft**: Xbox360.

¿Qué está ocurriendo con los mercados actualmente?

De acuerdo a los informes de ventas del pasado mes de Mayo de este 2009, en los Estados Unidos, se han vendido alrededor de 338.000 consolas Wii de **Nintendo** mientras que la Xbox360 ha vendido 155.000, dejando a Playstation 3 (PS3) de **Sony** en tercer lugar con la cifra de tan sólo 82.000 unidades.

En términos de venta acumulada a nivel mundial Xbox360 sigue liderando la clasificación con 9,82 millones de consolas vendidas (Es importante aclarar que **Microsoft** lanzó su consola a fines de 2005 mientras que tanto Wii como PS3 vieron la luz un año más tarde). La Wii de **Nintendo** se sitúa en segundo lugar en ventas con 7,72 millones de unidades y un crecimiento que la anuncia como la futura dueña de la pole-position. El podio lo completa **Sony** con 3,32 millones de unidades vendidas hasta el momento.

Nintendo de tercer lugar a futuro líder: ¿Por qué?

De acuerdo a informes de este último tiempo, **Nintendo** ha cuadruplicado el valor de sus acciones en gran parte gracias al gran crecimiento en ventas de Wii, que como hemos visto ha logrado vender en un sólo mes más consolas que las de **Sony** y **Microsoft** juntas.

Para entender la razón del actual éxito de **Nintendo**, analicemos las estrategias de cada uno de los tres protagonistas.

En un primer lugar, Xbox360 fue lanzada a fines de 2005 convirtiéndose en la primer consola de la nueva generación disponible. De esta forma **Microsoft** intentó capturar una gran cantidad del mercado por su posición de primer movedor, y no le ha ido mal hasta el momento, más teniendo en cuenta que no es una empresa con historia en este negocio

Por otro lado **Sony**, ha basado su estrategia en una apuesta doble ya que no sólo introdujo una máquina muy potente a nivel procesamiento sino que está intentando imponer su formato Blu-ray (tecnología desarrollada por ellos que intenta convertirse en sucesor del DVD tradicional). A raíz de esto, "el gigante japonés" no sólo tuvo que retrasar la fecha inicial de lanzamiento de su producto por problemas de abastecimiento de los componentes Blu-Ray sino que su consola es la más cara entre las de la nueva generación.

Finalmente **Nintendo** que en el pasado apostó a un público específicamente infantil o adolescente, con Wii amplió su foco intentando integrar a todas las edades alrededor de su consola.

Wii plantea una estrategia distinta a la de sus rivales. Una estrategia de "Océano azul" dónde ya no busca competir en los mismos niveles que sus adversarios sino en áreas aún no explotadas, creando nuevos espacio de mercado.

El gran factor de éxito ha sido enfocarse en las personas no interesadas en los videojuegos brindando una experiencia juego tan simple como única.

Para ello **Nintendo** diseñó un mando de control innovador que lee la posición del jugador en tres dimensiones. Es decir que al mover el mando hacia un lado y el otro, es posible mover al personaje en la pantalla de la misma forma. Jugar un partido de tenis no consiste más en apretar varios botones, sino en hacer un movimiento similar al de un tenista. Una especie de reinención de la realidad virtual.

La simplicidad de uso es el factor clave que diferencia a Wii de sus competidores cuyos mandos tienen cada vez más botones y es necesario ser casi un experto para utilizarlos correctamente. Esta innovación permite que mucha gente que antes no jugaba videojuegos se acerque a los mismo aumentando el mercado de videojugadores e integrando a la familia.

Un último, pero no menos importante, factor es el precio y costos de fabricación. Playstation 3 y Xbox360 son verdaderos "fierros" a nivel procesamiento, velocidad y niveles gráficos por lo que también son costosas, Wii es mucho más simple y de menos avanzada convirtiéndola en una máquina mucho más económica tanto para el consumidor como para el fabricante. De ésta forma **Nintendo** ha logrado también bajar la barrera de acceso a la consola haciéndola más popular.

El juego recién comienza...

Sin dudas que **Nintendo** viene desarrollando una estrategia innovadora y eficaz, pero tanto **Sony** como **Microsoft** lejos están de quedarse con los brazos cruzados (**Sony** ya anunció que bajará los precio de su consola) y prometen una "guerra" que sin dudas tendrá muchos capítulos y un final abierto en dónde no cabe dudas que los principales vencedores serán los consumidores.

Por Santiago Zuccherino

RedacciónInfobrand. redaccion@infobrand.com.ar

El triple duelo de Sony, Nintendo y Microsoft

El negocio de los videojuegos se ha vuelto fuertemente competitivo después de que la gigante del soft decidiera irrumpir este año en el sector con su consola Xbox. **Nintendo** y **Sony**, sus principales competidoras, se vieron obligadas a idear nuevas estrategias para no perder su posición privilegiada dentro de un mercado que a escala mundial registró el año pasado ingresos por US\$ 9.300 millones.

Desde el debut de Xbox tambalea la hegemonía de las japonesas **Sony** y **Nintendo** en el negocio de los videojuegos. Aunque todo indicaría que la firma de Bill Gates no parece haber alcanzado las expectativas de ventas proyectadas en el lanzamiento de su nuevo producto. En Japón, que concentra 25% del mercado mundial de videoconsolas, se vendieron en un mes y medio sólo 190.000 equipos, frente a los 980.000 de Playstation 2 que se comercializaron en sólo tres días cuando debutó en la misma plaza.

A pesar de haber comenzado en el mercado mundial con el pie izquierdo, Xbox tiene, a nivel técnico, múltiples características a su favor. De acuerdo con datos aportados por la filial argentina de la compañía, introduce numerosos avances en tecnología, permitiendo, entre otras cosas, una resolución gráfica hasta tres veces superior que las actuales consolas. Fabricada en Guadalajara, México, la Xbox está dotada de un sistema operativo Windows y DVD. Dispone de cuatro puertos para controladores de juegos, que permiten realizar partidos *multiplayer* y enchufar otros periféricos, desde mandos de juegos hasta auriculares y micrófonos para activación por voz. Además, tiene un puerto Ethernet para utilizar juegos *on line* a través de una conexión de banda ancha, y un conector audio-video multiseñal que permite conectarla fácilmente a televisores.

Según altísimas fuentes de la compañía, la razón por la que **Microsoft** ha ingresado en este mercado descansa, sencillamente, en que con este ingreso la firma de Bill Gates cuenta con la posibilidad de ensanchar lo que siempre fue su foco de negocios."Es solamente una nueva plataforma -dicen en la filial local- que nos abre la posibilidad de seguir vendiendo nuestro producto: *software*".

Industria en competencia

En este marco, la guerra de precios es sólo la punta del iceberg de una competencia encarnizada. **Sony** puso aún más presión sobre sus rivales al reducir, en Europa, los precios de las Playstation 2 a US\$ 299. **Microsoft** respondió bajando el valor de su producto, de US\$ 480 a US\$ 299. Pero la GameCube, tras su lanzamiento mundial el 3 de mayo, se animó a más: con US\$ 199, pasó a ser la consola más barata del mercado.

Poco después **Microsoft** dio un nuevo paso: el 22 de mayo, en Estados Unidos, la Xbox pasó a valer US\$ 199. Posteriormente, para no quedar rezagada, la Playstation 2 fijó su consola al mismo precio en el país del norte. De manera que, tras sucesivas rebajas, las tres consolas bajaron hasta un tercio de su valor inicial.

Así las cosas, en este momento **Sony** lidera el segmento con 30 millones de Playstation en el mercado. Le sigue **Nintendo** con 4 millones de GameCube y, en tercer lugar, **Microsoft**, con 3,5 millones de Xbox, cuya llegada a la Argentina está prevista para 2003.

"La industria de videojuegos sigue creciendo: en marzo de este año superó en 20% las ventas que tuvo durante ese mismo mes en 2001", informa Mark Stockdale, gerente regional de Marketing para Latinoamérica de **Nintendo**. "Llevamos 24 años en el mercado de videojuegos y somos la única empresa que reúne la producción de sistemas y de videojuegos", detalla el directivo de la firma que en menos de 20 años ha vendido 275 millones de videosistemas y 1.600 millones de videojuegos en todo el mundo. "Además, tenemos la cuarta generación en videosistemas", puntualiza el ejecutivo.

Nintendo es, por otro lado, la única marca de videojuegos con presencia oficial de su producto en Latinoamérica: "Nuestra competencia no está representada oficialmente, sobre todo, por el problema de la piratería. En contrapartida, trabajamos arduamente para lograr formatos en nuestros juegos que no se puedan falsificar", desarrolla Stockdale. De hecho, cada disco de juego de la nueva plataforma de **Nintendo** contiene en total 1,5 Gb de capacidad condensada en un disco óptico de 8 cm, lo que ofrece una protección sin igual contra la falsificación.

No obstante los desarrollos antipiratería, el verdadero reto de la compañía descansa en ofrecer siempre juegos nuevos. "El funcionamiento de nuestra industria se puede ejemplificar de la siguiente manera: uno puede tener una videocasetera de última generación, pero si el *stock* disponible de películas no lo satisface, el equipo no sirve de nada. Por esa razón, tenemos una franquicia de juegos muy importante", explica Stockdale. De hecho, para Gamecube regresan cuatro de los más famosos títulos de **Nintendo**: Super Mario, Star Fox Adventures, Metroid y The Legend of Zelda. La empresa también lanzará próximamente una iniciativa de juegos en línea para usuarios conectados a través de módem o banda ancha.

Fuente: © Mercado/ Red Herring

PREGUNTAS PARA EL ANALISIS GRUPAL

1. Según DRUCKER PETER, ¿cuáles son las características de la Organización Innovadora?. ¿Se identifican en las organizaciones que se mencionan en este caso?.
2. ¿Que tipo de creatividad, según HELBERT HICKS creen que utilizaron los nuevos competidores para diseñar el nuevo producto que de repente comenzó a modificar el mercado de las consolas?.
3. ¿Qué tipo de problemas enfrentan las organizaciones del caso práctico para modificar y/o adaptar la consola de juego? (desarrollar el proceso creativo con ejemplos extraídos del caso, para justificar la respuesta)
4. De acuerdo a las características del ambiente del mercado de las consolas, ¿Cómo vincularían los temas de esta unidad:
 - la innovación,
 - el poder
 - y el conocimiento ?

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

DRUCKER PETER. "La Gerencia", Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Año 1987. PP 529-543

HICKS HELBERT. "Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y recursos Humanos". Ed. CESCO. México. Año 1972. PP 249-287.

KASTIKA EDUARDO. "Desorganización creativa y Organización innovadora". Ed. Macchi. Buenos Aires. Cap. 2 y 3.

MARGERITIS, LAURA Y SANTANGELO ANDREA. "La técnicas de creatividad. Un enfoque sobre su utilidad" Ficha de la Cátedra.

DAFT RICHARD. Teoría y Diseño Organizacional. Ed.

Comisiones y cuerpo docente

Comisión	Profesor Adjunto	Ayudante Diplomado	Horario teoria	Horario práctica
1	Lic.Rossi, Silvia	Cra. Silva, Analía	Lunes 7 a 10 hs	Jueves 7 a 10 Hs
2	Lic. Galán, Liliana	Lic.Maroscia, Carla	Lunes 10 a 13 hs	Jueves 10 a 13 Hs
3	Lic. Santamaría, Ricardo	Lic.Carrizo, Carlos	Lunes 13 a 16 Hs	Jueves 13 a 16 Hs
4	Lic.Tavella, Laura	Lic.Iñiguez, Hilario	Lunes 16 a 19 Hs	Jueves 16 a 19 Hs
5	Lic.De Giusti, Eduardo	Lic.Crispiani, Marisa	Lunes 19 a 22 Hs	Jueves 19 a 22 Hs
6	Lic.Saenz, Mariana	Lic.Iñiguez, Hilario	Lunes 19 a 22 Hs	Jueves 19 a 22 Hs
7	Lic.Tavella, Laura	Lic.Nóbile, Cecilia	Martes 10 a 13 Hs	Jueves 10 a 13 Hs
8	Lic. Mollo, Gabriela	Lic.Colombo, Paz	Martes 13 a 16 Hs	Jueves 13 a 16 Hs
9	Lic. Santángelo, Andrea	Lic.Gomez, Ricardo	Martes 16 a 19 Hs	Jueves 16 a 19 Hs
10	Lic.Semino, Isabel	Cr.Ruiz, Alejandro	Martes 19 a 22 Hs	Jueves 19 a 22 Hs

Profesora Titular: Lic. Liliana Galán

Jefe de Auxiliares Docentes: Cra. Analía B. Silva