

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIA POLITICA Y RELACIONES
INTERNACIONALES
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA
Orientación en Administración y Planeamiento
Público



TRABAJO INTEGRADOR FINAL DE LA CARRERA

Directora: Mg. Irene Castagnani.

Modalidad de TIF: Práctica Disciplinar

**Análisis Organizacional y Plan de
Mejora. Aplicación y uso de
herramientas en la Pyme Unipack S.A**

Autor:

Antici, Marino José

Email: Manticixxv@gmail.com

DNI: 34525949

Legajo: A-1548/2

Dedicaciones:

...A Franco, Marco y Giuliano, por hacer posible este trabajo...

...A mi Familia, por no desalentarme demasiado...

...A Melisa, por su gran apoyo sincero, sigue realizando tus sueños...Recuerda siempre que los sueños, son las únicas mentiras que pueden dejar de serlo...

Agradecimiento:

Quiero agradecer a la directora de tesis Mg. Irene Castagnani por el acompañamiento realizado a lo largo de estos meses puntualizando errores, destacando aciertos y cuando era necesario trayéndome a tierra y recordando que no se puede cambiar todo y especialmente por defender la idea del trabajo pese a su carácter poco convencional para un trabajo final integrador de la carrera de Ciencias Políticas.

Agradezco a la familia Boldori – Pesaresi por permitirme realizar este trabajo. Mis mejores deseos para su futuro, espero que este trabajo contribuya al mismo.

Índice:

1. Situación Problemática.....	Pág. 5
1.1 Contexto General.....	Pág. 5
1.2 Contexto Provincial.....	Pág. 6
1.2.1. Ejes Productivos De La Región.....	Pág. 7
1.3 Contexto Local.....	Pág. 9
2. Antecedentes.....	Pág. 11
2.1 Las Pymes Rosarinas. Breve Descripción de sus Características.....	Pág. 11
3. Pertinencia Del Trabajo Y Modalidad Elegida.....	Pág. 16
4. Objetivos.....	Pág. 18
4.1 Objetivo General.....	Pág. 18
4.2 Objetivos Específicos.....	Pág. 18
5. Perspectivas y Herramientas Teórico-Conceptuales.....	Pág. 19
5.1 Análisis Organizacional	Pág. 19
5.2 El Modelo de la “Organización Empresarial”	Pág. 24
5.3 La Cultura Organizacional.....	Pág. 25
5.4 Análisis Situacional de las Organizaciones: Matriz de Factibilidad.....	Pág. 27
5.5 El Cuadro de Mando Integral.....	Pág. 30
6. Metodologías, Enfoques y Técnicas.....	Pág. 34
6.1 La Observación.....	Pág. 34
6.2 El Sondeo.....	Pág. 35
6.3 La Entrevista en Profundidad.....	Pág. 37
6.4 Brainstorming.....	Pág. 39
7. Desarrollo del Objeto de Estudio.....	Pág. 41
7.1 La Pequeña Y Mediana Empresa (Pyme).....	Pág. 41
7.1.1 La Empresa Familiar.....	Pág. 45
7.2 Caso Unipack S.A.....	Pág. 46
7.3 Primera aproximación analítica sobre Unipack S.A	Pág. 49
8. Caracterización de la Organización, Entramado de Actores y Plan de Mejora.....	Pág. 50

8.1 Unipack S.A. y Su Organización.....	Pág. 50
8.2 Entramado de Actores de la Organización.....	Pág. 54
8.3 Análisis Descriptivo Subsistemas de la Organización, basado en matrices subunitarias y supraunitarias.....	Pág. 58
8.4 Plan de Mejora.....	Pág. 77
9. Conclusiones.....	Pág. 93
10. Anexo.....	Pág. 96
11. Bibliografía.....	Pág. 100

1. Situación Problemática:

En el presente apartado se pretende dar cuenta el objeto de estudio elegido para el proyecto final de la carrera, que consta del análisis organizacional al área de producción de una Pyme local, denominada Unipack S.A. y dedicada a la fabricación de cajas de cartón corrugado.

Frente a una compleja coyuntura económica abierta en el año 2019, la organización se encuentra a oscuras en lo que respecta a la ayuda estatal en temas de financiamiento general y capacitación para el personal, tanto jerárquico como operacional. Por tal motivo, la misma se encuentra realizando exploraciones indagatorias sobre estas temáticas que desconoce, sobre su situación actual general y las posibilidades de crecimiento y consolidación comercial, a la búsqueda de mejorar su desempeño tanto en el mercado regional como al interior de sus procesos organizacionales.

La crisis de uno de sus principales competidores en el mercado regional y la incorporación de nueva tecnología al proceso productivo, forman parte de una compleja situación problemática en donde el directorio de la empresa busca generar un conjunto de cambios organizacionales pertinentes que posibiliten afrontar la alicaída situación económica.

De esta manera, se pretende que el intercambio entre la organización y la facultad pueda generar conocimiento pertinente con la intención de obtener resultados en base a la aplicación de las herramientas metodológicas que la politología pueda brindarle al sector privado para cumplir con los objetivos mencionados.

1.1 Contexto General:

En el último tiempo la situación de las empresas pequeñas y medianas argentinas se ha ido complejizando. Los informes de diferentes entidades como CAME (Cámara Argentina de la Mediana Empresa) revelan números desalentadores, en el mes de enero por ejemplo el uso de la capacidad instalada industrial se vio reducido a un 52,9% y la producción industrial muestra una caída del 8,8% interanual y 4,7% comparado con diciembre del año anterior.

Las bajas más acentuadas se han dado en los sectores de Material de Transporte (-17,7%), Productos de madera y muebles (16,5%), Calzado y Marroquinería (15,5%), Productos electromecánicos, informáticos y manufacturas varias (-14%), Productos minerales no metálicos (-13,3%), Productos de caucho y plástico (-10,6%), Productos de metal maquinaria y equipos (-8,9%), Productos textiles y prendas de vestir (-8,4%), Productos químicos (-6,0%), Papel, cartón, edición, e impresión (5,9%) y Alimentos y bebidas (-1,2%)¹

Las dificultades sufridas por las Pymes, especialmente aquellas orientadas hacia el mercado interno, estallaron a mediados del año 2018 con la crisis del dólar, durante este período el gobierno impuso una fuerte suba a las tasas de interés que llegaron a niveles del 70% y hasta 75%, este crecimiento desmedido del coste de financiación puso un freno a un corto “verano” durante el cual se creyó que el 2018 iba a ser un año de crecimiento.

Sí bien por otro lado la devaluación aumentó los costos de importación y frenó el flujo de productos del exterior, el incremento del costo de la divisa extranjera provocó una aceleración en el proceso inflacionario con una consecuente caída del consumo, aumentos en los precios de los insumos y las tarifas.

Esto abre un complejo escenario para lo que resta del 2019 en cuanto al sector productivo industrial orientado al mercado interno, ha habido intentos paliativos como una nueva línea de crédito lanzada para el sector productivo desde el poder ejecutivo nacional consistente en 100.000 millones a tasas de entre el 29% y 25%. Resta ver si estos intentos tendrán resultados positivos o la recesión continuará agravándose.

1.2 Contexto Provincial:

La provincia de Santa fe es uno de las 23 provincias que constituyen la República Argentina, su capital es la ciudad de Santa Fe de la Vera Cruz y el centro poblacional de mayor envergadura es la Ciudad de Rosario.

¹ Comunicado de prensa Came 24/ 02/ 2019, Ver: <http://www.redcame.org.ar/sitio/prensa>.

La provincia está ubicada en la denominada Zona Centro del país, limitando al norte con la provincia del Chaco, al este con el Río Paraná, al oeste con las provincias de Córdoba y Santiago del Estero y al sur con la provincia de Buenos Aires. Cuenta con 3.195.000 habitantes, según el último censo nacional (2010), siendo la tercera provincia más poblada y en cuanto a su densidad poblacional es el quinto distrito del país con 24 h/km² por detrás de CABA, Buenos Aires, Tucumán y Misiones.

Demográficamente en la provincia existe un fuerte predominio de comunidades descendientes de inmigrantes que llegaron a fines del siglo XIX y principios del XX. Así nacieron localidades como Rafaela, Susana, Armstrong, Moises Ville, entre otras las cuales se transformaron en motores de crecimiento en el interior de la provincia contribuyendo a un crecimiento económico exponencial a medida que la frontera rural se fue ampliando. El crecimiento sostenido se mantuvo a lo largo del tiempo y a pesar de altibajos la provincia llegó a convertirse en una de las más ricas del país representando aproximadamente el 8% del PBI nacional y un importante nodo agrícola industrial.

1.2.1. Ejes productivos de la región²:

Como hemos establecido antes, la región de Santa Fe es un centro neurálgico de producción agropecuaria pero también es relevante en otros sectores como el petroquímico, siderúrgico, frigorífico y lácteo. Un dato altamente revelador es que a pesar de que la economía representa solo el 8% de la economía total del país en cuanto al sector externo los productos provinciales constituyen el 21 de las exportaciones argentinas y ha manteniendo un crecimiento histórico superior a la media nacional.

Sector Lácteo y Frigorífico:

En Santa Fe se procesa aproximadamente el 40% de la producción láctea nacional y cuenta con más de 80 establecimientos que procesan materia prima de tambos no solo locales sino también localizados en otras provincias especialmente de Córdoba encontrándose algunos de los más icónicos como

² Ver: https://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales/SSPMicro-Informes_Productivos_Provinciales-Santa_Fe.pdf

Sancor. Por otro lado, la provincia también es una importante productora de productos cárnicos siendo la segunda productora de carne bovina a nivel nacional.

Oleaginosas:

Santa Fe ocupa el tercer lugar luego de Buenos Aires y Córdoba como productora de granos de soja, la principal oleaginosa cultivada (14.1%). Sin embargo, concentra la mayor parte de las aceiteras del país con una contribución del 87,6 % de la producción aceitera del país. El polo aceitero ROSAFE es líder a nivel mundial con una capacidad de acopio de granos y subproductos cercana a los 7 millones de toneladas y de procesamiento de 15,5 millones de toneladas.

Cereales Trigo y Maíz:

A la provincia corresponde un 16% de la producción nacional de maíz y un 10% de la producción nacional de trigo ocupando el tercer puesto luego de Buenos Aires y Córdoba. La superficie ocupa entre 600 mil y 700 mil ha sembrada durante la cosecha anual con un rinde aproximado de 8,4 tn/ha.

En cuanto al trigo existen 17 establecimientos harineros y el sector actualmente representa 7 mil 500 puestos de trabajo.

Maquinaria agrícola:

La fabricación de maquinaria agrícola es el 9° sector más importante del conjunto de actividades económicas de la provincia siendo el 1,7% del PBG local y el 7,4 de VAB industrial de la provincia. A lo largos de los años el sector ha ido retrocediendo respecto a otros sectores de la industria en cuanto a su importancia.

En cuanto a empleo el sector representa aproximadamente 5 mil puestos de trabajo mayormente concentrados en el sur de la provincia incluyendo John Deere (Granadero Baigorria) y el clúster industrial de Las Parejas.

Siderurgia:

La fabricación de metales comunes representa el 1,2% del VAB provincial y el 5,6% del VAB de la industria, el 83% de la capacidad productiva nacional de laminados no planos (excluyendo tubos sin costura) se encuentra en la provincia.

Por otro lado, las exportaciones de la industria siderúrgica representan el 0,4% de las exportaciones de la provincia, la industria viene en caída desde el año 2013 con una contracción de más del 80% en los últimos 4 años.

En cuanto a empleo el sector representa el 1,2% del empleo registrado provincial (6351 puestos de trabajo) con una retracción interanual del 6,9%.

Automotriz / Autopartista:

En Santa Fe la fabricación de vehículos y componentes representa un 9% del VAB provincial y un 4,1% del VAB industrial, el sector viene acumulando un retroceso del 2,6% anual con años de pico, como por ejemplo 2015, donde se registró una retracción del 21% en el sector.

Cómo tomador de mano de obra el sector también ha ido retrocediendo aproximadamente un 2,6% anual totalizando actualmente unos 10 mil puestos de trabajo en toda la provincia.

Hidrocarburos:

La provincia representa el 5,9% de la capacidad de refinación de petróleo a nivel nacional con una participación del 4,9 en el VAB industrial de la provincia y un 0,9 en la economía provincial total. La cantidad de petróleo procesado se encuentra en retroceso desde el 2013 con una caída del 27% entre los años 2013 y 2016.

1.3 Contexto Local

La localidad de Granadero Baigorria (antiguamente conocido como Pueblo Paganini) es una ciudad del Departamento Rosario en el sur de la provincia de Santa Fe ubicada en la margen izquierda del río Paraná 10 km al norte del Microcentro de Rosario. De la misma solo se encuentra separada por un límite técnico y forma para del conurbano denominado “Gran Rosario.

La ciudad cuenta con aproximadamente 43.000 habitantes y es una de las más populosas del Gran Rosario, su origen se remonta a 1884 cuando Lisandro Paganini destinó parte de sus tierras a la instalación de una estación del Ferrocarril central argentino, en 1889 se aprobó formalmente la traza del pueblo

desarrollado en torno a la línea del ferrocarril y se realizó el primer loteo en torno a la estación (actuales barrios Centro y San Miguel de la ciudad).

Debido a su ubicación en uno de los principales nodos industriales de la provincia la ciudad cuenta con empresas importantes de sectores del plástico, papel, maquinarias y especialmente maquinaria agrícola contando con uno de los principales establecimientos de John Deere en país siendo un importante motor de la economía local.

A diferencia de otras localidades de la región la economía local no está centrada en la actividad aceitera y portuaria.

En conclusión, los contextos local y regional presentan ventajas para Unipack S.A. especialmente por cuanto la ubicación es una de las zonas más desarrolladas del país con una gran variedad de clientes potenciales, pero por otro lado también gran cantidad de competidores. En cuanto a lo económico el contexto es claramente dificultoso debido a la situación general de la argentina en los últimos años.

2. Antecedentes

En la parte de antecedentes abordaremos aquellos trabajos académicos que podemos considerar antecedentes previos al nuestro y que por diferentes razones aportan información útil para el desarrollo del análisis y propuesta de mejora de este trabajo.

2.1 Las pymes rosarinas. Indicadores estratégicos para la formulación de políticas locales diferenciales³.

Para el presente trabajo, se utilizarán un conjunto de trabajos bibliográficos que servirán de fuente secundaria y como herramienta conceptual a lo largo de su desarrollo y concreción. Dentro del presente apartado, expondremos información de base sobre las características de las pymes dentro del contexto rosarino en general, donde localizamos a la Pyme estudiada cuya denominación es Unipack S.A., y algunos de los conceptos teóricos para el análisis organizacional que dicha base informativa nos permitiría posteriormente realizar.

Las pymes rosarinas se encuentran circunscriptas dentro de un amplio sistema industrial regional con eje en la ciudad de Rosario que las une un complejo entramado relacional, donde se encuentran competidores de mayor o menor tamaño, clientes, proveedores, instituciones estatales, como entes reguladores, financieros tanto públicos como privados, y ONGs de diferente tipo y alcance que es necesario dar un cierto orden. Las clasificaciones que se construyen para dar orden a tal complejo sistema son ciertamente variadas y responden a distintas lógicas diferenciales que se suscriben a diferentes corrientes teóricas y que no serán expuestas en los siguientes párrafos.

El primer trabajo, que citaremos a continuación, nos permite dar un primer ordenamiento dentro del complejo universo brevemente descrito, la obra en cuestión se denomina *“LAS PYMES ROSARINAS. INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS LOCALES DIFERENCIALES”* que nos aporta información precisa sobre el sector de las

³ **Castagna, A. Woelflin, M.L. Romero, L.** “LAS PYMES ROSARINAS. INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS LOCALES DIFERENCIALES.” Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2002

Pymes Rosarinas en general y el caso de la Pyme Unipack S.A. en particular. La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (siglas: CIIU) o, en inglés, International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (abreviada como ISIC) es la forma utilizada en el trabajo para diferenciar los sectores productivos y dar distintas tonalidades a la matriz productiva local mediante el uso de una clasificación internacional que busca dar armonía a tan complejo universo. Según el estudio en cuestión, podemos mencionar que los porcentajes de las ramas más importantes en dicho universo son:

*(...) “Las alimenticias (CIIU 15), las de productos de metal excepto maquinaria y equipos (CIIU 28) y la de edición e impresión y reproducción de grabaciones (CIIU 22) (Cuadro N°1). En ellas están concentrados el 45% de los establecimientos industriales rosarinos. Por otra parte, las ramas agregadas que corresponden a la industria metalmecánica (aunque no íntegramente, ya que se necesitaría otro tipo de clasificación) superan el 34%. En la rama alimenticia el rubro que concentra la mayor proporción de establecimientos es el correspondiente a las panaderías, confiterías y fábricas de pastas (CIIU 154)”.*⁴

De dicho estudio, extraemos el siguiente cuadro que compara los diferentes sectores productivos de la región, siguiendo la clasificación internacional, por cantidad de establecimientos. Unipack S.A. es una empresa dentro del CIIU 21 de Fabricación de Papel y Productos de Papel que incluye: La fabricación de papel o cartón ondulado; La fabricación de envases y embalajes de papel o cartón ondulado; la fabricación de envases plegables de cartón, la fabricación de envases de cartón rígido; la fabricación de cajones, cajas y estuches armados o plegados, de papel o cartón no ondulado; la fabricación de sacos y bolsas; la fabricación de otros empaques, incluso archivadores, la fabricación de sobres para discos gramofónicos y artículos similares sin impresión.

⁴ **Castagna, A. Woelflin, M.L. Romero, L.** “LAS PYMES ROSARINAS. INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS LOCALES DIFERENCIALES.” Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2002.

CUADRO N.º 1.1: EMPRESAS CLASIFICADAS SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD⁵

CIU	Cant. emp.	%
37: Reciclamiento	2	0,08
36: Muebles, industrias no contempladas en otra parte	166	6,76
35: Fabricación de otros equipos de transporte	38	1,55
34: Automotores, remolques y semirremolques	123	5,01
33: Instrumentos médicos, ópticos y de precisión y relojes	30	1,22
32: Aparatos de radio, televisión y comunicaciones	7	0,29
31: Maquinaria y aparatos eléctricos no contemp. en otra parte	75	3,05
30: Maquinaria de oficina, contabilidad e informática	5	0,20
29: Maquinaria y equipos no clasificados previamente	223	9,08
28: Productos de metal, excepto maquinaria y equipos	327	13,31
27: Fabricación de metales comunes	80	3,26
26: Otros productos minerales no metálicos	75	3,05
25: Fabricación de productos de caucho y plástico	111	4,52
24: Fabricación de sustancias y productos químicos	58	2,36
22: Edición e impresión y reproducción de grabaciones	276	11,24
21: Fabricación de papel y productos de papel	32	1,30
20: Productos de madera y corcho excepto muebles, art. de paja	84	3,42
19: Curtido de cueros, fabricación de maletas y calzado	49	2,00
18: Prendas de vestir, terminación y teñido de pieles	139	5,66
17: Fabricación de textiles	54	2,20
15: Productos alimenticios y bebidas.	502	20,44
Total	2456	100

El cuadro menciona que dentro del sector industrial regional solo un 1,30 % de las empresas se encuentran dentro de este rubro, lo que le da un aspecto diferencial reducido en comparación con los demás sectores. Otro de los indicadores que consideramos relevantes en dicho trabajo para ser mencionado aquí, es el tamaño de las firmas estudiadas ya que surge el interrogante sobre ¿Cuáles empresas son consideradas como pymes? El trabajo menciona que:

“Para la clasificación de las firmas en micro, pymes y grandes se mantuvieron los parámetros utilizados en el Relevamiento Productivo de 1997. Así se considera como microempresa a toda aquella que tuviese menos de 5 personas ocupadas y una facturación anual inferior a los \$60.000. Las grandes empresas fueron definidas como todas aquéllas con más de 200 personas ocupadas y, en consecuencia, las pymes quedaron

⁵ Ídem Pág. 3-4

conformadas por el estrato de entre 5 y 200 personas ocupadas y, además, todas aquellas que con menos de 5 ocupados tuviesen una facturación anual superior a los \$60.000.”⁶

Esta clasificación a quedado desactualizada en lo que respecta a los números de facturación y personal empleado, el portal del ministerio de producción y trabajo, en su última actualización, menciona en el siguiente cuadro como clasifica los tipos de pymes por el personal empleado:

CUADRO N.º 1.2: PYMES CLASIFICADAS. SEGÚN PERSONAL EMPLEADO⁷

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

En el cuadro siguiente establece la relación entre los diferentes tipos de Pymes y los montos facturados en promedio durante los últimos tres años:

CUADRO N.º 1.3: PYMES CLASIFICADAS. SEGÚN NIVEL DE FACTURACION⁸

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$ 5.900.000	\$ 4.600.000	\$ 15.800.000	\$ 13.400.000	\$ 3.800.000
Pequeña	\$ 37.700.000	\$ 27.600.000	\$ 95.000.000	\$ 81.400.000	\$ 23.900.000
Mediana tramo 1	\$ 301.900.000	\$ 230.300.000	\$ 798.200.000	\$ 661.200.000	\$ 182.400.000
Mediana tramo 2	\$ 452.800.000	\$ 328.900.000	\$ 1.140.300.000	\$ 966.300.000	\$ 289.300.000

Si comparamos los datos extraídos del trabajo con las nuevas categorías nacionales, vemos importantes cambios en torno a la clasificación, categorías, montos y personal empleado en las pymes. Otro de los datos que consideramos relevante para el presente estudio son en lo concerniente a los propietarios y a

⁶ Castagna, A. Woelflin, M.L. Romero, L. “LAS PYMES ROSARINAS. INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS LOCALES DIFERENCIALES.” Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2002.

⁷ Nuevas categorías para ser PyME: miércoles 09 de mayo de 2018. Link de consulta: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>

⁸ Ídem

los modos de gerenciamiento de las pequeñas y medianas empresas. Los autores del estudio mencionan que: *“Las empresas industriales rosarinas son básicamente empresas familiares. El 87% de las 2.456 firmas relevadas es propiedad, mayoritariamente de una familia, esta es una tendencia que se acentuó en los últimos años, ya que en 1997 este porcentaje fue del 82%”*⁹.

El siguiente cuadro establece la relación entre tamaño y propiedad de las empresas:

CUADRO N.º 1.4: PROPIEDAD Y TAMAÑO DE LAS EMPRESAS¹⁰

	MICRO	PYMES	GRANDES	TOTAL
FAMILIARES	1228	905	2	2135
NO FAMILIARES	87	228	6	321
TOTAL	1315	1133	8	2456

Queda establecida la idea que el grueso de las empresas rosarinas en general y las pymes en particular son, en su mayoría, de propiedad familiar. El estudio menciona, además, que:

“En concordancia con el tipo de empresa predominantemente familiares el 55,8% de las firmas posee una sola gerencia, el 9,7% tiene dos gerencias y apenas un 3,5% declara tener tres. Cerca de un 8% declara no tener ninguna y no se obtuvo respuesta a esta pregunta en el 21,1% de los encuestados. Así de los 2309 puestos gerenciales declarados por las empresas, el 82% son ocupados por miembros de las familias

⁹ Castagna, A. Woelflin, M.L. Romero, L. “LAS PYMES ROSARINAS. INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS LOCALES DIFERENCIALES.” Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2002. Pág. 7

¹⁰ Ídem

3. Pertinencia del Trabajo y Modalidad Elegida:

En este apartado enunciaremos los motivos y razones por los cuales el trabajo elegido aplica como Trabajo Final Integrador para la carrera de Ciencia Política y por qué hemos elegido esta modalidad como la más conveniente para llevarlo a término.

Históricamente, las principales ramas de la Ciencia Política han sido la historia política, la filosofía política y, posteriormente, la economía política. Es decir: cómo se han dado históricamente las relaciones de poder, cuál es la fuente de las relaciones de poder entre los individuos y los sistemas y subestimas a los que pertenecen y finalmente de qué manera se dan las relaciones de producción y cómo estas se ven afectadas por las relaciones de poder, así como las definiciones teóricas pertinentes (trabajo, la propiedad privada, la plusvalía, etc).

Con la aparición de la Administración Pública como una rama importante de la Ciencia Política a comienzos del siglo XX el objeto de estudio dejó de ser necesariamente la política y lo político para dar paso a los estudios del estado y la burocracia.

Es así que la tarea del politólogo dejó de estar necesariamente enfocada en lo teórico de lo político o los resultados de la praxis política y comenzó a enfocarse en cómo es que el principal resultado de la praxis política (el estado) funciona, cómo se puede mejorar y de qué manera modificar su funcionamiento. Para esto, la Ciencia Política comenzó a importar técnicas y tecnologías aplicadas en el sector privado al sector público y el politólogo dejó de ser un teórico de la realidad para transformarse en un potencial transformador de la misma.

Al mismo tiempo, las nuevas teorías de la administración públicas revelaron la necesidad de una armonía entre los sectores público y privado mediante un “enraizamiento”¹¹ de la burocracia en el sector empresarial como motor de un desarrollo equilibrado. Los ejemplos del sudeste asiático, Japón y los países nórdicos son testigos de estos procesos.

¹¹ Enraizamiento: El enraizamiento burocrático es un fenómeno característico de los denominados estados desarrollistas por el cual la burocracia estatal se encuentra ligada a las clases productivas por un complejo sistema de relaciones que permiten un contacto más fluido entre las mismas y una cooperación cercana que facilita el desarrollo.

Es así que este trabajo busca retomar esa necesidad de la vinculación entre la Ciencia Política y sus herramientas, lo público y lo privado para brindar soluciones a un sector que tradicionalmente en la Argentina solo ha visto al sector público como un “estado predatorio”¹² que recauda impuestos sin brindar nada a cambio.

Para realizarlo se ha elegido la modalidad de “Practica Disciplinar” por ser la que mejor nos permite no solo conocer el objeto de estudio sino transformarlo y asumir el nuevo rol del politólogo brindando soluciones al sector privado y ayudando a la construcción de un círculo virtuoso.

En conclusión, consideramos que el trabajo lo que hace es tomar las herramientas que nos da la politología y aplicarlo en un contexto real y dinámico orientándose a la modificación y mejora de la situación preexistente. Siguiendo el criterio de que la cooperación de las lógicas publico privadas es una de las claves del desarrollo armonioso de una nación.

¹² Estado predatorio: Según la definición de Peter Evans en “El estado como problema y como solución” estado predatorio es aquel que en lugar de promover el desarrollo de un país se encuentra regido completamente por las leyes del mercado, todo se compra y todo se vende.

4. Objetivos:

4.1 Objetivo general:

- Analizar y proponer una estrategia de mejora de la situación organizacional de una Pyme local del sector papelerero del gran Rosario, centrando el esfuerzo en el área de producción de la misma, mediante el aporte de las herramientas que brinda la Ciencia Política en general y la administración pública en particular especialmente aquellas relacionadas al análisis de organizaciones.

4.2 Objetivos específicos:

- Realizar un análisis exhaustivo de la situación organizacional de la empresa, haciendo énfasis en el área de producción.
- Analizar sus estructuras críticas principales y auxiliares.
- Describir dichas estructuras siguiendo la teoría y proponer una estrategia de mejora para la organización (a corto y mediano plazo).
- Generar un plan de mejora a futuro acorde con las necesidades de la organización que contemple el uso de nuevos estándares de calidad y tecnologías del siglo XXI.

5. Perspectivas y herramientas teórico-conceptuales:

Las perspectivas y herramientas teórico conceptuales son las tomas de posición conceptuales que es necesario tomar para poder realizar nuestro análisis organizacional y que nos permiten entender de qué hablamos cuando hablamos de organización, cuáles son sus características importantes y aquellos conceptos relevantes como las clasificaciones de cultura organizacional o qué nos referimos cuando hablamos de procesos.

5.1 El Análisis Organizacional

La definición sobre lo que implica el concepto de “organización” difiere poderosamente desde cada una de las disciplinas de la cual se estudie a este fenómeno humano. Por lo tanto, desde la sociología hasta la psicología darán definiciones concretas sobre la misma, basándose en sus propios cuerpos teóricos, lo que nos da como resultado un concepto profundamente polisémico.

“La “organización” es universo simbólico, con mitos que contribuyen a otorgar sentido a la realidad, pero que a la vez la construyen y la cristalizan, gobernando el pensamiento y estructurando la vida cotidiana. Este universo simbólico se va conformando a lo largo de la historia institucional, está cargado emocionalmente y brinda comprensión a la acción. Su centralidad depende de su capacidad para afirmar la identidad de la organización y la de sus miembros.” ¹³

A la hora de realizar análisis de organizaciones se toma diferentes perspectivas teóricas para que el mismo sea rico en ideas como diverso en concepciones y que, gracias a ello, permita la mayor utilidad posible a los implicados en su elaboración, que esperan tener una visión concreta de la respectiva “estructura organizacional”. Dentro del universo teórico construido para comprender el fenómeno organizacional, podemos diferenciar puntos de vista que hacen de partida para el análisis, Tasat nos menciona que, en la actualidad, dos son los puntos que sirven de rectores al análisis organizacional y que es casi imposible obviar:

¹³ Tasat, José Alejandro. “Análisis situacional de las organizaciones: matriz de factibilidad organizacional” Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2018. Pág. 27

- 1- *Las organizaciones son la forma corpórea de las instituciones racionalmente integradas que persiguen metas comunes.*
- 2- *Las organizaciones son amplias redes de personas con intereses divergentes que se reúnen por conveniencia.*¹⁴

De los puntos de vista mencionados para el análisis organizacional, podemos afirmar que el primero hace referencia al aspecto institucional de la organización, que implica un conjunto de elementos como la misión, visión, valores y creencias, que le dan sentido y dirección a las acciones que constituyen la organización. El segundo, por otro lado, hace hincapié en los aspectos más psicológicos de los individuos que forman parte de la misma, integrados en diferentes redes que los aglutinan.

En ambos puntos se infiere un aspecto que es propio de toda organización, las partes que estructuran la misma, la llamada “estructura organizacional”. Las “redes de personas” se encuentran “integradas” dentro de dichas partes constitutivas de la organización, cumpliendo roles y realizando acciones propias de cada una, con ello se pretende cumplir la misión previamente establecida de la misma, justificando su existencia ante el mundo. Mintzberg dice al respecto que:

*(...) “Cada actividad humana organizada, desde la fabricación de cacharros hasta poner un hombre en la Luna, da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.”*¹⁵

Entonces, podemos mencionar hasta aquí un conjunto de elementos a tener en cuenta a la hora de pensar la estructura organizacional para analizar. Podemos decir que las organizaciones difieren unas a otras por tipo, los fines que

¹⁴ Tasat, José Alejandro. “Análisis situacional de las organizaciones: matriz de factibilidad organizacional” Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2018 Pág. 31

¹⁵ Mintzberg, Henry. “Diseño de Organizaciones Eficientes”. Editorial “El Ateneo”. Segunda reimpresión, Buenos Aires, Argentina, 1991. Pág. 6

persiguen, por tamaño, la división del trabajo que poseen, y por la coordinación del mismo, de qué forma se integra lo anterior.

Mintzberg menciona, entonces, un conjunto de partes básicas de una organización que serán centrales a la hora de proceder a su análisis, además, menciona las formas de coordinación del trabajo que infiere según el tamaño y tipo de la misma.

“En la base de la organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar los servicios. Ellos forman el núcleo operativo. Anteriormente, en las organizaciones más simples, los operadores son en su mayoría autosuficientes y coordinan a través del ajuste mutuo. La organización no necesita mucho más que un núcleo operativo. Pero a medida que la organización crece y adopta una división del trabajo más compleja entre sus operadores, aumenta la necesidad de supervisión directa. Se convierte, en obligatorio tener un gerente absoluto que esté en lo que llamaremos la Cumbre estratégica. Conforme crece la organización se requieren más administradores - no sólo administradores y operadores sino también gerentes de administradores -. Entonces se genera una línea media, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.”¹⁶

Según el autor, además de las partes ya mencionadas, existen otras como la “Tecnoestructura” y el “Staff de Apoyo” que realizan tareas diversas dentro de la organización que van de análisis y control de procesos hasta unidades de apoyo administrativo como cafeterías o fotocopiadoras. El siguiente diagrama muestra las partes básicas de una organización, que Mintzberg nos refiere en su obra¹⁷.

¹⁶ Mintzberg, Henry. “Diseño de Organizaciones Eficientes”. Editorial “El Ateneo”. Segunda reimpresión, Buenos Aires, Argentina, 1991. Pág. 7

¹⁷ Ídem pág. 13

DIAGRAMA N.º 2.1 “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IDEAL” ¹⁸

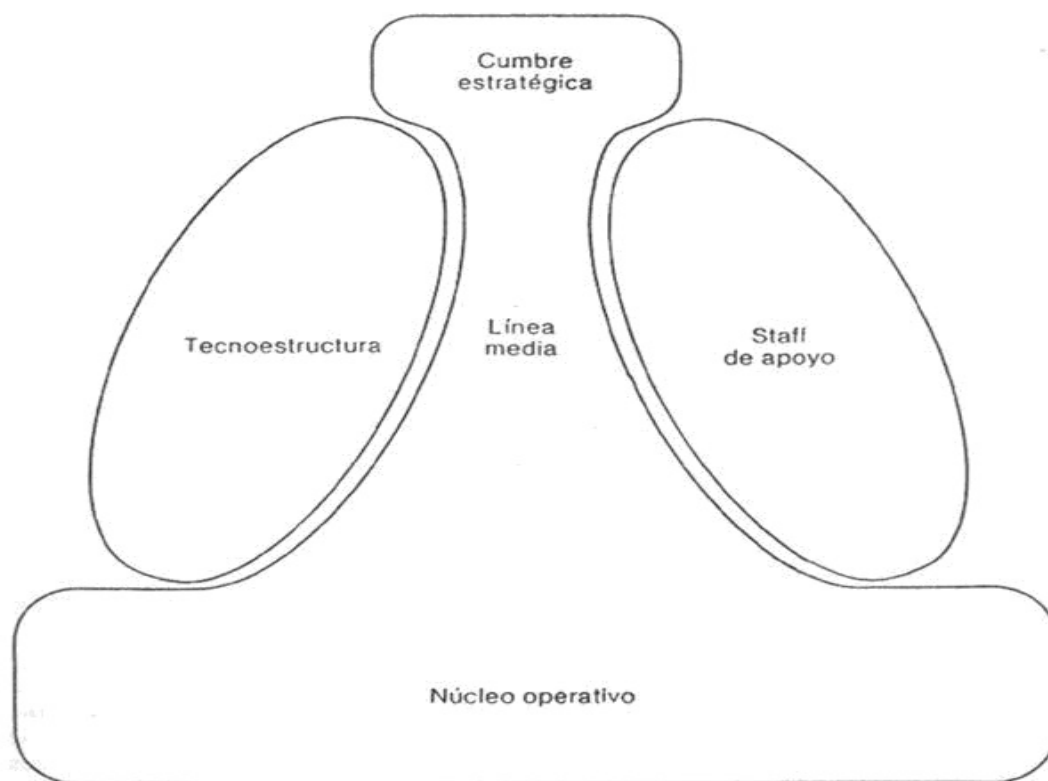


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

Las formas de coordinación del trabajo es una pieza fundamental dentro del análisis, no solo es comprender las partes conformantes de la organización sino también como estas interactúan entre sí. Mencionaremos, a continuación, las formas de coordinación esperadas dentro de una organización con las características de Unipack S.A.

“La adaptación mutua logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse, un tanto como los canoeros que rápidamente coordinan sus acciones unos con otros. La adaptación mutua

¹⁸ Ídem Pág. 14

es utilizada en la más sencilla de las organizaciones – es la manera más obvia de lograr la coordinación.”¹⁹

Como menciona el autor, es la forma de coordinación más básica de todas. Es simplemente que un miembro de la organización comunique de manera informal, directamente y sin medios alternativos, lo que necesita hacer o lo que ha hecho a otro miembro dentro de la misma.

“La supervisión directa en la que una persona coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas. Es decir, quince personas en una canoa de guerra no pueden coordinarse mediante la adaptación mutua; necesitan un líder que, a través de instrucciones, coordine su trabajo, como un equipo de fútbol que requiere un mariscal de campo para decidir las jugadas.”²⁰

Aquí menciona ya la figura de un coordinador, líder que toma la responsabilidad de dirigir los procesos y acciones de un grupo de individuos, con el fin de lograr las metas establecidas. Es la observación directa de las diferentes acciones del grupo lo que le permite dirigir y redirigir los flujos de trabajo.

“La coordinación también puede lograrse mediante la estandarización - de hecho, en forma automática, a través de los estándares que predeterminan lo que las personas hacen y así asegurar la coordinación de su trabajo. Para ello existen cuatro formas: la estandarización del mismo proceso de trabajo, de los resultados del trabajo, de los conocimientos y habilidades que sirven como insumos para el trabajo, o de las normas que, de manera general, guían el trabajo”.²¹

El autor menciona a la estandarización como un mecanismo de coordinación que, en comparación con las formas antes mencionadas, van restando libertad de acción a los individuos al forzarlos a trabajar mediante la automatización de sus acciones.

“La estandarización de los resultados significa la especificación no de lo que se requiere hacer, sino de sus resultados. De esa manera, la interfase entre

¹⁹ Mintzberg, Henry. “Diseño de Organizaciones Eficientes”. Editorial “El Ateneo”. Segunda reimpresión, Buenos Aires, Argentina, 1991. Pág. 7

²⁰ Ídem Pág. 8

²¹ Ídem Pág. 9

los trabajos está predeterminada, como cuando a un maquinista se le ordena taladrar hoyos en una parte determinada de una defensa, para que después sean colocados los tornillos que han sido soldados por otra persona, o cuando a un gerente de división se le pide que incremente las ventas en un 10% para que la corporación pueda cumplir con su meta general de ventas. De nuevo, como se ilustró en la figura 2d, por lo general tales estándares emanan de los analistas.”²²

Este tipo de estandarización, la cual recibe también el nombre de estandarización por producto, es el tipo de coordinación de trabajo más esperado para una pyme basada en la producción de cajas de cartón corrugado. En este caso, es el producto en cuestión el que organiza la forma en la que el trabajo se ordenara a posteriori.

5.2 El modelo de la “Organización Empresarial”

Existen configuraciones preestablecidas en las que las organizaciones tienden necesariamente a ordenarse, esto ocurre porque una determinada parte de la misma juega un rol más preponderante que las otras. Esto genera que dicha parte juegue un rol ordenador de la organización, estableciendo mecanismos y ordenamientos generales. Mintzberg menciona que la estructura de la organización empresarial es “...simple, caracterizada, por encima de todo, por lo que no es: elaborada”²³ En el siguiente esquema, el autor explica las características básicas que las empresas, como las Pymes en general, poseen en común:

GRAFICO N.º 3.1: “MODELO SOBRE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL”



²² Mintzberg, Henry (1991). “Mintzberg y la Dirección” Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid (España). Pág. 8

²³ Ídem Pág. 136.

Estructura: Simple, informal, flexible, con poco Staff o jerarquía de línea media. Actividades que giran alrededor del director general, quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa.

Contexto: Entorno sencillo y dinámico. Fuerte liderazgo, a veces carismático, autocrático. Organizaciones pequeñas

Estrategia: Proceso a menudo visionario, deliberado en líneas generales pero emergentes y flexible en los detalles. El líder coloca a la organización maleable en nichos protegidos.

Consecuencias: Sentido de misión y responsabilidad, pero, vulnerabilidad y restricción. Peligro de desequilibrio entre la estrategia y las operaciones, en favor de uno u otra.

5.3 La Cultura Organizacional:

En el mundo actual estamos en presencia de transformación que acompañan un cambio del paradigma clásico de las organizaciones y requieren de intervenciones vinculadas con la operación de variables tradicionalmente no consideradas como la cultura y el liderazgo.

Ambas variables se pasan a constituir en factores claves a la hora de buscar cual es el tipo de tecnologías que debemos utilizar para cada tipo de organización, entiéndase muy diferentes serán las tecnologías que utilizamos en organizaciones burocráticas weberianas, de carácter neoliberal, o participativas, o cooperativas.

“La cultura organizacional influye en qué es lo que valora la gente y cómo se comporta dentro de la organización, el tipo de comportamiento que se alienta y se castiga, el grado de compromiso con la organización, el condicionamiento (invisible) sobre los métodos, técnicas de gestión y administración, la formas de enfrentar los problemas y como se piensan las soluciones, la percepción de la realidad organizacional y la actitud frente al cambio”²⁴

²⁴ Felcman, I. Blutman, G “Nuevos modelos de gestión pública y cultura organizacional” Voces en el Fenix N° 14 “El estado de las Cosas”. Pág. 62.

Este concepto de cultura organizacional se viene definiendo desde la década del 80 y en su interpretación de cultura organizacional asume conceptos sociológicos y antropológicos que destacan el papel del hombre como creador de creencias, visiones, ideologías, etc. aceptados por el grupo en un tiempo determinado.

Tipos culturales históricos²⁵

- Culturas paternalistas: Cultura organizacional que pone primero los el cuidado de las relaciones entre individuos por sobre las orientaciones a resultados y el cumplimiento de metas. Generalmente se asocia con el cuidado de los miembros que componen la organización. El ambiente es familiar y amigable los puestos estables y reina la complacencia.
- Culturas anómicas: Se expresa como desinterés, indiferencia y falta de compromiso con la organización además de un estado casi constante de confusión e incertidumbre. Debido a la ausencia de recompensas, escasa seguridad laboral, sistemas de premios, desconocimiento de la misión y visión de la organización reina una falta de entusiasmo y circula poca información.
- Culturas apáticas: su principal característica es la extrema prudencia a la hora de tomar decisiones, administrar y gestionar y predomina un apego a las normas, manuales de procedimientos o en caso de no existir simplemente al modo histórico de realizar las actividades. Hay una tendencia a evitar el conflicto, valorar la rutina y subestimar fuertemente la innovación y la creatividad. Es característica de las organizaciones burocráticas.

Tipos culturales neo – organizacionales²⁶

- Culturas exigentes: enfatizan un vínculo laboral demandante e inflexible basado en la fijación de metas y en el cumplimiento de objetivos. Se priorizan valores como la eficiencia, el afán de superación y la

²⁵ Felcman, I. Blutman, G "Nuevos modelos de gestión pública y cultura organizacional" Voces en el Fenix N° 14 "El estado de las Cosas"., Pág. 63

²⁶ ídem

competencia. Son característicos de organizaciones de nuevo cuño como los Call Center.

- Culturas integrativas: suponen una adecuada combinación entre la orientación a resultados y a la gente tanto dentro como fuera de la organización. Este tipo implica una dirección estratégica, trabajo en equipo, buena comunicación y preocupación por el desempeño grupal e individual.

Es válido indicar que estos tipos culturales son tipos ideales creados para el análisis y por lo general en las organizaciones existen combinaciones y características de los diferentes tipos con diferentes niveles de intensidad.

5.4 Análisis Situacional de las Organizaciones: Matriz de Factibilidad Organizacional²⁷

El trabajo del profesor Alejandro Tasat de la cátedra de Psicología de las Organizaciones pretende presentar en sociedad un nuevo modelo de matriz de análisis situacional de las organizaciones.

En un primer momento se conceptualiza a la organización como un campo de desarrollo de capacidades históricas para la realización de objetivos determinados por el contexto en el cual intervienen la lógica del poder, la lógica de los flujos y la lógica del lenguaje.

El instrumento de análisis situacional desarrollado es la matriz de factibilidad organizacional la cual permite visualizar la factibilidad de los objetivos de una organización ya sean explícitos o implícitos (como suele pasar en organizaciones más informales). La matriz presentada se divide en 4 intervenciones: matriz subunitaria descriptiva, matriz supraunitaria, matriz subunitaria ponderada y matriz central, las cuales determinan la factibilidad alta, media o baja de acuerdo a los objetivos propuestos por la organización.

Uno de los aspectos más interesantes del trabajo de Tasat es la división de la organización en una serie de sistemas y subsistemas semióticos que permiten profundizar el conocimiento de la organización, la misma entendida como un

²⁷ Tasat, José Alejandro. "Análisis situacional de las organizaciones: matriz de factibilidad organizacional" Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2018

universo de significantes, segmentos e individuos atravesados por las lógicas de poder denominados unidades significativas de la organización, las unidades significativas son:

Estructura: Compuesta por el territorio en el que los miembros tratan de ubicarse, el grado de autonomía relativa y absolutos que poseen, relaciones de solidaridad y forma jurídica de la organización.

Sistemas de roles: roles que configuran cadenas de relaciones de solidaridad, de implantación, de combinación. Los roles se configuran en el encuentro de los mecanismos de adjudicación de roles y la asunción de los mismos.

Sistemas para la toma de decisiones: se analiza la prosémica de las decisiones, el análisis de las distancias entre los participantes del proceso de toma de decisiones y la sintaxis temporal de la toma de decisiones.

Sistemas de comunicación formales: Estilo, modalidades y distribución en los sistemas de comunicación. Uso de tecnologías de comunicación, distribución de la información y tipos de comunicación (cercanas o distantes, frías o calientes).

Sistemas de información: Adecuación del sistema de información a un modelo comprensivo de la organización, procesos y relaciones de contexto.

Distribución del espacio físico: Analogía del orden jerárquico y de las funciones de las personas en la organización.

Administración del tiempo: Sincronías y anacronías, urgencias, tiempos de permiso y como se concede tiempos y se usan en general.

Manejo del dinero: Cuándo y cómo se pagan los honorarios y la circulación del dinero.

Sistemas de selección: Cómo se convoca, a quién se entrevista, qué se pregunta, cuanto tiempo hasta tener la respuesta.

Sistemas de incorporación e inducción: Cuánto tiempo se concede al aprendizaje, como se instala al miembro en el rol y como se contiene o no al nuevo miembro.

Sistemas de evaluación de desempeño: Cualidades consideradas en la evaluación del desempeño de los jefes y calificación en la cual se expresa.

Sistemas de capacitación: La capacitación como reductor de la variedad y la estimulación de la capacidad reflexiva y creativa.

Sistemas de promoción: Desde qué área se promociona a más gente y que acciones son relevantes para obtener dicha promoción.

Sistemas de sanciones y recompensas: qué sanciones y que tipo de recompensas se brinda al personal de la empresa.

Sistemas de egresos: Quién se va y porqué

Sistemas de remuneraciones: Cuánto, cómo y qué regímenes especiales de remuneración existen.

Sistemas de tiempo libre: Cuánto y cuándo descansa la gente, los periodos de descanso son pautados, conducta ante las horas extras.

Demografía: Edades, nacionalidad, nivel cultural, etnia, etc de los integrantes. Existen tipos de discriminación entre los miembros, qué funciones ocupa cada género.

Sistemas de propiedad de los objetos: Íntimamente relacionado con las formas jurídicas de la organización y los modos de dirección del personal.

Sistemas de identificación del personal: El personal se identifica por registros específicos, por su vestimenta, el modo de control de accesos y egresos. Diferencias respecto al rango dentro de la organización, escalafón administrativo, etc.

Relaciones laborales: Relación organización – sindicato, proporción de gente afiliada al sindicato, relaciones laborales signadas por la persuasión, negociación o compulsión.

5.5 El Cuadro de Mando Integral²⁸

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operacionales para potenciar la concreción de un conjunto de resultados esperables.

²⁸ Kaplan R, Norton D, "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action" Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona, 2002

El CMI permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, y por sus características, el CMI puede implementarse tanto a nivel corporativo como en áreas o departamentos con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional. Esos CMI de departamento deben revertir en el CMI global o en el de su departamento superior.

Los objetivos operativos y sus indicadores se alinean en 4 perspectivas²⁹:

Financiera: La perspectiva financiera del cuadro de mando integral tiene por objeto responder a los intereses de los “accionistas” de una organización y crear valor para los mismos, generando altos índices de crecimiento y mantenimiento del negocio. El diagrama financiero debería congeniar con factores de índole comercial que permitan enlazar la perspectiva financiera con la perspectiva de satisfacción al cliente y socios de negocios.

De clientes: Luego de estudiada la perspectiva financiera la siguiente tarea es el análisis del cuadro de clientes. El objetivo de este análisis es la satisfacción a corto, medio y largo plazo de los posibles clientes.

Si la organización desea conseguir los mejores resultados posibles debe entregar productos y servicios que sean valorados por el cliente y para ello debe analizar la perspectiva que tiene el cliente sobre los servicios recibidos por parte de la empresa para comenzar con un proceso de fidelización de la cartera de clientes. Algunas de las estrategias pueden ser: de Liderazgo de producto, de Intimidad con la clientela, de Excelencia operativa.

Perspectiva del proceso interno: Establecidos los objetivos e indicadores de la perspectiva interna y de clientes se deben identificar los procesos críticos de la empresa. Estos son los que a los objetivos que los clientes y en última instancia los accionistas esperan conseguir de la organización y que permitirán hacer realizable la puesta en valor ofrecida. Los procesos pueden ser de soporte (complementarios para los primarios) o primarios (centrales al proceso productivo de la organización).

²⁹ Costa, C; Dominguez, J; Leiva, A; Verú, F “Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard”, Laboratorio de Técnicas de Gestión Aplicada, España.

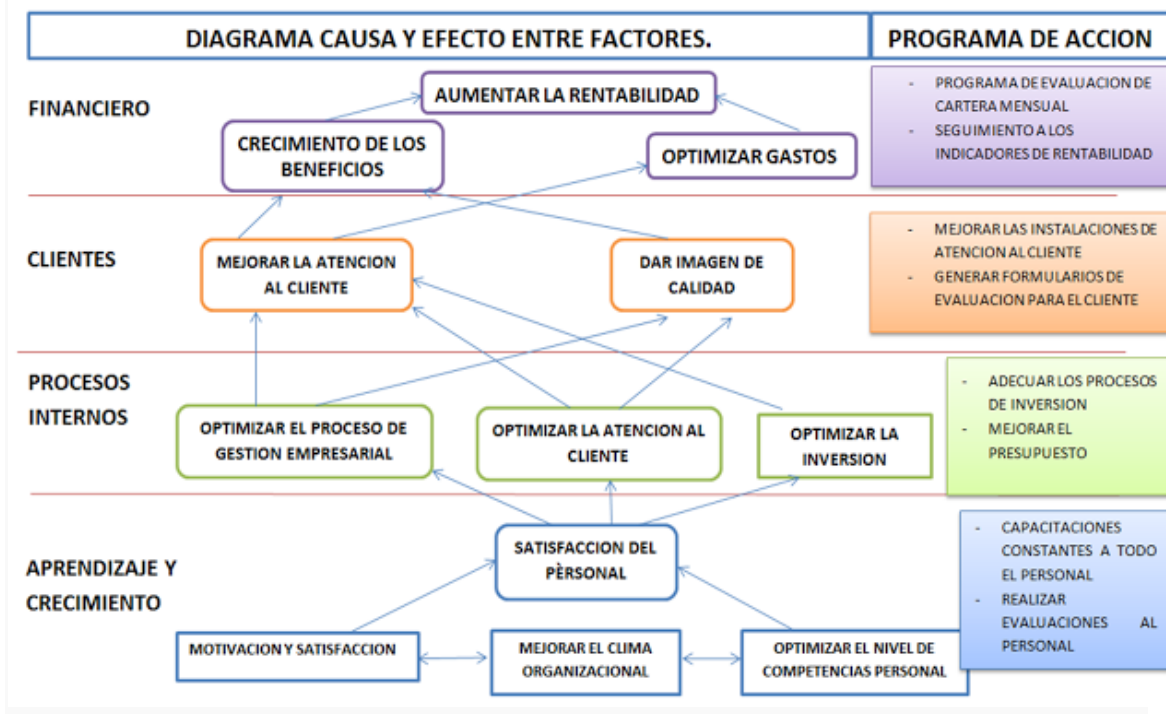
Perspectiva de formación y crecimiento: Para que la organización garantice el propio futuro debe ser capaz de tener una formación adecuada para sus empleados incorporando valores, estudiando nuevas tecnologías y todo lo que se conoce normalmente como perspectivas I+D (investigación más desarrollo) pero extendiéndolo al área de recursos humanos y concediéndole mayor dimensión. Esto debe no solo tener en cuenta las necesidades actuales de la empresa sino también aquellas de carácter futuro.



El primer paso para la implementación del Cuadro de Mando Integral es la elaboración del mapa estratégico de la organización o del departamento, con el fin de establecer, para cada una de las perspectivas, el conjunto de objetivos que realmente sean relevantes para la consecución de la visión.

El conjunto de los objetivos se relaciona entre sí por relación de causa-efecto, de modo que alcanzando uno de ellos nos acercamos más a la consecución de otros objetivos de otras perspectivas. Además, el establecimiento de estas

relaciones de causa-efecto permite descartar los objetivos irrelevantes para la estrategia.



Para el correcto control y seguimiento de cada objetivo relevante se debe establecer su o sus KPI (Key Performance Indicator) o Indicador Clave del Desempeño. Según Kaplan y Norton la cantidad de KPI no debería superar los 7 por perspectiva. Lo que nos lleva a que para un adecuado CMI lo recomendable es no superar los 27 indicadores.

Por lo tanto, un KPI debe ser clave, debe permitir el correcto control del proceso y su «no control» lleva a la descompensación del proceso y por tanto su alineamiento con la estrategia de la organización. Solo los indicadores considerados KPI formarán parte del Cuadro de Mando Integral.

La correcta implementación de un Cuadro de Mando Integral supone los siguientes pasos:

- Conocer o establecer la misión, visión y estrategia de la organización.
- Diseñar y establecer el mapa estratégico de la organización o del departamento, alineado con la estrategia de la organización.

- Determinar los objetivos relevantes derivados del mapa estratégico.
- Diseñar e implementar los KPI de cada objetivo relevante y sus rangos.
- Diseñar un sistema visual adecuado para mostrar los KPI.

Pero el verdadero poder de un Cuadro de Mando Integral es cuando pasa de ser un sistema de indicadores a todo un sistema de gestión, lo que le permite:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

6. Metodologías, enfoques y técnicas:

A lo largo de este trabajo se utilizarán diferentes herramientas metodológicas aprendidas a lo largo del cursado de la carrera. Entre ellas se encuentran la observación directa e, el sondeo, la entrevista en profundidad y el uso de la matriz FODA. A continuación, haremos un breve detalle de cada una de ellas:

6.1 La Observación:

Uno de los primeros mecanismos mediante el cual las personas conocemos e interpretamos el mundo que nos rodea es la observación.

La observación científica puede concebirse como una observación disciplinada, disciplinada en cuanto a estar caracterizada por ser sistemática y constante una práctica que se atiene a ciertas reglas y procedimientos.³⁰

El criterio más importante es la distinción entre lo que se denomina observación directa de la observación indirecta. La observación indirecta es aquella en cual el investigador adquiere conocimientos sobre el objeto de estudio a partir de las observaciones realizadas por otras personas recurriendo por ejemplo a fuentes secundarias.

La observación directa en cambio es aquella que se produce cuando el investigador en cambio se pone en contacto directo con el objeto de interés. Esta observación directa a su vez puede ser controlada o no controlada que depende de si el fenómeno es observado en su ambiente natural o en un contexto controlado de laboratorio.³¹

Dentro de las observaciones de campo a su vez existen otras dos distinciones importantes que dependen de la perspectiva que tome el investigador: participante o no participante'. En la observación participante el investigador observa el fenómeno desde adentro en tanto en la observación no participante el investigador toma distancia.³²

³⁰ Metodología de las ciencias sociales; - Alberto Marradi, Nélica Archenti, Juan Ignacio Piovani -1' ed.- Buenos Aires: Emece Editores, 2007. Pág. 192.

³¹ Ibidem: Pág. 194.

³² Ibidem. Pág. 195.

En el presente trabajo se utilizará el mecanismo de la observación directa no participante y de la observación indirecta. Estas herramientas de investigación resultaran invaluable para conocer en profundidad el funcionamiento de la organización, así como la visión que los actores principales que interactúan en ella tienen de la misma.

Para la observación indirecta se contará con las versiones de los principales referentes de la Pyme, así como el uso de videos grabados por los actores mientras se realiza el proceso relevante en cuestión.

Para la observación directa no participante los miembros del equipo de trabajo visitaran la fábrica en varias instancias, en un primer momento se visitará la fábrica en horario no laboral para tener una comprensión de la ubicación de máquinas, elaboración de un lay out y una primera aproximación a la misma.

En un segundo momento se visitará la fábrica en pleno funcionamiento para poder observar de manera directa como los operarios realizan el proceso buscando notar aquellos puntos críticos donde existen diferencias entre el proceso relevado y como se está poniendo en práctica de manera efectiva.

6.2 El sondeo:

El sondeo o encuesta es un método científico de recolección de datos a través del uso de un cuestionario estandarizado suministrado por entrevistadores apropiadamente entrenados para sondear una muestra.

La técnica del sondeo permite recolectar datos sobre actitudes, características, creencias, opiniones, etc. y se caracteriza por ser adecuado para relevar muchas propiedades muchas propiedades referidas a muchos individuos y sus ámbitos de aplicación.³³

La herramienta de recolección de datos propiamente dicha en una encuesta es el cuestionario, la idea del cuestionario no es simplemente una serie de preguntas sin relación ni orden lógico. Las preguntas del cuestionario deben tener un cierto orden para evitar reacciones negativas que condicionen la manera en la cual el encuestado las responderá. De esta manera es conveniente

³³ Metodología de las ciencias sociales; - Alberto Marradi, Néida Archenti, Juan Ignacio Piovani -1' ed.- Buenos Aires: Emece Editores, 2007. Pág. 203.

comenzar con preguntas poco intrusivas, generales que generen un clima amigable ubicar las preguntas más comprometedoras más intrusivas en medio del cuestionario y terminar con preguntas fáciles muchas veces de carácter demográfico al final del mismo para dar una despedida amigable.³⁴

Los cuestionarios pueden clasificarse en cuestionarios estructurados, semi estructurados y no estructurados. Los cuestionarios estructurados son aquellos en los cuales predominan las preguntas con un menú cerrado de respuestas pre codificadas (preguntas cerradas), este tipo de cuestionario implica muy poca libertad de respuesta para el encuestado, pero son los más fáciles de procesar para el encuestador y los más fáciles de responder.

Los cuestionarios semi estructurados son los que incluyen preguntas cerradas y abiertas, es decir preguntas que tienen respuestas que no se encuentran pre codificadas y quedan a criterios del encuestado la forma de respuesta, la función de estas respuestas es explotaría y brindar al encuestador información que no se conoce y que de esta manera no puede estar pre codificada. Este tipo de cuestionario es el más utilizado por ser más flexible y brindar más información que el cuestionario estructurado y por tener una estructura que permite circular por el cuestionario más rápido y analizarlo más fácil que en el caso de un cuestionario no estructurado.

Finalmente, el cuestionario no estructurado la mayoría de las preguntas son abiertas y el entrevistado tiene la libertad de formular sus respuestas de la manera que le resulta más conveniente. Este es el tipo de cuestionario utilizado por lo general en las entrevistas en profundidad y estudios más cualitativos que cuantitativos.³⁵

En cuanto a los tipos de preguntas del cuestionario las preguntas se dividen entre preguntas abiertas y preguntas cerradas, las preguntas cerradas son aquellas en las cuales el encuestador debe escoger sobre una serie de respuestas preestablecidas y seleccionadas por el encuestador. En las preguntas abiertas

³⁴ Metodología de las ciencias sociales; - Alberto Marradi, Néida Archenti, Juan Ignacio Piovani -1' ed.- Buenos Aires: Emece Editores, 2007. Pág. 211.

³⁵ ídem. Pág. 212.

las respuestas no están pre codificadas y el encuestado tiene libertad para responder lo que le crea más conveniente.³⁶

Las preguntas cerradas deben cumplir con un criterio de exclusividad y exhaustividad es decir que las respuestas deben ser exhaustivas contemplando todas las respuestas posibles a una pregunta y mutuamente excluyentes al mismo tiempo para evitar que se solapen entre sí.

Para relevar los datos más básicos de la organización a estudiar se utilizará el método del sondeo mediante la creación de un cuestionario estandarizado con preguntas mixtas que nos permitirá conocer todos los datos más relevantes de Unipack S.A.

A las preguntas cerradas competarán aquellos datos más demográficos con preguntas simples agilizando la recogida de datos, a las preguntas abiertas aquella información en la que buscamos un input más extensivo de parte del personal de la empresa.

6.3 La entrevista en profundidad:

En las ciencias sociales la entrevista se refiere a una forma especial de conversación a la cual se recurre con el fin de recolectar un determinado tipo de información durante una investigación, es una de las técnicas más utilizadas actualmente y nos permite acercarnos a información que mediante otros métodos es inaccesible.

Dentro de lo que son las entrevistas las entrevistas en profundidad se caracterizan por ser no estructuradas, no estandarizadas, no directivas y abiertas y consisten en reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes dirigidos hacia la comprensión de la perspectiva que tienen los informantes respecto de un fenómeno determinado en sus propias palabras.

Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio de preguntas y respuestas formal, el propio investigador es el instrumento de la investigación y no un protocolo o formulario preestablecido.

³⁶ Ídem. Pág. 213.

Por ser un método cualitativo las entrevistas en profundidad tienen mucho en común con la observación participante y al igual que los observadores el entrevistador “avanza” lentamente en un principio estableciendo confianza con el entrevistado formulando preguntas no directas y aprendiendo que es aquello que es importante para el informante y porque le interesa la investigación.³⁷

Las entrevistas en profundidad a su vez pueden dividirse en tres tipos diferentes:

Tipo 1: El investigador aprende las experiencias destacadas de una persona y las definiciones que esa persona aplica a las experiencias de su vida, la historia presenta la visión que una persona tiene de sus propias experiencias de vida.

Tipo 2: El investigador busca conocer y aprender sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. En este tipo de entrevista los entrevistados son verdaderos informantes y actúan como los ojos y oídos del investigador en el campo. En tantos informantes su rol no es contar sus propias experiencias sino describir la realidad y las experiencias de otros más que las propias.

Tipo 3: El tipo final busca proporcionar un cuadro amplio de una gama de situaciones, escenarios o personas. Estas entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente alto de personas en un lapso corto de tiempo cuando se compara con un estudio de observación participante. Por ejemplo, entrevistar 20 casos con preguntas similares en lugar de hacer 1 solo estudio participante.³⁸

Uno de los principios que puede regir la selección de informantes y la cantidad necesaria es el enfoque de “muestreo teórico” que establece que el número de casos no es lo importante, sino que lo importante es la importancia teórica del caso para ayudar a el investigador en la comprensión del fenómeno a estudiar, si una nueva entrevista no genera nuevo conocimiento teórico aumentar la cantidad informantes carece de sentido.³⁹

³⁷ Introducción a los métodos cualitativos de investigación – S.j Taylor, R. Bogdan – Buenos Aires – Paidós Iberoamérica SA, 1994. Pág. 101.

³⁸ Introducción a los métodos cualitativos de investigación – S.j Taylor, R. Bogdan – Buenos Aires – Paidós Iberoamérica SA, 1994. Pág. 103

³⁹ Ídem. Pág. 108

Otro modo de seleccionar informantes el modo de la “bola de nieve”, este método consiste en seleccionar algunos informantes apropiados y luego conseguir que estos informantes le presenten nuevos informantes al investigador.⁴⁰

El método de la entrevista en profundidad será utilizando con referentes de la cumbre estratégica para obtener información relevante sobre cómo se está realizando el proceso, cuáles son las problemáticas que ya se han detectado y aquella información relevante que brinde pistas sobre problemas ocultos.

Para las entrevistas se conformará un breve cuestionario, pero quedaran abiertas a preguntas que surjan al entrevistador. Las mismas se realizarán en varias jornadas de acuerdo a la posibilidad de los actores de la cumbre buscando una mayor flexibilidad que no genere reactividad debido a la falta de costumbre en interacciones o estudios similares.

6.4 Brainstorming:

El termino Brainstorming significa lluvia o tormenta de ideas, esta técnica puede utilizarse tanto para identificar, comprender o dimensionar problemas, como para determinar sus causas y soluciones a los mismos. En el segundo caso se utilizan formularios denominados brainstorming de causas o de soluciones.

El Brainstorming consiste en dos etapas bien diferenciadas. La primera es el desarrollo de las ideas y la segunda el mejoramiento de las mismas, este proceso se realiza a base de ideas como: no realizar críticas, eliminar ideas dominantes, tener en cuenta TODAS las ideas, eliminar bloqueos y desarrollar distintas alternativas.

El procedimiento de brainstorming abarca los siguientes pasos:

- a) Generar ideas y registrarlas.
- b) Clasificarlas por grupos de ideas afines.
- c) Circular o explicitar las ideas registradas entre los integrantes del grupo de trabajo.
- d) Buscar relaciones de ideas entre todas las contribuciones.

⁴⁰ Ídem. Pág. 122

Es principal que el grupo de trabajo incluya a los responsables principales de los procesos a analizar en cuestión y a funcionarios o personal de las diferentes áreas funcionales al proceso a analizar que intervienen en su desarrollo.

También es importante que la ejecución sea coordinada por una persona calificada para ese objetivo. En caso de ser posible es conveniente que el coordinador sea aquel que realiza estas funciones de manera habitual en el trabajo, que tenga conocimiento del personal y sea una persona responsable y con buena comunicación.

El coordinador de la actividad debe:

- Promover la participación de TODOS los integrantes del grupo de trabajo
- Administrar el tiempo inducir a los participantes a ser concisos y concretos cuando proponen ideas
- Clasificar el output en diagnóstico y propuestas organizando la información de manera clara y concisa, también registrar quienes son los que proponen las determinadas ideas.

7. Desarrollo del objeto de estudio:

En este apartado se incluye un análisis de la Pyme como objeto de estudio, así como la variante familiar de la misma en más detalle y finalmente de Unipack en particular haciendo eco en algunas características puntuales. El último punto se trata de un ejercicio descriptivo y no analítico proceso que se realizara en el siguiente capítulo.

7.1 La Pequeña y Mediana Empresa. (Pyme)

Una organización es un conjunto de personas que trabajan de manera organizada para cumplir con un objetivo, una empresa es una organización que se compone de individuos cuyo objetivo es un beneficio económico. El ansia de lucro es aquello que distingue las empresas de cualquier otra organización.

Toda organización es una construcción social, un producto cultural y un generador de cultura por estar conformado por individuos. Es así que la empresa además de articular tecnologías, capitales intangibles y relacionarse con los mercados es una asociación de personas con distintos valores culturales y psicológicos de manera que no es completamente racional económicamente.

Estas personas a su vez son productos de las sociedades en las cuales se encuentran de manera que ninguna empresa está aislada y es necesariamente un reflejo de la dinámica social en la cual se encuentra incrustada. La relevancia de estos factores en aquellas empresas de menor tamaño es mayor conforme la importancia que cada individuo tiene dentro de la trama de la organización es mayor.

“Las pymes se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados en los cuales encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades”⁴¹

Esta creación de valor lo que implica es que la empresa devuelve a un sistema económico más de lo que ha incorporado, con todo, esto no significa caer en la

⁴¹ Ventilloso Cuadros, Eleodoro “La creación de valor y las Pymes” Documento, Caracas, 2003

tradicional simplificación economicista de considerar a la empresa una caja negra en la cual ingresan insumos y salen productos, sino que como establecimos anteriormente en la transformación de insumos en productos hay múltiples factores sociales y culturales que inciden.

Siendo estricto es la diferencia entre una Pyme y otro tipo de empresa es la escala, en Argentina existen escalas establecidas por los gobiernos y modificadas a lo largo del tiempo que determinan a partir de los ingresos anuales (ver cuadro 1.3) y la cantidad de empleados (ver cuadro 1.2) que la empresa posee una versión enana de las grandes empresas.

Pero no todas las empresas tienen un ciclo en el cual nacen pequeñas, crecen hasta ser medianas y finalmente acaban luego grandes. Buena parte de las que llegan a mantenerse activas por largos periodos se conservan pequeñas, aunque puedan hacerse más y más eficientes a lo largo del tiempo. Esta petrificación puede obedecer a múltiples razones:

- Personales: No soportar el estrés de la gran competencia.
- Operativos: El negocio se maneja mejor a pequeña escala.
- Financieros: No cuentan con recursos suficientes para financiar un crecimiento.
- Ambientales: El contexto dificulta el crecimiento.

El cambio que se opera en el pasaje de una Pequeña empresa y una Gran empresa es múltiple y existen diversas características que son típicas de la pyme y que difícilmente se arrastran con el crecimiento.

Una de estas particularidades es la volatilidad, las Pymes poseen altas tasas de nacimiento, pero una fuerte inestabilidad y generalmente los decesos se producen en los primeros momentos de vida de una empresa. Igualmente, la mayoría se encuentran administradas por sus propios fundadores. Al crearse la empresa se produce un primer conflicto entre las ideas de quien la creo y lo que esperan los clientes, sobrevivido este momento la esperanza de vida de la compañía aumenta exponencialmente.

Virtudes de las Pymes:

- Flexibilidad: organización pequeña y dinámica otorga elasticidad para enfrentarse a un ambiente cambiante.
- Carácter pionero: revitalizan a la sociedad con emprendimientos novedosos.
- Proveedoras de bienes y servicios: para consumidores y para grandes empresas quienes logran eficiencia a partir de delegar aspectos sensibles.
- Innovadoras y creativas: Alimentan la especialización y diferenciación de productos acordes a exigencias.
- Guardia del equilibrio social: Son fundamentales para un crecimiento sostenido de la economía e imprescindibles para integrar a las personas al sistema.
- Principales empleadores de mano de obra: Por sus características son las principales agentes de contratación.
- Sostén de la demanda: Del mismo modo que son las principales contratadoras son el sostén de la demanda vía salarios.
- Permiten el equilibrio regional: Una red de Pymes diversificada y extendida geográficamente es un aporte esencial para el desarrollo territorial. Las pymes son más adaptables a geografías complejas que las grandes empresas y nacen de acuerdo a realidades locales.⁴²

Debilidades:

- Volatilidad: Presentan una alta tasa de mortalidad producto de su debilidad constitutiva.
- Sensibilidad a los entornos negativos: Su fragilidad los hace susceptibles a ambientes adversos, cambios súbitos de política económica, competencia salvaje o otros imponderables ambientales pueden destruir fácilmente el plan de negocios de una Pyme.
- Falta de información: La información es una fuente vital de negocios y los negocios requieren de información precisa no información improvisada de

⁴² Cleri, Carlos, "El libro de las Pymes" Editorial Granica S.A, Buenos Aires 2007. Pág 49

una búsqueda rápida de internet. Muchas Pymes no conocen muy bien el ambiente o su mercado más allá de su contexto inicial.

- Problemas de volúmenes: Operan con volúmenes menores alejados de la economía a escala que garantiza productividad.
- Dificultades de acceso al financiamiento: Muchas veces la Pymes nacen de ideas más grandes que la capacidad financiera de quien tiene la idea. Mientras más crece la empresa mayor es la necesidad de financiamiento y la incapacidad de acceder a recursos conjugada con una falta de información respecto a los canales de financiamiento pueden ser barreras para el crecimiento.
- Gestión inadecuada: Management poco preparado y desactualizado, modelos de gestión basados en la improvisación.
- Problemas de formación: Las pequeñas firmas tienen muchas veces tanto empresarios como operarios pobremente formados.
- Falta de comunicación: La información es poca, escasa, incompleta y no necesariamente a tiempo. Además, no circula y se atesora en la cúspide, las áreas funcionan como compartimentos cerrados.
- Aislamiento: La cerrazón que existe para comunicar ideas u explorar canales de financiamiento se expresa en la incapacidad de generar vínculos sinérgicos con otras organizaciones ya sean privadas o estatales.
- Baja demanda de servicios de apoyo: Se desaprovecha la posibilidad de incorporar conocimientos y experiencias de terceros.
- Organizaciones jerárquicas y autoritarias: Nivel excesivo de centralización en la toma de decisiones y exceso de autovaloración y desconfianza de los demás.
- Localización inadecuada: Muchas veces nacen en lugares que no son los mejores para el tipo de actividad que desarrollan y allí se quedan.
- Crecimiento no planificado: La expansión cuando se da es descontrolada y termina estrangulando a las firmas⁴³.

⁴³ Cleri, Carlos, "El libro de las Pymes" Editorial Granica S.A, Buenos Aires 2007. Pág. 51

7.1.1 La Empresa Familiar:

Popularmente la empresa familiar es un sinónimo de empresa pequeña y poco profesionalizada pero no es ni el tipo de gestión ni el tamaño lo que la identifica sino la propiedad y conducción de los medios de producción por miembros de un mismo grupo familiar. Si bien en el imaginario colectivo son empresas familiares los kioscos, las pymes y verdulerías también el 20% de las grandes empresas son empresas familiares.

La principal plaga de las empresas familiares son los conflictos propios de una familia que se potencian cuando se mezcla con los conflictos propios del mundo empresarial, los números indican que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven a la primera generación y menos de un 10% a la tercera.

En la empresa familiar cada miembro del grupo familiar se transforma en un grupo de interés dentro de la empresa esto provoca la mayor disparidad debido a la incorporación de lo afectivo en las relaciones laborales que quedan ajenas a las lógicas racionales de las relaciones laborales tradicionales.

Otra característica importante de las EF es que tienden a ser introvertidas, rígidas y conservadora. Temen más aún que otras empresas compartir información, propiedad o conducción con personas ajenas a la empresa y esto genera problemas a la hora de obtener información externa y llevar una contabilidad ordenada.

Finalmente, una de las trampas importantes en las que caen las empresas familiares es la incapacidad de diferenciar el derecho que el propietario tiene sobre la empresa por sobre su capacidad de dirigirla y del patrimonio de la empresa. Muchas veces los propietarios viven el presente a expensas del futuro provocando caídas en las rentas, mermas de productividad y uso ineficiente de fondos a costa del uso del capital en el momento para gastos personales.

Algunas de las ventajas de las empresas familiares son un sentido profundo de pertenencia, orgullo y una transmisión orgánica del know how de generación en generación. También poseen altas dosis de confianza como capital y una elasticidad respecto a los tiempos y las cargas laborales que se asignan los mandos.

7.2 Caso Unipack S.A.:

Desde hace 60 años en el mercado, la Pyme ha tenido como su actividad central la fabricación de cajas de cartón corrugado. En sus inicios, la pequeña empresa oriunda de la ciudad de Rosario nace en el apogeo de la industrialización con el capital de dos socios locales, quienes fundan la empresa “Corrugadora Rosarina”. El capital originario fue aportado por la familia Boldori y la familia Sucarras, quienes lograron que una pequeña empresa de capitales familiares pudiera asentarse en un nicho del mercado regional.

Tras la expansión de la firma y el involucramiento de una nueva generación en el manejo de la dirección de la empresa, comienzan a aparecer discrepancias entre los socios que culminan con la compra de Boldori de la totalidad de la firma en el año 1992.

Tras la adquisición, la nueva empresa familiar integrada por el propietario Euclides Boldori y sus hijos, funda una nueva entidad con los activos de la anterior firma que pasa a denominarse Cartopack S.R.L. La década de los 90' afecta profundamente el desarrollo de la empresa, al punto de considerar su traslado de Rosario y el cambio definitivo de su denominación social.

Ante el crecimiento de sus operaciones a partir de la recuperación económica y la dificultad de seguir expandiéndose en el predio que ocupaban históricamente al frente del hogar familiar en la calle Zeballos y Avellaneda, los dueños de la pyme deciden adquirir en el año 2003 un nuevo terreno en la localidad de Granadero Baigorria para transferir completamente las futuras operaciones de producción y comercialización de la empresa. Con una visión gradualista se comienza el acondicionamiento del nuevo predio en el año 2008.

Es a raíz de la caída de la actividad económica y a la baja de ventas que se abre la posibilidad, en el año 2014, de trasladar algunas de las operaciones a la nueva locación, finalizando el traslado de las operaciones de mayor envergadura a mediados del 2016. Durante el año 2015 los directivos realizan su primer viaje de negocios al extranjero, eligiendo como destino la exposición de maquinaria celebrada en Shanghái – China en donde adquieren nuevos insumos para la cadena productiva instalada, ya de forma definitiva en Eva Perón al 1700 en la

localidad de Granadero Baigorria, y con una nueva denominación social, Unipack S.A., que les permitiría afrontar los cambios acontecidos por la expansión de la capacidad productiva.

Actualmente la empresa cuenta con 26 empleados, entre cumbre estratégica y núcleo operativo, proveyendo servicios no al público en general sino a otras compañías. La principal fuente de competitividad de la empresa ha sido históricamente precio y disponibilidad, así como un nicho de mercado establecido, pero actualmente busca evolucionar a un producto de calidad competitiva.

Micro ubicación y planta de Unipack S.A:

El predio en el que se encuentra ubicado Unipack S.A fue adquirido por la familia Boldori en 2015 luego de que la fábrica que antes se denominaba Cartopack S.R.L se trasladara de Rosario, convirtiéndose en sociedad anónima y pasando la titularidad de los hijos de Euclides Boldori a los nietos del mismo.

La nueva ubicación se encuentra a pocas cuadras de la autopista Rosario / Santa Fe a las afueras de la localidad de Granadero Baigorria en una de las zonas más carenciadas de la misma. El área de la empresa presenta una serie de ventajas teniendo en cuenta el acceso a mano de obra poco calificada, servicios básicos y cercanía a una importante arteria de la provincia también, pero presenta dificultades como difícil acceso, inseguridad y otras problemáticas.

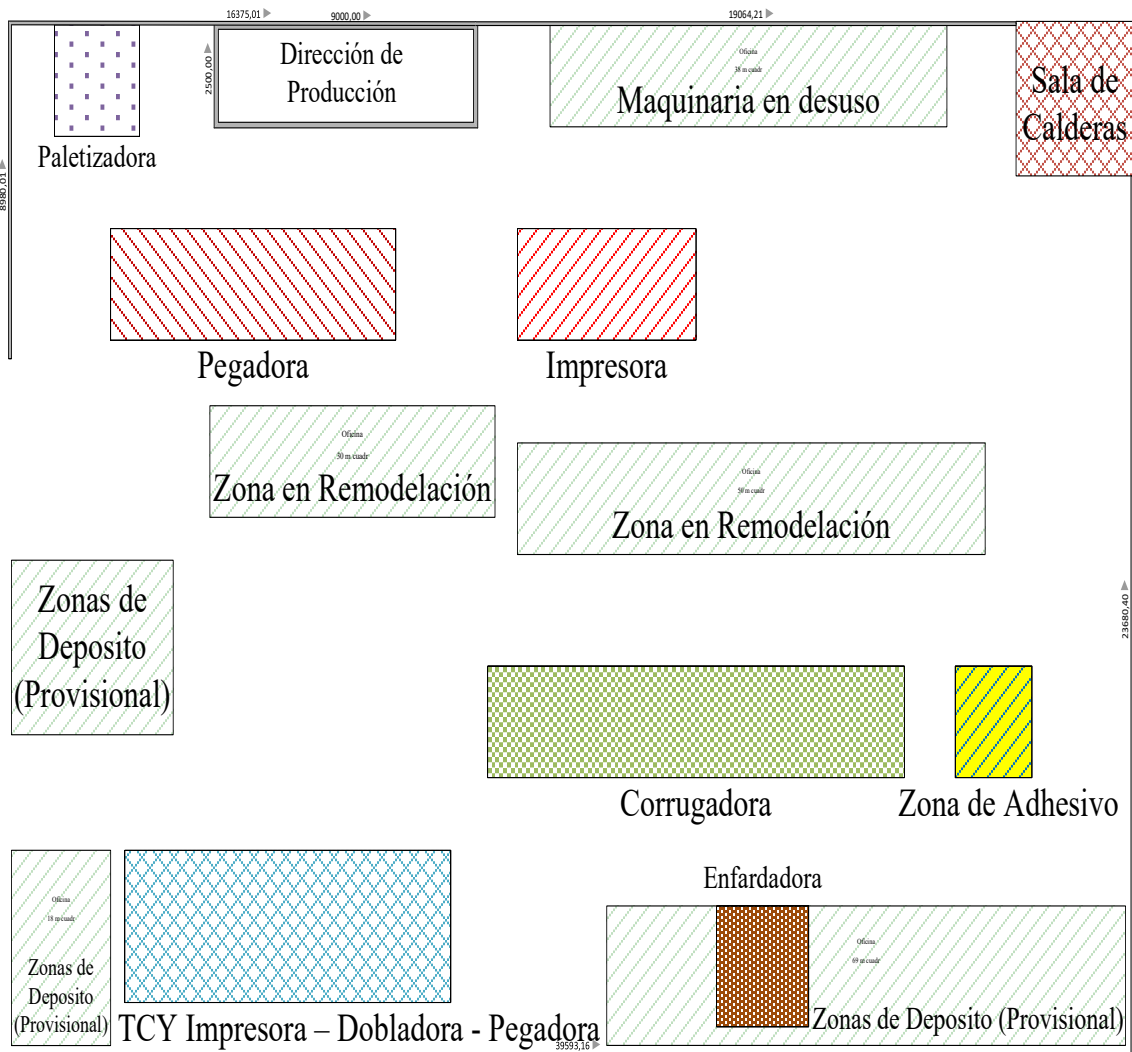
El predio cuenta con 4 edificaciones principales: una casa ocupada por un casero que es quien vigila el predio todos los días, un sector de oficinas administrativas, el galpón principal que sirve de planta para la producción y finalmente un galpón secundario que hacía las veces de almacén y que actualmente está inutilizado por motivo de un incendio y necesita refacción.

Producto de esto último, el galpón de producción actualmente se utiliza como almacén y un recorrido por el mismo lo encuentra lleno de grandes bobinas de papel de 2 toneladas que son la principal materia prima con la que se hacen las cajas. La principal entrada al área de producción se ubica en la zona norte del galpón por una puerta que da al este y un portón por el cual entra el flete a llevar los pallets terminados.

También existe una entrada al predio desde el sur por una calle trasera que se utilizaba para descargar la materia prima y tenía acceso más fácil al almacén. El flujo del proceso es de sur a norte con la corrugadora, impresoras ocupado una línea no continua. También hay maquinas viejas y en desuso dentro del galpón ocupando espacio a la espera de ser vendidas, los pallets terminados ocupan el extremo norte del galpón.

Finalmente, un sector se encuentra ocupado por una zona de oficinas y existe un área de laboratorio y vigilancia que actualmente no se usa en una tarima elevada por sobre el galpón que no es ocupada por nadie. Dentro del lugar hay además de los operarios animales de compañía.

LAYOUT N.º 5.1: DISTRIBUCION ESPACIAL



7.3 Primera aproximación analítica de Unipack S.A:

Basándonos en la investigación realizada, y tomando los primeros datos facilitados por la empresa, principalmente el acta de conformación de la sociedad, podemos llegar a las siguientes conclusiones previas:

- 1- Unipack S.A. se encuentra dentro de un rubro muy acotado dentro del entramado industrial de la región con eje en la ciudad de Rosario.
- 2- Tomando las nuevas categorías establecidas por el ministerio de producción y empleo de la republica argentina, podemos afirmar que Unipack S.A. se encuentra efectivamente dentro de la categoría de las llamadas pequeñas y medianas empresas.
- 3- El gerenciamiento de la misma, si utilizado como base los documentos de la conformación de la S.A., aunque establece figuras jerárquicas como “presidente” y “Vice-Presidente” no existen esos cargos en la práctica, los accionistas no son los principales dirigentes de la organización.
- 4- La cultura organizacional de la empresa se caracteriza por ser una combinación de apática especialmente en algunos miembros de la cumbre estratégica pero principalmente en el núcleo operativo y paternalista, especialmente en la mayoría de los miembros de la cumbre estratégica.
- 5- Le organización posee muchos de los vicios típicos de una organización empresarial como una baja formalización y capacitación de sus miembros.
- 6- Parte central de la cultura de la organización es la desconfianza conservadora a la innovación y a aquello que es externo o ajeno a la familia especialmente a nivel procesos y personas.
- 7- Las instalaciones son apropiadas y la ubicación de la empresa tiene ciertas ventajas si bien la acumulación de stock dentro del mismo predio que se produce supone un riesgo para los operarios.

8. Caracterización de la Organización, Entramado de Actores y Plan de Mejora:

En este apartado se caracteriza y describe Unipack S.A. como organización utilizando las herramientas y conceptos descritos en los capítulos previos. La organización se descompone en sus partes esenciales: se identifican los actores relevantes con los que se relaciona, se establecen debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Posteriormente se analizan sus dimensiones y variables, se le otorga un puntaje de viabilidad.

Finalmente, se establece un plan de mejora como hoja de ruta para que la organización tome, el mismo tiene dos ejes principales: Análisis organizacional y la articulación público privada. El plan de mejora incluye el uso de planes de financiamiento públicos, convenios de contratación con la universidad y nuevos procesos de contratación. Por otro lado, el plan de mejora contiene un nuevo Cuadro de Mando Integral, un nuevo plan de marketing centrandose en el uso de TIF y un nuevo diseño organizacional.

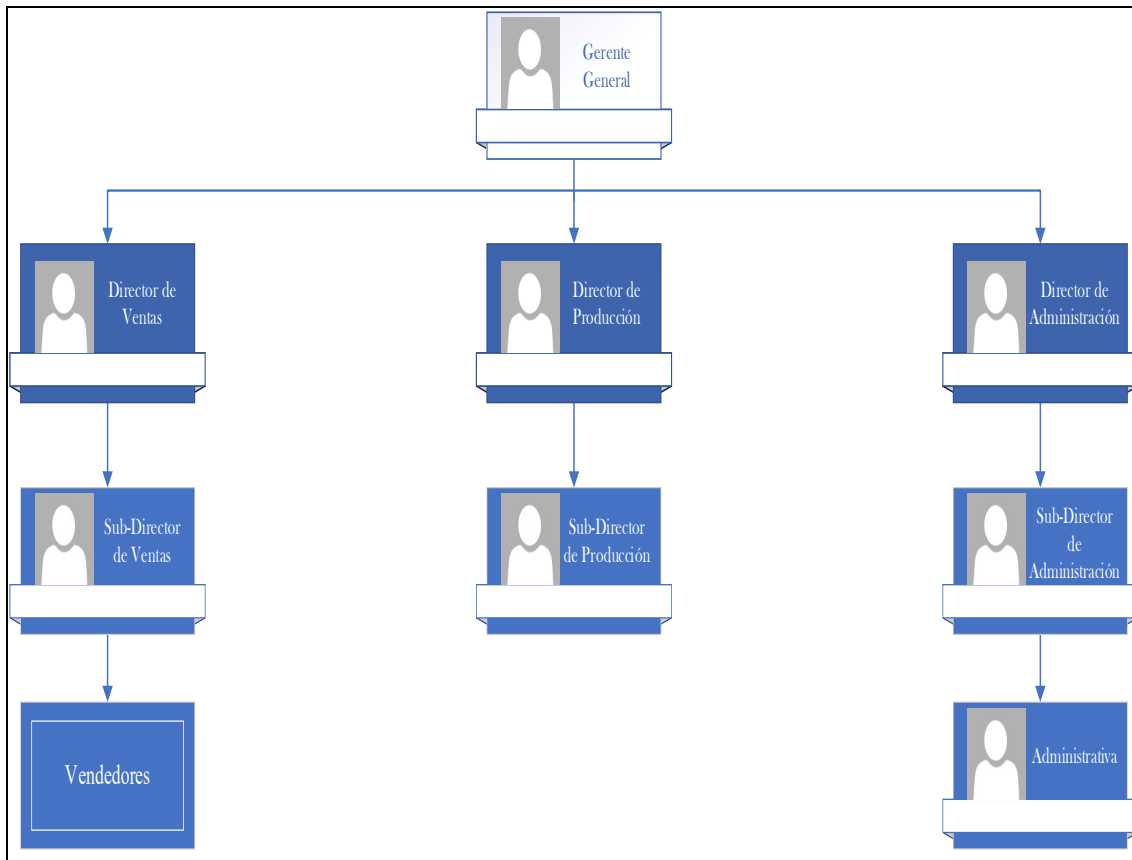
8.1 Unipack S.A. y su Organización.

Dentro del esquema propuesto por Mitzberg, que fue citado en los apartados anteriores, podemos enumerar las similitudes por las cuales la pyme Unipack S.A. se encuentra organizada bajo el esquema de la organización empresarial descrito por el autor.

Si comenzamos analizando la cumbre o ápice estratégico notaremos que es la única parte de la estructura que se encuentra formalmente establecida. La existencia de un directorio conformado por dos directivos, que a su vez son accionistas de la empresa, esta refrendado en el acta de creación de la pyme y nos indica quienes dirigen, formalmente, la empresa.

Por otro lado, la existencia de un otorgamiento de amplios poderes para los propietarios de la empresa por vía hereditaria, nos da una ampliación de quienes intervienen de hecho en la dirección de la misma.

ORGANIGRAMA N.º 4.1: “CUMBRE ESTRATEGICA”



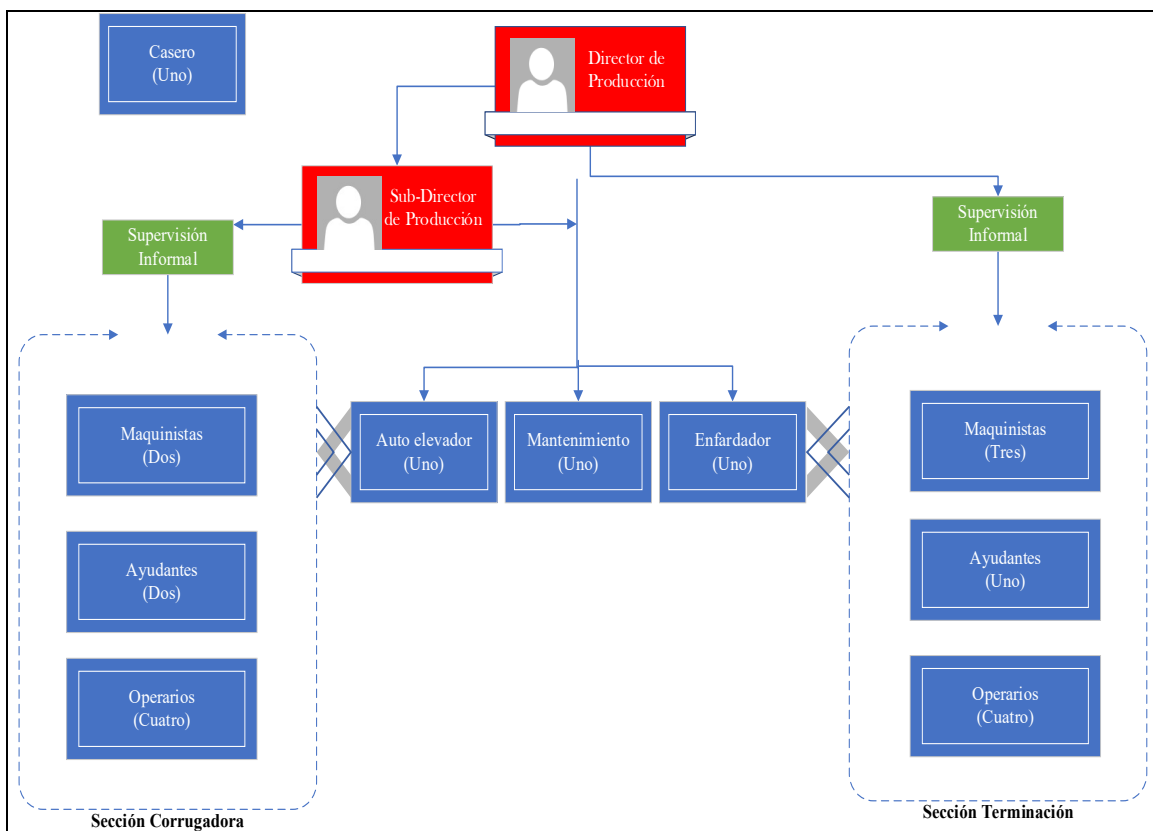
Como en la mayoría de las empresas familiares, los cargos fácticos que ocupan los integrantes especialmente en la cumbre estratégica tienen carácter difuso. Actualmente los cargos de gerente general y directores de área han sido repartidos entre los miembros de la familia de acuerdo a las necesidades del momento de la empresa y no con una racionalidad definida.

Esta organización se fue dando “ad hoc” y como expresamos anteriormente solo dos de los miembros de la cumbre estratégica forman parte del directorio formal de la empresa. Trabajando conjuntamente con quienes dirigen las áreas se encuentran otros familiares que sin tener un cargo asisten a los directores.

Desde el punto de vista relacional, la cumbre o ápice estratégico se encuentra formado por miembros de una misma estructura de parentesco. Tanto los directivos, como los propietarios y algunos miembros posicionados en sectores claves, poseen relaciones familiares que los unen en la dirección de Unipack S.A.

Las formas en las que se vinculan con los otros sectores de la estructura organizativa son, en la práctica, totalmente directas. No hay una línea media, entendida como gerentes o encargados que hagan de nexo o realicen tareas de mediación entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Esto da como resultado una interacción directa entre quienes dirigen la organización y quienes son dirigidos, lo que genera relaciones informales de fácil supervisión por los miembros de la familia.

ORGANIGRAMA N.º 4.2: “NÚCLEO OPERATIVO”



Como se puede observar en el organigrama Unipack SA presenta la forma clásica de una empresa pequeña de carácter familiar. La estructura es simple compuesta por una cumbre estratégica que toma decisiones y un núcleo operativo que las implementa. No existen línea media, un staff de apoyo mínimo, ni tecno estructura formalizada. Existen dos áreas productivas principales (corrugado e impresión) con sectores auxiliares menores vinculados a la principal corriente de producción. Los mecanismos de coordinación utilizados en

la relación entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo son la supervisión directa y el ajuste mutuo mediante canales directos.

Dentro del núcleo operativo el principal modo de coordinación es la estandarización por producto debido a la alta mecanización del proceso de fabricación. La composición del personal se divide entre maquinistas, ayudantes y operarios que no presentan una distinción jerárquica clara, estos criterios son dados por el sindicato, pero que si se distinguen por un “know how” del proceso mucho más completo por parte de los maquinistas.

Como se estableció en el párrafo anterior el staff de apoyo con el que cuenta la empresa es simple y compuesto principalmente por personal tercerizado para actividades como seguridad, limpieza y control del predio. Áreas como marketing y contratación de personal no existen y sus actividades son realizadas informalmente por personal no calificado con resultados variables.

Las actividades de tecno estructura son mínimas, la empresa no conoce sus niveles de producción óptimos, los pedidos son tomados de acuerdo a la circunstancia y sin un cálculo preciso de cuantos pedidos pueden ser realizados diariamente.

Cuando un cliente acerca un pedido que requiere una nueva estandarización quien realiza el proceso de rediseño es el propio departamento de ventas propia área de ventas de la empresa, hay que notar que estas ocasiones son poco comunes.

El contexto de la empresa ha ido mutando a lo largo de los años, pero se ha mantenido simple (debido al producto) y dinámico por los avatares que la economía del país y la provincia han ido atravesando en los 60 años de vida de la empresa. El liderazgo es fuerte, se ejerce de manera personal y autocrática, además, existen varios individuos con cargos similares.

La estrategia de la empresa se basa en conservar a sus clientes históricos y tomar la menor cantidad de riesgos posibles. En los últimos tiempos esto ha ido cambiando con la incorporación de maquinaria que ha permitido a la Pyme aumentar su capacidad y absorber clientes de competidores en situación crítica.

La estrategia como se ve es flexible y ha dependido mucho de las variaciones que han ido surgiendo en el contexto provincial.

Como producto de esta configuración, la flexibilidad de la empresa le ha permitido sobrevivir en un contexto muchas veces hostil e incluso ampliar la base de su clientela. Por otro lado, la organización posee una cumbre estratégica altamente conservadora y aislacionista que no ve positivamente cambios en el hacer diario de la compañía. Tanto en la cumbre como en el núcleo operativo existe una baja capacitación del personal y una desconfianza a incorporar personal externo al grupo familiar. Las responsabilidades son difusas ya que las jerarquías no están claramente establecidas más allá de la diferenciación entre la cumbre y el núcleo.

Los problemas que se presentan dentro de la empresa son reconocidos solo una vez que se producen y se acciona de manera reactiva. No existe un estudio previo para la detección de problemáticas posibles y las soluciones se toman ad hoc. Hay una falta de instancias de control debido a la carencia de una línea media tanto en el proceso principal como en aquellos de carácter secundario.

8.2 Entramado de actores de la organización

El entramado de actores de la organización está compuesto por aquellas entidades que forman parte del medio ambiente e interactúan de manera directa a e indirecta con la misma. Los modos de interacción de la empresa se encuentran fuertemente influenciados por la cultura aislacionista de la cumbre estratégica de la organización.

Clientes:

Por ser una empresa establecida de hace 60 años, Unipack mantiene relaciones constantes y directas con clientes de los cuales ha sido empresa proveedora durante años. Por carecer de un departamento de marketing la única forma en la cual la empresa incorpora nuevos clientes es mediante “boca en boca”. Las relaciones con otras empresas fuera de la relación proveedor cliente son casi nulas no existen formas de cooperación ni participación activa en cámaras empresariales.

Actualmente, la clientela de la empresa se encuentra concentrada en la provincia de Santa Fe especialmente en el gran Rosario, pero también en localidades más alejadas como Sauce Viejo, Esperanza y Santa Fe capital. Por otra parte, la empresa ha manifestado su intención de ampliar su mercado a otras localidades más importantes y ampliar la cartera a compañías exportadoras lo cual implicaría un necesario salto de calidad en el producto ofrecido.

MAPA N.º 6.1: UNIPACK Y SUS CLIENTES.



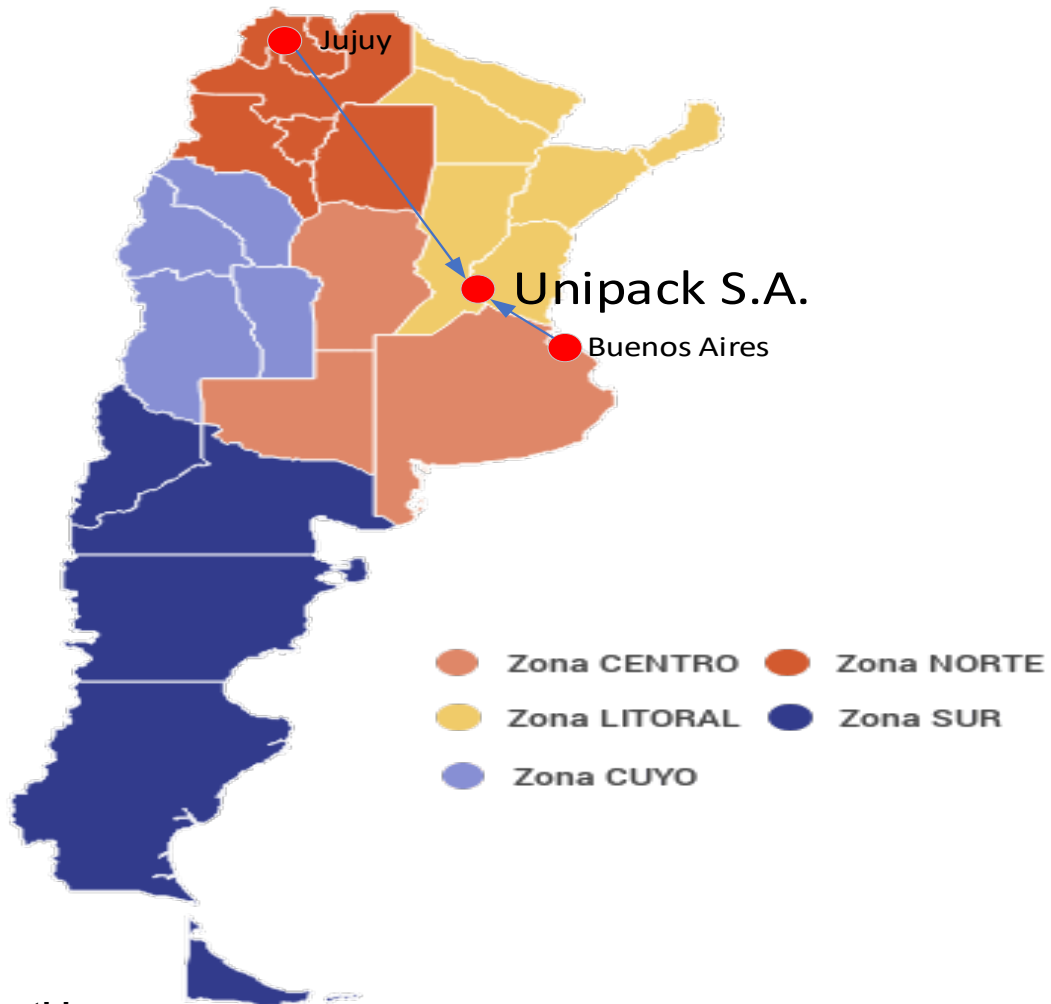
Proveedores:

En cuanto a proveedores de papel (principal insumo en la fabricación de cartón corrugado), Unipack compra a papeleras de Buenos Aires y de Jujuy. Insumos menores como el almidón de maíz para el adhesivo son adquiridos con proveedores locales de Rosario o Granadero Baigorria. Los proveedores de la empresa en general no son fijos y muchas veces dependen de la disponibilidad y urgencia del pedido. La organización utiliza como parte de pago los sobrantes de papel del proceso de fabricación de las cajas.

Unipack utiliza servicios de Bancos privados, pero existe en general una reticencia de base a la toma de cualquier tipo de crédito o tipo de financiamiento

que implique endeudamiento, creencia amparada en la imprevisibilidad de la situación económica nacional.

MAPA N.º 6.2: UNIPACK Y SUS PROVEEDORES.

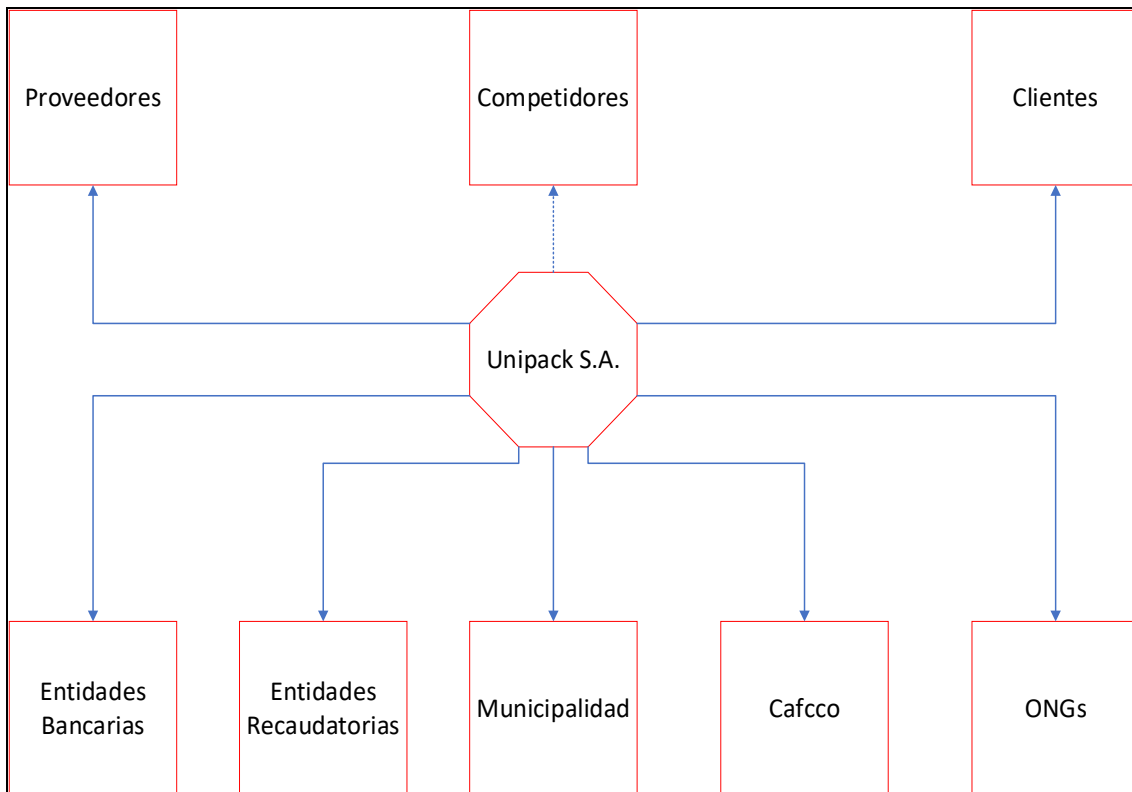


Competidores:

Unipack S.A mantiene una relación indirecta constante y de competencia con otras firmas dedicadas al mismo rubro, especialmente con su principal competidor la empresa integrada de fabricación de corrugados Cartocor (propiedad del grupo Arcor). Se trata una relación constante e indirecta porque constantemente monitorean los precios de las empresas para fijar el precio propio de su producto y de esta manera mantenerse competitivos en el mercado de cajas.

Esta lógica responde a una estrategia de mercado basada en la competición a base de precios y cantidad de producción y no de eficiencia o marketing.

ESQUEMA N.º 7.1 UNIPACK S.A. Y SUS RELACIONES INSTITUCIONALES



Entes estatales, sindicales y ONGs:

La relación de la compañía con entidades estatales es la típica de las Pymes del conurbano del gran Rosario, una combinación de desconocimiento, desconfianza y malas experiencias han llevado a que el concepto predominante que se tiene en Unipack del estado sea el del estado “cobrador” que solo está a la hora de recaudar.

Esta visión, es producto tanto de la ya citada cultura como de percepciones ideológicas propias de las personas que componen la cumbre estratégica de la empresa. Fenómeno característico de una Pyme familiar las ideologías individuales permean y condicionan toda la cultura empresarial.

Cualquier relación con otros entes estatales que no sean la municipalidad de Baigorria y la AFIP son nulas y las relaciones con los mencionados entes responden a la lógica de control de la primera y recaudatoria de la segunda. Se pagan impuestos a la AFIP y se piden habilitaciones a la municipalidad y hasta allí llega toda la interacción.

La Pyme se encuentra adherida a Cafcco (Cámara Argentina de Fabricantes de Cartón Corrugado) pero mantiene relaciones primeramente de competencia con otras empresas del sector, el principal uso que tiene para Cafcco es que la Cámara es quien se relaciona directamente con el Sindicato de Papeleros y funciona como intermediario entre el mismo y Unipack.

La empresa coopera de manera solidaria con una ONG que ayuda a personas con dificultades económicas que habitan el barrio en el cual se encuentra ubicada la misma, un barrio de viviendas precarias en la zona sur de la localidad.

8.4 Análisis Descriptivo Subsistemas de la Organización, basado en matrices subunitarias y supraunitarias:

Matriz subunitaria descriptiva de Unipack S.A:

La primera matriz subunitaria descriptiva contiene información clara y suficiente pues es la base sobre la cual articularemos varias de las matrices siguientes.

Se trata de una matriz en la cual se valora la descripción minuciosa de cada ítem a través de la información conseguida en pasos de diagnóstico e investigación.

Matriz subunitaria descriptiva		
Variable	Dimensiones a analizar	Descripción
Cultura Organizacional	Valores de la organización, historia organizacional y tipos culturales	Unipack es una empresa que nace hace 60 años de la mano de las familias Boldori y Sucarras en plena industrialización de la ciudad, la empresa pasa a llamarse Cartopack s.r.l y durante la década de los 90 la familia Boldori compra la parte de la familia Sucarra. En 2015 los herederos de Euclides Boldori trasladan la fábrica de Rosario a Baigorria con una nueva denominación y nace Unipack S.A. incorporando como socios a Giuliano y Bruno nietos de Euclides. Los Boldori son gente de trabajo que valora la

		<p>experiencia práctica por sobre los conocimientos técnicos, existen diferentes niveles de rotación laboral con personal que trabaja en la empresa hace décadas y otros puestos cubiertos de manera más esporádicas especialmente aquellos que realizan tareas más simples. El trato con los operarios es cordial especialmente con los de mayor antigüedad, en el nivel gerencial predominan las relaciones afectivas de tipo familiar. Es muy difícil realizar cambios en la conducta de los empleados y todo se organiza de forma muy informal.</p>
Análisis del tiempo libre	<p>Modalidad de la organización del tiempo, Utilización del tiempo libre</p>	<p>La empresa antes hacía entrar a los empleados a los empleados a una hora y otorgaba media hora para desayunar dentro de la empresa, pero ahora deja que lleguen una hora después. La empresa no otorga tiempos libres para el almuerzo, pero si hay pausas informatizadas para beber algo o una tener pequeñas charlas. La jornada es de 7 a.m a 5 p.m salvo en el caso de los calderistas que llegan 1 hora antes, además los sábados por la mañana algunos empleados hacen tareas de mantenimiento y limpieza, pero sin un cronograma fijo.</p>
Objetivos	<p>Adecuación de los objetivos a la misión organizacional, Capacidad para el</p>	<p>No existe un objetivo formalizado ni explícito en ningún documento, pero pareciera que el objetivo es</p>

	logro de los objetivos propuestos	<p>mantener el nicho de mercado y en lo posible ampliarlo, pero sin una dirección clara o preestablecida aprovechando las oportunidades del contexto.</p> <p>Debido al nivel de informalidad los objetivos solo son conocidos por los miembros del núcleo familiar y discutidos ad hoc entre ellos, los operarios no son hechos partícipes, no existe un sistema de premios o metas ni evaluaciones de desempeño. Los operarios solo saben cuáles son las tareas inmediatas.</p>
Estructura	Organigrama, Estatuto o forma jurídica	<p>La empresa tiene 26 empleados ordenados jerárquicamente en una estructura simple. Hay un director de ventas y un subdirector de ventas, un director de administración y un subdirector de administración y una administrativa. Cinco maquinistas, tres ayudantes, ocho operarios, un clerkista, un casero, un empleado de mantenimiento y dos vendedores. Tercerizados están un abogado, un encargado de transporte, una chica de limpieza y un encargado de seguridad e higiene.</p>
Producto	Capacidad para la realización y obtención de los productos planificados	<p>La empresa se centra en la producción de cajas de cartón de diferentes tamaños incluyendo separadores de marca</p>

		propia solo a escala mayorista para el uso de terceros. Actualmente se encuentra funcionando con capacidad completa y apunta a duplicar la capacidad productiva en cantidad de metros cuadrados de planchas de cajas. La capacidad productiva es notablemente eficiente si se tienen en cuenta las deficiencias estructurales de la empresa y el producto es bueno para un estándar de calidad relativamente bajo.
Supuestos básicos	Problemáticas propias detectadas	<p>Se trata de una organización familiar con una fuerte cultura aislacionista, reticente a invertir de manera riesgosa y cualquier forma de financiamiento externo. Se da importancia a la ética laboral y a las relaciones interfamiliares. Desea expandirse en el mercado, pero no existe un plan al respecto ni un hilo conductor para la expansión.</p> <p>Los procesos tienen problemas de formalización, son altamente mecanizados y las jerarquías niveles de responsabilidad y control son en los hechos difusos. La organización carece de formalización especialmente en los procesos auxiliares al de producción.</p>
Conflictos	Mecanismos utilizados para la resolución de conflictos,	El mayor conflicto es la falta de formalización de los procesos, modos planificación y definición de

	Capacidad para la resolución de conflictos	los objetivos. No existe un horizonte claro hacia el cual se orienten los esfuerzos de la empresa. Falta de personal calificado, excesiva participación familiar e inexistencia de áreas de apoyo tradicionales para las Pymes en crecimiento.
Diagnóstico de necesidades/Problemas	Capacidad para visualizar las necesidades y problemas, Mecanismos para formular la estrategia de acción, Modalidades de planificación, Capacidad para evaluar resultados o logros	Los dueños se involucran en actividades del día a día en lugar del planeamiento estratégico de la empresa, pero esta supervisión directa no está bien formalizada y “supervisa” a veces uno y a veces otro dependiendo de quién esté disponible los roles se mezclan. No hay metas ni objetivos definidos y mucho menos mecanismos de seguimientos, es difícil rastrear los orígenes y las responsabilidades cuando surge un problema. Debido a la cultura aislacionista de la empresa no ha habido búsquedas de financiamiento para obras necesarias, no existe ningún tipo marketing más allá del “boca en boca” y se desconfía de la contratación de otras empresas para actividades auxiliares como los recursos humanos. El contacto con otras empresas y el estado es mínimo.
Recursos materiales	Tipos de recursos que poseen, Cantidad de recursos disponibles, Congruencia entre objetivos /	La empresa cuenta con una planta de 32 por 165 y 5 metros de alto, también una casa de 10 por 12, un galpón en construcción que será el almacén a futuro (el

	<p>actividades y recursos destinados, Control de recursos, Análisis cualitativo y cuantitativo de la distribución</p>	<p>anterior se destruyó durante un incendio) y un sector de oficinas.</p> <p>Las maquinas son en su mayoría usadas, algunas de origen chino y otras de origen nacional con antigüedad variable, también hay maquinas viejas sin uso ocupando espacio en el galpón. Los volúmenes de producción son altos y las maquinas son altamente productivas.</p> <p>Cuentan con una camioneta modelo 2008 con la que el casero realiza recados.</p> <p>La materia prima principal (bobinas de papel) cuenta con stock suficiente, aunque no existe un registro de los ingresos, ni un control de inventario en cuanto a la materia prima. Además, producto de la falta de un almacén las bobinas son almacenadas en la misma área de producción sin un orden formal.</p>
<p>Recursos humanos</p>	<p>Perfil de los actores, Sistemas de incorporación, Sistemas de capacitación,</p>	<p>En la cumbre estratégica se encuentran los nietos de Euclides encargados de Administración y Ventas de la empresa, pero de hecho por sobre ellos están los hijos de Euclides que si bien no ocupan cargos formales comparten la cumbre y dirigen el área de producción ejerciendo cierta autoridad producto del tipo de relación familiar que mantienen con sus hijos (los dueños jurídicos). Los operarios son personas de oficio con poca experiencia</p>

		previa en la mayoría de los casos y con una productividad aceptable, se registran bajos niveles de ausentismo y algunos conflictos mayormente de origen sindical.
	Sistema de promociones	No existe
	Evaluación de desempeño	No hay
	Sanciones / recompensa	No hay
	Percepción económica	Los salarios son en blanco y están tipificados por el convenio colectivo de trabajo entre CAFCO y el sindicato de papeleros. En orden de más alto a más bajo quienes más cobran son los maquinistas (incluyendo a los calderistas), los ayudantes y los operarios.
Sistemas de roles	Mecanismos de asunción y adjudicación de roles, relaciones entre los diferentes roles, nivel de conformidad de los actores con los roles asignados	No existen mecanismos claros para la asunción y adjudicación de roles especialmente en el nivel de la cumbre estratégica, los miembros de la familia van tomando roles de acuerdo a la necesidad o al interés que les despierta un área determinada e incluso por motivos y conflictos personales con quien ocupa el rol deseado. A nivel del núcleo operativo los roles son asignados por la cumbre de acuerdo a la necesidad y no hay distinción clara entre operarios de uno u otro módulo. Las relaciones entre los actores son personales familiares en la

		cumbre y se manifiestan disconformidades típicas de una empresa familiar en tanto la reacción del núcleo operativo suele ser apática respecto de los roles asignados.
Relaciones laborales	Características de las relaciones que se establecen, intensidad emocional de los vínculos, relaciones de los superiores con sus subordinados	Las relaciones entre empleados y dueños son buenas, aunque selectivas, no se comparte tiempo por fuera del trabajo excepto con algunos empleados de antigüedad o por ejemplo con el casero. Hay favoritos y favoritismo. En el caso del personal por fuera del área de producción las relaciones son mayormente familiares y se comparten comidas, mates, etc.
Relación de liderazgo	Identificación de las capacidades de él o los líderes, estilos de liderazgo, visión de los líderes, legitimación de la autoridad	Existe un liderazgo carismático por parte de los dueños reales de la empresa no de aquellos que ocupan el puesto jurídicamente.
Toma de decisiones	Procedimientos para la toma de decisiones	La toma de decisiones la realiza la familia consultándose entre ellos y consultan al staff de ser necesario por el carácter específico de la decisión (jurídica, seguridad e higiene, etc).
Control	Mecanismos para el cumplimiento de actividades, grado de autonomía de los autores.	El control es realizado por los dueños de manera aleatoria sin ninguna formalización y respondiendo a la disponibilidad de cada uno y no a un conocimiento específico.
Comunicación	Estilo y modalidad de comunicación,	La comunicación es personal sin

	<p>circuitos de circulación y distribución de la información, Sistemas de información</p>	<p>procedimientos, coloquial y familiar. Desordenado e informal, no hay canales de comunicación por fuera la vía oral y en los hechos la comunicación es solo con algunos empleados.</p>
<p>Relaciones con el exterior</p>	<p>Tipos de relaciones que establece, Grado de vinculación organizacional</p>	<p>Se relaciona por medio de los vendedores, tienen proveedores de hace años y solo se relacionan indirectamente con otras fábricas de cajas ya sea a través de la CAFCO o para evaluar los precios de sus productos para imponer el propio. Los clientes son de años y no busca nuevos clientes agresivamente.</p>
<p>Clima</p>	<p>Análisis del clima de la organización</p>	<p>Familiar, informal, con roces entre los miembros de la familia y entre los empleados de manera esporádica no suele haber conflictos entre los empleados y los dueños.</p>

Matriz Supraunitaria:

La matriz supraunitaria es imprescindible para la comprensión de las relaciones entre la organización y su contexto, los datos de esta matriz remitirán a las conexiones con el entorno y el medio de la organización estudiada.

Dimensión a analizar	Descripción
<p>Socio cultural</p>	<p>La empresa se relaciona con los mismos proveedores y clientes hace años, se basa en su historia a la hora de diferenciar el producto y en el precio al cual lo ofrece y nunca por la calidad del producto se reconoce que hay quienes proveen un producto de mayor calidad, pero se asume que brindan mejor servicio y precio.</p> <p>Los dueños se manejan con un trato familiar y buscan expandirse en el interior de la provincia de Santa Fe,</p>

	<p>no tienen planes de salir al mercado internacional por las propias características del producto, pero si les interesa vender a clientes exportadores. Reconocen que para esto último requieren de un salto de calidad en su producto.</p>
<p>Político Administrativa</p>	<p>: La empresa no posee manuales de procedimientos más allá de los que vienen con el funcionamiento de últimas maquinas adquiridas. La producción se planifica a partir del ingreso de nuevas órdenes de compra y no se trabaja con stock, el orden de los pedidos se estructura de acuerdo a la urgencia del cliente o el volumen de la orden de compra y el tipo de plancha a fabricar. La fabricación no es continua y si un módulo termina su actividad antes que el otro se apaga para ahorrar insumos.</p> <p>La coordinación del trabajo la da el módulo de producción no existe una figura que ordene la actividad de los operarios individuales, sino que los operarios trabajan al ritmo de la máquina anteriormente si existía supervisión, pero desapareció el puesto debido a conflictos con miembros la familia dueña de la empresa, la sinergia entre los distintos módulos no es controlada ni evaluada por nadie.</p> <p>Hay un gran desorden en la ubicación física del stock por una carencia de lugar de almacenamiento, tampoco está registrados los volúmenes con los cuales se cuenta y se compra en base a lo que se supone se necesita y la disponibilidad de los proveedores. Tampoco hay estadísticas de las ventas de los periodos anteriores, registros de ventas y flujos de las mismas.</p>

Económico	<p>La empresa no hace uso de líneas de créditos y existe una aversión manifiesta de la cumbre estratégica a cualquier tipo de endeudamiento.</p> <p>La cobranza se realiza a 30 días, pero existen graves problemas para cobrarles a determinados clientes por situaciones diversas, la empresa se encuentra en litigio legal con algunos de estos clientes por mora mediante el uso un estudio jurídico tercerizado.</p> <p>Los empleados cobran en término según se pudo saber y los contratos están todos en blanco.</p>
Tecnológico	<p>El equipamiento es de edad y calidad variada con algunos módulos nacionales, otras internacionales y edades que van de 3 a 15 años, máquinas ya compradas que no han sido puestas en funcionamiento y otras que ya no se usan y se almacenan dentro del mismo galpón.</p> <p>El mantenimiento lo realizan los mismos operarios y se hace a medida que surgen los problemas no carecen mantenimiento preventivo.</p> <p>En general solo unos pocos operarios saben cómo funcionan las máquinas y se les capacitó para operarlas.</p> <p>La empresa no cuenta con página web ni prioriza aparecer en buscadores de Internet el área digital está totalmente obviada.</p>
Jurídico	<p>La empresa comenzó como Corrugadora Rosarina S.R.L conjuntamente entre Boldori y Sucarras, posteriormente Boldori compra la parte de Sucarras y la empresa se convirtió en Cartopack S.R.L y finalmente en 2015 pasó a ser una sociedad anónima de nombre Unipack S.A. cuando fue adquirida por los nietos de Euclides Boldori y se trasladó a Granadero Baigorria.</p> <p>Competencia: Compite con empresas grandes y pequeñas del mismo ramo,</p>

	no vende por internet ni a nivel minorista, usan como punto de referencia al número uno del mercado Cartocor s.a a partir del precio en que ellos imponen en el mercado determinan a qué precio venderán el producto propio. Algunos de sus competidores han entrado en crisis en los últimos años lo que ha permitido a Unipack absorber parte de su clientela.
Ecología	La empresa recicla el sobrante de la producción con una lógica mercantil usándolo como parte de pago para sus proveedores, también vende sobrante a una empresa local. Tiene una pileta de tratamiento de efluentes requerida para la habilitación.

Matriz subunitaria ponderada

En la matriz subunitaria se ponderan variables idénticas a las de la matriz descriptiva pero ponderada de manera que se pueda evaluar numéricamente cada uno de los ítems descriptos previamente. Al finalizar la ponderación tendremos que sumar el total de los valores asignados para llegar a un total que nos permitirá valorar la factibilidad de la organización analizada.

Variable	Dimensión a analizar	Categorías de valores		Real
Cultura Organizacional	Adecuación de los objetivos a la misión organizacional	Valorizados	3	3
		No valorizados	0	
	Historia organizacional	Valorizados	3	3
		No valorizados	0	
	Tipos culturales	Adecuados	3	
		No adecuados	0	0
	Adecuación de los objetivos a la misión organizacional	Altamente adecuados	3	
		Medianamente adecuados	2	
		Inadecuados	0	0

Objetivos de la organización	Capacidad para el logro de los objetivos propuestos	Alta	3	
		Media	2	
		Baja	1	1
		Nula	0	
Estructura	Organigrama	Posee	3	
		No posee	0	0
	Estatuto / Forma Jurídica	Posee	3	3
		No posee	0	
Diagnóstico de necesidad / problemas / perspectivas	Capacidad para visualizar necesidades y problemas	Alta	3	
		Media	2	2
		Baja	1	
		Nula	0	
	Mecanismos para formular estrategias de acción	Adecuados	3	
		Medianamente adecuados	2	
		Inadecuados	1	
		Sin mecanismos específicos	0	0
	Capacidad para evaluar resultados	Alta	3	
		Media	2	
		Baja	1	1
		Nula	0	
	Modalidades de planificación	Adecuados	3	
		Medianamente adecuados	2	
		Inadecuados	1	
		Sin mecanismos específicos	0	0
Productos	Capacidad para la realización de / obtención de los productos planificados	Alta	3	3
		Media	2	
		Baja	1	
		Nula	0	
	Tipos de recursos que poseen	Adecuados	3	
		Medianamente adecuados	2	2

Recursos materiales tecnológicos		Inadecuados	1	
		No poseen recursos	0	
	Cantidad de recursos disponibles	Suficientes	3	3
		Escasos	2	
		Insuficientes	0	
	Congruencia entre objetivos, actividades / recursos destinados	Alta	3	
		Media	2	2
		Baja	1	
		Nula	0	
	Control de los recursos	Adecuados	3	
		Medianamente adecuados	2	
		Inadecuados	1	1
		No poseen recursos	0	
	Análisis cualitativo y cuantitativo de la distribución	Adecuada	3	
		Medianamente adecuada	2	
Inadecuada		0	0	
Actores (recursos humanos)	Perfil de los actores	Adecuados para la tarea que desarrollan	4	
		Medianamente adecuados para la tarea que desarrollan	2	2
		Inadecuados para la tarea que desarrollan	0	
	Sistemas de incorporación	Adecuados	4	
		Medianamente adecuados	2	
		Inadecuado	1	
		Sin sistemas definidos	0	0
		Adecuado	4	

	Sistemas de capacitación	Medianamente adecuados	2	
		Inadecuados	1	
		Sin sistemas definidos	0	0
	Sistemas de evaluación de desempeño	Adecuados	4	
		Medianamente adecuados	2	
		Inadecuados	1	
		Sin sistemas definidos	0	0
	Sistemas de promoción	Adecuados	4	
		Medianamente adecuados	2	
		Inadecuados	1	
		Sin sistemas definidos	0	0
	Sistemas de sanciones y recompensas	Adecuados	4	
		Medianamente adecuados	2	
		Inadecuados	1	
		Sin sistemas adecuados	0	0
Valoración de la percepción económica	Alta	4	4	
	Media	2		
	Baja	0		
Sistemas de roles	Mecanismos de asunción y adjudicación de roles	Adecuados	3	
		Medianamente adecuados	2	
		Inadecuados	1	1
		Sin sistemas definidos	0	
	Relaciones entre los diferentes roles	Adecuadas	3	
		Medianamente adecuadas	2	2
		Inadecuadas	0	
	Nivel de conformidad de los actores con	Alto	3	
		Medio	2	2
Bajo		1		

	los roles asignados	Nulo	0		
Relaciones laborales	Características de las relaciones que se establecen	Favorables	3		
		Medianamente favorables	2	2	
		Desfavorables	0		
	Intensidad emocional de los vínculos entre las personas	Alto	3		
		Medio	2	2	
		Bajo	1		
		Nulo	0		
	Relaciones de los superiores con los subordinados	Adecuados	3	3	
		Medianamente adecuados	2		
		Inadecuados	0		
	Relaciones entre pares	Adecuados	3		
		Medianamente adecuados	2	2	
Inadecuados		0			
Relaciones de liderazgo (poder)	Identificación de capacidad de los líderes	Alto	4		
		Medio	3	3	
		Bajo	1		
		Nulo	0		
	Estilos de liderazgo	Favorables	4		
		Medianamente favorables	2	2	
		Desfavorables	0		
	Visión de los líderes	Adecuada	4		
		Medianamente adecuada	3		
		Inadecuada	1		
		no se observa con claridad la visión del líder	0	0	
	Legitimación de la autoridad	Adecuada	4	4	
		Medianamente adecuada	2		
		Inadecuada	0		
			Adecuado	3	

Toma de decisiones	Procedimientos para la toma de decisiones	Medianamente adecuado	2	
		Inadecuados	1	1
		No se observan procedimientos específicos		
Control	Mecanismos para el cumplimiento de actividades	Adecuado	3	
		Medianamente adecuado	2	
		Inadecuado	0	0
	Grado de autonomía de los actores	Alto	3	
		Medio	2	
		Bajo	1	1
Nulo		0		
Comunicación	Estilo y modalidad de la comunicación	Adecuado	3	
		Medianamente adecuado	2	2
		Inadecuado	0	
	Circuitos de circulación de la información	Adecuado	3	
		Medianamente adecuado	2	
		Inadecuado	0	0
	Sistemas de información	Adecuado	3	
		Medianamente adecuado	2	
		Inadecuado	0	0
Conflictos	Mecanismos utilizados para la resolución de los conflictos	Adecuados	4	
		Medianamente adecuados	3	
		Inadecuados	1	
		No se observan mecanismos específicos	0	0
	Capacidad para la resolución de conflictos	Alta	4	
		Media	3	3
		Baja	1	
Nula		0		

Administración del tiempo	Modalidad de la organización del tiempo	Adecuada	2	2
		Medianamente adecuada	1	
		Inadecuada	0	
	Utilización del tiempo libre	Adecuado	2	2
		Medianamente adecuado	1	
		Inadecuado	0	
Clima	Análisis del clima de la organización	Favorable	3	
		Medianamente favorable	2	2
		Desfavorable	0	
Relaciones con el exterior	Tipos de relaciones que establece	Favorables	3	
		Medianamente favorables	2	
		Desfavorables	0	0
	Grado de vinculación organizacional	Alta	3	
		Media	2	
		Baja	1	
		Nula	0	0

Factibilidad de la Organización:

Factibilidad alta 100 – 150

Factibilidad media (50 – 99)

Factibilidad baja (0 – 49)

Resultado 65 Factibilidad media

Conclusiones de la matriz subunitaria ponderada:

- Los resultados obtenidos por la organización son fluctuantes a lo largo de toda la matriz, pero los principales números bajos que determinan que la factibilidad en el cumplimiento de los objetivos de la organización sea baja están en la falta de sistemas formalizados de cualquier tipo de control, nulo contacto con el exterior y en general una notable falta de planificación estratégica.

- Por otro lado, los principales números altos de la organización se relacionan a la situación económica actual de la organización, a un respeto por la historia y tradiciones de la misma y a que pese a la falta de formalización ha sido capaz de mantenerse a flote sin grandes conflictos internos.

Matriz Central:

La finalidad de la matriz central es describir de manera sistemática los resultados de la investigación contextualizando proporcionando el surgimiento de propuestas para la transformación de la realidad

Análisis situacional	<p>La empresa es una Pyme familiar de estructura simple que ha experimentado crecimiento en su volumen de trabajo y operaciones comerciales en el último tiempo que le han obligado a adaptarse a las nuevas situaciones.</p> <p>En este sentido entendemos que la fase de adaptación a nuevos escenarios complejos no está completa; la dirección de la empresa no está teniendo en cuenta las debilidades de su organización. No existe un plan de metas a cumplir, no hay objetivos claros. Se deben establecer reglas, procedimientos formales y mecanismos de control.</p>
Enfoque del problema	<p>Esta organización necesita mejorar los niveles de formalidad de los sistemas de contratación, control de calidad, supervisión, comunicación interna y externa, planificación, toma de decisiones e imagen de marca que son informales o que no existen. Se observa que la toma de decisiones se viene haciendo ad hoc y no en base a un plan estratégico a futuro, las últimas mejoras realizadas vienen enfocadas en la búsqueda mejorar la capacidad instalada con el fin de reducir el personal y sus costos, y no de un crecimiento sustentable en el tiempo.</p>

	También es notable la falta de un enlace entre la cumbre estratégica y el personal con alguna capacitación y especialización para la tarea. Las supervisiones son informales y aleatorias sin un orden lógico por individuos no capacitados para realizarlas.
Factibilidad de la visión	<p>No existe una visión clara a varios años, ni objetivos explícitos para la organización y estos deben establecerse de manera conjunta entre todos los miembros de la cumbre estratégica. También se observa necesario la cooperación con otras entidades ya sea organizaciones no gubernamentales u estatales. Finalmente sería positivo para la empresa el input de asesores profesionales en varios campos puede brindarle a la hora de tomar decisiones, estos asesores debieran de ser outsiders al grupo familiar.</p> <p>Entendemos que hay potencial para desarrollar y expandir en la empresa especialmente teniendo en cuenta la situación económica y legal positiva con la que la misma cuenta.</p>

8.6 Plan de Mejora:

En base al diagnóstico realizado se ha elaborado un plan de mejora para la empresa Unipack S.A destinado a implementarse en un plazo aproximado de entre 4 a 6 años y orientado a aprovechar las fortalezas y oportunidades observadas para aprovechar las oportunidades de crecimiento que han aparecido para la empresa en el último periodo.

El plan de mejora abordara dos grandes ejes: Vinculación pública/privada y fortalecimiento de la estructura organizacional. Estos ejes consistirán en medidas de corto, mediano y largo plazo orientados a abordar los problemas más inmediatos con los que cuenta la organización, pero buscando una mirada estratégica para posibilitar el crecimiento de la misma a lo largo del tiempo.

Si bien los dos ejes pueden ser tomados de manera independiente uno del otro, se considera que todos se encuentran profundamente interconectados y son dependientes uno de otro para el desarrollo integral con vista al futuro.

Vinculación pública / privada:

Una de las principales preocupaciones que actualmente aquejan a la empresa es la falta de uno medios de seguridad apropiados que la reglamentación vigente del municipio de Granadero Baigorria exige a las empresas de las características de Unipack S.A., concretamente la municipalidad requiere de una nueva red de incendios para que se lo otorgue una habilitación definitiva a la empresa.

Considerando esta problemática, se decidió que el mejor curso a seguir para cumplimentar con este objetivo es la cooperación con la Agencia de desarrollo regional Rosario (ADERR).

La Agencia de Desarrollo para la Región Rosario es una organización civil sin fines de lucro cuya misión es establecer un espacio de concertación público privada que impulse el crecimiento de la región a partir de fortalecer a partir de fortalecer la productividad y competitividad de las empresas mediante la prestación de servicios y la gestión de políticas de desarrollo⁴⁴.

La agencia se creó el 1° de junio de 2001 por voluntad unánime de las Entidades Asociadas activas que coordinaban en la Red de Agencias de Desarrollo Productivo y funcionaban como ventanilla de entrada a los programas de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.

El compromiso incluyó entes nacionales, provinciales y empresariales que dieron forma a una entidad mixta con mayoría del sector privado y con alcance en el área de la Región Rosario, la agencia además cuenta con la cooperación de entidades internacionales como el Gruppo di Volontario Civile con sede en Bologna Italia

Las localidades adheridas a la entidad se encuentran localizadas en el gran Rosario y alrededores y van desde Santa Isabel en el sur a Monje en el norte y Carcarañá en el oeste con más de 70 entidades asociadas.

⁴⁴ Ver: <http://www.aderr.org.ar/institucional/>

Se realizará un primer acercamiento a la Agencia para verificar los posibles planes de financiamiento con los que la misma cuenta ya que la empresa actualmente no cuenta con los fondos totales para enfrentar los gastos de la construcción de la red de incendios.

Planes de Financiamiento:

FRAE (Fondo Rotatorio a Empresas)

A quien financia: Micro y pequeñas empresas industriales y de servicios asociados al a producción.

Qué financia: Activo fijo (maquinaria y equipos, herramientas y dispositivos, infraestructura e instalaciones) y/o capital de trabajo asociado hasta el 40% del monto de la inversión.

Monto: desde \$50.000 hasta \$400.000, 100% del proyecto.

Tasa: equivalente al 50% de la tasa activa de Cartera General Nominal Anual en pesos del Banco Nación Argentina para créditos diversos más 2 puntos porcentuales.

Plazo: 36 meses con 6 meses de gracia.

Esta opción es financiamiento es la más recomendable por su rapidez en lo que respecta a su tramitación ante el ente en cuestión, su financiamiento y la obra que se pretende emprender.

BICE (Primer crédito Pyme)

A quién financia: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (tramo 1) de todos los sectores económicos sean personas físicas (responsables inscriptos) o jurídicas que posea cuenta bancaria en su totalidad y no hayan tomado créditos bancarios de más de 36 meses en los últimos 24 meses.

Qué financia: Activos fijos (maquinarias y equipos, vehículos utilitarios relacionados con la actividad, construcción de inmuebles), reconversión o modernización productiva.

Monto: desde \$500.000 hasta \$7.900.000. Hasta el 80% de la inversión excluido el IVA.

Tasa: BADLAR Bancos privados más 10 puntos porcentuales.

Plazo: Hasta 7 años. Periodo de gracias 2 años.

Reactivación Productiva:

A quiénes financia: Los créditos serán otorgados a las personas físicas o jurídicas que desarrollen actividades productivas el ámbito de la provincia de Santa Fe. Microempresas o Pymes.

Qué financia: Activos fijos, Capital de trabajo y pre inversión.

Monto: Pymes hasta \$4.000.000 o el valor de ventas anuales promedio de los tres últimos estados contables y hasta \$1.500.000 para capital de trabajo o pre inversión. Hasta 80% del proyecto.

Tasa: Variable equivalente al 50% de la Tasa Activa de la Cartera General Nominal Anual en Pesos del Banco Nación Argentina para créditos diversos, más 2 puntos porcentuales. Si la tasa porcentual excediera el 30% este porcentaje será el máximo a aplicar bonificando el CFI el porcentaje que la supere.

Para créditos menores a \$180.000 la tasa disminuye en un 50%

Plazo: Hasta 84 meses con 24 meses de periodo de gracia.

Posteriormente se informará a la empresa de los posibles planes y se solicitarán a diferentes compañías, preferentemente locales, presupuestos para la elaboración de una red de incendios con las características necesarias para la habilitación. Se recomienda que las empresas sean de tres a cinco para una mejor comparación de los presupuestos y la detección de cualquier problemática en el diagnóstico del tipo de red de incendios necesaria tomando como base la reglamentación vigente pedida por la municipalidad de Granadero Baigorria y los bomberos voluntarios quienes serán los que darán la aprobación final al proyecto presentado.

Finalmente, con el presupuesto elaborado el proyecto de red de incendios se presentará con ADERR para su aprobación y la erogación del préstamo para su financiamiento. Se espera que la relación con ADERR se mantenga de manera que la Agencia sirva para establecer una nueva relación entre Unipack y los entes estatales.

A largo plazo se busca que conlleve a un cambio en la cultura de la cumbre estratégica y que para futuros proyectos se tenga en cuenta el posible financiamiento estatal. Por otro lado, existen planes de capacitación a los que Unipack podrá acceder conforme surjan la necesidad entre ellos se recomienda:

Capacitación Pyme:

A quiénes financia: Micro, pequeñas y medianas empresas que posean Certificado Pyme vigente al momento de la presentación del proyecto y al menos un (1) empleado en relación de dependencia, no posean deudas fiscales y/o previsionales exigibles al momento de la presentación del proyecto.

Qué financia: Capacitación de empleados, titulares o directivos de la empresa que mantengan la condición durante el proceso de capacitación.

Modalidad 1: Capacitación para el personal en relación de dependencia, titulares y/o directivos de la Mi Pyme.

Modalidad 2: Cesión de grandes y medianas empresas a micro y pequeñas empresas de su cadena de valor.

Modalidad 3: Capacitación asistida – Expertos Pyme destinados a la transferencia de conocimientos y experiencia de un experto Pyme hacia las empresas. El experto Pyme brindará asistencia técnica y servicios profesionales transmitiendo conocimientos prácticos en la aplicación de soluciones y herramientas.

Característica: Reintegro del 100% para todas las Pymes a través de un bono electrónico de crédito fiscal a favor de la empresa solicitante que puede aplicarse al pago de impuestos nacionales.

Monto: Hasta \$5.000.000 micro y pequeñas empresas, hasta \$7.000.000 empresas medianas (tramo1) hasta \$10.000.000 empresas medianas (tramo 2). Con un máximo del 30% de la Masa Salarial Bruta acumulada de los 12 meses anteriores a la presentación del proyecto.

Se recomienda dicho plan de capacitación con su segunda modalidad para acrecentar los vínculos de Unipack S.A. con otras empresas en donde se pueda insertarse en una comunidad que le permita especializarse en una cadena de valor integrada por la producción de múltiples organizaciones.

Más Pymes mejor Santa Fe:

A quiénes financia: Micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial de la provincia de Santa Fe que busquen mejorar su gestión o incrementar la calificación de su personal.

Qué financia: Contratación de servicios de consultoría externa para implementar herramientas de gestión relacionadas a mejoras como: Implementación de sistemas de calidad, reordenamiento de sistemas productivos, gestión de costos, gestión de abastecimiento, organización y métodos, gestión ambiental, etc.

Monto: hasta \$180.000

Tasa: 0%.

Plazo: 24 meses con un periodo de gracia de 3 meses.

Otra oportunidad que añade la participación de la empresa en los programas de ADERR será el contacto con posibles nuevos clientes especialmente aquellos orientados al mercado externo. Posibilitando un salto de calidad en cuanto al producto fabricado y las ganancias que el mismo otorga y sacando a la cumbre estratégica del aislamiento en el cual actualmente se encuentra.

Mejora Organizacional:

Actualmente la empresa no cuenta con una línea media que ejerza una supervisión directa sobre las actividades del núcleo operativo de manera que se sugiere que la empresa contrate de manera permanente un cuadro dedicado exclusivamente al control de calidad.

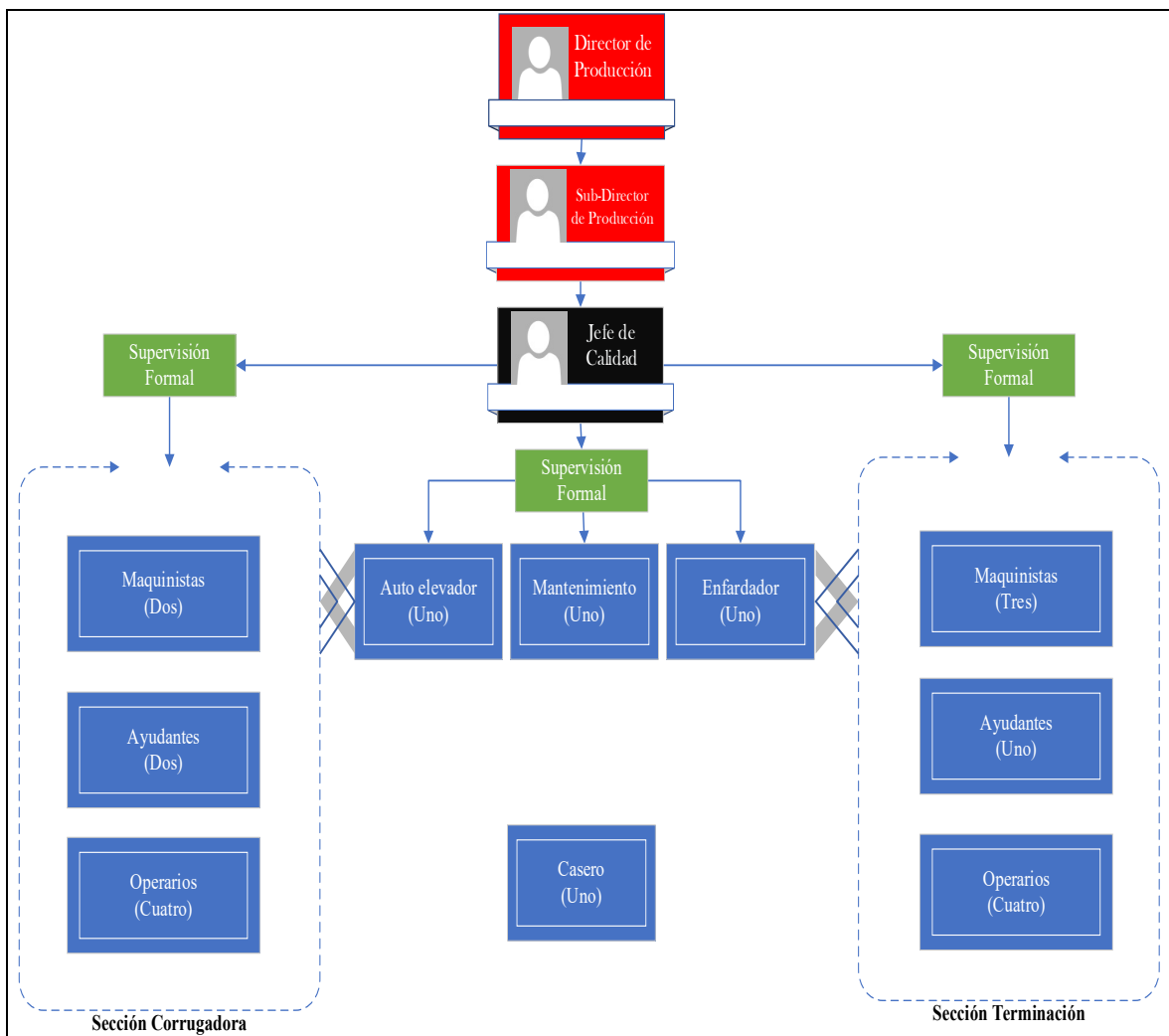
El encargado desempeñara nuevas actividades de control en los momentos claves como la elaboración del adhesivo, el ingreso de medidas y el control del producto terminado cada una cantidad determinada de unidades elaboradas.

El perfil del encargado será el de un individuo con perfil en ingeniería u organización industrial

El nuevo puesto también será el primer eslabón de una incipiente línea media que permita a la cumbre estratégica desligarse de la supervisión informal del día a día y concentrarse en actividades realmente de carácter estratégico y a futuro.

A mediano y largo plazo se empresa deberá comenzar a buscar certificaciones de calidad internacional para sus proyectos con los que actualmente no cuenta, potencialmente con la ayuda de agencias estatales. Se recomienda también un proceso de reorganización de la ubicación de las áreas de producción que responda a un orden lógico con el asesoramiento de personal especializado para que la línea de producción tenga una lógica mejor con respecto a la actual.

ORGANIGRAMA 4.3: NUEVO ORGANIGRAMA DEL AREA DE PRODUCCIÓN



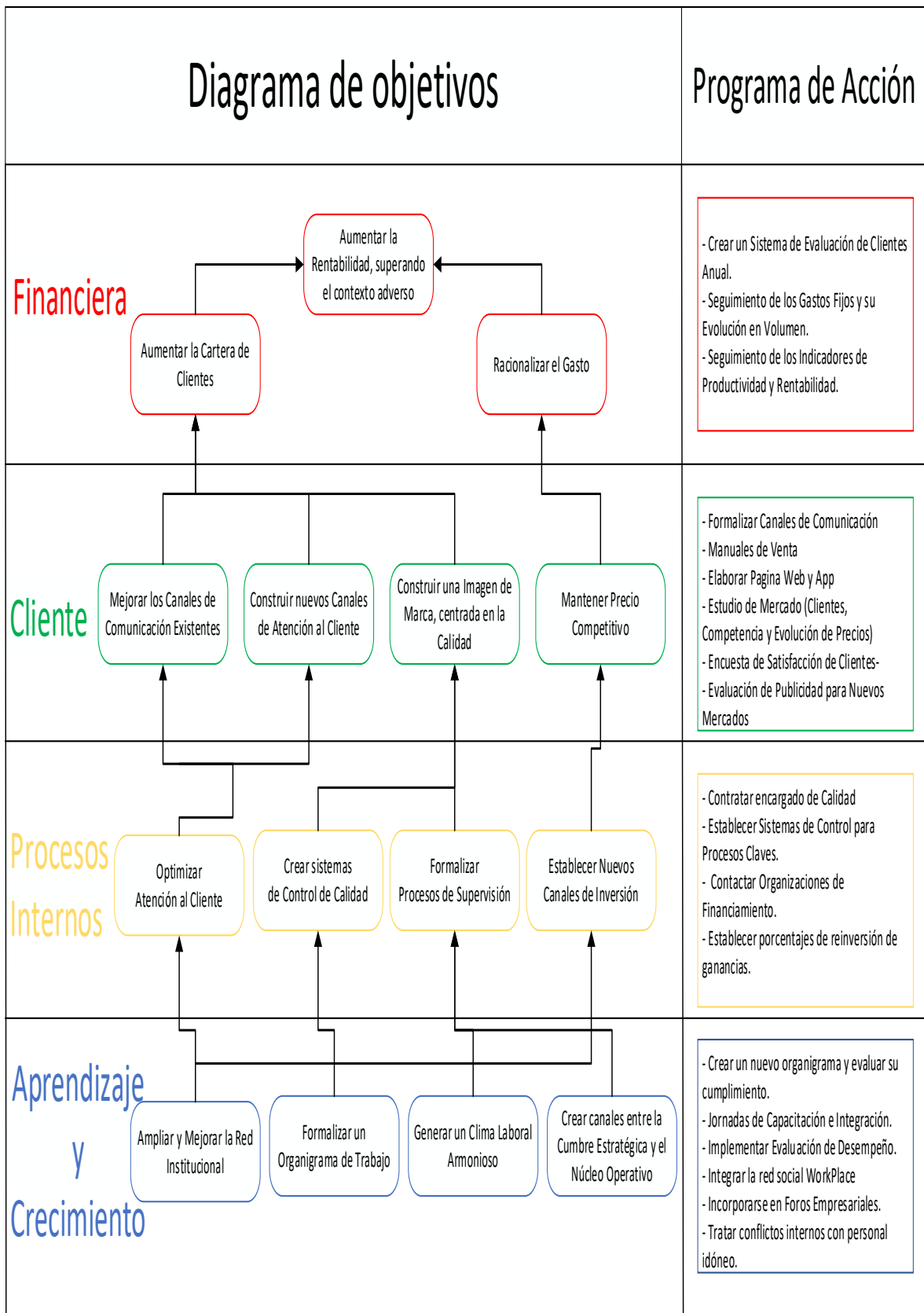
Visión estratégica del plan de mejora:

Como parte del nuevo planteamiento organizacional que se llevará a cabo, y para controlar el los efectos y progresos generados por la implementación de los nuevos procesos de cambio dados en Unipack S.A., se ha elaborado un Cuadro de Mando Integral que incluye las metas fijadas el camino a seguir y los indicadores necesarios para realizar la correspondiente medición:

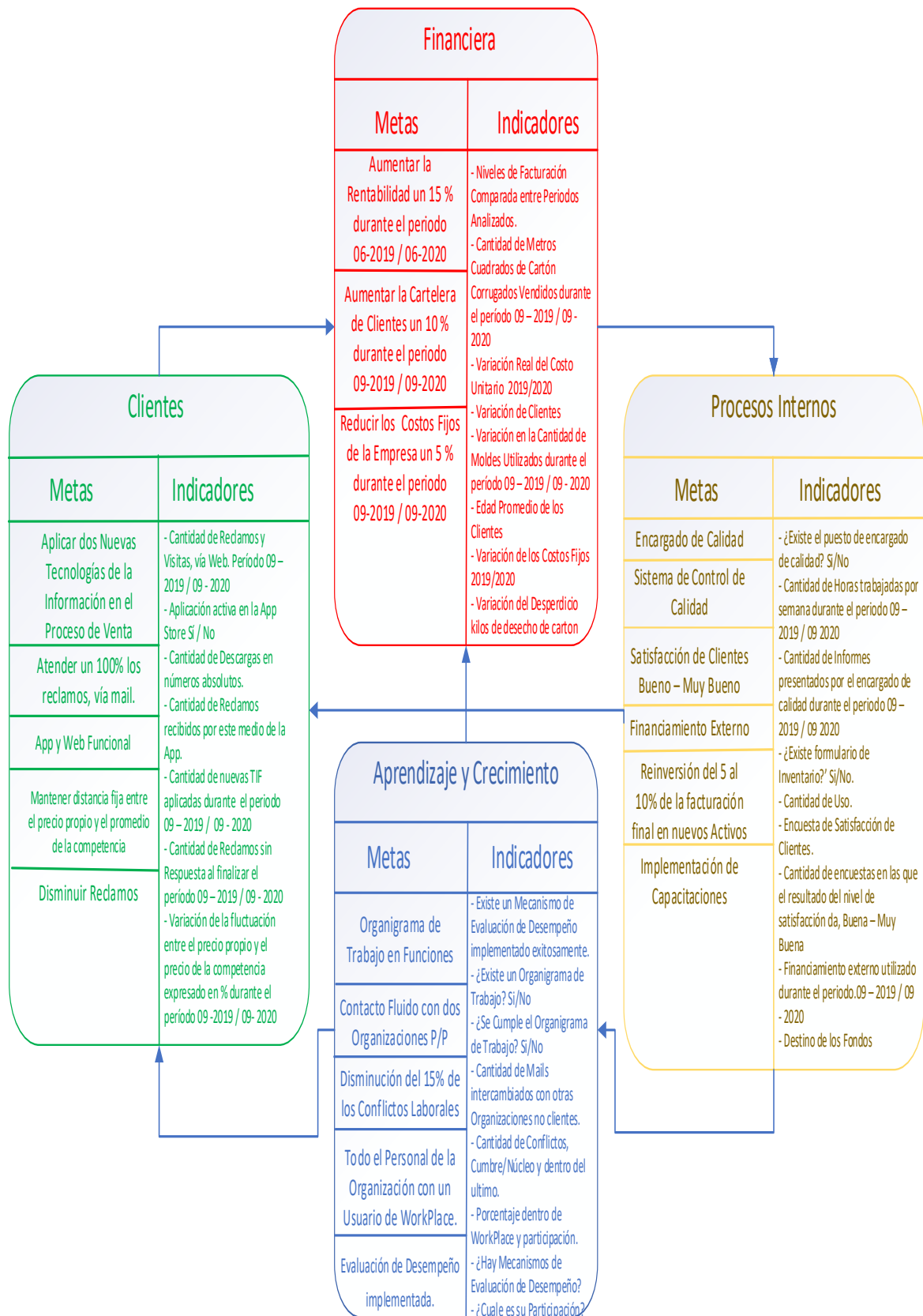
Nueva visión de la organización:

Transformar a Unipack S.A en una de las principales empresas proveedoras de cajas de cartón para las industrias de la región centro del país alcanzando nuevas cuotas de calidad y duplicando tanto la capacidad productiva de la empresa como la cantidad de clientes y plazas a los cuales se llega.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL N°1: MAPA ESTRATEGICO.



CUADRO DE MANDO INTEGRAL N°2: MAPA DE METAS E INDICADORES



Nueva estrategia de Marketing de la organización:

Finalmente, para completar el plan de acción elaborado, la nueva propuesta incluye una nueva estrategia de marketing para Unipack SA que reconoce la importancia del marketing, la construcción de una imagen de marca y la implementación de las nuevas tecnologías de la información en las organizaciones del siglo XXI.

El Marketing e Importancia de la presencia Online:

Frecuentemente se escucha hablar de los departamentos de marketing, gerentes de marketing o estrategias de marketing en las organizaciones como materia de estudio, pero de qué hablamos cuando hablamos de marketing.

Como punto de partida y citando el libro Fundamentos del Marketing de Roberto Dvoski podemos decir que el marketing es “una disciplina de las Ciencias Económicas cuyo objetivo es potenciar las capacidades de las organizaciones y / o los individuos oferentes de bienes y servicios que, insatisfechos con una situación competitiva dada aspira a pasar a otra más ventajosa”.

Siguiendo esta definición es necesario entender al marketing como un proceso o una estrategia que debe partir necesariamente de un análisis de la situación competitiva actual de la oferente basada en el correcto análisis de sus capacidades y recursos.

La situación competitiva de cualquier organización, desde una Pyme hasta un partido político es imposible de mantener de manera constante por lo que la formulación y reformulación de estrategias que permitan moverse de una situación competitiva a otra situación competitiva que no sea peor es el factor clave para la supervivencia de la organización oferente de bienes y servicios.

Este último punto se ha vuelto cada vez más importante a medida que las nuevas tecnologías de la información han acelerado los tiempos en los cuales las organizaciones pasan de un estado al otro y los planes estratégicos que antes servían como guías por años ahora pueden volverse obsoletos en unos pocos meses.

Como disciplina el marketing es relativamente nuevo, hasta los años 40 las teorías de negocios se focalizaban en la eficiencia productiva y en la convicción

de que los productos se vendían por sí solos “la oferta crea su propia demanda” como establecía la Ley de Say. A partir de los años 40 hasta la década del 60 esta lógica comienza a resquebrajarse y nace el marketing tradicional con la masificación de las primeras publicidades acompañándose el desarrollo de los nuevos medios masivos de comunicación.

El eje de este periodo era vender al consumidor lo que se producía en masa y no producir para el consumidor un producto particular o lo que el individuo quería. En los hechos sin los medios masivos de comunicación difícilmente hubiera existido el marketing como disciplina ya que hubiera sido imposible que las organizaciones transmitan su mensaje a grandes audiencias.

El siguiente periodo a partir de la década del 60 y hasta la década del 90 los estudios del marketing pasaron a concentrarse en identificar las necesidades del cliente para satisfacerlas, la racionalidad del nuevo modelo indicaba que si se producía lo que el consumidor quería el mismo lo compraría. Es durante este periodo que el marketing estratégico adquiere importancia y nacen herramientas que hasta el día de hoy son consideradas básicas para cualquier emprendimiento existo ya sea desde abrir un comercio hasta una campaña política: los estudios de mercado y los flujos de consumo.

Finalmente, a partir de los 90 las teorías del marketing comenzaron a dirigir su interés al cliente individual buscando un modo de conocerlo de forma personalizada y detectar como sus gustos fluctúan a lo largo del tiempo como modo para ser capaz de retenerlo. En paralelo con este interés surgen las tecnologías capaces de posibilitarlo como la “big data” y los algoritmos computarizados capaces de rastrear información de millones de usuarios en tiempo real.

En conjunción con la masificación de la computadora de hogar en un primer momento, la banda ancha y los dispositivos móviles posteriormente, la elección de estrategias de mercadeo a partir de grandes bases de datos se ha convertido en una parte central del pensamiento economicista moderno.

El Comercio Electrónico:

Originariamente el termino comercio electrónico significaba la facilitación de transacciones comerciales electrónicamente para enviar documentos como facturas o pedidos de compras entre empresas. Más tarde pasó a incluir actividades más precisas las llamadas “Comercio en red” como la compra y venta bienes y servicios a través de internet vía servidores seguros con tarjetas de compra electrónica y servicios de pago electrónico.

Factores clave para el éxito del comercio electrónico⁴⁵:

- Crear un valor al cliente: los vendedores deben conseguirlo ofreciendo un producto o una línea que atraiga a clientes potenciales a un precio competitivo como sucede en el comercio tradicional.
- Proporcionar un servicio y una ejecución adecuados ofreciendo una experiencia de compra amigable e interactiva similar a la que se daría al hacer una compra cara a cara.
- Mostrar una página web atractiva empleando el uso de colores, gráficos, animación, fotografías y tipografías.
- Crear incentivos para que los consumidores que compran vuelvan mediante promociones, cupones y descuentos utilizando el servicio de compra digital.
- Facilitar la atención al personal mediante páginas web personalizadas, sugerencias de compra y ofertas especiales personalizadas como medio para sustituir el contacto personal que tiene la venta tradicional.
- Crear un sentido de comunidad mediante el uso de áreas de chat, foros, registro como clientes y otros esquemas de fidelización.
- Proporcionar seguridad y confianza implementando servidores paralelos, redundancia de maquinaria, cifrado de información y cortafuegos.
- Brindar una visión 360° de la relación con el consumidor definida como la seguridad de que todos los empleados, proveedores y socios tienen una visión global idéntica a la del consumidor.

⁴⁵ Árias Ángel, “Las Nuevas Tecnologías y el Márketing digital: 2da edición”, IT Campus Academy, 2015. Pág. 14 -15.

- Permitir a los consumidores que se ayuden a sí mismos mediante la incorporación de sistemas de autoayuda como tutoriales y FAQ.
- Construir modelos de negocios sólidos.
- Operar en el límite de la tecnología y permanecer a la vanguardia del mismo mientras la tecnología continúa en constante cambio.

Ventajas que proporciona el uso de plataformas de comercio electrónico⁴⁶:

- Disponibilidad 24 horas 7 días de la semana para la comunicación
- Posibilidad de mayores descuentos debido al menor coste de mantenimiento y contratación de personal.
- Reducción del riesgo de una mala interpretación del cliente hasta el proveedor.
- Bajo tiempo de órdenes.
- Fácil acceso a los nuevos mercados y clientes con menor esfuerzo económico.
- Reduce la ventaja competitiva que las grandes empresas tienen por sobre las más pequeñas debido a una menor inversión financiera y la competitividad por servicio diferenciado al cliente.
- Procedimientos de compra más veloces.
- Las empresas pueden internacionalizar sus productos de manera mucho más económica y simple.

Siguiendo estas recomendaciones se sugerirá a la empresa implementar una estrategia de marketing basada en la presencia online. En un primer momento con la creación de un sitio web propio a partir de un dominio ya en posesión de la Pyme que permita a los usuarios conocer información básica (teléfono, mail, dirección), un área de recursos humanos digitalizada para facilitar el envío de currículos y un catálogo de los productos que Unipack S.A. ofrece por el momento, así como las especificaciones que requiere para diseñar uno nuevo.

⁴⁶ Ídem, Pág 16.

La finalidad inicial del sitio es crear una presencia digital que no existe y aumentar el rango de búsqueda de candidatos para incorporarse, así como empezar a implantar una imagen de marca y facilitar el contacto.

Posteriormente el sitio puede ser utilizado como plataforma desde la cual los posibles clientes puedan realizar compras online y personalizar sus productos con una relación “business to business”. Para la realización del sitio web se solicitará cotización a empresas dedicadas al tema en cuanto a creación del sitio y mantenimiento del mismo.

No se procederá con estrategias de marketing agresivo por redes sociales debido a que la orientación de Unipack S.A. es de empresa a empresa y existe un monto mínimo de mil metros cuadrados de caja partir del cual se trabaja de manera rentable por lo que el comercio minorista no representa una opción atractiva.

Presupuesto aproximado para la creación de la página web y otros servicios digitales (subrayados los servicios más relevantes para el caso y a precio de julio del 2019):

Digitalización de Marca:

Digitalización de la marca\$1.390,00

Web:

Diseño y maquetación de sitio responsivo / adaptativo.....\$29.040,00

Mailing publicitario.....\$2.677,00

Selección de noticias o blog.....\$2.626,00

Mantenimiento web.....\$11.900,00

Community manager:

Registro de usuario y creación de perfil.....\$1.328,00

Diseño de un avatar para red social.....\$1.019,00

Gestión de la comunidad Costo mensual.....\$8.842,00

Publicidad online:

Banners animados complejos.....\$5.870,00

Marketing online:

SEO (mejora del posicionamiento orgánico)\$1.870,00

SEM (marketing en buscadores)\$1.230,00

Respuesta

directa.....\$1.500,00

Social ads.....\$1.200,00

Marketing de contenidos.....\$6.328,00

Analítica web.....\$2.677,00

9. Conclusiones:

El trabajo realizado comenzó con la idea de aplicar las tecnologías aprendidas durante el recorrido de la carrera para el análisis de una organización como praxis de la Ciencia Política, en una situación práctica y no teórica, en el presente caso la organización seleccionada fue Unipack S.A, una pyme del sector paplero del Gran Rosario.

Primeramente, se hizo un diagnóstico del contexto, así como un estado del arte donde comenzaron las primeras dificultades debido a la poca cantidad de trabajos de características similares presentes en la facultad por lo que hubo que recurrir a trabajos de otras facultades, universidades y organismos públicos que analizaran temáticas similares o utilizaran los métodos elegidos. Una vez definido el contexto en el cual se ubica la organización y realizo un primer acercamiento para poder observarlo, se diseñaron los objetivos del problema.

Luego, se recurrió a la teoría, para seleccionar desde que perspectivas teóricas se iba a entender y analizar la organización, considerando los problemas ubicados durante el primer acercamiento se decidió usar el análisis organizacional como antídoto a las problemáticas que pudiera presentar la organización. Posteriormente, ante la carencia de una visión organizacional concreta también se decidió implementar metodologías tales como el Cuadro de Mando Integral.

Para completar el diagnóstico, se usaron una variedad de herramientas incluyendo la observación directa e indirecta, cuestionarios escritos, entrevistas en profundidad con personal de la empresa en diversas ocasiones, brainstorming y uso de fuentes secundarias.

Posteriormente de realizar este diagnóstico y siguiendo la metodología aprendida especialmente en las cátedras de Programación de Proyectos, Planificación Social, Teoría de la Administración Pública II y Tecnología de la Administración Pública se diseñó el organigrama real de la organización y la red de actores con los que interactúa cotidianamente.

Una de las herramientas más útiles aplicadas durante el proceso del TIF para el análisis de la organización, fue la implementación de Matrices de datos

subunitarias y supraunitarias, estas matrices permitieron descubrir dimensiones claves de análisis y hacer una valoración de la factibilidad de la organización. Las mismas han sido creadas por el profesor Alejandro Tasat de la cátedra Psicología de las Organizaciones de la Carrera de Administración Pública en la Universidad Nacional de Tres de Febrero en su trabajo “Análisis situacional de las organizaciones” de 2018 y el mismo merece un especial agradecimiento de nuestra parte porque no solo tuvimos acceso a su material sino pudimos contactarnos con él y nos respondió muy amablemente.

Finalmente, la parte culmine del trabajo fue la de elaborar un plan de mejora para la organización analizada, que no solo estuviera pensado para su aplicación a futuro y presentación, sino que también diera soluciones reales y realizables a los problemas inmediatos que Unipack S.A. presentaba al momento de la realización del presente trabajo.

Los ejes del plan se centraron en la cooperación entre el estado, la universidad y el sector privado por un lado y el rediseño de la organización por el otro. Se recomendaron varias líneas de financiamiento público para encarar una obra de envergadura, necesaria para la organización en su habilitación municipal (lo cual felizmente se ha comenzado a llevar a cabo mientras se escriben estas líneas gracias a los contactos realizados por quien escribe estas palabras entre Unipack S.A. y una empresa de montajes), se buscó el acercamiento de la organización hacia otras, acrecentando su red de actores, mejorando sus relaciones al implementar planes de capacitación para el personal de la misma.

Tomando como referencia la visión de la organización, también se diseñó un cuadro de mando integral para el cumplimiento de objetivos y el seguimiento de los mismos y un nuevo plan de marketing centrado en la implementación de tecnologías de la información incluyendo un presupuesto actualizado.

Parte de las medias propuestas por el plan de mejora se están implementando actualmente por parte de Unipack S.A.

Una de las discusiones más interesantes que se nos presentó a la largo de la realización de este trabajo fue las diferencias y similitudes entre la organización

pública y la privada y como las herramientas aprendidas se adaptan a la una y a la otra.

Podemos decir que si bien Unipack es una organización privada la mayoría de los tipos de cultura organizacional entendidos de los privados encajan perfectamente como descripción de situaciones que se dan dentro de organizaciones públicas (por ej.: la cuestión de la apatía). También se comparten muchas características de organizaciones paternalistas por ser una Pyme de carácter familiar.

Por otro lado, hay claras diferencias especialmente en cuanto a la falta de niveles de formalización, instancias de control y la maximización de beneficios como principal ley de vida de la organización. Pero uno de los descubrimientos más interesantes es que las herramientas del cursado claramente aplican y son adaptables a diferentes tipos de organización ya sea privadas o públicas, y que si bien, existen algunas diferencias en muchas problemáticas como la segmentación de áreas, la baja profesionalización y sobre la estimulación de la innovación, también son compartidas y por ende sus soluciones pueden ser similares o adaptables entre sí.

10. Anexo:

Las siguientes leyes son las que rigen la actividad de la organización y constituyen el marco legal en el cual la organización se encuentra inscripta (el texto entero de las leyes será añadido al anexo).

Legislación general:⁴⁷

Código de Comercio: Define y regula las actividades que son consideradas como actos de comercio.

Ley de Sociedades Comerciales N° 19550: Reconoce y define las diferentes especies de sociedades mercantiles existentes. También establece los requisitos, derechos y obligaciones para la constitución de cada una de ellas.

Ley de Seguros N° 17418: Regula las relaciones que surgen en un contrato de seguro entre la empresa aseguradora y la empresa que asegura un bien.

Ley de Impuesto a las Ganancias N° 20628: Es un tributo en el que, tanto personas físicas como empresas, le pagan al Estado en función de los ingresos obtenidos durante el año.

Ley del Impuesto al Valor Agregado N° 23349: Establece los lineamientos que deben seguir las empresas para cobrar el impuesto a los consumidores y pagarlo al gobierno.

Ley Sistema Integrado Previsional Argentino N° 26425: Define las cuotas que las empresas y trabajadores deben pagar al seguro social en beneficio de los mismos trabajadores.

CCT 757/19⁴⁸ para Empleados y Obreros de la Industria del Papel, Cartón y Químicos: Establece y regula todos los aspectos de la relación laboral como salarios, jornada, descansos, vacaciones, condiciones de trabajo, representación sindical, etc.

Ley de Asociaciones Sindicales N° 23551: Establece todos los derechos sindicales que tienen el empleado.

⁴⁷ Leyes consultadas de : <http://www.infoleg.gob.ar>

⁴⁸ Ver: <http://www.papeleros.org.ar/descargas/corrugados-cct-757-19.pdf>

Ley de Riesgos de Trabajo N° 24557: Establece todo lo relacionado a prevención de riesgos de trabajo, contingencias y situaciones cubiertas, prestaciones dinerarias, etc.

Ley de Contrato de Trabajo N° 20744: Regula las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran en relación de dependencia, tanto empleados como empleadores. Establece plazos de preavisos, vacaciones, licencias, remuneraciones, etc.

Norma IRAM 6732⁴⁹ de Envases y Embalajes: Establece un método para evaluar el desempeño de un embalaje en términos de su resistencia o la protección que ofrece al contenido cuando se somete a vibraciones verticales.

Norma IRAM 6734⁵⁰ de Envases y Embalajes: Establece un método para evaluar el desempeño de un embalaje o unidad de carga en términos de su resistencia o la protección que ofrece al contenido cuando se somete a apilamiento.

Norma IRAM 6736 de Envases y Embalajes⁵¹: Esta norma establece los lineamientos para el desarrollo, optimización y consolidación de las cargas unitarias destinadas a expedición, que contienen como embalaje de transporte, cajas de cartón corrugado, previstas para un sistema de distribución conocido.

Código Alimentario Argentino Artículo 186 bis⁵²: Establece los criterios generales sobre envases y equipamientos celulósicos en contacto con alimentos.

CAFCCO "Cámara Argentina de Fabricantes de Cartón Corrugado" Agrupa y Representa a las empresas fabricantes de Cartón Corrugado en todas sus formas.

Constitución nacional:

En los artículos N° 41 y N° 43 incluye taxativamente el derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades de las generaciones futuras.

⁴⁹Ver: <http://www.cafcco.com.ar/wp-content/uploads/2016/03/Norma-Iram-6732-Envases-y-Embalajes.-Metodo-de-ensayo-de-Vibracion-E2.pdf>

⁵⁰Ver: <http://www.cafcco.com.ar/wp-content/uploads/2016/03/Norma-IRAM-6734-Embalajes-de-expedicion.-Metodo-Ensayo-Apilamiento-DP.pdf>

⁵¹ Ver: <https://docplayer.es/23463817-Norma-argentina-iram-envases-y-embalajes.html>

⁵² Ver: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo_04.htm

Artículo N° 124: Dominio de los Recursos naturales

Coordinación entre las provincias:

Ley 25675, COFEMA: Presupuestos Mínimos - COFEMA Acta Constitutiva del Consejo Federal de Medio Ambiente.

Pacto Federal Ambiental: Orientado a promover políticas de desarrollo ambientalmente adecuadas en todo el territorio nacional. Promover a nivel provincial la unificación y/o coordinación de todos los organismos que se relacionen con la temática ambiental. Concentrando en el máximo nivel posible la fijación de políticas de recursos naturales y medio ambiente.

Evaluación de Impacto Ambiental:

Ley 24190. Competencia del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos en el Tema ambiental: Asigna competencia al Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos para que entienda en la elaboración y ejecución de la política hídrica nacional en la adopción de medidas de defensa de los cursos de agua e intervenga en todo lo referente a los usos de agua provinciales y municipales, sobre la jurisdicción nacional.

Ley 23354/94 Sistema Nacional de Inversiones públicas Incluye la obligatoriedad de realizar los estudios de evaluación de impacto ambiental, como parte de las acciones a realizar dentro del ciclo de los proyectos de inversión.

Ley 23879 Obras hidráulicas – Decreto Reglamentario N° 2241/90.

Transporte:

Decreto 773/92. Reglamento Nacional de Tránsito y Transporte.

Trabajo:

Ley 24557 Riesgo de trabajo.

Ley 20744 Ley de contrato de trabajo.

Ley 19587 Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Legislación Provincia de Santa Fe:

Ley 11.717 y Decretos sucesivos: preservación, conservación, defensa, mejoramiento del medio ambiente y promover un desarrollo sustentable del mismo.

Ley 13.055 y Decretos Sucesivos: Ley sobre el tratamiento y gestión general de los Residuos Sólidos Urbanos en la Provincia.

11. Bibliografía

- Comunicado de prensa Came 24/ 02/ 2019

Ver: <http://www.redcame.org.ar/sitio/prensa>.

Ver:https://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales/SSPMi_cro-Informes_Productivos_Provinciales-Santa_Fe.pdf

- Ver : <http://www.cafcco.com.ar/wp-content/uploads/2016/03/Norma-Iram-6732-Envases-y-Embalajes.-Metodo-de-ensayo-de-Vibracion-E2.pdf>

- Ver: <http://www.cafcco.com.ar/wp-content/uploads/2016/03/Norma-IRAM-6734-Embalajes-de-expedicion.-Metodo-Ensayo-Apilamiento-DP.pdf>

-Ver:<https://docplayer.es/23463817-Norma-argentina-iram-envases-y-embalajes.html>

- Ver: <http://www.papeleros.org.ar/descargas/corrugados-cct-757-19.pdf>

- Ver:

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo_04.htm

- Tasat, José Alejandro. “Análisis situacional de las organizaciones: matriz de factibilidad organizacional” Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2018

- Castagna, A. Woelflin, M.L. Romero, L. “LAS PYMES ROSARINAS. INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS LOCALES DIFERENCIALES.” Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2002

- Nuevas categorías para ser PyME: miércoles 09 de mayo de 2018. Link de consulta: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>

- Evans, P “El estado como problema y como solución” Desarrollo económico vol. 35, N° 140 (enero – marzo 1996).

- Mintzberg, Henry. “Diseño de Organizaciones Eficientes”. Editorial “El Ateneo”. Segunda reimpresión, Buenos Aires, Argentina, 1991

- Mintzberg, Henry (1991). “Mintzberg y la Dirección” Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid (España).

- Felcman, I. Blutman, G “Nuevos modelos de gestión pública y cultura organizacional” Voces en el Fenix N° 14 “El estado de las Cosas

- Costa, C; Dominguez, J; Leiva, A; Verú, F “Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard”, Laboratorio de Tecnicas de Gestión Aplicada, España.
- Kaplan R, Norton D, “The Blanced Scorecard: Translating strategy into action” Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona, 2002.
- Metodología de las ciencias sociales; - Alberto Marradi, Nélide Archenti, Juan Ignacio Piovani -1' ed.- Buenos Aires: Emece Editores, 2007.
- Introducción a los métodos cualitativos de investigación – S.j Taylor, R. Bogdan – Buenos Aires – Paidos Iberoamérica SA, 1994.
- Ventilloso Cuadros, Eleodoro “La creación de valor y las Pymes” Documento, Caracas, 2003
- Cleri, Carlos, “El libro de las Pymes” Editorial Granica S.A, Buenos Aires 2007.
- Bekhard R, “Transiciones organizacionales”, Addison – Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delawere, E.U.A, 1988.
- Ver: <http://www.aderr.org.ar/institucional/>
- Árias Ángel, “Las Nuevas Tecnologías y el Márketing digital: 2da edición”, IT Campus Academy, 2015