

Gimenez, Braian

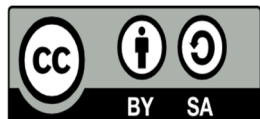
La importancia de la gestión eficiente dentro del ámbito empresarial

La administración de recursos económicos y humanos dentro de las Sociedades Anónimas radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el periodo 2019-2020

2021

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

Carrera: Licenciatura en Administración



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Reconocimiento – Compartir igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Gimenez, B. (2021) *La importancia de la gestión eficiente dentro del ámbito empresarial: La administración de recursos económicos y humanos dentro de las Sociedades Anónimas radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el periodo 2019-2020* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



Licenciatura en Administración
Trabajo Final

**La importancia de la gestión eficiente dentro del ámbito
empresarial**

La administración de recursos económicos y humanos dentro
de las Sociedades Anónimas radicadas en la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires durante el periodo 2019-2020.

Alumno: GIMENEZ, Braian

DNI: 36.749.770

Tutor: CAPUSSELLI, Guillermo

Profesor de taller: PAGNONI, Ailén

Fecha: 01/03/2021

Contenido

Introducción.....	3
Capítulo I.....	4
Tema.....	4
Descripción.....	6
Problema.....	10
Hipótesis.....	11
Objetivos.....	12
Marco teórico.....	13
Actividades y Metodología.....	26
Cronograma de actividades.....	28
Capítulo II.....	29
Análisis de resultados.....	29
Diagnóstico y Recomendaciones.....	34
Conclusiones.....	36
Anexos.....	37
Anexo I: F.O.D.A.....	37
Anexo II: Entrevistas.....	38
Anexo III: Encuestas.....	45
Anexo IV: Observación participante.....	52
Anexo IV: Imágenes.....	53
Referencias bibliográficas.....	57

PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TÍTULO:

La importancia de la gestión eficiente dentro del ámbito empresarial

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos inmemoriales, la gestión eficiente de la variedad de recursos con las que puede contar una organización, es vital para que la misma logre alcanzar sus objetivos, mejore su rendimiento en los mercados en los que se desarrolle y optimice su estructura de costos. De esta manera, se han podido analizar diferentes factores que pueden llegar a afectar a la administración de los recursos de una organización, tales como, cambios macroeconómicos del país en donde manifieste su actividad, problemas comunicacionales y organizacionales, desmotivación del personal, entre otras. Por otro lado, esto lleva a que dicha organización recurra a métodos tales como reducción de mercado, disminución de costos fijos o adaptación de su forma organizacional.

El objetivo del presente trabajo consistirá en elaborar un diagnóstico respecto a lo importante y esencial que resulta administrar de una manera eficiente los recursos tanto económicos como humanos con los que una organización puede contar, analizando las causas, problemas y características más importantes.

Para cumplir el objetivo de este trabajo, aplicaremos métodos de recolección de datos cualitativos y cuantitativos. De esta manera, realizaremos un trabajo de campo en donde utilizaremos, sobre la empresa Montagne Outdoors S.A, un análisis F.O.D.A, observación participante y no participante realizada a los empleados, fotografías, etcétera. Así, con dicha información recolectada, lograremos analizar su situación, observar sus problemáticas, construir nuestra hipótesis y elaborar una serie de recomendaciones para solucionar los problemas analizados.

Capítulo I

TEMA/PROBLEMA:

TEMA

En el presente trabajo, en primer lugar, se tomará como objeto de estudio a las sociedades anónimas argentinas, siendo las mismas una o más personas organizadas en las cuales *“el capital se representa por acciones y los socios limitan su responsabilidad a la integración de acciones las acciones suscriptas”*¹. Su estructura amplia presenta grandes oportunidades de análisis en cuanto a la manera en que gestiona sus capitales.

En segundo lugar, la temática elegida remite a la gran importancia que presenta una eficiente administración de recursos económicos y humanos ya que en una organización es vital lograr un equilibrio óptimo en la gestión de los mismos debido a que, alcanzando lo mencionado, una organización aumenta sus chances de solventar gastos, generar utilidades, alcanzar objetivos y fomentar la competitividad de la misma. De esta manera, *“la productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración”* (Arteaga y otros, 2016,427). Por último, cabe destacar que *“una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente”*². Una administración eficiente del personal logrará un mejor acercamiento al alcance de objetivos y los mismos lograrán contribuir a la ayuda de la gestión de recursos económicos.

En tercer lugar, trabajaremos el periodo comprendido entre 2019-2020 debido a que marca un lapso turbulento tanto para la economía como para la sociedad de nuestro país. En el mismo, dicho lapso es atravesado por diferentes variables macroeconómicas que afectaron a las empresas en líneas generales tales como una inflación en 2019 del 53,8% (INDEC, 2019, Índice de precios, 3), por el cambio de gobierno entre Mauricio Macri y Alberto Fernández y por la reciente aparición de la pandemia mundial llamada COVID-19.

En cuarto lugar, se seleccionó la ubicación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ya que es el lugar en donde se ubican la mayoría de las empresas grandes que operan en el país, de esta manera, *“es la segunda jurisdicción del país en términos de su aporte al producto*

¹ Ley general de sociedades n°19.550, 1984, Sección V, Art. 164

² Definición extraída <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/> el día 25/05/20

industrial nacional” (Buenos Aires Ciudad, 2014, 3). La industria porteña representa alrededor del 14% del empleo asalariado privado registrado en donde paga, en promedio, los salarios más altos de la actividad a nivel país (Buenos Aires Ciudad, 2014, 3). Además, resulta oportuno analizar como este contexto de cambio de gobierno y pandemia mundial logra afectar hasta a las organizaciones con mayores recursos y capitales.

Por último, tomaremos un estudio de caso para analizar cómo todas estas problemáticas analizadas a nivel general, afectan a una empresa en particular. Nos encargaremos de redactar sobre una Sociedad Anónima argentina dedicada a la fabricación y comercialización de prendas estilo “outdoor” denominada Montagne Outdoors S.A, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. La misma fue fundada en 1972 por el Ingeniero Marcelo De Martino, el mismo, nacido en Italia. En esos momentos, la empresa se dedicaba a vender motores de lancha bajo la denominación “Mundo Náutico”, a medida que pasaron los años, su volumen tanto de fabricación como de ventas creció y la organización fue ampliando su gama ofertada de productos apuntando a la introducción hacia el mercado Outdoor, comercializando indumentaria deportiva, mochilas, camperas, artículos de camping. Logrando de esta manera, convertirse en el líder nacional de fabricación y comercialización de productos de dicho mercado.

Elegimos esta organización como estudio de caso ya que, tuvo que tomar diferentes medidas para afrontar los sucesos abarcados en este periodo que estamos analizando. Debido a esto, la misma tuvo que implementar recortes de horarios, disminución de empleados activos, reducción de gastos, cese de pagos de servicios, etc. Además, cuenta con una administración de RRHH la cual resulta ineficiente al intentar resolver determinados problemas organizacionales tales como la comunicación efectiva de novedades a los empleados y evacuación de dudas. También, destacamos que hasta el día de hoy, la organización suele manejarse con la menor cantidad posible de empleados con el objetivo de poder ahorrar los costos laborales que los mismos implican. Por consiguiente, esta falta de personal tiene como consecuencia la sobrecarga de tareas en otros empleados, demoras y estrés.

Por último, se podrá observar la importancia que reside en administrar eficientemente los recursos económicos y humanos en tiempos tan particulares como estos en donde dichos

eventos transcurridos en los mismos representan desafíos constantes para prácticamente toda organización existente.

Descripción de la organización

Montagne Outdoors S.A es una organización que se dedica a la elaboración, producción y comercialización de productos de estilo “outdoor”, sky y camping. La misma cuenta con su casa matriz (edificio corporativo) ubicado en Avenida Córdoba 5371 y con su fábrica ubicada en Avenida Córdoba 5360, ambas ubicadas en el barrio de Palermo, CABA. Además, cuenta con más de 30 sucursales a lo largo y ancho del país, un local oficial en Uruguay y franquicias nacionales e internacionales. De esta manera, podemos hablar de una empresa a nivel regional.

Los inicios de esta organización residen en el año 1972 en donde su fundador, el Ingeniero Marcelo de Martino, nacido en Italia, comenzó escribiendo su historia apuntando hacia el mercado náutico a través de la comercialización de motores de lancha, bajo la razón social “Mundo Náutico”. Luego, en los 90, debido a la expansión de su mercado a través del inicio de la comercialización de mochilas y bolsos, la marca comenzó a desarrollar su propia línea de artículos tales como carpas. De esta manera, la firma logró convertirse en el primer productor nacional de artículos estilo “Outdoor”.

A partir del 2002, logra diseñar su propia línea de indumentaria para hombres, mujeres y niños, comenzando a abrir diferentes sucursales en el país y generando un meteórico crecimiento tanto en la tecnología utilizada para fabricar sus productos como en la venta de los mismos. A la fecha, se considera el líder nacional en producción Outdoor.

Por último, cabe destacar que nos enfocaremos en analizar a toda la organización y no a una de sus sucursales en específico.

Productos

Se orienta a fabricar y comercializar zapatillas, camperas, carpas, mochilas, artículos varios de camping, camisas, remeras, chalecos, entre otros.

Clientes

Los mismos se caracterizan, en líneas generales, por ser de clase media y alta debido a que sus precios no están al alcance general de todos los consumidores. Por otro lado, la empresa posee clientes corporativos tales como Coca-Cola, Monsanto, Personal, entre otros.

Competencia

Tiene como competencia nacional a firmas como Universo Aventura, Aquadelta y como competencia internacional directa a Columbia y Sálomon.

Sucursales

La firma cuenta con más de 30 sucursales de único dueño a lo largo del país, ubicadas en provincias como Neuquén, Chubut, Rio Negro, Salta, Córdoba, Buenos Aires, entre otras. También, otorga franquicias tanto a nivel local como internacional.

Empleados

La empresa tiene una nómina aproximada de 300 empleados en su fábrica, los mismos cuentan con oficio y conocimiento de las máquinas que utilizan en la misma, además, debido a que Montagne cuenta con una flota de camionetas, poseen personal para realizar las tareas de logística. Por otro lado, en su edificio corporativo trabajan más de 80 empleados desarrollando oficios tales como Administración, Ventas Mayoristas, Contaduría, Marketing, Recursos Humanos, entre otras. Por último, cuentan con un staff de más de 100 vendedores en sus sucursales.

Horarios

Con respecto a los horarios, se desarrollan de la siguiente manera: los empleados de la fábrica realizan un horario de lunes a viernes de 08 a 17:30 hs., los empleados del edificio corporativo el mismo horario anterior, mientras que los empleados de los locales realizan sus tareas de lunes a domingos, según la sucursal, de 10 a 20 hs.

Marketing

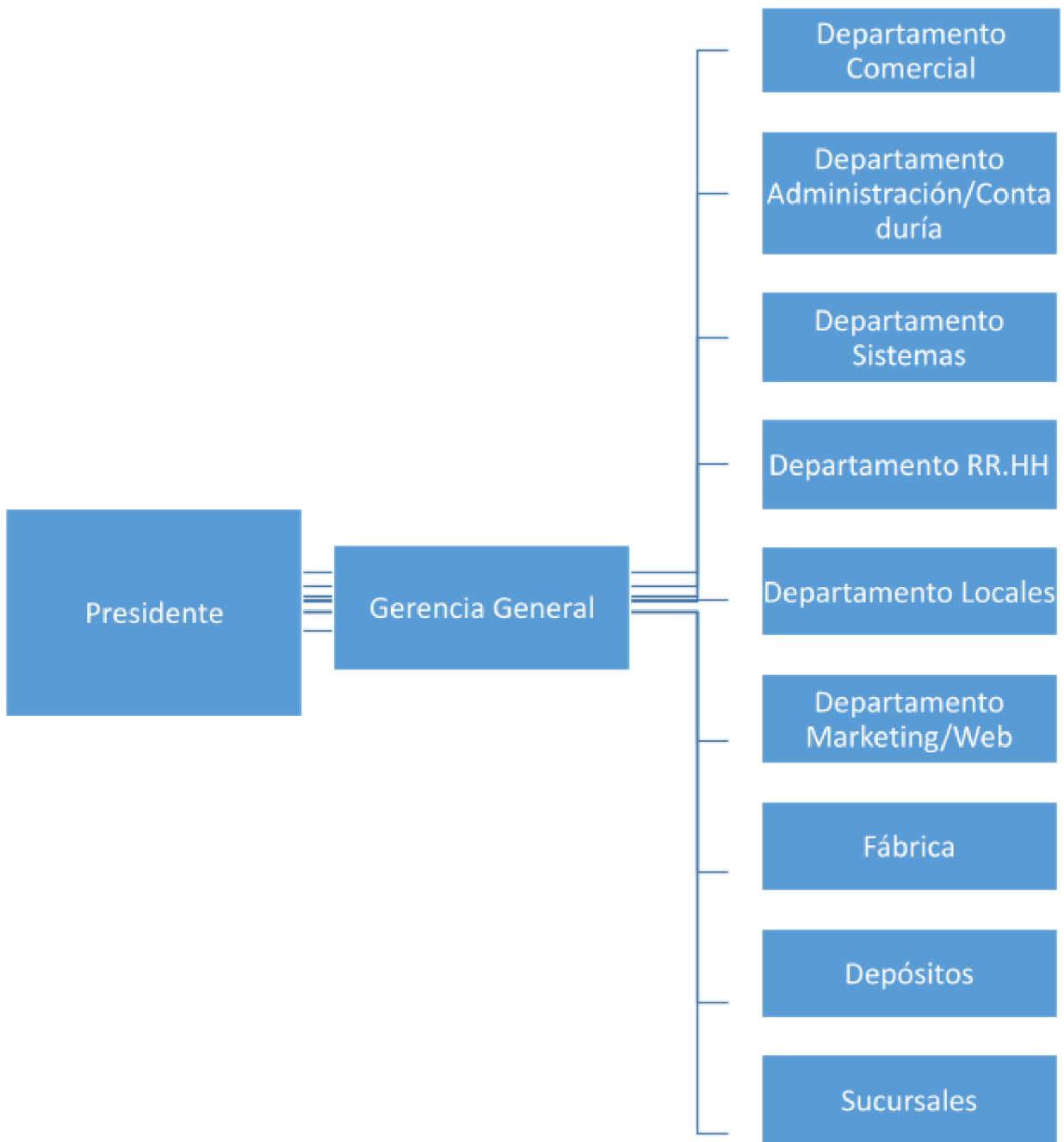
Respecto al Marketing, cuentan con un sector dedicado específicamente a esta actividad en donde sus integrantes gestionan y aplican diferentes métodos de estrategia de publicidad para atraer clientes y a su vez mantenerlos. Entre algunos de sus métodos de fidelización,

utilizan lo que denominan “comunidad Montagne”, dicho programa consiste en brindarles a los miembros del mismo un 10% de descuento frecuentemente y un 25% en el día de sus cumpleaños y por otro lado, suelen realizar descuentos a través de las tarjetas de diversas entidades bancarias y revistas del estilo outdoor o camping.

Forma de trabajo:

Su forma de trabajo, respecto a su casa central, se desarrolla en su edificio corporativo compuesto por nueve pisos en donde en cada uno se encuentran oficinas dedicadas a cada uno de sus sectores, gerentes y colaboradores. De esta manera y en líneas generales, se utiliza una forma de trabajo tradicional de manera presencial respecto desarrollo de tareas pero, en algunos sectores, tales como marketing o ventas, implementan el sistema home office con gran frecuencia. Por otro lado, cabe destacar que con el acontecimiento de la pandemia mundial que transcurre en el periodo de tiempo analizado, la empresa tuvo que adaptar toda su estructura para que todos sus empleados puedan implementar el teletrabajo. Lo cual, esto resultó ser muy nuevo y engorroso para la organización y sus empleados pero que poco a poco fue logrando adaptarse de la mejor manera posible.

Organigrama



PROBLEMA:

Respecto a la problemática que abordaremos en el presente trabajo, nos enfocaremos en investigar los inconvenientes que en una empresa pueden generarse debido a la ineficiencia de la administración de sus recursos disponibles. De esta manera, nos interesa preguntarnos ¿por qué resulta tan importante, en una sociedad anónima argentina, una administración óptima de sus recursos durante el periodo 2019-2020?

En primer lugar, respecto a la administración de los recursos humanos en las sociedades anónimas, se presenta una deficiencia común que es generada por una falta de organización, comunicación y motivación, la cual provoca problemas a corto y largo plazo en toda la integridad de dichas entidades tales como desgano, bajo rendimiento laboral, entre otras. En segundo lugar, las variables macroeconómicas tales como inflación, devaluación y recesión que atraviesa el país tanto en este periodo como en años anteriores, son otro de los motivos por el cuál una empresa puede administrar mal sus recursos ya que la incertidumbre que generan dichos sucesos pueden ser letales para el buen funcionamiento de la misma. En tercer lugar, respecto a la administración de recursos económicos, suelen presentarse problemas tales como el exceso de inventario que se presenta cuando los materiales, productos o procesos están desproporcionados debido a la falta de coordinación entre departamento de compra, venta y producción y por otro lado, también se presenta la falta de planificación financiera, ya que al no ejecutar eficientemente la misma, se pueden presentar otras cuestiones negativas tales como un déficit presupuestario. En cuarto lugar, la pandemia del COVID-19 es otra causa que provoca la ineficiencia administrativa de recursos en las organizaciones debido a que produce aislamiento obligatorio, demoras y gastos en optimización para adaptar su estructura administrativa al home office y la venta tradicional a la online, complicando de esta manera, desde las directivas hasta la resolución de problemas.

Por otro lado, los efectos que generan estas causas son las pérdidas de utilidades, exceso de producción, disminución de ventas y falta de liquidez que se producen al gestionar deficientemente los recursos por parte de la organización. Además, otro efecto son los grandes problemas financieros que generan deudas en la organización por falta de administración eficiente y planificación. También, en cuánto a los recursos humanos, los

despidos son otro de los efectos producidos por una gestión deficiente y como último efecto que genera todo lo mencionado, es el desprestigio de la empresa, provocando de esta manera mala imagen por parte tanto de la sociedad de consumo como de otras entidades organizacionales. Por último, se genera una reducción de mercado debido a que se fijan precios altos para acaparar solo un segmento del mismo y esto puede llegar a perjudicar a las ventas de la firma si se realiza bajo una ineficiencia administrativa.

HIPOTESIS

Sostenemos que la ineficiencia en la administración de recursos dentro de las sociedades anónimas se origina en la falta de una estructura organizacional ordenada, originando gastos innecesarios, pérdidas en el patrimonio de la organización, y una forma de trabajo desorganizada. Todo aquello potenciado por un contexto macroeconómico adverso que afecta enormemente tanto a las utilidades como a la salud organizacional.

De esta manera, entendemos que si en estas organizaciones se decide fomentar un mecanismo de administración efectiva y eficiente se lograrán, no solo combatir el desorden organizacional, sino también promover la toma de decisiones correcta, el aumento de utilidades, la optimización de la cadena productiva y mejorar la calidad de los productos y/o servicios que se ofrezcan.

OBJETIVO GENERAL

Nuestro objetivo general es elaborar un diagnóstico de la relevancia que implica gestionar los recursos disponibles en una empresa de manera eficaz y eficiente y proponer un plan de acción para optimizar las cuestiones que derivan del diagnóstico mencionado.

Debido a que nuestro objetivo general cuenta de dos partes comprendidas entre diagnóstico y propuesta, los expondremos de la siguiente manera:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE DIAGNÓSTICO

- Analizar deficiencias existentes en el caso bajo análisis
- Armar un corpus bibliográfico
- Distinguir las áreas capaces de mejorar

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE PROPUESTA

- Proponer una estrategia de administración de recursos humanos y gestión del talento
- Ejecutar un modelo de planificación financiera
- Recomendar la elaboración de planes estratégicos considerando los cambios sustanciales operados en los mercados como consecuencia de la pandemia.

MARCO TEÓRICO

Empresa

Cuando hablamos de la empresa se hace referencia a:

“Un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman parte de la misma”³.

Además, *“la empresa es, a su vez, un lugar en el que se desarrolla una parte importante de la vida de las personas que aportan su trabajo a la misma. La integración de un trabajador en una empresa no se termina al conseguir el puesto de trabajo. Es precisamente a partir de este momento cuando se le exige al trabajador un esfuerzo en este sentido.”⁴*

Por otro lado, según Vicente Tena, las empresas tienen un componente jurídico, uno económico y otro que se desenvuelve dentro del campo de las organizaciones:

- El componente jurídico es aquel que se centra en el marco del derecho sobre el que la empresa se crea y se desempeña en la sociedad.
- La empresa, también, es uno de los elementos más importantes para las economías de cualquier país tanto en lo micro como en lo macroeconómico.⁵
- Las actividades empresariales se someten a un gran riesgo: un determinado grupo de personas o instituciones invierten su capital para fomentar su puesta en marcha. Debido a que su finalidad es conseguir beneficios, la empresa se convierte en un elemento clave para intentar maximizar los mismos.

³ Definición extraída el 25/05/2020 de pdf académico ubicado en <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>, página 7.

⁴ Aclaración extraída el 25/05/2020 de pdf académico ubicado en <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>, página 7.

⁵ Descripción extraída el 25/05/2020 de pdf académico ubicado en <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>, página 9.

Organización

La organización es aquella agrupación de personas que se realiza con el objetivo de lograr algún propósito en específico. Universidades, escuelas, supermercados u hospitales. Todos esos grupos indicados anteriormente responden a las siguientes características:

- Cada organización tiene un propósito característico, el cuál puede expresarse a través de las metas y objetivos que la misma desea alcanzar.
- Cada organización está conformada por un conjunto de personas. Si una persona trabaja de manera individual, no se constituye una organización ya que se necesita a más de una para alcanzar sus metas.
- Toda organización desarrolla una determinada estructura para que sus miembros tengan la posibilidad de manifestar su labor.

Respecto a sus componentes administrativos esenciales de una organización, se encuentran:

- **Objetivos:** que son aquellos que la organización desea alcanzar
- **Misión:** es aquella que se realiza para formular los propósitos a corto plazo de la entidad. La misión es definida dentro de los niveles jerárquicos comprendidos entre políticas, estrategias y reglas, con el fin de satisfacer a sus clientes objetivos de manera eficaz y eficiente.
- **Visión:** es un elemento importante del pensamiento estratégico el cual consiste en la manera en que la organización quiere ser vista por sus clientes, trabajadores, proveedores, etc. Es decir, a largo plazo y la misma debe ser compartida a lo largo y ancho de la misma.
- **Estrategia:** formular la misma es un proceso dinámico, integrado, complejo y continuo que requiere una gran cantidad de evaluación y ajustes, siendo comprendida en tres pasos: 1) Determinando donde estamos a nivel interno, externo micro y macro, a través de la implementación de un análisis FODA, 2) Determinando a dónde queremos llegar, estableciendo la misión, visión, valores y objetivos y 3) Determinando como competir en el mercado objetivo, es decir, diseñando un plan estratégico en donde impliquen la toma de decisiones tales como

qué productos y servicios ofrecer, qué demandas del mercado satisfacer, qué tecnologías usar, etc. (UTN, 2012, 5-7)

Los mecanismos de coordinación de trabajo

Según Mintzberg, existen cinco maneras en que las organizaciones coordinan su trabajo de manera eficiente:

1. Ajuste mutuo: que es aquel que logra la coordinación del trabajo utilizando la comunicación informal.
2. Supervisión directa: es aquella que logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, en donde realiza instrucciones para ellas y a su vez supervisa sus acciones.
3. Estandarización de procesos de trabajo: en este punto, los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del mismo están especificados o programados. Dicha estandarización, puede abarcar grandes extensiones de la organización.
4. Estandarización de producciones de trabajo: aquí, las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo están especificados, como por ejemplo, las dimensiones del producto o del desempeño.
5. Estandarización de destrezas de trabajadores: en este aspecto, las destrezas de los trabajadores son estandarizadas cuando se especifica el tipo de capacitación que se requiere para ejecutar el trabajo. De esta manera, el trabajador puede ser capacitado aún antes de que se una a la organización. (Mintzberg, 1983, 7-9)

Las cinco partes de una organización

Dentro de una organización, según Mintzberg, se hallan cinco partes que se interrelacionan entre sí de manera lineal, siendo las mismas:

1. El núcleo operativo: que es aquel que abarca aquellos operarios que realizan el trabajo directamente relacionado con la elaboración productos y servicios, los

mismos realizan operaciones tales como asegurar insumos para la producción, transformarlos, distribuir los productos finales y proveer apoyo directo.

2. La cumbre estratégica: es aquella que se encarga de asegurar que la organización cumpla su misión y lograr satisfacer las necesidades de aquellos que tengan poder sobre la misma. En la misma se desprenden 3 obligaciones: la supervisión directa, la administración de las relaciones con el ambiente y el desarrollo de la estrategia de la organización.
3. La línea media: debido a la existencia de la línea media, se presenta la unión entre la cumbre estratégica con la autoridad formal. La cadena abarca de la alta gerencia a los supervisores de contacto. De esta manera, la figura del gerente en la línea media surge para recoger información retroalimentada en el desempeño de su unidad y se encarga de formular la estrategia para la misma.
4. La tecno estructura: en la misma, se encuentran a analistas que están fuera de la corriente trabajo operacional y que sirven a la organización afectando la labor de otros. Dichos analistas, además, llevan a cabo determinadas formas de estandarización en la organización.
5. El staff de apoyo: el mismo existe para brindar soporte a la organización fuera de su corriente operacional. (Mintzberg, 1983, 14-19)

División de la organización

- División por funciones: Se trata de una parte que se encarga de la división funcional del trabajo, de esta manera, separa las tareas según los tipos de actividades tales como Marketing, Ingeniería, Producción, Administración, Recursos Humanos, entre otras, que se desarrollan dentro de la organización. Por consiguiente, todas las tareas relacionadas con el sector Producción se incorporan en el departamento de

Producción, todas las relacionadas con la mercadotecnia en el de Marketing y así sucesivamente. Además, el trabajo de cada unidad de la organización puede subdividirse en otras unidades. Por ejemplo, dentro del departamento de ingeniería se puede encontrar la sección de ingeniería del producto y la sección de ingeniería de los procesos.

- División por territorios: En este punto, para cada departamento territorial se nombran a los responsables de tomar decisiones que mejor se adapten a las características del territorio que tiene a cargo. En el caso de tratarse de territorios grandes es posible subdividirlos en otros más pequeños.
- División por productos: Las organizaciones/empresas que desarrollan productos de diferentes clases y tipos, en varias ocasiones, se dividen creando departamentos para cada tipo de producto con el objetivo de dedicar toda su atención y recursos al desarrollo de los mismos.
- División por procesos: En este caso, se trata de dividir el trabajo en función de los distintos procesos que desarrolla la organización.
- División por clientes y por canales de distribución: Tanto en algunas empresas como en algunos departamentos, tales como el de distribución, se frecuenta que la división se realice en función del surtido de clientes que poseen y los intermediarios que utilizan. (Sablich Huamani, 2007, 42-43)

Fundamentos económicos

Por otro lado, una organización debe tener determinados fundamentos que tratan acerca de las variables cuantitativas y cualitativas que ayudan a valorar a la misma.

De esta manera, *“los fundamentos son todos los factores que los agentes económicos deben tomar en consideración al momento de definir una estrategia de inversión o realizar proyecciones”*. Además, los mismos, se utilizan con el objetivo de:

- Elaborar proyecciones de variables económicas
- Evaluar rentabilidad
- Analizar variables macroeconómicas
- Verificar niveles de deuda, disponibilidad de liquidez

- Disminuir los riesgos ⁶

También, a través del análisis fundamental, se puede llegar a determinar la posición de una empresa en función de sus competidores.

Fines organizacionales

Que una organización posea fines organizacionales hace referencia a la razón de ser de la misma y de qué manera justifica sus acciones. Es decir, que la organización se crea para cumplir con determinados fines y tiene como razón de ser el servicio de los últimos. De esta manera, la finalidad de una organización no siempre es realizable, ya que siempre y cuando exista la justificación en función de su accionar, permanecerá al servicio de dicho fin. Además, la finalidad perdura gracias a la inexistencia o existencia de una o varias necesidades sociales no satisfechas.

El fin cumple rol importante debido a que constituye el accionar de la organización, de este modo, las acciones y los programas emprendidos por las organizaciones deben existir en base al aporte directo o indirecto del cumplimiento de su finalidad. No obstante, cuando comienza a funcionar una organización, la misma adquiere un conjunto de necesidades y exigencias tales como recursos financieros para afrontar los gastos referentes al funcionamiento de la misma, personal, gastos generales, entre otros. Además, cabe destacar que las personas que componen a dicha organización, poseen finalidades y opiniones que no siempre coinciden con las de la organización (Marcó y otros, 2016, 18-19).

Las tres dimensiones de la empresa

Como sostiene Kofman, al momento de hablar de las divisiones existentes dentro de una empresa, hace referencia a que la misma se encuentra dividida en tres partes:

En primer lugar, la impersonal, que es aquella que trata aspectos técnicos tales como la eficiencia, eficacia y la confiabilidad que reside en la organización. Además, abarca aspectos como la solidaridad, el respeto y la confianza. Cuando observamos a una organización desde esta perspectiva, valoramos la habilidad que posee la misma para lograr

⁶ Definición y caracterización extraídas el 05/07/20 de <https://economipedia.com/definiciones/fundamentos-economicos.html>

sus metas, para actuar en función de su visión y para alcanzar su misión de un modo tal que esto también le permita continuar haciéndolo en el futuro. Además, observándolo desde esta perspectiva, los objetivos de una empresa incluye aumentar su valor para los accionistas, ampliar su porción de participación en el mercado y generar utilidades tanto en el presente como en el futuro. Resumiendo, en esta dimensión, el objetivo principal es la eficiencia, es decir, el logro de la máxima producción utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

En segundo lugar, se encuentra la interpersonal, que es aquella en donde analizamos la habilidad de la entidad para cimentar una comunidad que se manifiesta con respeto, confianza y responsabilidad. En esta instancia, la meta es fabricar una red de relaciones colaboración mutua, reciprocidad y en donde la comunidad se sienta incluida y respetada con el objetivo de que la misma brinde lo mejor de sus virtudes. Además, el éxito de las relaciones interpersonales es inherente a la supervivencia, ya que los seres humanos son seres sociales y para cumplir el objetivo de comprometerse con la organización, necesitan sentirse respetados, aceptados, motivados y apoyados. Cabe destacar que la compensación monetaria no es suficiente para alcanzar esto y que por dicho motivo, la solidaridad resulta esencial para alcanzar el éxito de la organización a largo plazo.

Por último, se encuentra la personal, que es aquella que comprende temas psicológicos y de conducta, tiene en consideración aspectos como la salud, la necesidad de sentido para los integrantes de la organización y la felicidad. Aquí, las empresas existen en un espacio organizacional compuesto por tres dimensiones en donde todos los objetos tienen su ancho, largo y profundidad, es decir, todas las empresas tienen un ello, un nosotros y un yo. Además, cuando observamos a la empresa desde la perspectiva personal nos centramos en su habilidad para fomentar la felicidad, el bienestar y la realización de cada uno de sus colaboradores. Sintetizando, la meta fundamental de una empresa, desde el ámbito personal, es promover la realización y la trascendencia de todas las personas que trabajan en ella ya que sin el éxito personal de cada colaborador ninguna organización resulta duradera (Kofman, 2012, 42-44).

Eficacia y Eficiencia

En el accionar empresarial, es fundamental operar tanto con eficacia como con eficiencia. De esta manera, entendemos a la eficacia como la obtención de los objetivos propuestos a través de la medición realizada acerca de si el accionar cumple con los objetivos que quieren alcanzarse y, por otro lado, a la eficiencia la entendemos como la manera en que la empresa emplea sus recursos, es decir, como una relación técnica entre los insumos utilizados y los productos obtenidos.

Esta relación tan consultada, reside en que en términos de eficiencia, el análisis se centra en la manera en que se buscan los medios, se utilizan los procedimientos y se aplican los recursos brindándole la mejor utilización posible, de esta manera, las conductas de eficiencia se basan en encontrar la manera óptima de emplear estos recursos disponibles racionalmente.

Esta relación debe ser de vital importancia para los directivos pero, a su vez, la misma no siempre va de la mano ya que una organización puede ser eficaz con el cumplimiento de sus objetivos pero puede haber empleado una cantidad de recursos mayor a la necesaria y del mismo modo, una organización puede resultar ser muy eficiente al momento de utilizar sus recursos pero no necesariamente logra cumplir con el logro de sus objetivos en tiempo y forma.

Por último, es esperable que una organización sea eficiente ya que esto resulta en un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Sin embargo, es necesario reflexionar hasta qué punto o a costa de se desea efectuar un aumento en la eficiencia (Marcó y otros, 2016, 24-25).

Mecanismos de influencia organizativa

Según lo que sostiene Simon, la organización puede influir en sus miembros a través de la implementación de los siguientes mecanismos:

- La organización divide el trabajo entre sus miembros. De esta manera, les brinda una tarea determinada para cumplir, dirigir y limitar su atención a la misma. Por otro lado, el jefe de personal encargado del reclutamiento no necesita prestar atención a otras áreas como compras, contabilidad, etcétera, porque el mismo tiene por entendido que dichas tareas ya han sido atendidas de determinada manera dentro de la estructura de la entidad.
- La organización ejecuta prácticas – tipo. De esta forma, al tomar decisiones y decidir que una tarea se haga de manera específica por un determinado lapso de tiempo, libra al individuo que va a realizar la misma, de la necesidad de decidir de qué manera debe hacerse.
- La organización comunica las decisiones hacia abajo y lateralmente determinando sistemas de autoridad e influencia, dicho proceso, toma forma de autoridad formal y de igual importancia se encuentra la asignación de funciones formales a determinados integrantes de la misma.
- La organización brinda canales de comunicación que se manifiestan de manera ambigua y a través de las mismas fluye la información para ejecutar la toma de decisiones. Dichos canales se dividen en formales e informales, siendo los formales los basados por la línea de autoridad formal y por otro lado, los informales siendo los mismos relacionados con la organización social informal.
- La organización adoctrina a sus miembros. Dicha metodología puede denominarse como la interiorización de la influencia ya que inyecta en los miembros de la organización, los criterios y fundamentos que la misma desea emplear a la hora de tomar decisiones. Además, los miembros adquieren habilidades, conocimientos y lealtades, que en el mejor de los casos, les permiten tomar decisiones por sí mismos de manera tal que a la organización le gustaría que decidiese (Simon, 1972, 98-99).

Las cadenas productivas

Las cadenas productivas son aquellas en donde se manifiesta una estructura y dinámica, por parte de un conjunto de actores, para realizar la aplicación de un conjunto de acciones sobre un producto logrando la transformación del mismo junto con su posterior consumo.

Además, el enfoque en las cadenas productivas, permite mejorar la calidad en los análisis que se realicen y contribuyen a mejorar la competitividad de la mayoría de los productos que más se consumen actualmente. También, las mismas permiten abordar problemas comunes de diferentes regiones producto de la globalización, tales como la aplicación de nuevos enfoques de producción, desarticulación de cadenas productivas, empresas débiles organizacionalmente, entidades con tendencia a la individualidad, escasa coordinación, entre otras. (Chávez Martínez, 2012,26)

Por otro lado, las cadenas productivas poseen las siguientes ventajas:

- Permite tener una visión más amplia de la cadena y de los actores que participan en ella.
- Debido a que generan un mayor acceso a la información, facilitan la identificación de puntos críticos que impiden el desarrollo de la cadena y la ubicación de alternativas efectivas para mejorar la competitividad de la misma.
- La cadena productiva es un escenario acorde para buscar alianzas entre los diferentes actores con sus intereses comunes, lo cual, disminuye los costos de interacción logrando de esta manera el uso eficiente de recursos disponibles.

Además, se debe realizar un enfoque en las cadenas productivas por las siguientes razones:

- Aumento de importancia de adquisición de insumos.
- Cambios en los gustos de los consumidores.
- Efectos de la globalización y el cambio macroeconómico constante.
- La competitividad a lo largo de la cadena de los procesos. (Chávez Martínez, 2012,28).

¿Qué es el costo?

Según la teoría económica del costo, se plantea al mismo como toda aquella vinculación coherente que se manifiesta entre un objetivo de un proceso productivo y los factores que se consideran necesarios para lograrlo. Además, se concluye que los factores son la sustancia de la que están elaborados los costos.

Determinación de un costo

Los elementos que constituyen todo proceso de producción son: los factores, las acciones y los productos.

El costo es una vinculación coherente entre factores y productos. Dicha coherencia reposa en la lógica con que se aproximan los factores hacia el producto. De esta manera, para que exista esta lógica se debe respetar la realidad de los hechos que ocurren en el proceso de producción que se entiende como un sistema de acciones destinadas a crear valor. (Apunte UNAJ n°3, 2017, 10-11)

Costos fijos y variables

Dicha clasificación hace referencia al comportamiento de los costos ante cambios de su volumen de producción o nivel de actividad.

Costos fijos: Se manifiestan cuando permanecen constantes en valores absolutos ante la presentación de variaciones en el volumen o nivel de actividad a la que se vincula.

Clasificación costos fijos

Costos fijos de estructura

Son aquellos que determinan, condicionan y caracterizan la máxima producción de la entidad y que son parte de una decisión tomada antes de comenzar a producir. Se suelen planificar a largo plazo.

Costos fijos de operación

Son aquellos que su uso se requiere a causa de una decisión de utilización de los costos fijos de estructura. De esta manera, solo surgirán cuando se decida un determinado nivel de actividad y uso de la capacidad instalada. Se suelen planificar a corto plazo.

Costos variables: Se manifiestan cuando varían en forma proporcional en valores absolutos ante la presentación de cambios en el volumen o nivel de actividad a la que se vincula.

(Apunte UNAJ n°5, 2017, 8-9).

Estrategias orientadas a la reducción de costos

La contabilidad gerencial generalmente busca diferenciar los costos fijos de los variables aplicando los conceptos de costos-volumen-utilidad y el de punto de equilibrio. No obstante, en un mercado tan avanzado como el del siglo XXI, que cada vez es más exigente, es difícil reducir los costos a través del volumen de producción. En este escenario, las competencias del administrador deben enfocarse en gestionar los costos de manera holística exigiendo el desarrollo de habilidades de los empleados de manera tal que se puedan ejecutar actividades con recursos propios y se evite la tercerización.

El gran reto que implica reducir costos exige comúnmente la reubicación tanto de recursos económicos como del potencial humano direccionado hacia sitios en donde su uso se realice de manera más eficiente. Al momento de implementar una estrategia se debe tener en cuenta el estado de la organización, es decir, si se encuentra en etapa de ascenso o en estado de madurez. De esta manera, mientras se encuentre en la primera etapa y el

crecimiento sea constante, las condiciones de empleo avanzan tanto en lo cualitativo como en lo financiero. Por otro lado, en la segunda etapa, se requiere una mejora general del desempeño de los empleados. Además. Debe considerarse la situación actual de la competencia, ya que para una empresa consolidada como monopolio y con un alto volumen de producción, se generan distintas economías de escala diferentes a las que lograría una etapa de competencia.

Alcanzar el objetivo de reducir costos supone la ubicación de los mercados y de las materias primas maximizando el beneficio de una operación. Esto implica un mayor grado de cooperación entre el área contable y los departamentos de producción de la organización resumiéndose en una actividad más holística por parte de los mismos.

Otra forma de gestionar los costos puede manifestarse a través de la formación del personal con el objetivo de desarrollar competencias que permitan eliminar la subcontratación de determinadas actividades que puedan ser ejecutadas con recursos propios. Además, gestionar los costos incluye eliminar o por lo menos reducir los relacionados con las deficiencias de calidad buscando administrar la calidad en el proceso y no al final del mismo. De todas maneras, se debe considerar la optimización de las actividades de mantenimiento sin perder de vista el criterio de alargar la vida útil del activo y de aplazar la necesidad de realizar nuevas inversiones. (Escudero-Ospina Juan Manuel, 2011, 41-43)

ACTIVIDADES Y METODOLOGÍA

Para realizar nuestro proyecto de investigación, que el mismo lo comenzamos a desarrollar desde Abril 2020 y visualizamos terminarlo en Abril 2021, vamos a utilizar una metodología de tipo cuantitativa, que según Sautu, es aquella en donde se enfatiza las teorías sustantivas, se aplican conceptos teóricos que dan lugar a las variables, se postulan las relaciones de estas variables y se determina un recorte espacio – tiempo de la teoría (Sautu, 2005, 46), además, postula que se utilizan métodos tales como cuestionarios, encuestas, estadísticas y análisis de documentos (Sautu, 2005, 47). Por otro lado, utilizaremos el método de tipo cualitativo, la cual Sautu, define como aquella herramienta que se basa en aspectos epistemológicos, que posee términos teóricos abstractos y que enfatiza en las prácticas sociales cotidianas (Sautu, 2005, 47).

En el presente trabajo, además, trabajaremos con un estudio de caso en particular tomando de referencia a la empresa MONTAGNE OUTDOORS S.A. De esta manera, con el objetivo de analizar las variables que pueden llegar a afectar a la misma o favorecerla, utilizaremos una herramienta conocida como FODA, que según Navarro Kaplan, es una sigla utilizada para hacer referencia a una herramienta analítica que permitirá trabajar a cualquier persona con toda la información que posea sobre su negocio, útil para observar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Navarro Kaplan, 2011,4).

Entrevistas

Se entrevistarán a tres personas: Florencia R., una de las contadoras de la empresa del estudio de caso, Luciano M., uno de los integrantes de administración del sector locales y Romina P., ex contadora de la empresa.

Encuestas

Se encuestarán a aproximadamente 7 empleados de la empresa analizada como estudio de caso.

Observación participante

Realizaremos un análisis del comportamiento del área de administración/contable durante una jornada completa luego del levantamiento de la cuarentena en el sector AMBA, habiéndose reintegrado gran parte del personal y poder visualizar tanto los protocolos utilizados como los distintos eventos que van manifestándose a lo largo de la jornada.

Capítulo II

Análisis de resultados

Entre los meses de agosto y noviembre 2020 ejecutamos un trabajo de campo en el edificio corporativo de la firma Montagne (Ver apartado “Anexos”). Nuestro objetivo se basó en recaudar información acerca de la manera en que la firma enfrentó los problemas de la pandemia y el contexto del país. En primer lugar, realizamos un análisis a través de la matriz FODA (ver anexo I), la misma nos permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De esta manera, pudimos observar que como fortalezas posee un fuerte posicionamiento en el mercado interno durante años gracias a la aplicación de tecnología de vanguardia para la fabricación de sus prendas y por ser pionera en la venta y elaboración de este tipo de productos en el país. En segundo lugar, respecto a sus debilidades, destacamos a un personal desmotivado debido a largas horas de trabajo desarrollándose en un ambiente de orden y control, los cuáles puede generar deficiencias en el desempeño de sus colaboradores, además, existe un gran problema de deficiencia en la toma de decisiones a raíz de la falta de comunicación existente en la misma. En tercer lugar, podemos destacar como oportunidades la aplicación de nuevas herramientas e inversiones de capital para que la empresa pueda optimizar su rendimiento y las posibilidades de mejoras organizacionales para también aumentar el rendimiento tanto de los colaboradores como de la firma en su totalidad. Por último, notamos como amenazas la posible emergencia de competencia internacional que pueda afectar a las ventas y retención de clientes por parte de Montagne, la inestabilidad macroeconómica del país y los posibles altos aranceles a las importaciones que puedan emerger a raíz de esto.

Por otro lado, entrevistamos a 2 empleados del sector administrativo-contable: Luciano M. y Florencia R. (ver anexos II a) y b) y a una ex empleada de la firma: Romina P. quien desempeñaba tareas contables (ver anexo II c). Gracias a este método cualitativo de recolección de datos logramos identificar la manera en que enfrentó los problemas de pandemia y contexto macroeconómico del país y, a su vez, los problemas en su sector.

Una de las preguntas que realizamos fue *¿cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización?*, la entrevistada Florencia R. (ver anexo II .a) respondió *“Los puntos fuertes*

de la organización son su fuerte posición dentro del mercado interno ya que es la primer empresa del país en comercializar este tipo de productos Outdoor y por otro lado, respecto a sus debilidades, considero que la falta de organización y comunicación que poseen les puede jugar muy en contra y además, cuentan con poco personal y con una toma de decisiones ineficiente.” a lo que Luciano M. (ver anexo II. b) respondió “Su gran punto fuerte es la posición indiscutible que posee en su rubro en el mercado interno y su punto débil es la gran deficiencia organizativa que tiene” y por su parte, Romina P. (ver anexo II. c) respondió: “El gran punto fuerte que posee es claramente el liderazgo del rubro dentro del mercado interno y su gran debilidad, por el tiempo que estuve, se presenciaba manifestaba constantemente como la deficiencia organizativa y comunicacional.”. De esta manera, puede observarse que los tres entrevistados coinciden en la gran ventaja que posee la firma al liderar el mercado interno pero que a su vez cuenta con un gran problema de deficiencia administrativa y organizativa. Por otra parte, se procedió a consultarles *¿Cuántas horas trabaja? ¿Considera que las mismas son excesivas y pueden llegar a afectar su rendimiento?*, habiendo respondido Florencia R. (ver anexo II. a) “En total la jornada son de 9 horas y medias, siendo 45 minutos para almorzar y las restantes hora netas de trabajo. Considero que es excesivo y que claramente esto afecta a nuestro rendimiento, además, desde que entré siempre pensé que deberían ser las 8 horas normales de trabajo con una de almuerzo.”, a lo que Luciano M. (ver anexo II. b) respondió “En total trabajamos 9 horas y media: son 45 minutos de almuerzo y 8 horas 45 minutos de trabajo neto. Pienso que las horas son excesivas y podrían tranquilamente ajustar a 8 horas de trabajo con 1 hora de almuerzo.”. Debido a estas devoluciones, podemos observar que claramente las horas que trabajan les resultan excesivas y sostienen que afectan en gran parte a su rendimiento. Luego, se les consultó *“¿Considera que el modo de administrar recursos que tiene la organización posee margen de mejora?”* a lo que Florencia R. (ver anexo II. a) respondió “Totalmente, tiene mucho margen de mejora ya que su manera de organizarse, debido a la falta de comunicación, resulta hasta precaria y desprolija. De esta manera, termina afectando a muchas áreas de la misma e incluso a su estructura de costos.”, por su parte, Luciano M. (ver anexo II. b) respondió “Posee mucho margen de mejora, si bien nunca hay que dejar de intentar mejorar, la empresa tiene muchos puntos débiles organizativos. Los cuáles, pueden presentar grandes problemas a la

hora de administrar sus recursos.” y Romina P. (ver anexo II. c) sostuvo *“La empresa tiene mucho margen de mejora, de hecho, más de lo que ellos piensan.”*. Tras analizar estas respuestas, podemos observar los tres entrevistados coinciden en que la empresa tiene mucho margen de mejora y que prácticamente les urge aplicar dichas mejoras en el ámbito administrativo-organizacional ya que le representa muchos obstáculos al momento de intentar tomar decisiones y resolver problemas. Otra de nuestras preguntas fue *“Dada la conocida situación de pandemia mundial y entendiendo el tipo de empresa que es Montagne (manufacturera), ¿podrá indicarme cuáles costos fijos considera que la organización debería reducir para sobrevivir a la misma de una manera óptima?”* así, Florencia R. (ver anexo II. a) contestó *“Considero que los costos fijos que Montagne, ante esta situación de pandemia mundial, deberían ahondar en optimizar los costos que les generan sus locales, en donde quizás convenga reducir la cantidad de los mismos y fortalecer su modo de venta web o directamente negociar en los precios de sus alquileres.”*, a lo que Luciano M. (ver anexo II. b) respondió *“Pienso que el gran costo fijo que podría reducir es la cantidad de locales para trasladarla a ventas online/telefónica.”* Y por su parte, Romina P. (ver anexo II. c) postuló *“Debido a la situación mencionada, considero que puede reducir sus costos fijos a través de la implementación de una estructura de costos más óptima y también de reducir la cantidad de locales para fortalecer la venta online.”*. Debido a estas respuestas, podemos afirmar que los entrevistados coinciden en que una buena opción para reducir sus costos fijos puede ser la disminución de locales a la calle y fortalecer la venta online/telefónica. Claramente incurrirán en costos para fortalecer su estructura de venta online pero serían menores a los costos fijos que generan poseer una gran cantidad de locales a la calle o en shoppings. Por otro lado, consultamos *“¿En qué formas de comercialización enfatizó más la empresa durante la pandemia?”*, Florencia R. (ver anexo II. a) sostuvo *“Claramente el protagonista de esta pandemia es la venta online. De esta manera, la empresa, si bien ya tenía venta web, enfatizó su manera de comercialización habilitando que todos sus locales puedan vender de manera online y telefónicamente y fortaleció sus ventas a través de la web y por la plataforma MercadoLibre.”* Y Luciano M. (ver anexo II. b) afirmó *“Claramente la empresa, durante la pandemia, enfatizó y fortificó su venta online. De esta manera, logró sobrellevarla bastante bien.”*. De esta manera, pudimos observar que la firma enfatizó en reforzar sus

métodos para aplicar la venta online y lograr sobrellevar la situación de la mejor manera posible.

Por último, se les consultó *“En el caso de haber concurrido a las oficinas de la organización durante la cuarentena, ¿podrá indicar el protocolo utilizado por la misma?, a lo que Florencia R. (ver anexo II. a) sostuvo “Cumplen con todos los protocolos: al momento de entrar nos toman la fiebre, tenemos que llenar una planilla indicando temperatura, si tuvimos contacto con gente sospechosa de COVID y demás. También, nos regalaron un barbijo (teniendo que estar con el mismo cada vez que tenemos que tener contacto inevitable con alguien o cada vez que nos paramos al baño) y dentro de las oficinas organizaron todo como para poder mantener la distancia recomendada, además, pusieron alcohol en gel por todos lados y cartelería con recomendaciones en todo el edificio.”* Y Luciano M. (ver anexo II. b) postuló *“Desde que comenzó la cuarentena y hasta la fecha, desarrollo mis actividades de manera remota. Tuve que ir algunos de días de una determinada semana nada más.”*. Debido a las respuestas, se puede notar que, si bien en gran parte desarrollaron sus actividades a través del Home office, las veces que les tocó concurrir al edificio pudieron notar que la firma cumplió con todos los protocolos indicados por las autoridades.

Otra herramienta que nos ayudó a recolectar datos e información fueron las encuestas realizadas a 7 empleados de la firma (ver anexo III 2.)

En primer lugar, pudimos observar que, respecto a la satisfacción laboral, hay un 71% que se encuentra insatisfecho mientras que un 29% se encuentra satisfecho, notando de esta manera, el gran grado de insatisfacción que predomina en el ambiente laboral de la empresa por parte de los empleados generada por las largas horas de trabajo y por la deficiencia organizacional. En segundo lugar, respecto a si aprovecharían la oportunidad de irse a otra empresa, observamos como resultado a un 100% que respondieron que sí. Esto se da claramente por la insatisfacción de los empleados y por la escasez de crecimiento dentro de la empresa. En tercer lugar, al momento de consultarles en qué escala consideran que la empresa debe modificar las políticas laborales, obtuvimos como resultado que un 71% considera que en un valor de 5 la empresa debe modificarlas y un 29% en un 4, esto refleja también la urgencia de que la firma modifique sus políticas ya que si no lo hace seguirá

generando malestar en sus empleados y por ende, mal desempeño de los mismos. En cuarto lugar, al momento de consultarles sobre el desempeño de la gerencia, obtuvimos como resultado que un 57% lo considera regular y un 43% malo, esto refleja también el grado de diferimiento que poseen los empleados con las decisiones tomadas por la gerencia. En quinto lugar, en cuanto a la relación entre los empleados, logramos como resultado que un 86% posee una muy buena relación entre sus pares y un 14% una buena. De esta manera, se observa con estos resultados que el ambiente laboral cálido lo generan los mismos empleados y no el propio empleador. En sexto lugar, respecto a las medidas tomadas por la firma ante la pandemia, obtuvimos que un 72% considera que las mismas fueron aplicadas de manera correcta, un 14% que no lo hicieron así y el 14% restante que no sabe/no contesta. En séptimo lugar, ante la consulta hecha respecto a si es necesario incorporar más personal, se obtuvo como resultado unánime que un 100% considera que sí es necesario. En octavo lugar, habiendo preguntado a los empleados si mejoró su rendimiento realizando teletrabajo, obtuvimos como resultado que el total de los encuestados efectivamente trabajaron mejor en sus casas que estando en la oficina. En noveno lugar, respecto a la consulta de si consideran que la industria manufacturera fue una de las más afectadas, obtuvimos que un 71% considera que si y un 29% que tal vez. Por último, habiéndoles consultado en qué nivel esta situación de pandemia mundial marcó un antes y un después en las industrias y en los hábitos de la gente, notamos que un 57% respondió fue en un nivel alto, que un 29% fue un muy alto nivel y que un 14% fue en un nivel medio. Por consiguiente, podemos notar que en líneas generales, según los entrevistados, esta situación conllevó una necesidad de cambio y adaptación para enfrentar a la misma de la mejor manera posible.

DIAGNOSTICO

Teniendo en cuenta lo analizado e investigado a lo largo del presente trabajo, podemos diagnosticar qué cuestiones abordadas resultan necesarias resolver y optimizar en el futuro.

Encontramos las siguientes áreas relevantes:

1. La modalidad de organizarse y comunicar directivas: sin una implementación de políticas organizacionales claras, resultará difícil lograr el aumento de su eficiencia.
2. La estructura de costos: resulta necesario poner en revisión los costos fijos ya que se espera una reducción del mercado donde interactúa la firma como consecuencia de la pandemia.
3. La modalidad de comercialización: la pandemia ha modificado vertiginosa y radicalmente las formas de comercialización, es necesario poner en tensión las modalidades tradicionales

En el siguiente apartado, luego del diagnóstico realizado, procederemos a brindar una serie de recomendaciones que consideramos importantes que la firma realice.

RECOMENDACIONES

Después de haber analizado y obtenido los resultados producto de nuestra investigación, consideramos que resulta necesario recomendar a la firma un plan de acción que consta de los siguientes puntos:

1. Desarrollar un sistema de comunicación y organización eficiente que se comenzará gestionando desde los directores y descenderá hasta los colaboradores de todos los sectores. Después de dicha aplicación, se comenzarán a derivar de manera concreta y concisa, las responsabilidades pertinentes a los puestos en los que se desempeñe cada colaborador. De esta manera, el objetivo será que a la hora de derivar las tareas, se realice de manera clara y sin dejar lugar a dudas o confusiones para evitar posibles inconvenientes o por lo menos, evitar la mayor cantidad posible de los mismos. Cabe destacar que dicho sistema planteado se controlará de manera diaria para que la lógica comunicacional propulsada sea implementada correctamente.

2. Ejecutar un sistema de reducción de costos fijos: consiste en chequear la estructura de costos de la firma y analizar sus posibles reducciones. De esta manera, se podría, por ejemplo, analizar la reducción de locales alquilados, analizando el resultado agregado por local, es decir, que su propia actividad genere utilidad. También, se pueden reducir los costos fijos a través del fomento del teletrabajo de manera frecuente y no excepcional. De esta manera, la firma puede ofrecer a los colaboradores, luego del DISPO/ASPO, que realicen sus tareas de manera remota dos o tres días a la semana y los restantes en la oficina cumpliendo dos objetivos: reducir sus costos fijos (luz, limpieza, seguridad, alquiler, mantenimiento, etc.) y aumentando la satisfacción del colaborador por desarrollar sus actividades en su hogar, tal lo revelado en las encuestas. Por otro lado y siguiendo el ejemplo ejecutado por su competencia directa internacional Columbia que debido a la caída entre Abril y Junio 2020 de sus ventas de un 40% redujo los montos que perciben sus directores. Así, podemos recomendar a la firma intentar seguir dicho ejemplo reduciendo los montos percibidos por sus directores en un 5 o 10%.
3. Optimizar y modificar su forma de comercialización: de esta manera, realizar una adaptación de su forma de comercializar sus productos ahondando en la venta online. Si bien, la firma ya viene ejecutando la misma y aún más durante la cuarentena, se debería invertir y optimizar dicha modalidad de venta para lograr resultados más satisfactorios. De esta manera, resulta apropiado que la firma adopte y mejore esta herramienta debido a que, durante la cuarentena, los argentinos aumentaron considerablemente el uso del comercio electrónico y en consecuencia, las ventas por internet en general aumentaron en un 84%, respecto al rubro de la indumentaria, las ventas por e-commerce representaron un incremento promedio del 15%, además y según la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), los artículos de indumentaria, calzado y artículos deportivos resultaron ser los cuartos productos más populares y comprados durante la pandemia. Cabe destacar, que el instrumento más utilizado que el consumidor utiliza para comprar online es la tarjeta de crédito, por ende, a la firma le resultará también conveniente mejorar las promociones y condiciones financieras ofrecidas.

Por otro lado, pueden aumentar su estructura de descuentos para seguir atrayendo clientes y por consiguiente, aumentar su caudal de ventas.

CONCLUSIÓN

Concluyendo con este trabajo, sostenemos que la eficiente gestión empresarial de los recursos económicos y humanos resulta importantísima para afrontar los problemas generados en el periodo analizado protagonizado por el cambio de gobierno en Argentina y por la pandemia mundial del COVID-19.

Debido al estudio de campo realizado por nosotros, logramos obtener los datos necesarios y relevantes para confirmar nuestra hipótesis elaborada anteriormente, recomendando, gracias a esto, una serie de mecanismos y herramientas para ayudar a la organización a enfrentar de una manera eficaz los problemas ocasionados por el contexto analizado.

Pudimos confirmar nuestra hipótesis con las entrevistas y encuestas realizadas a los empleados de la firma que nos dejaron en claro que es necesaria poseer una correcta y eficiente política de administración de recursos para enfrentar los problemas tanto macroeconómicos como internos que puedan surgir y reduciendo los costos fijos pueden obtener aún más un mejor resultado. Además, pudimos confirmar que los empleados consideran que la firma debe cambiar su política al momento de administrar al personal y generar motivaciones en ellos para que puedan desarrollar sus actividades de una manera óptima.

Concluyendo, podemos sostener que la firma, a través de la reducción de sus costos fijos y de la optimización de su forma de comercialización y de un sistema que mejore su organización y comunicación, logrará grandes resultados que contribuirán a una gestión eficiente de los recursos disponibles.

Anexos**Anexo I. F.O.D.A**

Factores Internos (Área administración)	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y experiencia de los empleados - Fuerte posicionamiento en el mercado interno - Utilización de tecnología de vanguardia en sus prendas
	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Personal desmotivado - Deficiencias en la organización y comunicación - Ineficiencia en la toma de decisiones - Excesivas horas de trabajo - Ambiente laboral de orden y control - Excesivos precios de sus productos
Factores Externos	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas e inversiones de capital para seguir creciendo. - Existencia de Leyes que permiten la mejora de las condiciones laborales del personal. - Posibilidades de mejorar el rendimiento administrativo y organizacional. - Optimizar su estructura de ventas web
	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - La existencia de competencia directa internacional. - Falta de atención a las condiciones laborales - Políticas tradicionalistas - Altos aranceles para importar - Inestabilidad económica y política del país

Anexo II. Entrevistas

II. a) Entrevista al personal

Fecha: 14/10/2020

Entrevistado: Florencia R.

Función: Contable

Antigüedad: 3 años

La siguiente entrevista se utilizará en el marco de la redacción de la tesis del Trabajo Integrador Final para obtener la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y ninguno de los resultados obtenidos serán utilizados para otra aplicación más que académica.

1. Coménteme brevemente acerca de la organización

“La empresa se dedica a producir y comercializar indumentaria de estilo outdoor, además comercializa otros tipo de productos tales como Carpas, Mochilas, artículos de camping, etcétera.”

2. ¿Qué tareas desarrolla en la misma?

Estoy en la parte contable de la empresa, me dedico a realizar liquidación de impuestos, cierres de balance, conciliaciones, entre otras.

3. A su criterio, ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización?

Los puntos fuertes de la organización son su fuerte posición dentro del mercado interno ya que es la primer empresa del país en comercializar este tipo de productos Outdoor y por otro lado, respecto a sus debilidades, considero que la falta de organización y comunicación que poseen les puede jugar muy en contra y además, cuentan con poco personal y con una toma de decisiones ineficiente.

4. ¿Cuántas horas trabaja? ¿Considera que las mismas son excesivas y pueden llegar a afectar su rendimiento?

En total la jornada son de 9 horas y medias, siendo 45 minutos para almorzar y las restantes hora netas de trabajo. Considero que es excesivo y que claramente esto afecta a nuestro rendimiento, además, desde que entré siempre pensé que deberían ser las 8 horas normales de trabajo con una de almuerzo.

5. ¿Considera que el modo de administrar recursos que tiene la organización posee margen de mejora?

Totalmente, tiene mucho margen de mejora ya que su manera de organizarse, debido a la falta de comunicación, resulta hasta precaria y desprolija. De esta manera, termina afectando a muchas áreas de la misma e incluso a su estructura de costos.

6. ¿Piensa que la organización posee un método efectivo de organización? ¿Se encuentra satisfecho con dicho método?

Sinceramente pienso que su método de organización no es efectivo ya que genera muchas confusiones y retrasos, tampoco me encuentro satisfecha con el mismo debido a que nos genera malestar e inconvenientes de todo tipo.

7. Dada la conocida situación de pandemia mundial y entendiendo el tipo de empresa que es Montagne (manufacturera), ¿podrá indicarme cuáles costos fijos considera que la organización debería reducir para sobrevivir a la misma de una manera óptima?

Considero que los costos fijos que Montagne, ante esta situación de pandemia mundial, deberían ahondar en optimizar los costos que les generan sus locales, en donde quizás convenga reducir la cantidad de los mismos y fortalecer su modo de venta web o directamente negociar en los precios de sus alquileres.

8. ¿En qué formas de comercialización enfatizó más la empresa durante la pandemia?

Claramente el protagonista de esta pandemia es la venta online. De esta manera, la empresa, si bien ya tenía venta web, enfatizó su manera de comercialización habilitando

que todos sus locales puedan vender de manera online y telefónicamente y fortaleció sus ventas a través de la web y por la plataforma MercadoLibre.

9. ¿De qué manera realizaste o estás realizando tus actividades?

En la gran parte del ASPO realicé todas mis actividades de manera remota y a la fecha estoy yendo a la empresa un día a la semana.

10. Por último, en el caso de haber concurrido a las oficinas de la organización durante la cuarentena, ¿podrá indicar el protocolo utilizado por la misma?

Cumplen con todos los protocolos: al momento de entrar nos toman la fiebre, tenemos que llenar una planilla indicando temperatura, si tuvimos contacto con gente sospechosa de COVID y demás. También, nos regalaron un barbijo (teniendo que estar con el mismo cada vez que tenemos que tener contacto inevitable con alguien o cada vez que nos paramos al baño) y dentro de las oficinas organizaron todo como para poder mantener la distancia recomendada, además, pusieron alcohol en gel por todos lados y cartelera con recomendaciones en todo el edificio.

II. b) Entrevista al personal

Fecha: 20/10/2020

Entrevistado: Luciano M.

Función: Administración de locales

Antigüedad: 3 años

La siguiente entrevista se utilizará en el marco de la redacción de la tesis del Trabajo Integrador Final para obtener la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y ninguno de los resultados obtenidos serán utilizados para otra aplicación más que académica.

1. Coménteme brevemente acerca de la organización

Montagne es una empresa que se dedica que producir y vender camperas, mochilas, artículos de camping, zapatillas, entre otros.

2. ¿Qué tareas desarrolla dentro de la misma?

Trabajo en el sector de administración de locales, me encargo de que estos últimos rindan bien el efectivo de sus cajas y además controlo que el total de ventas informado coincida con el cargado en sistema.

3. A su criterio, ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización?

Su gran punto fuerte es la posición indiscutible que posee en su rubro en el mercado interno y su punto débil es la gran deficiencia organizativa que tiene

4. ¿Cuántas horas trabaja? ¿Considera que las mismas son excesivas y pueden llegar a afectar su rendimiento?

En total trabajamos 9 horas y media: son 45 minutos de almuerzo y 8 horas 45 minutos de trabajo neto. Pienso que las horas son excesivas y podrían tranquilamente ajustar a 8 horas de trabajo con 1 hora de almuerzo.

5. ¿Considera que el modo de administrar recursos que tiene la organización posee margen de mejora?

Posee mucho margen de mejora, si bien nunca hay que dejar de intentar mejorar, la empresa tiene muchos puntos débiles organizativos. Los cuáles, pueden presentar grandes problemas a la hora de administrar sus recursos.

6. ¿Piensa que la organización posee un método efectivo de organización? ¿Se encuentra satisfecho con dicho método?

Sinceramente considero que no poseen buenos métodos a la hora de manejarse organizacionalmente ni tampoco me siento satisfecho con sus métodos. De esta manera, generan constante malestares en la mayoría de nosotros y esto hace que bajemos nuestro rendimiento.

7. Dada la conocida situación de pandemia mundial y entendiendo el tipo de empresa que es Montagne (manufacturera), ¿podrá indicarme cuáles costos fijos considera que la organización debería reducir para sobrevivir a la misma de una manera óptima?

Pienso que el gran costo fijo que podría reducir es la cantidad de locales para trasladarla a ventas online/telefónica.

8. ¿En qué formas de comercialización enfatizó más la empresa durante la pandemia?

Claramente la empresa, durante la pandemia, enfatizó y fortificó su venta online. De esta manera, logró sobrellevarla bastante bien.

9. ¿De qué manera realizaste o estás realizando tus actividades?

Desde que comenzó la cuarentena y hasta la fecha, desarrollo mis actividades de manera remota. Tuve que ir algunos de días de una determinada semana nada más.

10. Por último, en el caso de haber concurrido a las oficinas de la organización durante la cuarentena, ¿podrá indicar el protocolo utilizado por la misma?

En la semana que concurrí, pude notar un serio protocolo implementado por ellos. El mismo, consiste en desinfectarnos apenas entramos, tomarnos la fiebre, firmar una planilla y utilizar el barbijo siempre y cuando tengamos que hablar con algún compañero o pararnos para ir a algún lado.

II. c) Entrevista al personal

Fecha: 10/11/2020

Entrevistado: Romina P.

Función: Ex contadora de la empresa

Antigüedad: 4 años

La siguiente entrevista se utilizará en el marco de la redacción de la tesis del Trabajo Integrador Final para obtener la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y ninguno de los resultados obtenidos serán utilizados para otra aplicación más que académica.

1. Coménteme brevemente acerca de la organización

La empresa se dedica a la fabricación y venta de todo lo que es artículos de estilo “outdoor” siendo estos carpas, zapatillas, mochilas, camperas, etc.

2. ¿Qué tareas desarrolla dentro de la misma?

Debido a que soy ex empleada de la firma, era una de las contadoras de la empresa, de esta manera desempeñaba tareas contables tales como cierre de balance, análisis de cuentas, liquidación de impuestos, entre otras.

3. A su criterio, ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización?

El gran punto fuerte que posee es claramente el liderazgo del rubro dentro del mercado interno y su gran debilidad, por el tiempo que estuve, se presenciaba manifestaba constantemente como la deficiencia organizativa y comunicacional.

4. ¿Cuántas horas trabaja? ¿Considera que las mismas son excesivas y pueden llegar a afectar su rendimiento?

Trabajaba 8 horas y 45 minutos, teniendo como almuerzo otros 45 minutos. Esto afectaba mi rendimiento ya que tantas horas dentro de una oficina se tornaba monótono y agotador.

5. ¿Considera que el modo de administrar recursos que tiene la organización posee margen de mejora?

La empresa tiene mucho margen de mejora, de hecho, más de lo que ellos piensan.

6. ¿Piensa que la organización posee un método efectivo de organización? ¿Se encuentra satisfecho con dicho método?

Nunca fui adherente a su método organizativo ya que generaba muchos errores por falta de comunicación. Además, producía malestares y demasiada presión laboral. Por otro lado, nunca estuve satisfecha con tal método.

7. Dada la conocida situación de pandemia mundial y entendiendo el tipo de empresa que es Montagne (manufacturera), ¿podrá indicarme cuáles costos fijos considera que la organización debería reducir para sobrevivir a la misma de una manera óptima?

Debido a la situación mencionada, considero que puede reducir sus costos fijos a través de la implementación de una estructura de costos más óptima y también de reducir la cantidad de locales para fortalecer la venta online.

8. ¿En qué formas de comercialización enfatizó más la empresa durante la pandemia?

Por lo que sé, debido a que sigo hablando con mis ex compañeros, es que ahondaron mucho en la venta online.

9. ¿De qué manera realizaste o estás realizando tus actividades?

Soy ex empleada de Montagne pero mis tareas actuales las estoy realizando de manera remota.

10. Por último, en el caso de haber concurrido a las oficinas de la organización durante la cuarentena, ¿podrá indicar el protocolo utilizado por la misma?

Por lo que me comentaron mis ex compañeros, están respetando los protocolos haciendo firmar planillas, tomando la temperatura, solicitando el uso de barbijo prácticamente todo el tiempo, etc.

Anexo III. Encuestas

III.1 Cuestionarios

III a) Encuestas al personal

La siguiente encuesta se utilizará en el marco de la redacción de la tesis para obtener la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y ninguno de los resultados obtenidos será utilizado para otra aplicación más que académica. La cantidad de encuestados no permiten generalizar los resultados.

Marque con negrita la respuesta que considere correcta.

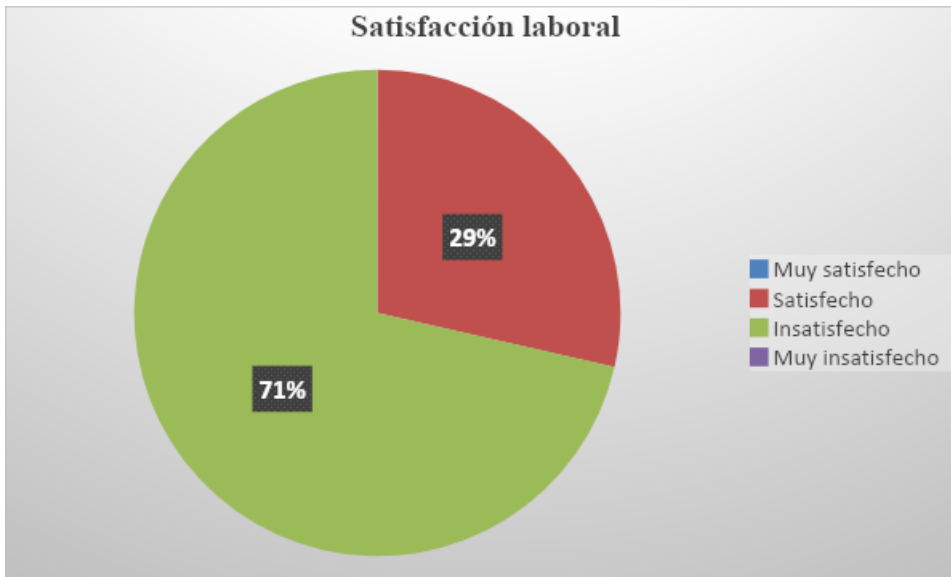
1. ¿Cuál la satisfacción laboral que obtiene al trabajar en Montagne?
a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Insatisfecho d) Muy insatisfecho
2. Si tuviera oportunidad de abandonar la empresa por otro empleo, ¿lo haría?
a) Si b) No c) Tal vez d) No sabe/No contesta
3. Indique del 1 al 5, en cuánto considera que la organización debe modificar sus políticas y condiciones laborales.
a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5
4. En una escala del 1 al 4 siendo: 1 excelente, 2 bueno, 3 regular 4 malo, ¿con qué valor clasificaría el desempeño de la gerencia al momento de tomar decisiones?
5. Indicar, en líneas generales, su relación con los demás compañeros de su área
a) muy buena b) buena c) regular d) mala
6. Desde su perspectiva, ¿considera que la empresa tomó las medidas necesarias para sobrevivir a la pandemia?
a) Sí b) No c) No sabe/No contesta
7. ¿Piensa que hace falta más personal en el área administrativa/contable de la organización?
a) Sí b) No

8. ¿Consideras que rendiste mejor realizando teletrabajo?
- a) Sí b) No c) No sabe/No contesta
9. ¿Piensa que la industria manufacturera fue una de las más afectadas?
- a) Sí b) No c) Tal vez d) No sabe/No contesta
10. ¿En qué nivel piensa que este contexto marcó un antes y un después tanto en las industrias como en los hábitos de la gente?
- a) Muy alto b) Alto c) Medio d) Bajo

2). Resultados

III 2) a) Resultado de encuestas a personal

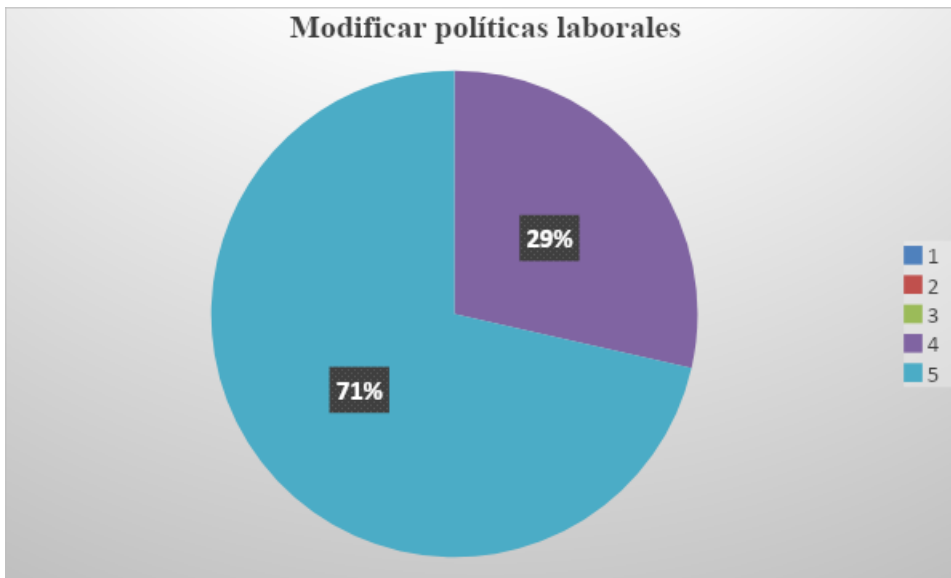
1. Satisfacción laboral



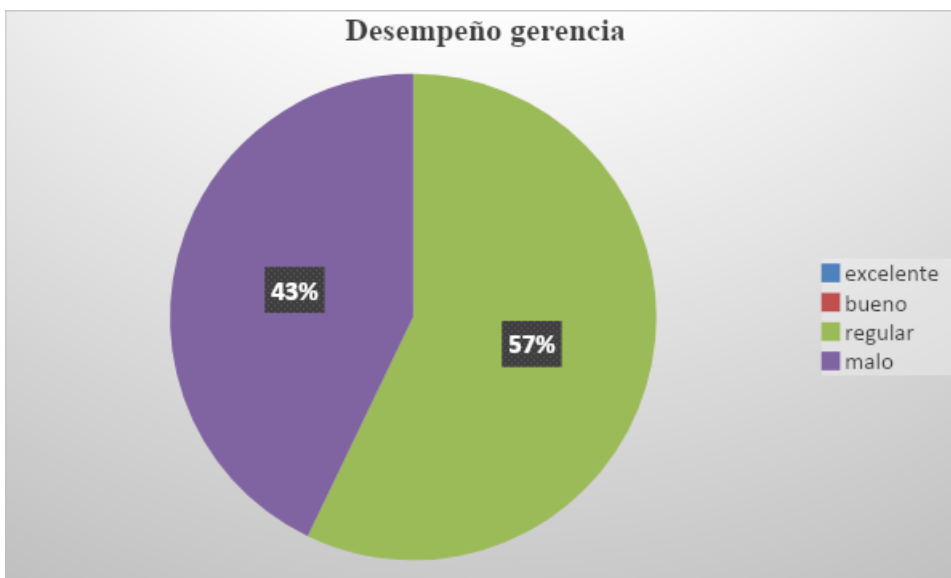
2. Abandonar empresa por otra oportunidad



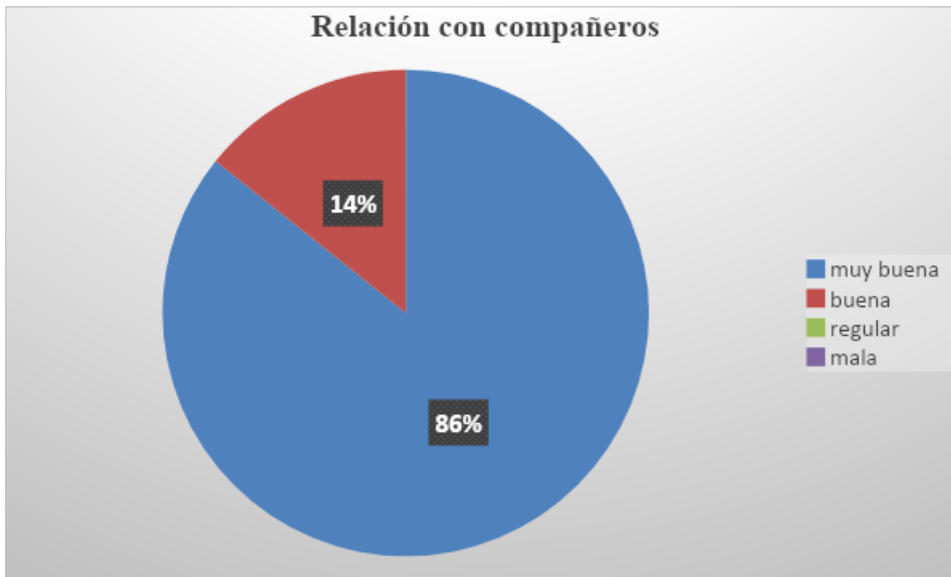
3. Modificar políticas laborales



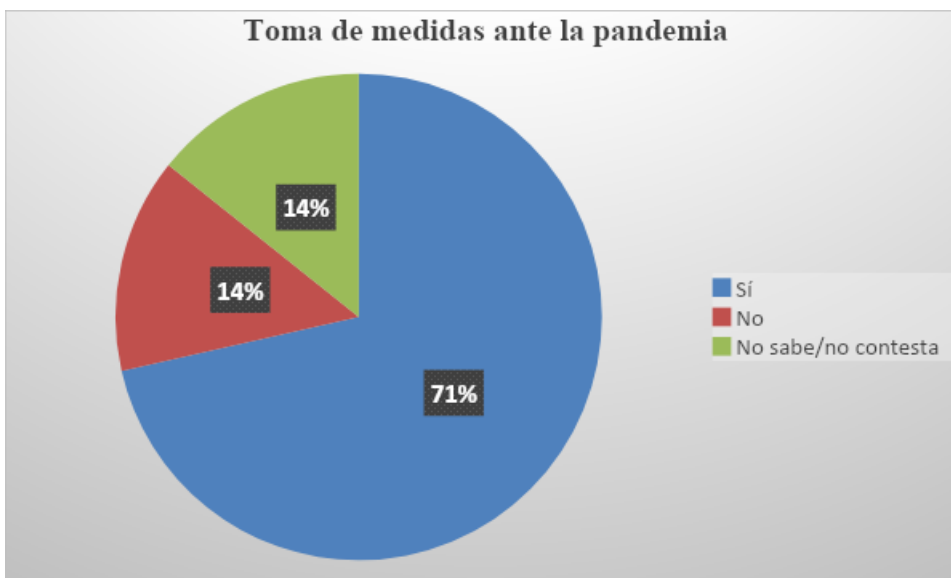
4. Desempeño gerencia



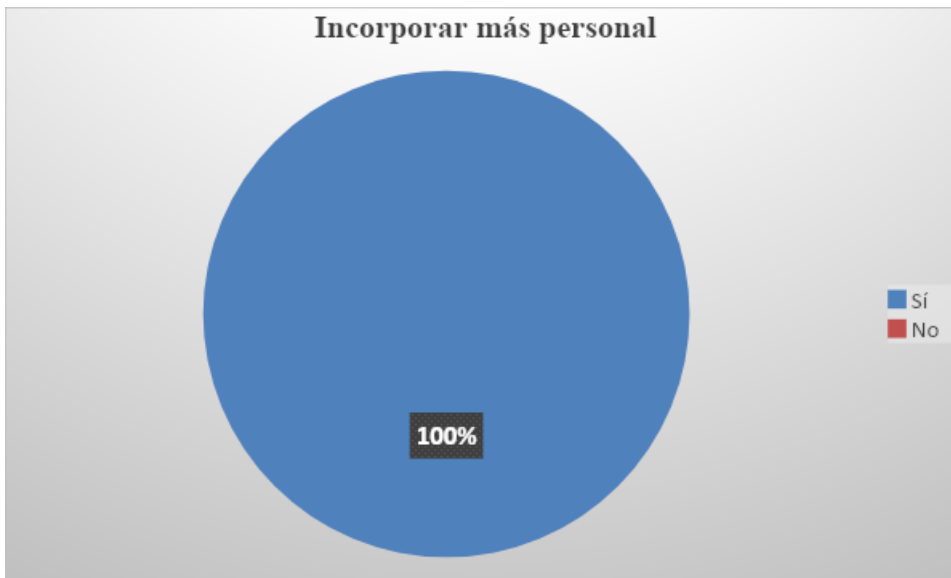
5. Relación con compañeros



6. Toma de medidas ante la pandemia



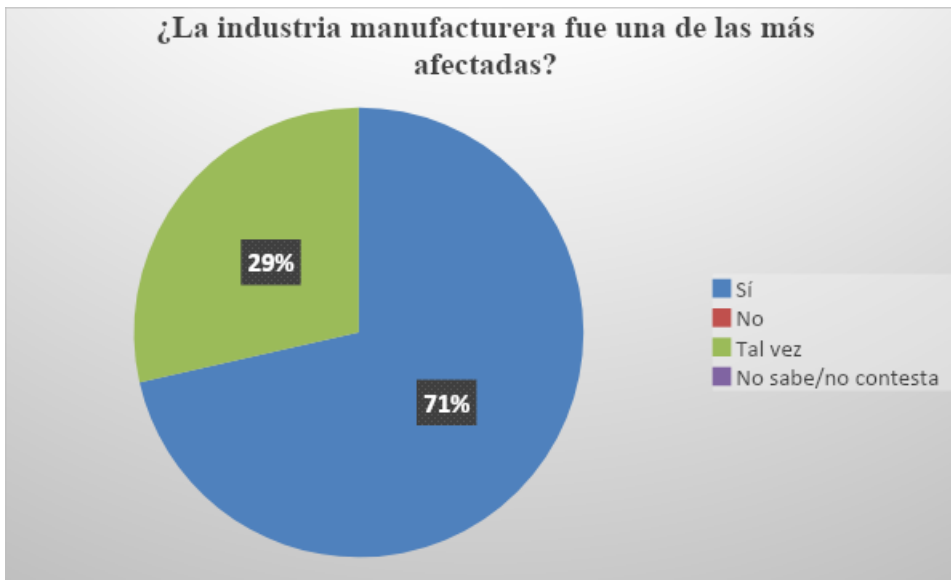
7. Incorporar más personal



8. ¿Mejóro tu rendimiento haciendo teletrabajo?



9. ¿La industria manufacturera fue una de las más afectadas?



10. ¿En qué nivel piensa que este contexto marco un antes y un después tanto en las industrias como en los hábitos de la gente?



Anexo IV. Observación participante

El miércoles 02 de diciembre de 2020, durante la jornada laboral comprendida entre las 08:00 y las 17:30 hs., nos dedicamos a observar las distintas medidas y protocolos tomados por la firma dentro del edificio corporativo ubicado en Avenida Córdoba 5371, CABA. De esta manera, al momento de ingresar, la persona de la garita encargada de la seguridad nos tomó la fiebre y nos higienizó con alcohol las manos, pies, ropa y accesorios. Luego, la misma persona nos hizo completar una planilla en donde teníamos que colocar la temperatura que nos arrojó el termómetro digital a la entrada (que luego cuando nos fuéramos, debíamos completar de nuevo la temperatura con la que nos retiramos del edificio), si tuvimos síntomas de COVID y si tuvimos contacto estrecho con algún caso sospechoso. Después de completar lo mencionado, lo firmamos e ingresamos a las oficinas, donde pudimos observar que no estaban todos los empleados en las mismas dado que hay que cumplir el distanciamiento social impuesto por las autoridades y los espacios estrechos entre cubículo y cubículo no es suficiente. Debido a esto, es que la mayoría se encuentra desarrollando sus actividades en sus casas y los que se encuentran en las oficinas, se encuentran ubicados de a uno por isla con la recomendación de usar el barbijo cada vez que tiene que pararse a realizar algo o al baño, dicho baño solo puede usar el de su piso, siempre que pueda evitar el contacto directo con sus compañeros para las consultas y usar el teléfono o mail, en todo caso, si es algo necesario, puede tener contacto siempre y cuando tenga la distancia correspondiente y el barbijo puesto. Por otro lado, almuerzan cada uno almuerza en su cubículo y no en el comedor para no cruzarse con los demás, cabe destacar, que cada colaborador tiene cerca alcohol en gel y alcohol diluido para desinfectar sus elementos y que en todo el edificio se encuentran colocados tanto cartelera de la firma como folletería con recomendaciones de los cuidados que se deben tener e información acerca del lavado de manos. Para finalizar, cuando terminó la jornada, efectivamente al retirarnos nos tomaron la fiebre nuevamente, la completamos en la planilla y nos pudimos retirar normalmente.

Anexo V. Imágenes

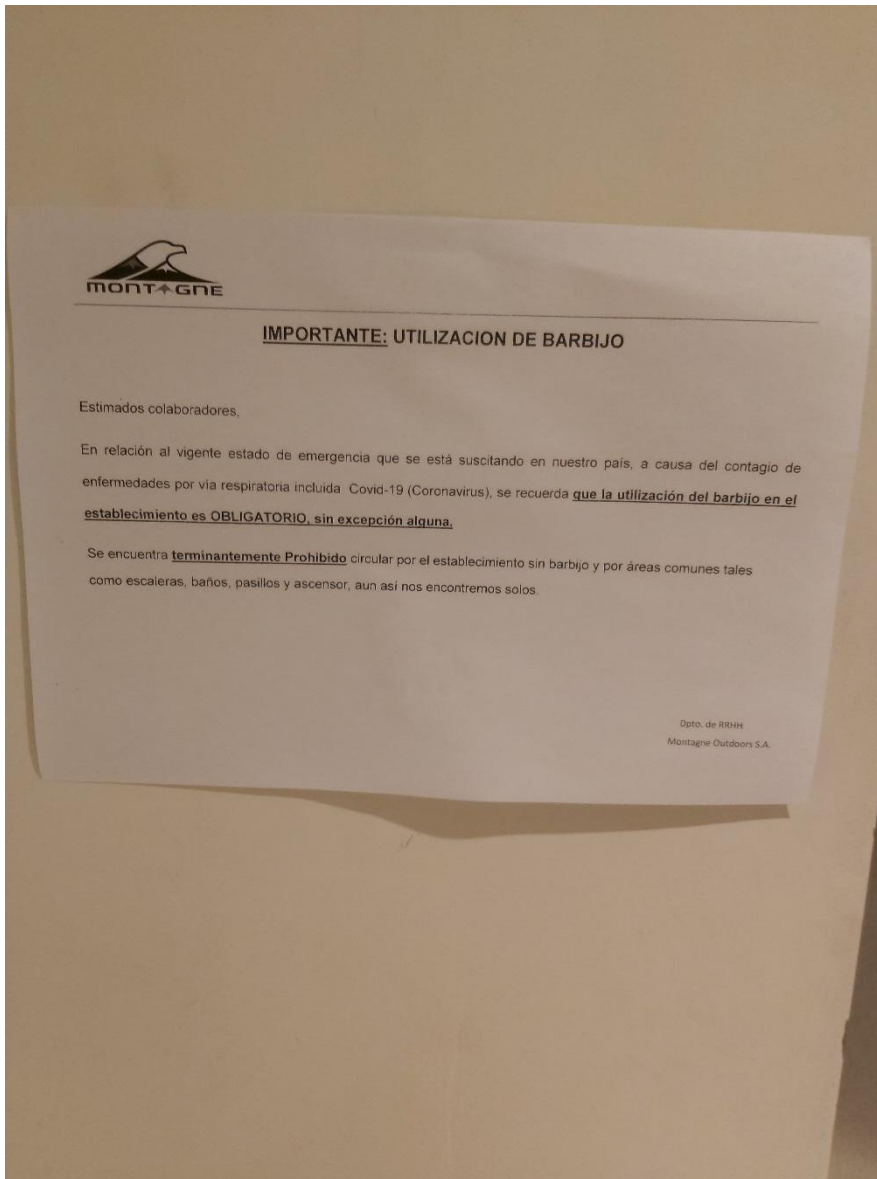
Anexo V. 1 “La empresa”



Anexo V. 2 “La fábrica”



Anexo V. 3 “El cartel protocolar”



Anexo V. 4 “Las recomendaciones”



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Arteaga-Coello, Intriago-Manzaba, Mendoza-García, 2016, “*La ciencia de la administración de empresas*”, Revista científica dominio de las ciencias, Vol. 2.
- Buenos Aires Ciudad, 2014, Informe de resultados 707 “*La ciudad de Buenos Aires y la industria manufacturera*”, página 3.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020, “*Informe Mid Term*” página 32.
- Cámara de la Industria Argentina de la Indumentaria, 2020, “*Estado del sector indumentaria*”, páginas 8 y 15.
- Chávez Martínez, 2012, “*Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad*”, Tesis, México, Editorial: Instituto Tecnológico de Oaxaca.
- Escudero-Ospina, Juan Manuel, 2011, “*Los costos fijos: una mirada desde la estrategia al eterno paradigma del volumen*”, Revista soluciones de Postgrado EIA n°7, Medellín, páginas 41-43.
- Kofman, Fredy, 2012, “*La empresa consciente*”, Buenos Aires, Editorial: Aguilar.
- Marcó, Federico, Loguzzo, Héctor Aníbal, Fedi, Javier Leonel, 2016, “*Introducción a la Gestión y Administración en la organizaciones*”, Florencio Varela, Editorial: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Mintzberg, Henry, 1991, “*Diseño de organizaciones eficientes*”, Buenos Aires, Editorial: El Ateneo.
- Navarro-Kaplan, 2011, “*Diagnóstico organizacional aplicado a una sociedad de productores agrícolas*”, Revista El buzón de Pacioli.
- Sablich Huamani, 2007, “*Módulo de administración y dirección de empresas*”, Trabajo Académico.
- Sautu, Ruth, 2005, “*Constitución del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*”, Buenos Aires: Clacso Libros.
- Simon, Herbert A., 1972, “*El comportamiento administrativo*”, Madrid, Editorial: Aguilar.
- Universidad Tecnológica Nacional, 2012, CENS N° 451.

- Universidad Nacional Arturo Jauretche, 2017, Presupuesto y Gestión de costos, Apunte n°3, 2017, Florencio Varela, páginas 10-11.
- Universidad Nacional Arturo Jauretche, 2017, Presupuesto y Gestión de costos, Apunte n°5, 2017, Florencio Varela, páginas 8-9.

LINKS:

- **INDEC:**
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf, consultado el 25/05/2020.
- **MHEDUCATION**
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>, consultado el 25/05/2020.
- **EOI**
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/> consultado el 25/05/2020.
- **ECONOMIPEDIA**
<https://economipedia.com/definiciones/fundamentos-economicos.html> consultado el 25/05/2020.
- **BBVA**
<https://www.bbva.com/es/ar/el-comercio-online-registra-un-solido-crecimiento-en-argentina/> consultado el 06/02/2021
- **IPROUP**
<https://www.iproup.com/economia-digital/15913-ecommerce-cuanto-crecio-en-argentina-durante-la-pandemia> consultado el 06/02/2021
- **PALCO 23**
<https://www.palco23.com/equipamiento/columbia-firma-creditos-por-631-millones-de-dolares-para-hacer-frente-a-la-crisis.html> consultado el 06/02/2021

