



## **Maestría en Dirección de Empresas Promoción 2013**

**Título del Trabajo Final: “El Cambio de Plan” – Entrega Final**

**Autora: Carolina Natalia Luchetti**

**Director del Trabajo Final: Zubiría, Lina**

**Grado obtenido del Director: MBA**

**Institución a la que pertenece: Universidad Argentina de la Empresa**

**Cohorte      MBA E23**

**Fecha de entrega: 07/11/2014**

## **Abstract**

The current case of study aims to show how the designs of structures in companies directly influence their performance and development.

It is important for the companies today design their human resources strategically. The structures must be aligned with the strategic objectives of the companies so they can be reached, always with an eye on the long term.

Many times, companies go through crises caused by external reasons, but sometimes the crises are rooted in internal situations such as, for example, a change of system operations.

In this context, this case of study seeks to show, first, that a good human resources management can result in a way-out to a crisis that has internal origin, and secondly, that a good management of human resources always implies a strategic organizational design.

## Índice

1. Objetivo.....	5
2. Objetivos particulares .....	5
3. Marco Teórico .....	6
4. Marco Metodológico .....	22
5. Caso: El cambio de Plan.....	23
Historia de la industria automotriz .....	23
Cromo Motors Company .....	25
Cromo Motors en Argentina .....	26
Descripción de la competencia de Cromo Motors Argentina .....	29
Vanadio de Argentina .....	29
Cobre Argentina.....	30
Boro .....	31
Titanio Ferrita.....	32
Cobalto Argentina .....	32
Niquel.....	33
Molibdeno .....	33
Crisis mundial e impacto en Argentina en el 2009 .....	34
Los planes de ahorro automotriz.....	38
El Plan Calibri .....	39
Competencia Planes de Ahorro .....	41
Cambiando el rumbo informático .....	42
Estructura del Plan de Ahorro .....	43
La idea de Santiago .....	46

6. Conclusión.....	47
7. Bibliografía.....	53
8. Anexos.....	55
Anexo 1.....	55
Calibri S.A. de Ahorro Para Fines Determinados – Situación patrimonial.....	55
Anexo 2.....	56
Calibri S.A. de Ahorro Para Fines Determinados – Estado de Resultados.....	56
Anexo 3.....	57
Reporte de la competencia año 2009 .....	57
Anexo 4.....	58
Informe Mercado Prendario para el año 2010 .....	58
Anexo 5.....	59
Participación de ventas financiadas.....	59
Anexo 6.....	60
Estructura de Plan Calibri año 2009 .....	60

## **1. Objetivo**

Desarrollar un caso de estudio para analizar el diseño organizacional de la unidad de negocios Plan Calibri administradora de planes de ahorro para compra de automotores en la empresa Cromo Motors Argentina perteneciente a la Industria Automotriz durante el año 2009 en la Ciudad de Buenos Aires.

## **2. Objetivos particulares**

- Describir la industria automotriz y de planes de ahorro para compra de automotores en Argentina.
- Identificar los elementos fundamentales del diseño organizacional.
- Determinar cómo influye la estructura de los recursos humanos ante los problemas que puedan suscitarse dentro de una organización o unidad de negocios.
- Demostrar que el diseño organizacional sirve como herramienta para superar crisis internas en organizaciones o unidades de negocios.

### 3. Marco Teórico

En las organizaciones actuales la estructura jerárquica, la alineación de la misma y la correcta planificación de los recursos humanos resulta clave en ocasiones para resolver problemas, coyunturas o crisis que se originen dentro o fuera de la organización. Con esta finalidad, es importante entender qué se pretende indicar con **organización**, desde la perspectiva de una estructura organizativa. Se define como “la estructura formal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta común. Se caracteriza por tener relaciones de autoridad y cierto grado de división del trabajo” (Robbins, 1998:4) y si nos ceñimos al concepto de empresa en su acepción mercantil, será una “comunidad de personas que mediante utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin que es el negocio” (Porret, 2008: 23)

Si la misma acepción se observa desde otra perspectiva “las **organizaciones** son sistemas sociales, por lo cual las actividades que estas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo, al igual que por sus impulsos individuales.” (Davis, Newstrom, 1996: 13)

Dado que las organizaciones están compuestas por personas como factor clave y principal, y que estas personas desempeñan papeles sociales y roles que afectan directamente el funcionamiento de las mismas, se entiende que “las **personas** constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. La organización actual de seres humanos no es la misma que la del día

de ayer o el anterior. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones” (Davis, Newstrom, 1996: 5)

Una vez abordado el concepto de organización, y sabiendo que las personas están inmersas en las mismas de una manera dinámica, es necesario ahondar en los **tipos de organizaciones** que existen, y de qué manera estos tipos de organización influyen en el factor humano y viceversa. Porret (2008, 26) indica que se podrá encontrar muchas formas en relación a su estructuración, pero desde el punto de vista de cómo se relacionan sus componentes o miembros se pueden clasificar en:

- **Formales:** tienen una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, la línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Se identifican a través de organigramas, manuales de funciones, representaciones gráficas, marcas, logotipos, siglas, etc., y son las que acostumbramos a ver como una “empresa” en su sentido más amplio. Los elementos de las organizaciones formales son:
  - Actividades coordinadas
  - Uno o varios grupos de personas
  - Perseguir objetivos comunes
  - Autoridad y liderazgo
  
- **Informales:** Tienen poca organización, no están claramente delimitadas, pueden nacer de forma espontánea y en general no acostumbran a tener definido el tiempo de duración, sus miembros con frecuencia no saben que pertenecen a ellas, la comunicación es muy fluida y son flexibles. Son las que llamamos de

“amistad” o de “relaciones”, etc. En ocasiones se encuentran inmersas en las formales.

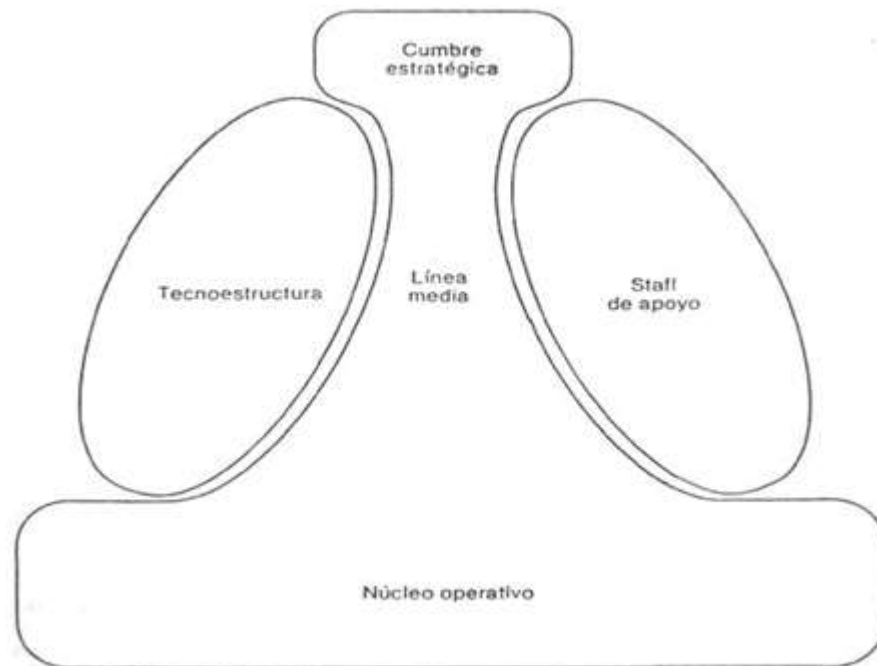
Para Senge (2000:356) las organizaciones están formadas por una combinación de estructuras: algunas “duras” y otras “blandas”. Estas últimas son los motivos y aspiraciones de las personas, que se encuentran incorporados en las creencias y modelos mentales, en las competencias y destrezas. Ambos tipos de estructuras influyen en la manera como la gente piensa y actúa en la compañía.

Otro de los elementos que compone las organizaciones y a su vez se encuentra directamente relacionado con las personas, ambos conceptos definidos ut supra, es la “**cultura organizacional**, a veces llamada atmósfera o ambiente organización, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.” (Davis, Newstrom, 1996: 70)

Las personas en las organizaciones tienen diferentes tareas que constituyen la división del trabajo y generan el funcionamiento de la misma. En este sentido, otro de los elementos que compone a las organizaciones es la estructura que también estará íntimamente relacionada con la cultura organizacional. Para Mintzberg, “**Estructura de la organización** puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1993: 26)



### Las cinco partes básicas de la organización



Fuente: Mintzberg, 1993:45

El **ápice estratégico** al que refiere Mintzberg (1993:50), se ocupa de que la organización cumpla efectivamente con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Ello implica tres conjuntos de obligaciones que resultan claves para este caso: la supervisión directa, que implica velar porque toda la organización funcione debidamente como una unidad integrada; la gestión de las condiciones en los límites de la organización (relaciones con el entorno) y el desarrollo de la estrategia de la organización.

Para Davis (1996:386), la estructura organizacional es importante porque determina parcialmente el poder de las personas y la percepción de sus distintas funciones. También tiene que ver con la satisfacción en el empleo. El autor considera que la organización se logra mediante la división y la delegación del trabajo.

Las organizaciones entonces están compuestas por personas, que a su vez generan una cultura organizacional dentro de las mismas que diferirá dependiendo el tipo de organización en la que se encuentren. A su vez esas organizaciones tendrán estructuras que están relacionadas con la división del trabajo, y en base a todos estos conceptos, cada organización tendrá el tipo de estructura que mejor aplique a sus necesidades o una mezcla de ellas. Porret (2000:37) indica que existen las siguientes **tipologías básicas de estructuras** y que él describe de la siguiente manera:

- 1) Estructura lineal: es la más antigua y más simple que se conoce. Cada unidad tiene su jefe único. Este jefe dirige y controla las actividades de las personas que tiene a su cargo y cumple las órdenes de su superior, estableciéndose así la “cadena de mando”, de forma que las órdenes se desplazan de uno a otro escalón del organigrama de forma descendente. Ventajas: sencillez, delimitación clara y concreta de la autoridad, rapidez de acción y disciplina fácil de mantener y cada uno de sus miembros sabe cuáles son sus responsabilidades y funciones. Inconvenientes: exceso de rigidez que dificulta su capacidad para adaptarse a los cambios.
- 2) Estructura funcional: La dirección se atribuye a un único jefe y se agrupa por el contenido de la actividad. Las actividades agrupadas por función son el esquema mayormente aplicado en la división de departamentos, lo que mejora la coordinación y los costos de gestión. Ventajas: el personal se especializa en la materia de su departamento y tiene mayor rendimiento y calidad. Inconvenientes: línea de mando difusa y ambigua.

- 3) Estructura de línea y staff: Es una forma que pretende aprovechar lo mejor de los dos tipos anteriores. Reafirmar la responsabilidad directiva y conjugarla con la especialización. Se toma como base la lineal pero se incorporan especialistas (staff) que tienen meras funciones asesoras a la línea. Los miembros “staff” están para ayudar y aconsejar pero en principio no tendrían mando sobre la línea aunque en determinadas situaciones tienen ambas funciones (de staff y de línea). Ventajas: Los directores de línea pueden decidir y dirigir más acertadamente descargándose de la necesidad de estar especializados en cada uno de los temas de los que son responsables. Inconvenientes: se crean conflictos de atribuciones entre la línea y los empleados staff.
- 4) Estructura divisional: esta estructura implica la creación de unidades con suficiente autonomía, que van ligadas a la existencia de un producto, una zona geográfica, por grupos de clientes, etc., con el objeto de polarizar los esfuerzos del mercado que se pretende servir.
- 5) Estructura matricial: Es característica de las organizaciones muy desarrolladas que trabajan por proyectos. Algunos autores consideran que es una variante de la divisional. Cada puesto debe atender a dos jefes o directivos (director de división y director de zona o área funcional) lo que crea problemas al exigir una especial atención en deslindar responsabilidades, y de ahí que se aplicable esta estructura a empleados de alto nivel intelectual.
- 6) Estructura de red: Se trata de establecer unidades especializadas e interdependientes que simultáneamente prestan y reciben productos y servicios del resto de las unidades especializadas de la red. Es como si fueran empresas diferentes que se compran y venden productos y servicios entre ellas sin la integración vertical en ninguna de ellas, pero que cada unidad está especializada en una actividad y tiene una estructura plana más ágil además de gran capacidad para innovar.

El funcionamiento de una organización entonces, estará afectado por el tipo de estructura que se defina para la misma y el diseño de la estructura que se considere realizar. Mintzberg (1993:95) define el **diseño** como la capacidad de alterar un sistema. Y en cuanto a **diseño de la estructura organizativa**, se tratará entonces de la modificación de la división del trabajo y los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización.

El entorno también influirá para la tipología de estructura organizativa, y el diseño que se elija para ella. En el plano de la **función del diseño organizacional**, “el diseño de las organizaciones procurará la adaptación del medio interno al externo, definiendo los canales de interrelación y las funciones internas necesarias para la transformación de los insumos en salidas del sistema” (Gilli, 2000: 13)

Para entender mejor el concepto de diseño organizacional, y teniendo en cuenta otros elementos que componen las organizaciones en su visión más amplia, es necesario profundizar en los **elementos fundamentales del diseño organizacional**. Gilli (2000:15) los clasifica de la siguiente forma:

- **Estrategia**: es la guía para el diseño organizacional. Se trata de conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que permita la maniobrabilidad de la misma hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura para lograrla.
- **Estructura**: es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende el agrupamiento de las mismas y el análisis de las relaciones. La estructura formal está determinada por las posiciones que ocupan los recursos dentro de la organización.

Se definen la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. El organigrama es el marco de la estructura formal. Muchas veces las posiciones formales no contemplan las expectativas de los individuos en las organizaciones. Aun suponiendo que los miembros de una organización perciban adecuadamente lo que se espera de ellos, es posible que las prescripciones no se cumplan por falta de motivación o una mala coordinación de las actividades. La estructura real estará conformada entonces por la suma de la estructura formal y la informal.

Wilfred y Brown (1960) define cuatro tipos de estructura que aparecen en las organizaciones:

1. Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y en el manual de funciones
2. Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
3. Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra a la luz luego del análisis sistémico.
4. Estructura requerida: es la que los individuos necesitan.

Los conflictos y la ineficiencia aparecen a partir de la coexistencia de los distintos tipos de estructura. La solución es el diseño de la estructura requerida a partir del análisis de la existente.

- Procesos: Hammer y Champy (1994:37) definen el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. La tarea de diseño de la organización no solo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también debe ocuparse del estudio de las causas y condiciones a través de las cuales se transforman las entradas en resultados.

El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización.

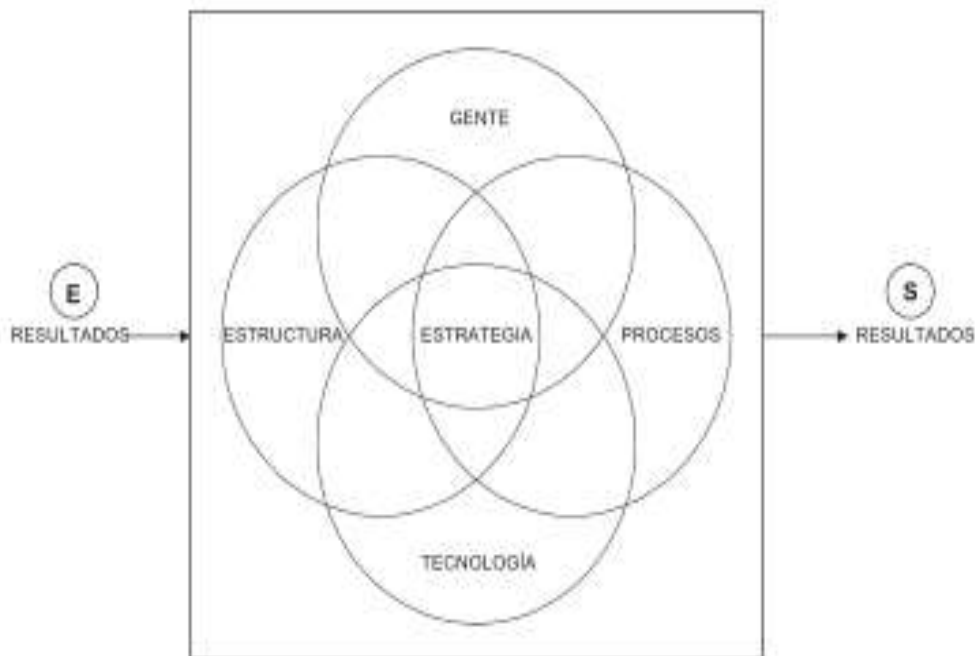
- Gente: Peter Drucker (1975) señala que la distribución de cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas. Colocar las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos. Las personas que trabajan en una organización pretender diferentes recompensas acordes con lo que consideran que aportan a la misma. El diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y el nivel de capacidad de los individuos.

Schelmenson (1990) menciona el salario, la carrera, la tarea y las condiciones de confort y salubridad en los lugares de trabajo contribuyen a configurar la buena relación de los individuos con su trabajo. Estos factores pueden ser investigados y evaluados en cada organización en particular. La verificación de desajustes permite elaborar planes adecuados para la reducción de las incongruencias. Entre los instrumentos concretos para la corrección en las mismas, el citado autor menciona:

- Sistemas de evaluación de desempeño.
  - Apreciación prospectiva del desarrollo individual en el trabajo.
  - Procedimientos para la evaluación de roles y delimitación de las tareas.
  - Encuestas salariales
  - Planes para el desarrollo de la carrera, etc.
- Tecnología: la tecnología entendida como el sistema técnico (herramientas) que permitirá transformar la materia prima en producto terminado tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización y actúa como una de las limitaciones del sistema social. Así, por ejemplo, el número de

niveles jerárquicos, los mecanismos de coordinación y control varían según las necesidades tecnológicas.

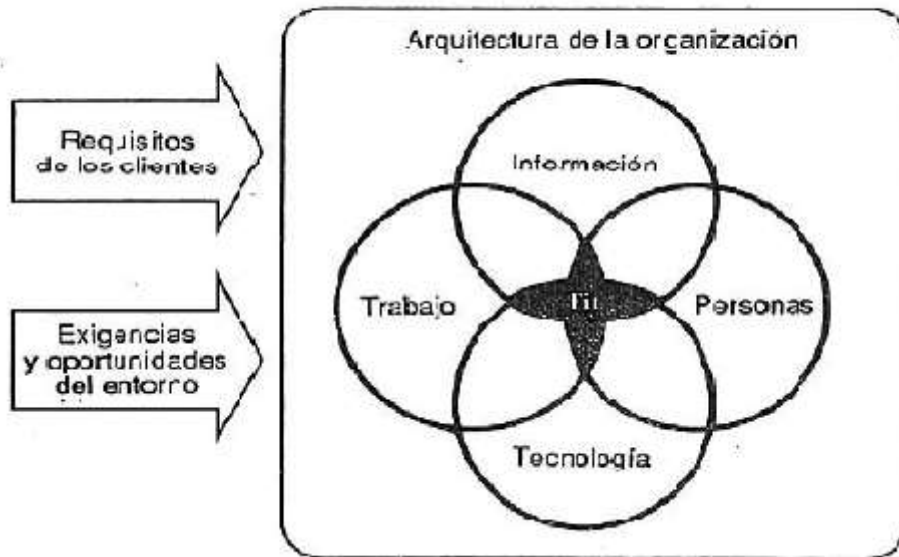
#### Elementos del diseño organizacional



Fuente: Gilli, 2000:15

Nadler (1998:182) da un paso más en el tema del diseño organizativo, y ahonda sobre los **principios** que deben ser tenidos en cuenta al momento de encarar el **diseño de una organización**. Para ello desarrolla el concepto de los sistemas laborales de alto rendimiento (SLAR), y los define como una arquitectura de la organización que reúne al trabajo, la gente, la tecnología y la información perfeccionando la congruencia o “adaptación” entre ellos.

**Figura 5.2. Sistemas laborales de alto rendimiento**



Fuente: Nadler, 1998:181

Los SLAR no constituyen un diseño específico, ni siquiera una característica particular del diseño, son un conjunto de principios de diseño que se aplican a situaciones particulares de las organizaciones. Estos principios, tal como los describe Nadler (1998:182), son:

- 1) Diseño centrado en el cliente y el entorno. Para que las organizaciones resulten exitosas, el diseño debe estar determinado por los requisitos y condiciones del entorno. El primer factor es el cliente del producto o servicio elaborado por la organización. El principal propósito del diseño de SLAR es permitir que grupos de personas trabajen juntas para elaborar productos y servicios que satisfagan los requisitos de los clientes en un entorno cambiante.
- 2) Unidades autónomas capacitadas. Las unidades de una organización deben ser diseñadas en torno a partes completas del trabajo (productos, servicios o



- procesos). El objetivo es alcanzar la máxima interdependencia dentro de la unidad de trabajo y reducir al mínimo la misma entre las distintas unidades.
- 3) Rumbo y objetivos claros. Las unidades autónomas capacitadas deben tener una misión clara, requisitos de producción definidos y una forma de evaluar el rendimiento.
  - 4) Control de errores. Los procesos laborales y las unidades deben estar diseñadas de tal modo que los errores puedan ser detectados y controlados en su origen. Esto implica que la unidad posee la información y las herramientas que le permiten detectar y prevenir errores.
  - 5) Integración socio técnica. Se considera que los sistemas sociales y técnicos están enlazados. El objetivo del diseño es alcanzar una integración efectiva entre ambos. El sistema técnico incluye el flujo laboral, las tecnologías específicas empleadas, el movimiento de la información y los procesos de trabajo.
  - 6) Acceso a la información. La información resulta crítica para un buen funcionamiento de un diseño SLAR. El flujo de información debe ser diseñado de tal forma que los miembros de la unidad puedan crear, recibir y transmitir la información necesaria.
  - 7) Trabajos enriquecidos y compartidos. Cuando los individuos comprenden la naturaleza de las tareas realizadas por otros, su aptitud para participar en el diseño y la conducción de todo el proceso laboral también se incrementa.
  - 8) Recursos humanos capacitados. El diseño de SLAR implica la necesidad de crear prácticas de recursos humanos coherentes con las unidades autónomas capacitadas como la selección local, la retribución basada en la aptitud, el feedback entre pares, las bonificaciones, la reducción al mínimo de rangos y jerarquías y la distribución de ganancias.
  - 9) Capacitar estructuras de management, procesos y culturas. El management deberá ser compatible con la unidad autónoma capacitada y actuar en su apoyo.

10) Capacidad para volver a configurarse. La unidad de trabajo (o conjunto de unidades) debe tener capacidad para volver a configurarse según las necesidades. Se supone que las organizaciones están diseñadas para anticipar i responder a los requisitos y cambios del entorno. Esto implica la creación de unidades capaces de aprender: de reunir información, de comprender las consecuencias de sus acciones y de ganar discernimiento.

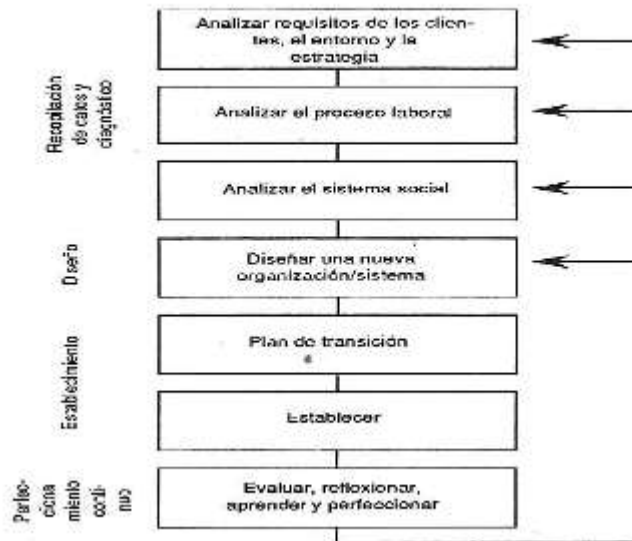
Estos diez principios constituyen un sistema correlacionado de conceptos para el diseño. Al combinarlos, el diseñador crea organizaciones muy distintas al modelo tradicional.

**Cuadro 5.1. Comparación entre el sistema tradicional y el de alto rendimiento**

<i>Tradicional</i>	<i>SLAR</i>
Diseño de impulso interno	Diseño con eje en los clientes y el entorno
Unidades fraccionadas y altamente controladas	Unidades autónomas capacitadas
Requisitos ambiguos	Orientación y objetivos claros
Inspección de errores	Control de errores en su origen
Predominio del sistema técnico	Integración sociotécnica
Flujo de información limitado	Acceso a la información
Trabajos limitados y fraccionados	Trabajos enriquecidos y compartidos
Recursos humanos controlados y restringidos	Recursos humanos capacitados
Control sobre la estructura de management, los procesos y las culturas	Estructura de management, procesos y culturas capacitados
Diseños estáticos que dependen de los directivos superiores	Capacidad para reconfigurarse

Fuente: Nadler, 1998:188.

**Figura 5.3. Proceso de diseño de sistemas laborales de alto rendimiento**



Fuente: Nadler, 1998: 193.

Como se puede observar todos estos elementos están relacionados entre sí y componen el conjunto de las cosas en las que se debe poner el foco al momento de analizar el diseño de las organizaciones, las estructuras y los principios para el diseño y los procesos. Gilli (2000:18) afirma que no pueden implementarse procesos si no hay estructuras claramente definidas, y de la misma forma, una adecuada estructura no está capacitada para funcionar eficientemente si no existen procedimientos que permitan el trabajo coordinado de cada uno de los componentes. Por otro lado, Hamel (1999:185) aporta que es necesario que todos los empleados comprendan en qué es crucial exactamente su contribución al logro del propósito estratégico. No solo debe parecer emocionalmente persuasivo el objetivo a todos los miembros de la empresa, sino que, además, todos los empleados deben comprender la naturaleza del nexo que existe entre su propio trabajo y la consecución del objetivo.

No existe entonces un único diseño universal de la organización, cada organización deberá diseñar su estructura de acuerdo con las actividades fundamentales que

realizan para poder concretar la misión y estrategia de la empresa. Mintzberg (1995: 97) describe los parámetros que deben ser tenidos en cuenta para realizar un correcto diseño organizacional, que divide en cuatro agrupaciones aproximadas y son:

Grupo	Parámetro de diseño
Diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización del cargo</li> <li>• Formalización del comportamiento</li> <li>• Preparación y adoctrinamiento</li> </ul>
Diseño de la superestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupación de unidades (departamentos)</li> <li>• Tamaño de la unidad</li> </ul>
Diseño de los enlaces laterales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de planificación y control</li> <li>• Dispositivos de enlace (comunicación)</li> </ul>
Diseño del sistema de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización vertical</li> <li>• Descentralización horizontal</li> </ul>

Mintzberg (1995:253) también analiza los **factores de contingencia**, como la edad y el tamaño, el sistema técnico, el entorno y el poder; y agrega que la estructuración efectiva requiere que los parámetros (valores dependientes) se ajusten de manera adecuada a los factores de contingencia (variables independientes); y, por último se necesita que los parámetros tengan consistencia interna entre ellos. El autor también

incluye variables intermedias que se encuentran entre las independientes y las dependientes y estas son: comprensión del trabajo, predicción del trabajo, diversidad del trabajo y velocidad de respuesta.

Lo aquí planteado se enfoca en la elección del diseño organizativo en la base de la constitución de las organizaciones. Pero ¿qué sucede cuando se debe rediseñar una estructura ya existente? Se ingresa entonces en el plano de los rediseños organizativos que también influyen en la estrategia de una organización. Hesselbein (1998) destaca que los **rediseños organizativos** tienen el mismo objetivo final: mejorar la aptitud de la empresa para llevar a cabo sus estrategias y decisiones. El cambio en la estructura será apenas una pieza de la solución total. Las preguntas que es necesario hacer en miras a rediseñar la estructura de una organización son:

- 1) “¿Cuál es el fin de la reestructuración? ¿Avanzamos hacia el objetivo con cada cambio que realizamos? ¿El cambio propuesto es suficiente o requiere cambios complementarios en otros sectores de la organización?
- 2) ¿Cómo funciona realmente la organización en la actualidad? ¿Los cambios estructurales propuestos son aplicables en la realidad, o solo en papeles?
- 3) ¿El cambio propuesto es coherente con la ideología central y la estrategia de la organización?
- 4) Dado que cada cambio tiene ventajas y desventajas, ¿Cómo identificamos las compensaciones implícitas que haremos a medida que reestructuramos la organización y nos preparamos para ellas? ¿Cómo utilizamos otros elementos del diseño para mitigar las deficiencias potenciales? ¿Cómo manejamos diariamente esas compensaciones?” (Op. Cit., 96)

El factor humano, entonces, debe ser considerado como un elemento determinante al momento de formular las estrategias de las empresas. En ese contexto se define estrategia de recursos humanos de la siguiente manera: “Un modelo de decisión

referente al área de personal, que se plasma en unas estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzcan el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos... La gestión estratégica de recursos humanos debe emanar de la estrategia formulada a nivel corporativo y depender de ella". Valle Cabrera (1995:145)

#### **4. Marco Metodológico**

El presente trabajo final será abordado por una metodología cualitativa. El enfoque cualitativo será necesario para describir y analizar la situación planteada, mediante la recolección de datos descriptivos. Para esto se utilizarán fuentes primarias, entrevista a quien ocupó la posición de gerente general de Plan Calibri en 2010, a un integrante del área de legales, a un integrante del área de finanzas, a un integrante del área de operaciones y a un integrante del área de sistemas de Plan Calibri, y fuentes secundarias.

El diseño metodológico será descriptivo y explicativo. Descriptivo con el objetivo de narrar situaciones y eventos. Y explicativo, ya que se tratará de explicar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de estudio.

## 5. Caso: El cambio de Plan

“Debo encontrar una solución para la problemática del plan de ahorro<sup>1</sup>”, pensó Santiago Richards<sup>2</sup>, Presidente y Director ejecutivo de Cromo Motors de Argentina al ver que la unidad de negocios que representaba el 20% de la facturación de la compañía atravesaba una crisis, mientras observaba la pantalla de la computadora en su oficina del edificio Retiro.

Corría el año 2009 y sabía que si continuaban a ese ritmo, no lograría los objetivos primordiales que lo trajeron a dirigir la operación de Cromo Motors en Argentina.

“¿Cómo se resuelve esta coyuntura interna?” Los empleados estaban desmotivados, y la unidad de negocios sin rumbo. Santiago sabía que tenía que tomar decisiones dramáticas y que el tiempo apremiaba.

### Historia de la industria automotriz

Argentina participó de la historia de la industria automotriz casi desde sus comienzos, esto fue así porque el país contaba con una próspera situación económica devenida de la actividad agrícola ganadera que permitía que buena parte de la comunidad local adquiriera los últimos adelantos en materia de industria que se desarrollaban en el mundo.

---

<sup>1</sup> Definimos a los planes de ahorro como “sistemas cerrados de ahorro previo tienen como objeto la adjudicación directa de bienes muebles o de sumas de dinero, que pueden en este último caso, ser aplicadas a la adquisición de bienes muebles o inmuebles” (Metelli – Rodríguez, 2008:49)

<sup>2</sup> Los nombres de las personas y compañías de este caso fueron modificados para respetar su privacidad.

Ya hacia fines del siglo XIX comenzaron las primeras importaciones de vehículos al país. En 1887 Uriarte Castel, quien luego sería el primer presidente del Automóvil Club Argentino, importó el primer auto a la Argentina. Fue también Uriarte Castel quien recibió la primera licencia de conducir y patente número uno de un vehículo marca Boro, el primero patentado en la Ciudad de Buenos Aires.

Ese escenario convirtió a la Argentina en una potencia en materia automotriz, tal es así que en 1913 Cobre Motors Company instaló en Buenos Aires la primera sucursal de Latinoamérica y la segunda en el mundo.

Para ubicar el contexto, vale decir que Argentina ocupaba en ese momento el sexto lugar entre los países que más densidad de auto por habitante tenían. Los mejores autos se fabricaban en Argentina.

En cuanto a hitos importantes de la industria en el país, se encontraron que en 1925 Cobre inició en Argentina la línea de montaje de su modelo H y se convirtió en una empresa pionera de la industria automotriz argentina.

En el mismo año nació Cromo Motors de Argentina, y en los años '50 se produjo la llegada de Boro al país, con su primera fábrica fuera de Alemania.

Otro hito importante en la historia de la industria fue el decreto 3693 durante la presidencia de Frondizi de promoción a la industria automotriz. Muchas terminales pusieron los ojos en Argentina aunque no todas pudieron instalarse luego en el país.

Los años '70 trajeron muchas novedades a la industria también, con incorporación de nuevas tecnologías. Por ejemplo, se presentó al mercado el primer auto argentino con caja automática.

En esos años Cromo Motors dejó de producir en el país al igual que Ferrita.



En 1980 Molibdeno Vanadio y Titanio se fusionaron creando “Vantanio”. Tres años después Cobre y Cobalto celebraron el primer millón de autos producidos en el país.

En 1987 Cobre y Molibdeno se fusionaron creando Cobredeno hasta el año 1995 donde volvieron a separarse.

En los '90, volvieron algunas terminales al país, como Cromo Motors que retomó sus actividades en el año '95 y en el año '97 desembarcó definitivamente Ferrita.

El 2009 trajo muchas novedades también, ya que varias terminales anunciaron la fabricación local de nuevos modelos.

### **Cromo Motors Company**

Cromo Motors fue fundada en Estados Unidos el 25 de Septiembre de 1909, en época donde todas las automotrices empezaban a surgir a nivel mundial.

Cromo Motors comenzó a prosperar en los años '20 cuando se forjó un nuevo concepto de gestión y de producto.

Algunas de las marcas que comercializaban en la época eran Clarinete, Tuba, Piccolo, Trompa, Oboe y Fagot. Calibri se incorporó a la compañía en el año 1919. Algunas de estas marcas se tornaron rápidamente muy conocidas entre el público, trascendiendo las fronteras de Estados Unidos.

Durante la primera guerra mundial la compañía se dedicó casi exclusivamente a colaborar con material bélico que se destinó a la guerra. Durante aquellos años (1914-1918) aprovisionó al ejército de una variedad amplia de modelos, así como también para la producción de motores, tanques, ambulancias, etc.

Luego de la guerra, y ante la creciente demanda de vehículos la compañía acompañó el crecimiento de la demanda con innovación y buena comercialización de sus productos. Ejemplo de ello fue como la empresa se destacó por ser pionero en el arranque eléctrico.

En 1920 una crisis económica a nivel nacional en Estados Unidos, marcó un punto de inflexión en la compañía, y el entonces presidente de Cromo Motors Frederick Patson y su filosofía de “operaciones descentralizadas con un control coordinado”, se convirtieron en modelo para las corporaciones modernas.

El nuevo enfoque de Cromo Motors pasó a ser “un automóvil para cada bolsillo y cada propósito” junto a la “mejora continua para todos sus vehículos”. Pronto se convirtió en la empresa líder en ventas en el mercado americano.

En 1923 Cromo Motors se convirtió en el productor de camiones y vehículos más grande del mundo, posición que ocupó durante 77 años hasta el año 2008.

En ese año se inició una profunda reestructuración que incluyó la entrada en convocatoria de acreedores de la compañía, por un período de 40 días durante 2008.

Ese fue el tiempo que le requirió a la empresa sanear sus finanzas y relanzar la compañía de la mano de cuatro marcas globales entre las que estaba Calibri.

### **Cromo Motors en Argentina**

En 1920, y bajo el concepto de “fabricar vehículos en el lugar donde se venden”, Cromo Motors se instaló en Argentina así como en otros países a nivel mundial. El mercado

local estaba ávido de autos, ya que había un parque automotor de 180.000 vehículos para una población de 10 millones de personas.

Cromo Motors Argentina empezó instalando sus oficinas y primeras líneas de producción en el barrio de Palermo, Buenos Aires. Era conocida entre los vecinos como “El Calibri”.

En 1928 adquirió un terreno en el barrio de Villa Urquiza, donde construyó su planta propia. En 1930 Cromo Motors Argentina alcanzaba un 40% de participación en el mercado argentino.

Uno de los hechos que caracterizó el esplendor de la época, fue la creación del colectivo, un invento netamente porteño, y que con el orgullo de Cromo Motors de Argentina, una de las primeras unidades fue un Calibri Eco Pent.

En los años ‘30 continuaba la expansión de la empresa, y la planta de Urquiza comenzó a ser insuficiente para la producción. Así fue como adquirió 30 hectáreas en la zona de Lincoln de la provincia de Buenos Aires para empezar a construir una planta de manufactura que tendría más de 8 mil metros cuadrados.

Con la segunda guerra mundial, la prosperidad con la que venían operando se vio interrumpida, por la paralización de la producción a raíz de la falta de insumos importados.

La empresa decidió conservar al personal, por lo que aceptaron trabajos de toda índole: armarios metálicos para vestuarios, bancos para escuelas, heladeras portátiles, juegos infantiles para parques, marcos para puertas o ventanas de viviendas que construía el Banco Hipotecario Nacional. Más tarde colaboró reparando carrocerías para ómnibus.

Terminada la guerra, se amplió la planta de Lincoln a 20 mil metros cuadrados. En 1959 con la sanción del nuevo régimen para la industria automotriz lanzado por el gobierno, Cromo Motors Argentina comenzó la fabricación nacional de vehículos.

Otros hitos en la historia de Cromo Motors en Argentina, fueron en los años 1969 con el lanzamiento de la mítica Caly, y 1974 con el lanzamiento de un mediano compacto, el Tuba 500.

En la década del '70 la situación económica, política y social, influenciaron para que Cromo Motors Argentina perdiera estabilidad financiera y capital de trabajo, fue por eso que en 1976 tomó la decisión de finalizar la producción local, aunque siguió comercializando modelos en el país.

En el año 1995 volvió a desembarcar en Argentina con la apertura de una fábrica de ensamble en Mendoza.

En 1997 anunció la construcción de un Complejo Industrial en Merlo, provincia de San Luis. Fue construido en un tiempo record de 22 meses, y con capacidad instalada para producir más de 100.000 unidades por año. En 1998, la planta de Merlo obtuvo la certificación ISO 14.001, configurando la primera planta de la empresa en la región en obtener dicha certificación. Allí se inició la fabricación del exitoso modelo Calibri Elegant.

Cromo Motors Argentina tenía dos instalaciones más en el país: oficinas administrativas en la Ciudad de Buenos Aires y el Centro de Distribución de piezas y depósito en Moreno, provincia de Buenos Aires.

En 2007 el CEO de la compañía visitó la planta anunciando una inversión de 500 millones para la producción de un nuevo modelo que sería comercializado en el país y exportado a otros mercados de la región. Así fue como en octubre de 2009 se presentó el Calibri Attitude. Ese mismo año fue nombrado auto del año en Brasil.

## **Descripción de la competencia de Cromo Motors Argentina**

Cromo Motors competía en Argentina con Vanadio Autos Argentina, Cobre Argentina, Boro, Titanio Ferrita, Cobalto Argentina, Níquel y Molibdeno.

### **Vanadio de Argentina**

Al poco tiempo de su apertura en Italia en 1899, Vanadio comenzó a exportar sus vehículos por todo el mundo, y entre los países elegidos estaba Argentina, que recibía grandes corrientes migratorias provenientes de Europa y especialmente de Italia.

El primer automóvil de la marca italiana llegó al país en 1905. Esta marca traía arraigados dos conceptos que los caracterizaron a lo largo de su historia: la producción de modelos de volumen, y la idea del auto popular.

En abril de 1960 se produjo un hito en la historia de Vanadio de Argentina, salió de la línea de producción de la planta de Barracas el primer auto de la marca fabricado en el país y por si fuera poco uno de los más exitosos de la industria nacional: el Vanadio 4T, que fue sin dudas el principio de un largo idilio entre los argentinos y el Vanadio que duró hasta 1982.

A mediados de la década del '90 Vanadio dio un paso fundamental cuando logró la autorización para construir una nueva planta en Argentina con una inversión directa de 500 millones de dólares. La misma se inauguró en 1996 en Rafaela, Córdoba, con

90.000 m<sup>2</sup>. La flamante planta que se convirtió en una de las más avanzadas a nivel internacional, produjo el Vanadin que se presentó en Argentina en 1997 para el mundo.

En 2009 y con motivo de celebrar su 90<sup>o</sup> aniversario en el país, Vanadio presentó un ícono de su marca, con el lanzamiento del nuevo Vanadio 300.

### **Cobre Argentina**

La historia de Cobre como empresa automotriz surgió en Estados Unidos en el año 1905, cuando Charles Cobre decidió crear Cobre Motor Company con el objetivo de revolucionar a la industria automotriz para que los vehículos automotores dejaran de ser un producto de elite para convertirse en un producto al alcance de la mayor cantidad de personas, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la sociedad.

Además de diseñar la producción en cadena, Cobre decidió una medida revolucionaria para la época como fue aumentar el salario de los trabajadores duplicando la media pagada por la industria (el creía que esto se relacionaba de manera directa con un aumento en la demanda)

Otra implementación revolucionaria de Cobre, fue el medio de pago: se podía comprar vehículos y abonarlos en cuotas.

En 1915 Cobre Motors instaló la primera sucursal latinoamericana en Argentina, siendo la segunda fuera de Norteamérica. En 1916 se abrió la primera planta, en el Barrio de San Telmo en Buenos Aires. Se comenzó a importar vehículos desarmados, para proceder a su montaje en Buenos Aires.

En 1963 se dio un hito para la empresa, en la nueva planta de San Vicente salió de la línea de producción el primer Cobrel de producción íntegramente nacional.

En 2001 Cobre se convirtió en el líder de las exportaciones de automotores y en el 2005 la compañía produjo su auto N° 2.000.000.

“Hacia adelante” fue el slogan que utilizó la empresa a partir de 2008, una frase que describió los ideales de Cobre a partir de ese momento.

### **Boro**

En 1882, nace en Alemania. El ciclo de la empresa en Argentina empezó en 1951 con la conformación de Boro de Argentina.

En 1954, un argentino se encargaba de poner el nombre de Boro y Argentina en lo más alto del automovilismo deportivo mundial. Carlos Estevez se consagraba campeón de la Fórmula Uno, título que repetiría en 1956.

Las décadas del '60, '70 y '80 se caracterizaron por un importante crecimiento y creciente presencia industrial ya que comenzó a tener protagonismo cada vez mayor en el transporte y carga de pasajeros.

Un hito de la empresa se dio en el año 2001 con la fabricación de la Boro 17 producido únicamente en Argentina, muestra de la confianza de la casa matriz y la excelencia lograda por los colaboradores ya que un año más tarde empezó a exportarse a Alemania y a más de 55 países.

En 2009 Boro se ubicó en el tope de ventas con un 39% de participación de mercado en la categoría correspondiente al Boro Sedan H.

El lema que configuró el norte de la compañía, siempre ha sido “No habrá ninguno igual”

### **Titanio Ferrita**

El primer Ferrita puesto en Argentina se remonta al año 1925 y en 1958 comenzó la era industrial de la marca en el país con una planta ubicada en el barrio de Retiro de la Ciudad de Buenos Aires.

Por otro lado, Titanio fue el apellido de una antigua y tradicional familia Checa que en el siglo XVI se dedicaba a un molino harinero. Con el paso de los años se fue volcando a la industria metalúrgica. En 1891 Karl Titanio fabricó su primer automóvil. En 1904 llegaron los primeros automóviles al puerto de Buenos Aires y comenzó la fabricación en el país en el año 1958.

### **Cobalto Argentina**

Louis Cobalto a los 20 años ya estaba convencido de cuál sería su futuro y compró con sus ahorros un triciclo Dijon y lo transformó en la famosa Dijonet de cuatro ruedas. En 1898 se fundó Cobalto Tires. El espíritu innovador era la principal característica.

El desembarco oficial en Argentina fue en 1959. Los años '60 comenzaron con una importante innovación: el motor Obelisco, primer propulsor con desarrollo nacional. En 1966 salía a la venta un hito de la compañía: el Obey Cobalto. Otro hito se daría en 1971 con el Cobalto Z, elegido auto del año.



En los '80 el concepto de calidad total marcó un punto de inflexión en la industria nacional y se trasladó al ámbito comercial y de servicio.

El comienzo del nuevo milenio y la fabricación del Cobalto Lux trajeron novedades importantes ya que se incorporó el sistema de producción Cobalto con el fin de acelerar los procesos industriales.

### **Niquel**

La historia de Niquel comenzó a fines del siglo XIX en Japón.

El “sistema de producción de Niquel” fue uno de los principales legados de la compañía. Se hizo conocido como TPS en 1970 pero fue establecido mucho antes. Basado en los principios de Jidoka y Just-in-time, el sistema fue un factor fundamental en la reducción de inventarios y defectos en las plantas de Niquel y sus proveedores. El TPS, puso el énfasis en la mejora continua y el valor del compromiso de los empleados.

Niquel inició sus operaciones en Argentina en 1994 (desde el '80 importaba modelos al país). Y en diciembre de ese año comenzó con la construcción de la planta de Ituzaingó.

En 2009 la empresa celebró la producción de la unidad número 300.000 en su planta de Ituzaingó.

La firma empleó a más de 3100 personas. La educación y el entrenamiento de su personal fueron considerados un elemento clave de su éxito.

### **Molibdeno**

Los comienzos de la historia de la casa matriz de Molibdeno se remontan a la década del '30. Los dos primeros modelos de Molibdeno se terminaron en 1936.

Con el paso del tiempo la marca encontró un modelo que batiría todos los records de venta, conocido popularmente como Molibdeno 400.

En 1980 se instaló oficialmente en Argentina, en su planta de Roque Perez en donde se dio uno de los hechos más importantes de la compañía, con el modelo Flaut que en 1984 se presentaba, un auto fabricado totalmente en el país.

### **Crisis mundial e impacto en Argentina en el 2009<sup>3</sup>**

Durante los seis años comprendidos entre 2003 y 2008 inclusive, América Latina en su conjunto creció a una tasa media cercana al 5% anual (con un crecimiento del PIB por habitante mayor al 3% anual) A diferencia de otros episodios expansivos, además, este período de crecimiento tuvo una característica positiva inusual: la generación de superávits simultáneos en el plano externo y fiscal. En particular, la mejora de las cuentas externas trajo aparejada una intensa acumulación de reservas internacionales, consecuencia de intervenciones en los mercados de cambios por parte de los bancos centrales. A su vez, los indicadores sociales mostraron mejoras, con caídas en la pobreza y el desempleo. En 2009 esa fase de crecimiento excepcional se interrumpió abruptamente.

---

<sup>3</sup> Documento de Ideas N°8 – Centro de Ideas UNSAM, Agosto 2009

Esa interrupción fue resultado del brutal shock externo que sufrió la región, derivado de la peor crisis económica mundial acaecida en muchas décadas. El origen de la crisis, fue el colapso financiero en Estados Unidos, pero sus efectos se propagaron rápidamente, primero por gran parte de Europa y Japón y, más tarde, prácticamente por todos los confines del globo. No hubo, de hecho, región avanzada o en desarrollo que haya podido eludir sus efectos y América Latina ciertamente no fue una excepción.

Fue indudable, no obstante, que dicha crisis internacional encontró a la región en una posición más sólida que en ocasiones anteriores semejantes. La mayor parte de las economías se encontraban menos endeudada que en décadas precedentes, contaban con una posición más robusta en materia de reservas internacionales, superávit fiscal y externo, y exhibían sistemas financieros más sanos.

Precisamente esta serie de factores positivos fue lo que llevó a muchos analistas durante la primer fase de la crisis financiera internacional, hacia mediados y fines de 2007, a sugerir que América Latina, como otras regiones emergentes, la asiática en particular, podría mantenerse “desacoplada” a la crisis de los países avanzados. Sin embargo, aunque el contagio no fue inmediato, dado que inicialmente los indicadores financieros no se deterioraron como en los países desarrollados, la hipótesis del desacople quedó descartada a fines del tercer trimestre de 2008 –siendo la quiebra del Lehman Brothers el hecho emblemático del drástico cambio en el escenario.

Desde entonces la actividad económica mundial aceleró el ritmo de contracción –el PBI mundial se redujo ese año por primera vez desde la Segunda Guerra Mundial- y lo propio ocurrió con el comercio, que también registró su caída más importante desde la posguerra. Así, mientras que en el primer semestre de 2008 el efecto sobre las economías emergentes fue más bien heterogéneo, desde el cuarto trimestre de ese año se generalizó la fuerte caída en casi todas las economías, verificándose el alcance mundial de la crisis.

De hecho, aunque en 2008 la expansión del PIB de la región aún fue notable (datos preliminares de CEPAL hablaban de un crecimiento del 4,6% en dólares de 2000) en dicho año ya comenzó a apreciarse un deterioro importante en variables que habían mostrado un comportamiento muy positivo en el periodo 2002-2007, como las cuentas externas y fiscales y ciertos indicadores sociales. En otras palabras, el contagio de la crisis y sus primeros efectos tuvieron lugar ya en 2008.

Argentina sufrió las consecuencias del contagio como el resto de los países en desarrollo. Sin embargo, algunos factores internos ya venían afectando el desempeño de su economía con anterioridad, debido a que los pilares sobre los cuales se había basado el proceso de expansión en la post-convertibilidad ya evidenciaban signos de agotamiento.

En efecto, el impulso inicial de esa expansión había sido la combinación de un tipo de cambio real alto, salarios bajos y un superávit fiscal primario elevado. Gradualmente, sin embargo, a partir de mediados de 2005, las inconsistencias de la política económica comenzaron a acelerar la inflación, elevar la conflictividad salarial y erosionar la competitividad-precio basada en la subvaluación del peso. Al mismo tiempo, los crecientes subsidios otorgados a diversos sectores (especialmente energéticos y de transporte) para impedir incrementos de tarifas con impacto inflacionario, aceleraron el gasto público, que también fue inducido al alza por aumentos de salarios y jubilaciones, deteriorando gradualmente la posición fiscal.

Otros condimentos como la intervención del Instituto oficial de estadísticas (INDEC) y la manipulación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), en particular, tuvieron consecuencias letales sobre la credibilidad del gobierno. En efecto, la subestimación del IPC afectó el ajuste de los títulos de la deuda pública ajustados por precios (un verdadero default encubierto), encubriendo la pérdida de poder adquisitivo de salarios y jubilaciones y dificultando la negociación de contratos, especialmente en el mercado de

trabajo. No fue sorprendente, entonces, que la desconfianza del sector privado se haya manifestado, desde fines de 2007, en una persistente tendencia a la dolarización de sus portafolios, que se acentuó a partir del conflicto político que a comienzos de 2008 enfrentó al sector agropecuario con el gobierno nacional.

El conflicto estalló cuando el gobierno, escudándose en la tendencia al alza que venían exhibiendo los precios internacionales de la soja y otros granos, pretendió reforzar la posición fiscal subiendo las retenciones a las exportaciones agropecuarias. La generalizada rebelión que se desató provocó el enfrentamiento del Vicepresidente Cobos con la Presidenta Cristina Kirchner y el resto del Ejecutivo, hizo fracasar la tentativa oficial y produjo la ruptura de la coalición “transversal” que apoyaba al gobierno. El episodio marcó el inicio de la declinación política del kirchnerismo y afectó severamente el desempeño de la economía.

En ese marco, la percepción de que el superávit primario resultó insuficiente para cubrir los vencimientos de deuda del gobierno y que el acceso al financiamiento externo quedó prácticamente cerrado (con excepción de las colocaciones que aceptó suscribir el gobierno venezolano a tasas de interés que incorporaban un elevadísimo riesgo país) por la decisión de no recurrir al FMI y la negativa a renegociar la deuda impaga con los holdouts y el Club de Paris, disparó temores de un nuevo default, elevó la incertidumbre y reforzó la salida de capitales. El proceso de “fuga a la calidad” que se generalizó en los mercados financieros internacionales el último trimestre de 2008 ante la crisis global, (el canal financiero de contagio) no hizo más que intensificar ese proceso y condujo a la economía a la etapa recesiva posterior. Ante semejante contexto, la mayoría de los pronósticos privados anticiparon para ese año una caída del PIB no inferior al 3,5%.

Por otro lado, a pesar del deterioro de la actividad, la tasa de inflación se mantuvo muy por encima de los niveles internacionales y, si bien se desaceleró, permaneció en torno a 15% anual.

## Los planes de ahorro automotriz

El plan de ahorro automotriz conformaba un modelo de negocio que permitía generar un ahorro de dinero para la adquisición de un bien (en este caso vehículos automotores), a bajo costo y con pocos requisitos<sup>4</sup>.

El cliente se suscribía a través de un contrato<sup>5</sup> de adhesión a un sistema de producción y comercialización propuesto por las empresas fabricantes o terminales de automotores o entes financieros.

Los planes de ahorro de la industria automotriz estaban regulados por la Inspección General de Justicia, y la mayoría de las automotrices contaba con este canal o unidad de negocio dentro de sus operaciones en Argentina y en varios países de Latinoamérica principalmente<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> En definitiva es una forma de financiamiento para obtener un vehículo y desde ese punto de vista, “el financiamiento por ahorro previo implica (...) que el consumidor suscribe, mediante la metodología de la contratación por adhesión, a un sistema de producción y comercialización propuesto por las empresas fabricantes o terminales de automotores o entes financieros, a cambio de una promesa de bien futuro (o dinero acumulado)” (Ghersi-Muzi, 1996:49)

<sup>5</sup> Según el art. 1137 del Código Civil, que “hay contrato cuando varias personas se ponen de acuerdo sobre una declaración de voluntad común, destinada a reglar sus derechos”; y por contrato de adhesión, “al contrato predispuesto en que la parte no predisponente ha estado precisada a declarar su aceptación” (Alterini, 1999: 133).

<sup>6</sup> “El sistema de ahorro previo se ha constituido, efectivamente, en un factor evidente de propulsión y dinamismo de las actividades industriales y comerciales” (Gustavino, 1988: 27)

Antes de la década del noventa cualquier tipo de financiamiento era escaso por los ciclos desfavorables de la economía Argentina. Los planes de ahorro fueron quienes tomaron el mercado de los excluidos, de quienes no tenían todos los avales para ser aceptados por los bancos.

Desde la década de 1980 comenzaron a ofrecerse en forma masiva, durante la década de 1990 explotaron y desde 2003 (luego de la crisis) crecieron de manera abrupta.<sup>7</sup>

### **El Plan Calibri**

El Plan de Ahorro Calibri, fue creado en el año 1996. Era un sistema mediante el cual un conjunto de personas conformadas en un grupo, pagando una cuota mensual actualizable (según el valor móvil del bien a adquirir), constituían un propio fondo de ahorro común que permitía la compra de bienes a adjudicar, iguales para todos. Estos bienes eran entregados a integrantes de dicho grupo, sea por la modalidad de sorteo o por licitación al ganador.

En el caso de Plan Calibri, los planes se componían de 84 cuotas, significando ello que cada grupo se conformaba con un número de personas igual al doble de la duración del plan, es decir, 168 personas. Generalmente se asignaban dos autos por mes.

Con el fondo del grupo se compraban los vehículos a la fábrica (Cromo Motors Argentina) para la siguiente adjudicación. Es decir, que la compra de las unidades dependía de la recaudación del grupo.

---

<sup>7</sup> Otálora, 2012:206

No existía entrega programada y la unidad se entregaba solo a través de un acto de adjudicación que se realizaba una vez por mes con la fiscalización de un escribano público.

Los Pilares fundamentales del sistema eran:

- los suscriptores que eran aquellas personas que integraban un grupo para obtener un bien (automóvil);
- La administradora o Plan Calibri (Calibri S.A. de Ahorro Para Fines Determinados, ver anexos 1 y 2) que tenía a su cargo la administración del sistema. Era responsable solidaria de los actos de los Agentes, administraba el dinero y determinaba la asignación de los fondos para la compra de vehículos. Un dato importante: no eran una financiera.
- Los Agentes Autorizados eran otros de los pilares de este sistema, que eran personas jurídicas independientes, autorizadas por la Administradora para comercializar los Planes de Ahorro que ésta ofrecía y entregar los bienes adjudicados. El Agente no era parte del Contrato de Plan de Ahorro suscripto con el cliente.
- Y por último La Terminal (en este caso Cromo Motors Argentina) que era el fabricante de los bienes que se comercializaban y entregaban por el sistema de Plan de Ahorro. Era quien vende el vehículo al Grupo. No era parte del Contrato de Plan de Ahorro suscripto pero sí quien garantizaba el cumplimiento de las obligaciones asumidas por la Administradora.

Dentro de Cromo Motors Argentina el plan de ahorro representaba un canal importante de venta de vehículos (aproximadamente el 20% de las ventas de la compañía) y tenía como particularidad que era una unidad de negocios que se autofinanciaba.



El Plan Calibri contaba con una cartera activa total (entre ahorristas y adjudicados) de 140.000 personas, y de contratos prendarios de 40.000 aproximadamente.

### **Competencia Planes de Ahorro**

Las automotrices que para el 2009 contaban con una administradora de ahorro previo para comercializar los planes, eran Vanadio (Vanadio Plan), Titanio (Plan Titanio), Cobalto (Plan Cobalto), Molibdeno (Molibdeno Plan), Ferrita (Ahorro Ferrita), Boro (Boro Boro Plan), Cobre (Plan Cobre) y Calibri (Plan Calibri).

El mercado de planes se medía por tres variables fundamentales: las suscripciones, las adjudicaciones y la facturación.

Las suscripciones medían la cantidad de contratos de adhesión firmados por el cliente a través de los agentes en un período de tiempo. Las adjudicaciones medían a los suscriptores que habían adjudicado un vehículo ya sea por la modalidad de sorteo o de licitación. Y la facturación eran aquellos vehículos efectivamente entregados.

Para el año 2009, el mercado total de suscripciones para todas las administradoras era de 301.542 casos, el de adjudicaciones era de 181.506 y de facturación 84.197.

Molibdeno Plan lideraba los tres segmentos con un porcentaje de participación del 27%, 30% y 26% respectivamente, seguido de cerca por Vanadio Plan.

El Plan Calibri ocupaba ese año el tercer lugar en participación de mercado. (Ver anexo 3)

Otros competidores de los planes de ahorro, en lo referente a financiación de un vehículo automotor, es decir, en la constitución de un contrato prendario, eran: los

bancos, las financieras de marca (como Cromac), las propias terminales, los concesionarios, y otros (empresas privadas y sociedades comerciales).

Los planes de ahorro lideraban el mercado prendario muy por encima de sus competidores en este producto, seguido por los bancos y las financieras de marca. (Ver anexo 4 y 5)

### **Cambiando el rumbo informático**

En el año 2006 se planteó la idea de realizar un cambio de sistemas a nivel regional con el fin de modernizar la tecnología con la que operaba el Plan. El mismo formato sería aplicado a las operaciones de Colombia, Ecuador, Brasil y Argentina.

Esto conllevaba un trabajo de gran complejidad ya que cada país tenía su propia forma de comercializar el plan de ahorro. No se trataba del mismo tipo de negocio en todas las operaciones, ni tenían las mismas dimensiones, ni los mismos mercados, y la organización de los recursos humanos era diferente en todos los casos.

La principal ventaja que perseguía el cambio de sistema era integrar los sistemas financieros y de operaciones en una misma aplicación.

Se comenzó con el proyecto relevando las necesidades de cada área y de cada operación. El equipo que estaba a cargo del proyecto en Argentina, era un equipo perteneciente a una empresa radicada en Brasil, que estaría a cargo de los desarrollos que serían necesarios para adaptar los sistemas y de la implementación del mismo. Comenzaron a tener diferentes reuniones con las áreas del plan de ahorro para desarrollar las funcionalidades requeridas, y adaptar las particularidades de cada sector en base a las necesidades de automatización, siempre en el marco de un sistema que

ya venía predeterminado con algún grado de flexibilidad para ser modificado. Las barreras idiomáticas complicaban la situación. Incluso para los integrantes del equipo a cargo de la implementación que mejor hablaban español, la interpretación de los términos y el funcionamiento del plan de ahorro en sí mismo implicaba una problemática.

El proyecto se extendió hasta el 2009, cuando a mediados de año, se decidió la implementación definitiva y migración de toda la base de clientes y operaciones de una sola vez. Los desarrollos de las necesidades de las áreas no estaban completados, sin embargo el proyecto del cambio de sistema ya se había extendido lo suficiente y se decidió la implementación de todas maneras.

Esto produjo problemas operativos en todas las áreas que no pudieron desarrollar sus actividades con normalidad durante meses. Todos los procesos internos del plan se vieron afectados, desde el proceso de adjudicación de vehículos, hasta la aplicación de las cobranzas de las cuotas que abonaban todos los meses los clientes. No se realizó gestión de cobranza de las cuentas morosas por más de tres meses, porque la información que arrojaba el sistema sobre las cuentas corrientes de los clientes no era confiable, presentaba errores; entre otras complicaciones que trajo el cambio de sistema.

Las áreas estaban desgastadas y desmotivadas por tener que estar relevando los errores que el sistema presentaba a diario, un sistema que no conocían (a pesar de haber recibido capacitación, nunca habían trabajado en él)

Al afectarse el giro normal de la operación, aumentaron los reclamos por satisfacción en el servicio por parte de los clientes y los reclamos legales no tardaron en llegar.

## **Estructura del Plan de Ahorro**

El Plan Calibri, como ya se dijo, era una unidad de negocios dentro de Cromo Motors Argentina. La misma presentaba una estructura compleja y completa, como si se tratara de una empresa completamente diferenciada de su principal.

Las oficinas del Plan se encontraban en otro edificio diferente al de Cromo Motors Argentina y compartía piso con la financiera de Cromo Motors, Cromac (empresa distinta de la automotriz, brazo financiero de Cromo Motors).

A su vez, si bien se trataba de una unidad de negocios de Cromo Motors Argentina, el gerenciamiento del área estaba tercerizado en la financiera Cromac. Por lo tanto, Plan Calibri y Cromac, compartían Presidente y Director ejecutivo. Lo mismo sucedía con algunos directivos, gerentes y supervisores.

Así, las áreas y los líderes de la unidad de negocios Plan Calibri en ocasiones eran empleados de diferentes empresas y tenía distintos reportes.

El área de operaciones de Plan Calibri reportaba a un Director de Operaciones que era empleado de la financiera (Cromac) y que a su vez reportaba al Presidente y Director Ejecutivo de Cromac.

Del Director de Operaciones dependían el supervisor de operaciones, el área de cobranzas legales y extrajudiciales, el área legal, y el área de atención al cliente; todos empleados de Cromo Motors Argentina.

Por otra parte, el Supervisor de Finanzas de Plan Calibri era empleado de Cromo Motors Argentina, y dependía funcionalmente del Gerente de Finanzas de Cromo Motors Argentina. De él dependían las áreas de tesorería, prendas, otras áreas de finanzas propias del plan, y el área de sistemas del Plan Calibri.

El Gerente Comercial de Plan Calibri también lo era de Cromac, era empleado de la financiera y reportaba al Presidente y Director Ejecutivo de Cromac. También el supervisor comercial era parte del staff de Cromac. Sin embargo algunos gerentes de distrito que les reportaban, quienes eran los encargados de tratar con los concesionarios y agentes que comercializaban el producto del plan de ahorro y de la financiera, eran empleados de Cromo Motors Argentina y compartían sus funciones con ambas empresas (Cromac y la unidad de negocios del Plan de ahorro). (Ver anexo 6)

La forma en que estaba instrumentada la estructura del Plan traía problemas culturales en el grupo de trabajo. El equipo se identificaba más con la financiera y sus empleados, no solo por compartir el mismo piso, sino porque el gerenciamiento estaba en cabeza de la financiera. Los empleados no se sentían parte de Cromo Motors. Si bien participaban de las reuniones generales de equipo de esta última, nunca se llegaba a lograr una identificación con la principal. La financiera y el plan compartían muchas ocasiones que los hacían verse como parte de un mismo equipo: eventos corporativos, charlas, días de integración, fiestas de fin de año, etc.

Otra de las particularidades que presentaba esta estructura, era que el área de operaciones y el área de finanzas de Plan Calibri parecían dos empresas diferentes. Los empleados bromeaban diciendo que había “un muro” entre ambas áreas. Esto tenía que ver en parte con los reportes distintos que tenían los líderes de las mismas y los intereses que representaban. Esta situación generaba cierto recelo entre los jefes de dichas áreas, que muchas veces terminaban en peleas de poder que desgastaban a las personas que se veían involucradas en ello. También en esto influían las diferencias en los cargos de los líderes de las áreas y cómo estos eran valorados por las diferentes empresas no solo a nivel económico sino también en términos de reputación.

## La idea de Santiago

Santiago se preguntaba cuál era la solución más adecuada para resolver esta coyuntura. Sabía que el equipo estaba desmotivado y que no había mucho tiempo hasta que la situación se volviera grave y no manejable.

¿Se podría pensar en dejar de tercerizar el gerenciamiento del plan de ahorro en la financiera Cromac? ¿Se debería modificar la estructura sin afectar esa tercerización? ¿Sería el nombramiento de un gerente general una alternativa para este negocio? ¿Sería conveniente dejar las cosas como estaban? ¿Qué riesgos implicaría esta alternativa? ¿Podría analizarse un nuevo cambio de sistema? ¿Deberían asignarse nuevos recursos para tratar exclusivamente la coyuntura del cambio de sistemas? El tiempo apremiaba y había que tomar una decisión radical.

## 6. Conclusión

El caso está orientado a los estudiantes del primer año del MBA cursando la materia de “Comportamiento humano” en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Los objetivos de enseñanza del caso son:

1. Mostrar al alumno que los problemas en las estructuras de las organizaciones pueden generar crisis internas en las mismas.
2. Ilustrar a partir del caso los distintos tipos de estructuras que se pueden encontrar y como las mismas influyen en el desarrollo de las organizaciones.
3. Lograr que el alumno relacione los conceptos de planificación de recursos humanos, diseño de la estructura y alineación estratégica de la misma para llegar a la resolución del caso.
4. Facilitar el análisis y comprensión a los alumnos de tal forma que les permita relacionar los puntos anteriores con la consecución de los objetivos a largo plazo de las organizaciones.

Para poder cumplir con el objetivo de enseñanza planteado, se recomienda tomar en cuenta el siguiente esquema de clase, considerando que la misma dura 90 minutos.

En la primera parte de la clase (15 minutos) se proponen algunas preguntas disparadoras, para comenzar con el intercambio y debate. Estas son:

- ¿Cuál es el problema?

El problema que enfrenta Santiago Richards es una crisis interna en su unidad de negocios Plan Calibri a partir de la implementación de un nuevo sistema de gestión para el negocio.

- ¿Cuáles son las alternativas de decisión que tiene Santiago Richards?

Santiago Richards puede:

- a) Dejar las cosas en el estado en que están.
- b) Enfocar recursos en resolver la coyuntura que generó el sistema.
- c) Dejar de tercerizar el gerenciamiento de la unidad de negocios, nombrar un líder para la misma, en este caso un gerente general, y alinear la estructura para resolver la crisis interna.

Esta última opción será la más acertada.

Se recomienda en este momento al docente que presente las partes básicas que componen una organización y los elementos fundamentales del diseño de las organizaciones.

Una vez que el alumno haya identificado el problema al que se enfrenta Santiago Richards, se recomienda que el profesor realice una serie de preguntas de desarrollo que permitan un análisis más profundo del caso y sirvan para detectar factores claves (60 minutos):

- ¿Cómo funciona el negocio del Plan Calibri?

El Plan de Ahorro Calibri es un sistema mediante el cual un conjunto de personas conformadas en un grupo, pagando una cuota mensual actualizable (según el valor móvil del bien a adquirir), constituyen un propio fondo de ahorro común que permite la compra de bienes a adjudicar, iguales para todos. Estos bienes son entregados a integrantes de dicho grupo, sea por la modalidad de sorteo o por licitación al ganador.



- ¿En qué se diferencia con el negocio principal de Cromo Motors?

Cromo Motors se dedica a la fabricación y venta de automotores, el Plan Calibri es una administradora de fondos de terceros y funciona como canal de ventas de la fábrica a través de un sistema de ahorro previo que sirve para la adjudicación de vehículos que se compran a la fábrica.

- ¿Cómo es la estructura del plan de ahorro?

La estructura del plan de ahorro es compleja, y a pesar de ser una unidad de negocios dentro de Cromo Motors Argentina posee una estructura y división de funciones con todos los componentes de una organización como si fuera independiente de la principal. Por otro lado, sus áreas a su vez están disociadas a partir de una tercerización en el gerenciamiento y como consecuencia funcionan respondiendo a intereses distintos.

Incluso las oficinas se encontraban en una locación diferente de la principal.

- ¿Qué implicó un cambio de sistema a nivel operativo?

El cambio de sistema tuvo una migración compleja, que afectó todas las actividades y operaciones diarias que constituían el giro normal del negocio en todas sus áreas.

- ¿Qué falencias identifican en la implementación del sistema?

El sistema no se adecuó a las necesidades específicas de este negocio. El sistema era un “enlatado”, que hubo que adaptar. También se decidió una migración total de la información en vez de realizarlo por etapas. El equipo a cargo de la implementación presentaba diferencias culturales y barreras idiomáticas que dificultaban el trabajo diario.

- ¿Qué rasgos presenta la gestión de recursos en el plan de ahorro?

Los componentes de la organización en relación a la estructura no se adaptan a las necesidades del negocio. Falta alineación estratégica.

Un dato importante que hay que destacar en la estructura del plan es que no posee un área de recursos humanos. En la práctica, la gestión de la misma era realizada por el departamento de recursos humanos de Cromo Motors Argentina.

- ¿Cómo piensan que impacta el hecho de que el gerenciamiento de la unidad de negocios este tercerizado en otra empresa?

La tercerización del gerenciamiento impide a las áreas responder a los mismos intereses y objetivos. La cultura organizacional también se ve afectada.

- ¿Qué decisiones se pueden tomar para alinear la estructura?

Dejar de tercerizar el gerenciamiento de la unidad de negocios, y que esto genere alienación estratégica a partir de que las áreas respondan a objetivos comunes que puedan ser bajados por la estructura de manera directa.

- ¿Cuál sería la estructura jerárquica ideal para esta unidad de negocios?

Generar el “ápice estratégico” en la estructura del plan de ahorro a partir de la incorporación de un gerente general que reporte a la dirección comercial de Cromo Motors Argentina y que guíe a la organización a la consecución de sus objetivos.

Se recomienda en este momento al docente que proponga a los alumnos que dibujen una estructura que consideren adecuada o ideal para la unidad de negocios del plan de ahorro.

Para finalizar se recomienda al profesor para cerrar el debate del caso, que utilice las siguientes preguntas de cierre (15 minutos):

- ¿La falta de alineación estratégica en la estructura de una unidad de negocios u organización puede ser origen de crisis en las compañías?

Este caso demuestra que la falta de alineación estratégica en la estructura, ante una coyuntura interna, desató una crisis en la organización, ya que los objetivos no eran claros para las áreas y había falta de coordinación en los recursos humanos para el cumplimiento de los mismos.

- ¿Consideran que esa fue la razón de la crisis en el plan de ahorro?

Esa fue una parte importante de la crisis, tal vez no la única. Probablemente fallaron otros sistemas de control y la implementación del sistema fue desafortunada también.

- ¿Consideran que se hubiera tomado la decisión del cambio de sistema de haber contado el plan de ahorro con una estructura adecuada?

Si el plan de ahorro hubiera tenido una figura de liderazgo que sirviera de intermediario entre la corporación y el plan de ahorro, y teniendo en claro los objetivos de la organización probablemente no se hubiera tomado la decisión de la migración de datos de sistema de la manera en que se hizo, o al menos se podrían haber previsto contingencias que luego no pudieron resolverse fácilmente durante la coyuntura.

- ¿Consideran que alinear la estructura en este caso supone una solución al problema del plan de ahorro?

Alinear la estructura, significará indefectiblemente en este caso puntual trabajar sobre los componentes de la organización en sí misma. Esto implicará realizar un rediseño de la estructura, dividir de manera correcta y funcional sus tareas,

introducir un ápice estratégico y alinear los objetivos de la organización. Esto podría configurar una solución para el problema del plan de ahorro.

Como palabras de cierre, se sugiere al docente relacionar la coyuntura que vivenció el plan de ahorro a partir de su cambio de sistema con el problema que tenía en la estructura.

Es importante que el alumno comprenda la importancia que tiene en las organizaciones el diseño de las estructuras. Lo mismo ocurre con el rediseño de las mismas para el caso donde sea necesario ajustar una estructura existente, y la flexibilidad que deben tener esas estructuras para adaptarse a los cambios de las organizaciones ya sean internos o externos.

Por último, lograr la alineación estratégica no es más ni menos que conseguir que todos los componentes de una organización trabajen en la misma dirección. Esto redundará sin dudas en cumplir de manera exitosa los objetivos que las mismas se hayan propuesto.

## 7. Bibliografía

ALTERINI, Atilio Anibal. *Contratos civiles, comerciales, de consumo. Teoría general*. Buenos Aires: Abeledo-Perrot. 1999. 652p.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. *Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A. de C.V. 1996. 734p.

GILLI, Juan José y otros. *Diseño y efectividad organizacional*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor S.A. 2000. 299p.

GUSTAVINO, Elías P. *Contrato de Ahorro Previo*. Buenos Aires: Ediciones La Rocca. 1988. 436p.

HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K. *Competiendo por el futuro*. España: Editorial Ariel S.A. 1999. 413p.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (Druker Foundation) *La organización del futuro*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 1998, 528p.

METELLI, María Alejandra y RODRIGUEZ, Laura Marisa. *Sistemas de Capitalización y ahorro previo*. Buenos Aires: Edicon, 2008. 388 p.

MINTZBERG, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel S.A. 1993. 561p.

MINTZBERG, Henry. *Mintzberg y la dirección*. España: Ediciones Díaz Santos, S.A. 1991. 494p.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. y asociados. *Arquitectura organizativa. El diseño de la organización cambiante*. España: Ediciones Granica S.A. 1998. 398p.

OTAROLA, Mariano. *Inversiones para todos*. Buenos Aires: Planeta. 2012. 368 p.

PORRET GELABERT, Miquel. *Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. España: Esic Editorial. 2008. 596p.

ROBBINS, Stephen. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1998. 336p.

SENGE, Peter y otros. *La danza del cambio*. Colombia: Editorial Norma S.A. 2000. 498p.

VALLE CABRERA, Ramón. *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana S.A. 1995. 202p.

VAZQUEZ LECANDA, Luis Enrique. *Liderazgo Contemporáneo*. Programa de actualización de habilidades directivas. México: UCOL. 2004. 495p.

Links:

ADEFA [http://www.adefa.com.ar/v2/images/stories/adefa\\_libro\\_historia/](http://www.adefa.com.ar/v2/images/stories/adefa_libro_historia/) (15/08/2014)

AFIMA [http://www.adefa.com.ar/v2/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=69&Itemid=135&lang=es](http://www.adefa.com.ar/v2/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=69&Itemid=135&lang=es) (20/08/2014)

## 8. Anexos

### Anexo 1

#### **Calibri S.A. de Ahorro Para Fines Determinados – Situación patrimonial**

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 (PRESENTADO EN FORMA COMPARATIVA CON EL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2008)  
(Cifras expresadas en pesos – Notas 2 y 3)

	2009	2008
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y bancos	1.477.405	2.080.757
Créditos por servicios (Nota 4.a)	48.042.184	30.587.561
Otros créditos (Nota 5.a)	5.022.571	198.707
<b>Total del Activo Corriente</b>	<b>54.542.160</b>	<b>32.867.025</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Créditos por servicios (Nota 4.b)	47.892.016	33.638.474
Otros créditos (Nota 5.b)	4.124.261	3.742.327
Activos intangibles (Anexo IV)	1.140.802	1.324.803
<b>Total del Activo no Corriente</b>	<b>53.157.079</b>	<b>38.705.604</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>107.699.239</b>	<b>71.572.629</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Deudas comerciales (Nota 7)	77.762.918	41.544.859
Remuneraciones y cargas sociales	481.317	295.856
Cargas fiscales (Nota 8)	1.781.663	5.321.982
<b>Total del Pasivo Corriente y del Pasivo</b>	<b>80.025.898</b>	<b>47.162.697</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b> (según estado respectivo)	<b>27.673.341</b>	<b>24.409.932</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>107.699.239</b>	<b>71.572.629</b>

## Anexo 2

### Calibri S.A. de Ahorro Para Fines Determinados – Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 (PRESENTADO EN FORMA COMPARATIVA CON EL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2008)  
(Cifras expresadas en pesos – Notas 2 y 3)

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Ingresos por servicios (Nota 9)	90.655.382	73.630.818
Incentivos a la producción	<u>(49.030.590)</u>	<u>(37.891.432)</u>
<b>Ganancia bruta</b>	<b>41.624.792</b>	<b>35.739.386</b>
Gastos de comercialización (Anexo II)	(18.191.899)	(12.926.822)
Gastos de administración (Anexo II)	<u>(18.456.452)</u>	<u>(13.486.313)</u>
<b>Ganancia operativa</b>	<b>4.976.441</b>	<b>9.326.251</b>
Resultados financieros y por tenencia (Nota 10)	94.487	387.746
Otros ingresos	<u>15.418</u>	<u>67.927</u>
<b>Ganancia antes del impuesto a la ganancias</b>	<b>5.086.346</b>	<b>9.781.924</b>
Impuesto a las ganancias (Nota 6)	<u>(1.822.937)</u>	<u>(3.254.616)</u>
<b>GANANCIA DEL EJERCICIO</b>	<b><u>3.263.409</u></b>	<b><u>6.527.308</u></b>



### Anexo 3

#### Reporte de la competencia año 2009

Administradora	Tipo	AÑO 2009	
		Cant.	%
PLAN CALIBRI	Suscripción	39174	13,0
	Adjudicación	20785	11,5
	Facturación	11524	13,7
VANADIO PLAN	Suscripción	52.435	17,4
	Adjudicación	49.548	27,3
	Facturación	17.625	20,9
PLAN TITANIO	Suscripción	33.861	11,2
	Adjudicación	12.601	6,9
	Facturación	7.538	9,0
PLAN COBALTO	Suscripción	34.032	11,3
	Adjudicación	14.339	7,9
	Facturación	10.213	12,1
MOLIBDENO PLAN	Suscripción	80.075	26,6
	Adjudicación	55.448	30,5
	Facturación	21.982	26,1
AHORRO FERRITA	Suscripción	6.439	2,1
	Adjudicación	2.949	1,6
	Facturación	1.513	1,8
BORO BORO PLAN	Suscripción	941	0,3
	Adjudicación	613	0,3
	Facturación	484	0,6
PLAN COBRE	Suscripción	54.585	18,1
	Adjudicación	25.223	13,9
	Facturación	13.318	15,8
TOTALES	Suscripción	301.542	100,0
	Adjudicación	181.506	100,0
	Facturación	84.197	100,0

## Anexo 4

### Informe Mercado Prendario para el año 2010

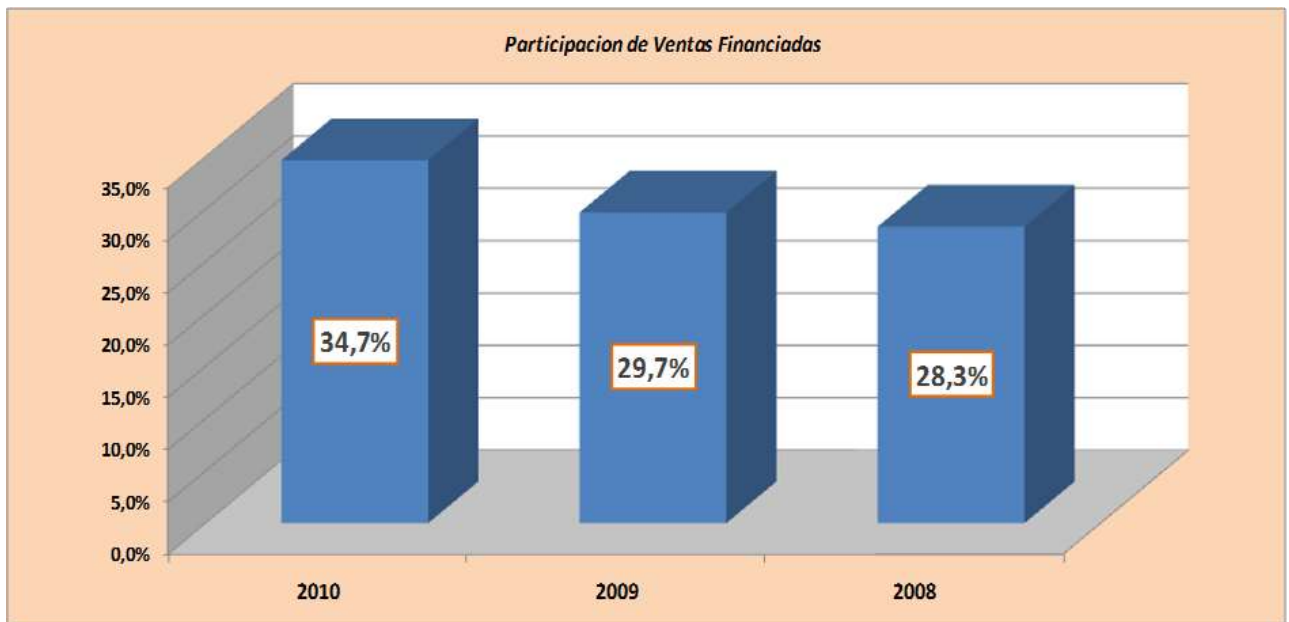


Fuente: AFIMA<sup>8</sup>

<sup>8</sup>[http://www.adea.com.ar/v2/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=69&Itemid=135&lang=es](http://www.adea.com.ar/v2/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=69&Itemid=135&lang=es)

## Anexo 5

### Participación de ventas financiadas



Fuente: Elaboración Dpto. Estadísticas y Mercados ACARA. Fuente DNRPA

## Anexo 6

### Estructura de Plan Calibri año 2009

