



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TÍTULO: LOS MODELOS DE GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR DE
TRANSPORTE DE CARGAS DE CLORINDA, FORMOSA**

ALUMNO: Francisco Joaquín Yanzi

DIRECTOR: Magister Lic. Jorge Alberto Yah Yah

ABSTRACT

Dada la ignorancia¹ académica sobre la gestión de las empresas de transporte en Clorinda, Formosa surge la inquietud de poder contrastar las teorías desarrolladas sobre la administración empresarial con las prácticas concretas, es decir observar de que manera gestionan las unidades de negocios, desde el modo de establecer la visión misma del negocio, la definición de políticas, objetivos, organización, ejecución y control empresarial.

Todo el marco teórico está enfocado desde la gestión de las organizaciones, y management siguiendo fundamentalmente Peter Drucker y a Juan José Gilli.

El objetivo de este estudio es identificar y analizar el modelo predominante de la gestión de estas empresas, con este fin una de las preguntas de investigación es la siguiente:

¿Qué características presenta la gestión de las empresas de transporte de la ciudad de Clorinda, Formosa?

La pregunta de investigación se responde a través de un experimento que consta de entrevistas semiestructuradas a directores, dueños y agentes claves que puedan proporcionar información relevante para investigación.

En las entrevistas se utiliza de guía una serie de preguntas referidas a las personas entrevistadas, incluyendo datos personales y formación académica; Y a las etapas del planeamiento estratégico, luego se tabulan la información cualitativa. Se da inicio a cada pregunta con una breve introducción teórica orientativa y luego se escucha la respuesta del entrevistado.

De la tabulación de las respuestas recibidas se concluye en un modelo de gestión informal con escasa aplicación de las teorías vigentes de administración, pero siempre adaptable al ambiente en el que se desarrollan, conducidas por dirigentes sin formación académica o con una formación distinta a la administración de empresas.

Para futuras investigaciones se propone tomar de base este estudio y realizar un seguimiento de la evolución de estos modelos de gestión encontrados, como así también hacer estudios nivel de neuro-ciencia para determinar la motivación de una persona para dirigir una empresa, aun sin tener conocimientos académicos en la materia.

¹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Ignorancia>

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: TEORÍAS PREVIAS Y FUNDAMENTOS	4
1.1 Antecedentes académicos sobre empresas de transporte.....	4
1.2 Conceptos básicos sobre organización	5
1.3 Etapas del crecimiento de una organización aplicables al transporte.....	6
1.4 Estructura de una organización aplicable al transporte	11
1.4.1 Diseño de la Estructura	13
1.4.2 Coordinación de departamentos	14
1.4.3 Diferenciación e Integración	18
1.5 Metodologías de diseño.....	19
1.5.1 La metodología del ciclo de vida	20
1.5.2 La metodología de la mejora continua.....	21
1.5.3 La metodología de la reingeniería.....	22
1.6 Planificación como proceso administrativo	23
1.6.1 Concepto de Planificación como proceso administrativo.....	23
1.6.2 Planificación Estratégica.....	24
1.6.3 Visión empresarial.....	25
1.6.4 Misión empresarial.....	27
1.6.5 Objetivos organizacionales.....	29
1.6.6 Políticas	30
1.7 Funciones de una organización de transporte.....	37
1.7.1 Sistemas operativos	37
1.7.2 Sistema de abastecimiento	37
1.7.3 Sistema de conversión	38
1.7.4 Sistema de ventas.....	39
1.7.5 Sistema de administración de personal	42
1.7.6 Sistema financiero	43
1.7.7 Sistema contable	44
1.7.8 Sistema de control de gestión.....	44
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	46
2.1 Planteamiento y formulación del problema de investigación. Preguntas rectoras..	46
2.2 Objetivo y Objeto de la investigación	46
2.3 Fundamentación y justificación	46

2.4	Universo y muestra	47
2.5	Tipo de estudio de investigación.....	48
2.6	Unidad de análisis	48
2.7	Técnicas de relevamiento y análisis de datos	50
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		51
3.1	Datos demográficos de los entrevistados	51
3.2	Planificación y Análisis de datos.....	53
3.3	Lineamientos de políticas en las empresas.....	56
3.3.1	Políticas de personal	56
3.3.2	Políticas sobre seguridad e higiene.....	58
3.3.3	Políticas sobre los clientes y proveedores	59
3.4	Estructura, organización, coordinación y control	60
3.4.1	Principales áreas de las empresas.....	60
3.4.2	Principales funciones desarrolladas por las empresas.....	61
3.4.3	Coordinación	64
3.4.4	Administración	65
3.5	Comparaciones de algunos aspectos con empresas de transportes del Paraguay ..	67
CAPITULO 4: CONCLUSIONES, APORTES, HALLAZGOS Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....		72
4.1	Conclusiones	72
4.2	Aportes y hallazgos	74
4.3	Futuras investigaciones	75
BIBLIOGRAFÍA.....		76
ANEXO – RESPUESTAS RECIBIDAS EN LAS ENTREVISTAS		79

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca definir que características principales presentan la gestión de las empresas de transporte de la ciudad de Clorinda, Formosa. Además, se intenta determinar la visión, misión, objetivos y políticas de las empresas estudiadas, como así también el análisis de su estructura actual, de los manuales de procedimientos, de los códigos de ética y los sistemas de información utilizados.

De acuerdo al análisis de las documentaciones en cuanto a la evolución de las empresas de transportes en Argentina, y en especial a la de transporte carretero, a partir de la década de 1960, se produce una modificación sustancial con relación a la cantidad de operadores de transporte de carga independientes, asociado al crecimiento industrial permanente en Argentina de más de dos décadas consecutivas².

El origen de una empresa resultaba en general ser el empuje pionero de un emprendedor en localidades cercanas a la producción de bienes primarios, transportando los productos desde esas regiones del interior hacia las metrópolis de destino, como Buenos Aires o Rosario. En razón de esta, el origen geográfico de varias de las grandes empresas de transporte, queda radicada en el interior del país.

Por otra parte, antes el grueso de los transportistas contaba con uno o dos vehículos, siendo ellos mismos, a su vez, conductores de sus vehículos. No obstante, la generación de excedentes era reinvertido en la misma actividad a través de la adquisición de nuevos equipos de transporte generándose un lento pero sostenido proceso de asalarización de las empresas de transporte. En esta etapa, el empresario/conductor comienza a incorporar políticas de administración y organización empresarial convirtiéndose, lentamente, en agente de carga. Este desarrollo y su permanente evolución es la que motiva la presente investigación.

El proceso “evolutivo” continúa con la dedicación de mayores esfuerzos por parte de los empresarios en captar nuevos servicios de cargas de manera de reducir el tiempo improductivo de las unidades, lo que implica la contratación de transportistas (fleteros) para trabajar a cuenta y cargo de las empresas a fin de cubrir los períodos de alta demanda de transporte.

Así, en una primera etapa del desarrollo del sector, la proporción de recorrido a cargo de los vehículos de terceros dentro del recorrido total de la empresa fue poco

² (Centro Tecnológico de Transporte, Transito y Seguridad Vial, 2011)

significativa. Paulatinamente, el peso de los vehículos de terceros dentro del parque total empresario fue creciendo en el tiempo, llegando a alcanzar proporciones, en el extremo, casi absolutas. En este sentido en el año 1997, en ocasión del cálculo de la matriz insumo producto de la economía argentina, en un trabajo realizado por el Ministerio de Economía, el INDEC, encaró una serie encuestas sectoriales que incluyó al sector de Transporte de Carga por Carretera. Las encuestas mostraron que el 30% de los costos totales de producción del sector correspondían a la contratación de fleteros.

En el año 2003 continuando con el seguimiento por parte del Ministerio de Economía de la Nación, indican que esa proporción de contratación de fleteros se incrementó aún más. Es decir que, a medida que fue evolucionando favorablemente la participación del transporte de carga por carretera, se fue complejizando las operaciones, dando lugar a la configuración de un nuevo sistema de transporte condujo a la separación gradual entre gestión y propiedad.

Las empresas pasan a ser gestionadas por equipos de directivos contratados. Para ellos los empresarios debieron efectuar tres tipos de inversiones correlacionadas: inversión en infraestructuras; inversión en técnicas de ventas y distribución e inversión en dirección.

La adaptación a las nuevas circunstancias descriptas y a los cambios en el entorno es consustancial a las empresas actuales, lo que se convierte en un reto estratégico. En este proceso de globalización las variables en que se basan las organizaciones, dependen cada vez más de lo que pasa dentro y fuera de la organización.

Por otra parte, un informe del Banco Mundial³, señala que la oferta de servicios de transporte de cargas se concentra en el transporte carretero de media, corta y larga distancia, no existiendo una oferta estructurada de espacio de almacenamiento, como tampoco centros públicos de ruptura de carga o almacenamiento temporario. La oferta se concentra entonces en empresas puramente transportistas o con escaso desarrollo.

Esta situación afecta particularmente a las PYMEs, ya que no cuentan con una oferta adecuada de servicios logísticos, y tampoco pueden sumarse fácilmente a los circuitos de los grandes volúmenes que operan las empresas de envergadura dado que no existe el rol intermedio de un operador integral.

³ (Banco Mundial, informe anual 2010)

Por lo tanto, resulta imprescindible tener una visión global de la organización para poder considerar de que manera pueden afectar los cambios que se producen en un área o departamento sobre el resto de la organización, con vistas a anticiparse a inconvenientes futuros y a poder alcanzar con éxito los objetivos planteados.

En este sentido, surge la inquietud de poder contrastar las teorías desarrolladas sobre la administración empresaria con las prácticas concretas, es decir observar de que manera gestionan las unidades de negocios, desde el modo de establecer la visión misma del negocio, la definición de políticas, objetivos, organización, ejecución y control empresarial.

CAPÍTULO 1: TEORÍAS PREVIAS Y FUNDAMENTOS

1.1 *Antecedentes académicos sobre empresas de transporte*

Luego de la consulta a diversas fuentes bibliográficas, a continuación, se expone una breve reseña de las investigaciones realizadas con relación al presente tema de estudio.

Se destaca el aporte realizado por Ramirez Torres & Ramirez Torres (2012) en el cual su objetivo fue diseñar un plan estratégico y proponer políticas de control interno que permitan mejorar la gestión operativa de una empresa, como conclusión detectaron riesgos de control interno en la actividad empresarial, que corresponde a la administración identificarlos adecuadamente y determinar la respuesta que tendrá frente a estos eventos. Lo relevante de esta investigación es poder inferir el poco conocimiento que poseen los directivos con relación a la importancia y efectividad los planes estratégicos.

Otra de las investigaciones relevantes es de Chilotegui & Sequeira (2010) en el cual el objetivo consistió en identificar las herramientas de control de gestión utilizadas por las empresas de transporte de cargas generales en la ciudad de Corrientes. Al respecto se concluyó que estas empresas no aplican el cuadro de mando integral, debido a la falta de un planeamiento estratégico formalizado a mediano y largo plazo, la falta de definición de políticas empresariales, visión y misión, objetivos y metas no compartidas hacia el resto de la organización.

Por otro lado, cabe señalar el aporte realizado por Salirrosas & Gonzalez (2010), el mismo consistió en la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales provocaría una reducción de costos. Como conclusión pudieron comprobar procesos no definidos, duplicidad de funciones, personal no capacitado, ni adecuado, entre otras cosas.

Por último, se menciona como antecedente el trabajo realizado por Chiguano (2008) cuyo objetivo fue desarrollar un modelo de gestión estratégica previo diagnóstico interno y externo de la empresa, para lograr lineamientos estratégicos. Como conclusión se detectó debilidades relacionadas con la carencia de una planificación estratégica, ausencia de un control financiero, inadecuado control de inventarios.

1.2 *Conceptos básicos sobre organización*

Resulta imprescindible tener una visión global de la organización para poder considerar de qué manera pueden afectar los cambios en los elementos de la misma ya sea cambios generales o de un área o departamento sobre el resto de la organización y poder así alcanzar con éxito los objetivos planteados.

La definición de las organizaciones como sistemas supone considerar las circunstancias que las contextualizan, para poder así trabajar sobre ellas. Si lo que se está buscando es mejorar la eficiencia de una organización mediante la modificación de sus operaciones, es necesario considerar circunstancias tales como los factores situacionales de cada momento, las actividades características que se realizan, los tipos y la forma de toma de decisiones y procedimientos que en su conjunto configuran las actividades por medio de las cuales la organización puede arribar a sus objetivos.

Una manera para analizar y comprender el complejo mundo de las organizaciones es sin duda analizarlas por partes, pero ello sin olvidar que dichas partes pertenecen a un conjunto, a un todo.

En lo que respecta a la ciencia de la administración, el uso del concepto de teoría de sistemas se ha convertido en una guía hacia un modo de pensar y de razonar que ayuda a interpretar las complejidades de las organizaciones y a percibir mejor la naturaleza de los problemas que están presentes en la realidad organizacional.

El concepto de sistema se acerca a la idea de una unidad compleja integrada por varias partes que sirven a un fin común. Se trata de un conjunto de elementos interrelacionados entre sí con un objetivo determinado.

Siguiendo con el concepto de De Zuani (2005), todo sistema se encuentra conformado por un conjunto de partes o elementos, los cuales pueden ser de carácter concreto o abstracto.

En el caso de las organizaciones, se pueden citar como elementos concretos a: Las instalaciones, los equipamientos, computadoras, los elementos de transportes, las personas; Pero también existen elementos abstractos que no pueden verse físicamente como los concretos pero que también forman parte de la organización, como pueden ser: Las ideas, el conocimiento, las relaciones interpersonales, la cultura de la empresa.

Desde el punto de vista estático se puede afirmar que un sistema organizacional está definido por su objetivo, por sus elementos componentes y por su estructura.

El objetivo denominado meta o fin constituye la razón de ser del sistema, a lo que debe tender el mismo. Los sistemas reconocen la existencia de un objetivo previo, el cual determina y condiciona su constitución y su accionar posterior.

Los sistemas están diseñados para alcanzar objetivos específicos y definidos, pero la variación del objetivo produce una alteración de su estructura por lo cual se debe tender a la búsqueda de un nuevo equilibrio necesario para su sustentabilidad.

Todo sistema está conformado por un conjunto de partes o elementos que se integran actuando de acuerdo a sus propiedades y de un modo armónico, configurando lo que se denomina la estructura del sistema, la misma estará constituida por las interrelaciones entre los elementos componentes.

Las interrelaciones dentro del sistema pueden ser de carácter concreto o abstracto, según permitan ser observadas a simple vista o deban advertirse a través de otras vías. Con esto se puede afirmar que la estructura de un sistema queda conformada por los elementos componentes – partes o entidades – y por las relaciones, permitiendo que cada componente esté relacionado directa o indirectamente con los demás.

A su vez es posible observar y analizar al sistema en funcionamiento. Esto significa reconocer la existencia de procesos en el accionar del sistema. Estas dos cuestiones nos llevan a considerar que, todo sistema puede ser definidos y estudiados en tanto sus elementos o componentes estáticos, como así también desde las funciones o procesos que realizan.

1.3 Etapas del crecimiento de una organización aplicables al transporte

La Organización posee partes o áreas de actividad, que se desarrollan y adquieren mayor relevancia a medida que crece naturalmente, a mayor tamaño o crecimiento experimentado por una organización, mayor definición y participación adquirirá cada área o parte componente de la misma.

En relación a lo expresado se cuenta con dos perspectivas relacionadas a la evolución de las empresas, la primera corresponde a Greiner (1972), quien menciona cinco dimensiones importantes que contempla el modelo de desarrollo de la organización: las dimensiones hacen referencia a la edad y al tamaño de la organización, luego sigue las fases de evolución, la cuarta dimensión corresponde a las fases de revolución; y por último la proporción de Crecimiento de la industria.

Por su parte Hermida, Serra, & Kastika (1992), mencionan seis etapas: la primera “Crisis de conformación”, luego continua con “Crisis de ruptura y transformación en mediana empresa”, una tercera etapa “Crisis de Coordinación y Control”, la cuarta etapa corresponde a “Crisis de exceso de concentración de las decisiones”, la quinta etapa se menciona como “Crisis de integración” y la última, “exceso de formalización”

Ahora bien, se puede apreciar teniendo en cuenta los modelos descriptos que ambos toman como puntos de referencia el tiempo y tamaño de la organización. La historia y el crecimiento de la misma, traen aparejadas etapas críticas que hay que superar para evitar que la organización se estanque.

La posición del Dr. Larry E. Greiner es que las compañías fallan al no percatarse de que su éxito futuro depende de la situación interna y del estado de evolución de su desarrollo. De igual manera se falla al no tener la capacidad de entender que sus problemas de desarrollo interno pueden producir una compañía que se estanque en su fase presente de evolución o, finalmente, llegue al fracaso esto sin tener en cuenta las oportunidades del mercado.

Los problemas de dirección y principios están arraigados en el tiempo, “La edad de la organización” que es la dimensión más obvia y esencial para cualquier modelo de desarrollo. Por ejemplo, en el concepto de descentralización puede tener relevancia el describir las prácticas corporativas en un período, más sin embargo no tendrá el mismo poder en otro periodo.

Los problemas de una compañía y sus soluciones tienden a cambiar notablemente con el número de empleados y el aumento en el volumen de ventas. Así, el tiempo no es el único determinante de la estructura, otra dimensión importante para este autor es “El tamaño de la organización”

Otra dimensión que menciona Greiner (1972) son “**Las fases de evolución**”, es el fenómeno que pone en evidencia el crecimiento prolongado en edad y tamaño sin cambiar de modelo global de dirección. Así también encontramos la evidencia de numerosas historias de casos que revelan períodos de turbulencia sustancial espaciadas entre los períodos de evolución. El término para describir esta dimensión de tiempos turbulentos es “**Las fases de revolución**”, porque en ellos se exhibe un cambio serio en las prácticas de dirección.

La última dimensión esencial que menciona Greiner (1972) para para construir el modelo es “**La proporción de la industria**” ya que la velocidad a que una organización

experimenta fases de evolución y revolución se relaciona estrechamente al ambiente del mercado.

Este autor plantea una serie de fases de desarrollo que atravesaran las compañías en su proceso de crecimiento. Hay cinco fases de desarrollo de la organización, cada uno caracterizado por una evolución y una revolución, por lo menos.

De igual manera Hermida, Serra, & Kastika (1992) explica que ese crecimiento se opera a través de etapas críticas, y sus correspondientes puntos de inflexión o de ruptura.

Los autores mencionados indican que una crisis se inicia con la expansión de las operaciones y su consecuente aumento de personal y la no delegación de tareas. A este proceso lo define como **“Crisis de conformación”**, esta se origina por la expansión de las operaciones y el aumento de mayor cantidad de miembros en la organización. En esta etapa el dueño todavía centraliza el manejo total de la organización. Y es frecuente la necesidad de una división clara de tareas; especialización de funciones y ajustes en los mecanismos de coordinación.

Greiner al igual que Hermida et al. (1992) también identifica una primera fase de **“Creatividad”** donde todos se orientan a producir y vender, y a medida que los procesos de producción crecen también crece el número de empleados el cual ya no puede manejarse como antes. Esto deriva en la primera revolución, una crisis de dirección. Se hace necesario un gerente fuerte, con habilidad para introducir las nuevas técnicas comerciales.

Siguiendo a Hermida et al. (1992) superada esta etapa la organización se convierte en un grupo más complejo formado por varios pequeños grupos, generando falta de criterios uniformes de administración, lo cual lleva a la **“Crisis de ruptura y transformación en mediana empresa”** Esto implica las decisiones de delegar y departamentalizar. Otro aspecto a tenerse en cuenta es la necesidad de contar por parte de la organización con un sistema de procesamiento de datos y la conformación de nuevas áreas de apoyo como ser: Recepción, Ordenanzas, entre otras.

En la fase dos **“La dirección”** de Greiner (1972) hay un período de crecimiento sostenido bajo un buen liderazgo y la dirección competente, se implementa una estructura funcional, separando las actividades productivas de las comerciales, la comunicación es más formal e impersonal. De igual manera se vuelven inapropiadas para controlar a una organización cada vez más grande, diversa y compleja, los gerentes de niveles medios

reclaman mayor autonomía. La solución adoptada por la mayoría de las compañías es acercarse a la mayor delegación conveniente.

La organización seguirá evolucionando hasta el surgimiento de una nueva etapa originada según Hermida et al. (1992) por una **“Crisis de Coordinación y Control”** En esta etapa todavía no se identifica como gran empresa. Aparecen los staff o asesorías de técnicos y otros servicios de apoyo. Es necesario un sistema de control interno para preservar el patrimonio de la Organización.

En la fase tres **“La delegación”** de Greiner (1972) hay un crecimiento gracias a la aplicación de una estructura descentralizada otorgando mayor responsabilidad a los gerentes de planta, trabajando sobre la motivación económica a los empleados, utilizado informes de campo, entre otras características. Hasta aquí el crecimiento es sostenido pero una nueva crisis se desata, la falta de mando, los gerentes del campo autónomos prefieren ejecutar sus propios procesos sin coordinar planes, dinero, tecnología, y mano de obra con el resto de la organización.

Ahora bien, esta profundización de controles mencionada anteriormente por Hermida et al. (1992) genera un exceso de centralización en la toma de decisiones, la aparición de grupos de difícil manejo, y la incorporación de líneas de staff, lo cual lleva a una nueva crisis, denominada **“Crisis de exceso de concentración de las decisiones”** que obliga a una descentralización de operaciones, mayor profundización de delegación, y la revisión de los criterios de departamentalización.

Los criterios de departamentalización son los que nos permitirán realizar la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con la finalidad de aplicar un modelo de organización específico. Para llegar a determinar esos criterios tenemos que listar todas las funciones de la empresa, clasificarlas según su función, agruparlas según su orden jerárquico, asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas, especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, establecer líneas de comunicación. Algunos ejemplos de departamentalización pueden ser por tiempo, por cliente, por zona geográfica, por proceso o equipos, por productos.

Durante la fase cuatro **“La coordinación”**, el período evolutivo se caracteriza por el uso de sistemas formales para lograr una mayor coordinación y por ejecutivos de primer nivel que toman la responsabilidad por la iniciación y administración de estos nuevos sistemas, pero la organización se ha puesto demasiado grande y compleja para ser manejada a través de los programas formales y los sistemas rígidos. Una falta de confianza se genera gradualmente entre la oficina principal y el campo. La proliferación

de Sistemas y programas empieza a exceder su utilidad, para Greiner (1972) una crisis de la cinta roja se crea.

La descentralización de las operaciones, la mayor delegación y la revisión de los criterios de departamentalización llevan a una nueva etapa evolutiva denominada **“Crisis de integración”** que traen aparejados problemas de coordinación y control, falta de formalización, problemas de comprensión del funcionamiento de la organización como un todo, resistencia al cambio en personas y grupos en un entorno que adquiere cada vez mayor importancia. Como consecuencia de esto se consolida la tecnoestructura en diversas áreas. Para superar esta etapa Hermida et al. (1992) entienden que la cabeza estratégica debe conservar para sí las decisiones estratégicas y se descentralizarán las decisiones tácticas y operativas a cargo de los responsables de áreas, debiendo formalizar de la delegación.

En la última fase **“La colaboración”** según Greiner (1972) se da un fuerte énfasis a la colaboración interpersonal en un esfuerzo por superar la crisis de la cinta roja. Se da mayor énfasis a la espontaneidad en la acción de dirección a través de los equipos y la confrontación hábil de diferencias interpersonales. El control social y la autodisciplina se posicionan en lugar del mando formal. Hay un acercamiento más flexible y conductual a la dirección. Se utiliza el enfoque de trabajo en equipo.

Es necesario Comprender que las soluciones engendran nuevos problemas. Los gerentes a menudo no comprenden que las soluciones orgánicas crean los problemas para el futuro, es decir, una decisión para delegar, causa en el futuro un problema de mando. Las acciones Históricas son muy determinantes de lo que pasará con la compañía en el futuro.

Por último, Hermida et al. (1992) señala que como consecuencia de lo anterior y superadas todas las fases mencionadas llegamos a la crisis de **“Exceso de formalización”**, con comunicaciones lentas y pesadas, desviando la atención del negocio, en la cual se hace necesario plantear una dirección por objetivos, profundizar la departamentalización y volver a unidades más manejables.

Para El Dr. Greiner (1972) la percepción es que la revolución de la última fase se resolverá a través de las nuevas estructuras y programas que permitan periódicamente a los empleados descansar, reflexionar y revitalizarse ellos mismos.

1.4 Estructura de una organización aplicable al transporte

Una organización es un grupo de personas constituido en torno a tareas comunes para obtener objetivos específicos. Para poder alcanzar dichos los objetivos, con recursos limitados, resulta necesario construir de un modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos.

La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos ya que permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y la coordinación de su funcionamiento.

En este sentido Mintzberg (1991) define sencillamente la estructura organizacional como “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (p. 6)

Esta definición comprende dos aspectos, por un lado, cómo diferenciar las tareas, y por el otro cómo integrarlas, mediante la coordinación, para alcanzar los objetivos definidos previamente, la diferenciación y la integración son elementos clave en la estructura organizativa.

Teniendo en cuenta la visión de Volpentesta (2000), toda definición del concepto de estructura debe incluir una especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas en unidades, sectores o departamentos, los que a su vez serán agrupados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones, a este proceso se lo denomina departamentalización.

Continuando con la idea del párrafo anterior, también se deben fijar los mecanismos instrumentales de coordinación de las personas entre sí, por un lado y de las unidades o departamentos, por otro lado. Tiene que determinar el sistema de autoridad a través del cual consolidarán los niveles jerárquicos, los procesos de toma de decisiones, las asignaciones de atribuciones y los alcances de las responsabilidades.

Para que el trabajo sea productivo es necesario estructurarlo de acuerdo a su propia lógica y luego lograr que sea apropiado para los seres humanos. Los administradores tienen que comprender que la lógica de las personas es diferente de la lógica del trabajo que tienen que realizar. (Drucker, 2000)

Siguiendo con el mismo autor, identificar actividades y sus contribuciones constituye un elemento fundamental de la organización. Las actividades que tengan la misma contribución pueden agruparse en un componente y bajo una misma

administración de la siguiente manera: Actividades que producen resultados, actividades de apoyo, de higiene, y de dirección.

En cambio, para Mintzberg (1984) Los agentes se ubican dentro de la organización en función de la actividad que desempeñan, las partes de la organización que considera son: Núcleo operativo, línea media, cumbre estratégica, tecno estructura y staff de apoyo.

Ambos autores expresan lo mismo desde puntos de vista distintos, Drucker por la contribución de las actividades y Mintzberg por las actividades que desarrollan las partes de la organización.

La estructura se subordina a la estrategia, contar con una estrategia solida es solo la mitad de la solución, muchas fracasan no por falta de claridad o de visión, sino por haber sido pobremente implementadas (Drucker, 2000)

El propósito de la administración según Gilli (2007) Es hacer productivos los recursos de la organización y la estructura tiene que facilitar al hombre la realización del trabajo y realizarse personalmente, porque el hombre es el principal recurso.

Continuando con la idea del autor dentro de los elementos para el diseño de la estructura menciona la división del trabajo la cual fue tratada por primera vez por Adam Smith en 1776 como base del aumento de la productividad.

La forma de agrupamiento de los puestos en unidades homogéneas y coordinadas entre sí, El ámbito de control que está en relación con la experiencia de los directivos, del personal, la naturaleza del trabajo a realizar, la dispersión geográfica. En cuanto a la autoridad, existe una autoridad legal inherente a la función y otra personal formada por la inteligencia, el saber, la experiencia, el valor moral, y la aptitud de mando. No se concibe autoridad sin responsabilidad.

Para diseñar una organización se debe tener en cuenta las condiciones propias de cada una y el contexto que tienen, ya que las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el medio en el cual se desenvuelven.

En relación a estos factores contingentes, Mintzberg (1984) menciona al ambiente con el cual mantiene una relación dinámica y mutua, que a su vez presenta oportunidades y amenazas, la tecnología que comprende conocimientos y habilidades, el poder definido como la capacidad de imponer a los demás la propia voluntad, la edad y el tamaño.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, donde las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

La estructura informal es la resultante de la filosofía de conducción y del poder relativo de los individuos componentes de la organización, no en función de su ubicación formal, sino en función de su poder de influencia sobre otros miembros, y de su nivel de participación dentro de la organización.

1.4.1 Diseño de la Estructura

Las organizaciones son consideradas sistemas, ya que en su estructura las partes están integradas de tal forma que un cambio en uno de sus elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, donde las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. (Mintzberg, 1991)

Se encuentran conformadas por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido explícitamente de alguna manera. (Gilli, 2007)

De acuerdo a este autor, a partir de los diferentes criterios de cómo se dividen y se agrupan las funciones, podemos establecer los tipos de departamentalización más utilizados por la teoría, entre estas se encuentran:

- Departamentalización por números simples, consiste en contar las personas que desarrollaran los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de una persona. El éxito se centra en el número de personas solamente.
- Departamentalización por función empresarial, es el proceso de agrupar las actividades de acuerdo a las funciones principales de la empresa como ser producción, finanzas, administración, ventas, entre otras. Este es un método lógico permite la

especialización dentro de cada función, lo cual quita un punto de vista global del personal clave y en el afán de conseguir sus metas se pueden generar conflictos entre departamentos.

- Departamentalización geográfica, este tipo se genera cuando las empresas crecen expandiéndose a otras zonas geográficas, por lo general las actividades de cada zona se asignan a un gerente. Esto tiende a solucionar mejor los problemas regionales.

- Departamentalización por cliente, implica la diferenciación y agrupamiento de actividades según a quien se ejecute el trabajo, esto permite atender las necesidades especiales y variadas de los clientes, refleja un interés fundamental por el cliente, permite organizar las actividades de tal modo que se pueda satisfacer al cliente.

- Departamentalización por proceso, se utiliza en procesos fabriles en los niveles operativos, se deben establecer secuencias de producción, el proceso identifica la estrategia de diferenciación y agrupación. Este criterio hace énfasis en el proceso, y en el cliente.

- Departamentalización por producto, generalmente se combina con la departamentalización por funciones, se aplica a empresas con gran número de productos o líneas de productos. Todo gira en torno a un producto o línea de productos, suele aplicarse luego de una departamentalización por funciones, cuando la empresa experimento un crecimiento.

- Departamentalización matricial, consiste en combinar los criterios por productos y por funciones, se distingue de los otros tipos de departamentalización por abandonar el principio de unidad de mando, es flexible, pero es complejo de gestionar.

1.4.2 Coordinación de departamentos

Para Stoner, Freeman, & Gilbert (1996), “La coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales), a fin de conseguir eficientemente los fines, objetivos y metas organizacionales”

Sin coordinación, los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones y empezarían a buscar sus intereses especiales a costa de los fines y objetivos generales.

A su vez, los mismos autores sostienen que las actividades de las unidades organizacionales difieren en cuanto a la necesidad de integración con las actividades de

otras unidades. La necesidad de coordinación depende de la naturaleza y exigencias de comunicación de las tareas realizadas, así como del grado de interdependencia de las unidades que las ejecutan.

Siguiendo a Stoner, et al (1996) un alto grado de coordinación es más conveniente o tiende a ser más útil cuando las actividades requieren flujo de información entre unidades o se benefician con él; para trabajos no rutinarios; para aquel en el cual los factores ambientales lo están cambiando constantemente, para las organizaciones que fijan altos objetivos de desempeño.

Por su parte Thompson J. D. (1967) describe tres variedades de interdependencia entre unidades: a. La interdependencia común existe cuando las unidades no requieren el desempeño adecuado de cada una para sobrevivir. Cada parte aporta al todo y recibe apoyo de este. b. La interdependencia secuencial cuando es necesario que una actúe antes que la siguiente. c. La interdependencia recíproca que implica relaciones mutuas obligatoriamente.

La necesidad de coordinación es mínima, en el primer caso; mayor, en el segundo y máxima, en el tercero. A medida que esta necesidad crece, crece la dificultad para lograrla.

“Debe pensarse la coordinación como una tarea consistente esencialmente en procesar información. La consideración fundamental al seleccionar el mejor método de coordinación consiste en adecuar la capacidad de coordinación de la organización a su necesidad de coordinación” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

Asimismo, Galbraith (1994) examina tres métodos para conseguir una coordinación eficaz, a saber:

1. Aplicación de las técnicas básicas de la administración o mecanismos básicos de administración para lograr el control, como ser la jerarquía gerencial, la cadena de mando, las reglas y los procedimientos, los planes, objetivos y metas.
2. Aumento del potencial de coordinación a través de sistemas de información vertical, y relaciones laterales.
3. Reducción de la necesidad de coordinación con creación de recursos adicionales y establecimiento de unidades independientes.

El autor Alvarez (2007) señala que los dispositivos que contribuyen a la coordinación son el ejercicio de la autoridad, la interdependencia departamental y el rol de los departamentos asesores o staff. Como medios, pueden usarse: los comités, el

sistema de planificación, los procedimientos, los manuales de organización, las comunicaciones laterales, las reuniones y el asesoramiento.

Para este autor, el administrador, al coordinar, se obliga a conciliar diferencias sobre la manera de ver las cosas que tienen los que trabajan juntos y sobre la aplicación del esfuerzo y el interés por parte de sus subordinados. También, se obliga a la armonización de metas y acciones individuales para asegurar los objetivos del conjunto.

Para coordinar adecuadamente, es necesario que el personal conozca y comprenda los objetivos de sus tareas y de la actividad que comprenden a las mismas, así como que conozca y comprenda los motivos por los cuales el trabajo se realiza de ese modo. Este conocimiento es relevante para cualquier política referida a motivación e incentivos.

Con respecto al hombre en el trabajo, Alvarez, 2007 sostiene que para coordinar eficazmente no debe olvidarse que el trabajador pretende ver sus propios objetivos en armonía con los de la organización a la que pertenece.

En teoría, la llamada Escuela de las Relaciones Humanas y el Enfoque Sociológico Clásico supusieron que el hombre puede lograr tal pretensión si se concibe a la organización como una gran familia que tiende a anular el conflicto, a satisfacer necesidades individuales y grupales de todo tipo y a ser dadora del bienestar general de tal modo que alcanzar los objetivos organizacionales es la meta de cada trabajador porque de esa manera podrá satisfacer sus propias necesidades y alcanzar la realización.

Por otra parte, Argyris (1979) ve al conflicto “Hombre-Trabajador versus Organización” como algo deseable porque de la lucha entre esas partes se mejorará el conjunto, planteando que las necesidades de una persona madura (trabajador) se oponen a los requerimientos que plantea cualquier organización para alcanzar sus fines y objetivos ya que todo lo que ésta exige, limita y aliena al hombre-trabajador. Esta situación, a juicio de Argyris, no es posible resolver.

Una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica, señalaba que la coordinación es más importante en sentido horizontal dentro de la estructura (áreas o personas de un mismo nivel) que en sentido vertical siguiendo la escala jerárquica. Esta es una función clave, donde el jefe debe obligarse a usar las técnicas más apropiadas para mejorar la conducta y los resultados. (Parker Follett, 1983)

La misma autora postula cuatro principios fundamentales de organización. *La Coordinación por contacto directo*, la comunicación horizontal es tan importante como las cadenas verticales de mando; *La Coordinación en etapas iniciales*, la gente debe estar interesada en las políticas y decisiones desde un principio; *La Coordinación recíproca*,

todos los factores deben estar relacionados entre sí; *La Coordinación como proceso continuo*, el conocimiento combinado y la responsabilidad compartida toman su lugar. La autoridad y la responsabilidad deben derivarse de la función real a ser desempeñada y no derivar del lugar que se tiene dentro de la jerarquía.

Lawrence & Lorsch (1975) señalan que es “más difícil coordinar cuanto mayor sea el grado de especialización. Para ellos, la división del trabajo supone algo más que una diferencia de actividades, influye en como percibimos a la organización, a nuestro trabajo o rol, a nuestra contribución y a la forma de relacionarnos.

Estos investigadores presentan cuatro tipos de diferencias en las actitudes y estilo de trabajo que tienden a presentarse entre los individuos y departamentos y que complican la tarea de coordinar eficazmente. Estas diferencias, que los autores denominan diferenciación son: 1) De orientación hacia las metas particulares; 2) En la orientación temporal; 3) En la orientación interpersonal y 4) De formalidad de la estructura.

Los autores mencionados usan la palabra integración como el grado en que los miembros de varios departamentos trabajan juntos en forma unitaria. Todos deberían cooperar y tener integradas sus tareas cuando sea necesario sin por ello disminuir las diferencias.

La división del trabajo y la especialización ayudan a la organización a usar sus recursos más eficientemente aun cuando aumenten la carga de coordinación de los gerentes. Los miembros exponen sus puntos de vista, los defienden, quieren ser escuchados y tenidos en cuenta obligando a los gerentes a considerar las necesidades y conocimientos especiales de cada departamento para solucionar los problemas. (Lawrence & Lorsch, 1975)

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de alcanzar los objetivos de una organización con eficacia.

Como su acepción lo indica, el infinitivo ‘coordinar’ deriva de los términos latinos ‘cum’ (con, conjuntamente) y ‘ordinare’ (regular, poner en una línea, ordenar), para indicar que distintas actividades siguen un mismo orden y se orientan a los mismos objetivos.

La facilidad para comunicarse con compañeros del área de trabajo es un factor clave para el logro de las funciones del cargo, la información pertinente con las funciones de cada cargo suele manejarse a nivel de área o de sección.

Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora, para que éstos sean efectivos es imprescindible que existan relaciones interpersonales ágiles y cooperadas entre los miembros de la organización con el fin de desarrollar confianza y comunicarse de forma eficaz y generar unión.

De hecho, la idea de “coordinar”, no solo se emplea para integrar las tareas entre sí, sino que además es de utilidad para resolver problemas internos en un colectivo organizado, por ejemplo; que se “coopere” en las tareas a desempeñar, ordenar, distribuir actividades y su evaluación.

Generalmente las organizaciones tienen dificultades para integrar y armonizar las funciones de los grupos de trabajo, esto puede deberse a que cada unidad tiene sus objetivos parciales y el personal llega a identificarse con estos, perdiendo de vista los objetivos superiores globales y entonces surgen fácilmente conflictos entre esas unidades. (Gilli, 2007)

1.4.3 Diferenciación e Integración

La coordinación es un complemento, e incluso un contrapeso para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización asigna a cada persona un grupo de actividades particulares y a través de la coordinación, esas actividades particulares son integradas en una sección o departamento con el propósito de contribuir a las metas definidas por el área.

Para Lawrence & Lorsch (1975) “Las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia perspectiva en cuanto a las metas de la organización y las formas de perseguirlas. La percepción del tiempo influye sobre los estilos interpersonales”

Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de ésta.

Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran que se escuche su voz cuando hay problemas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos específicos de los departamentos independientes.

Lawrence & Lorsch (1975), usan el término integración para describir la medida como los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras los departamentos debieran cooperar y sus tareas debiesen estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas.

Por otro lado, resulta indispensable la comunicación del personal para transmitir información de tareas, políticas, objetivos, entre otros. Por ello la comunicación interna es considerada otro elemento importante en lo que respecta a las relaciones interdepartamentales.

Para elaborar y ejecutar una estrategia hay que elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, desarrollar una misión que describe el propósito de la compañía, fijar un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas, establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa, establecer una estrategia para alcanzar los objetivos, y por último vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012)

1.5 Metodologías de diseño

La tarea de diseño parte del reconocimiento de una realidad interna y externa a la organización y de ciertos propósitos a cumplir mediante la especificación de la estructura y de los procesos.

Lo complejo de la organización y de la economía en general ha estimulado el interés de distintas profesiones a establecer especificaciones de diseño organizacional, entre ellos encontramos el modelo de los profesores Mohrman & Cummings (1991)

Estos autores tomaron en consideración la magnitud de los cambios a introducir, la incertidumbre y el grado en que los cambios se alejan del statu quo. El enfoque más sencillo es el afinamiento del sistema actual, también llamado tradicional, el cual implica un perfeccionamiento del diseño existente, un cambio muy acotado y por ende suficiente certeza.

El segundo enfoque, imitación de otras organizaciones, va más allá en la profundidad de los cambios propuestos, son modelos que han sido exitosos en otras organizaciones, este método propone aprender de los mejores, reducir tiempos y costos de implementación.

El tercer enfoque del modelo de los profesores mencionados es el diseño base cero, e implica cambiar de manera profunda, ignorando el diseño actual y sus restricciones, supone comenzar de cero, representa un cambio radical, conlleva la inseguridad propia de cualquier acción novedosa.

En contraposición al enfoque tradicional encontramos la metodología sistémica de Gigch (1990) que tiene una visión hacia el exterior de la organización, centrando su interés en aspectos estructurales y procesales más amplios, aplicando métodos inductivos para generar nuevas ideas, intentando proporcionar un diseño nuevo.

Continuando con el mismo autor podemos identificar tres metodologías de diseño más. Dichas metodologías son el ciclo de vida, la mejora continua, la reingeniería. Las dos primeras pueden asociarse al enfoque tradicional o de afinación de sistema, mientras que la última es un claro ejemplo del enfoque sistema base cero o sistémico.

1.5.1 La metodología del ciclo de vida

Data de los años 70', parte del sistema actual, lo analiza y presenta un diagnóstico formulando propuestas de un nuevo diseño, es introspectivo, está enfocado en solucionar errores, es analítico deductivo.

El método si bien puede utilizarse para desarrollar un sistema nuevo aun no existente lo más usual es que su aplicación sea para solucionar algún problema de un sistema en operación.

Para su aplicación se prevee una secuencia de etapas. *La primera es un estudio preliminar* donde el analista debe recabar información sobre objetivos, políticas, estructuras, sistemas, el entorno. Con esta información debe definir claramente los objetivos, alcance del proyecto y factibilidad económico - técnico - cultural.

La segunda etapa es de relevamiento en la cual se estudian las características del sistema tal como está operando determinando disfunciones y necesidades no satisfechas para lo cual el analista realizará entrevistas, encuestas, observaciones entre otros.

La tercera etapa es de análisis, el objetivo de esta etapa es evaluar los sistemas administrativos, y producir un diagnóstico con propuestas de soluciones a incorporar al nuevo diseño. Se produce una evaluación técnica para determinar la eficiencia del sistema actual, las consideraciones de control interno y la información que genera. En esta etapa además se evaluará la estructura que soporta los procesos.

La cuarta etapa es de diseño, ya con el diagnóstico de la etapa anterior y con las distintas opciones que formulo el analista se comienza a trabajar en el nuevo sistema con una idea abarcativa del sistema en general para luego ir a las particularidades y dejarlo operable.

La última etapa es de implementación, para que sea efectiva la misma hay que desarrollar un planeamiento de implementación donde se fijen recursos y tiempos de implementación, un entrenamiento donde se capacite al personal clave.

1.5.2 La metodología de la mejora continua

La presente metodología sirve para mejorar productos y servicios según el requerimiento de los clientes, ya sean internos o externos, consiste en incorporar cambios sucesivos en forma gradual, permite ir siguiendo los objetivos y corregir sobre la marcha.

El producto también puede ser información que se produce para algún cliente, para esto se realiza un proceso con determinados insumos. Es muy importante conocer los requerimientos del cliente, y las expectativas. Debe existir una comunicación constante que permita tener actualizado los requerimientos de la cadena con el proveedor.

El método SAMME de Chang (1995) representan las etapas de la mejora continua "*Seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar*" En la *primera etapa hay que seleccionar* quienes son los principales clientes, tanto internos como externos, precisar sus requerimientos, identificar los procesos a mejorar.

La segunda etapa es analizar, que significa conocer el proceso que se quiere mejorar, para lo cual se debe documentarlo. Enumerar las tareas más importantes, definiendo insumos y operaciones, creando un flujo del proceso.

La tercera etapa es medir, se deben recopilar los datos de referencia sobre los resultados para conocer la eficiencia del proceso, se deben realizar comparaciones, identificar deficiencias en los resultados.

La cuarta etapa es mejorar, es un proceso continuo, es necesario fijar metas, cumplirlas y fijarlas nuevamente, esta etapa se enfoca en resultados y en verificar si se hacen bien las cosas. Para diseñar las mejoras se utilizan los datos obtenidos en etapas anteriores como causa de los problemas del proceso y oportunidades.

La última etapa es la de evaluación, hasta no haber determinado el nivel de satisfacción del cliente no está terminado el método para ello es necesario determinar el impacto de las mejoras, estandarizar el proceso y verificar el funcionamiento de la mejoría realizada.

1.5.3 La metodología de la reingeniería

Desarrollada por Hammer & Champy (1994), que por definición coincide con un enfoque base cero. Esta última metodología toca los fundamentos y los rediseña significativamente. Se trata de pensar en los fundamentos de los procesos y rediseñarlo radicalmente para obtener una mejora significativa en el rendimiento de la organización en cuanto a costo, calidad y servicios.

Por definición la reingeniería va más allá de la mera reorganización que pretende reducir la dotación del personal, la automatización de los procesos existentes y de los programas de calidad. La reingeniería y la calidad total son diferentes en conceptos, pero complementarios.

En cuanto a las etapas del método, *la primera es la movilización*, es un consenso de los ejecutivos respecto de los objetivos y metas que justifican el proceso de reingeniería, se deben armar los equipos de trabajo, establecer la metodología y el plan de tareas.

La segunda etapa es la identificación, se trata de reconocer los procesos claves del negocio, el objetivo es definir la estrategia de la empresa para identificar las exigencias del contexto y luego obtener una visión global de los procesos, de la estructura, y de los recursos necesarios tanto humanos como materiales.

La tercera etapa es la elección, el cual consiste en la identificación del proceso por el cual se iniciará la reingeniería, se puede empezar por el proceso con mayor peso estratégico, también se puede seleccionar según la necesidad, importancia y factibilidad.

La siguiente etapa es de diseño, acá se rediseñan los procesos seleccionados y se definen los recursos necesarios, como así también su disposición dentro de la nueva estructura, se realiza un análisis de detalle de los procesos que identifican tareas que no agregan valor y luego se generan procesos alternativos.

El diseño se subdivide en *diseño técnico*, el cual especifica el proceso en términos de normas, procedimientos, controles y tecnología requerida; Y el diseño social que consiste en determinar la dotación del personal, las capacidades necesarias y la definición de la nueva estructura.

La última etapa es la de transformación, aprobados los diseños definitivos a partir de requerimientos técnicos y sociales se está en condiciones de proceder a la implementación, acá se planifica y se pone en marcha todos los cambios.

1.6 Planificación como proceso administrativo

1.6.1 Concepto de Planificación como proceso administrativo

La planificación como proceso administrativo se refiere a planear, organizar, coordinar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, como así también dirigir y controlar sus actividades.

Las diferentes escuelas que identifican al proceso administrativo, definen que la administración en sí misma, es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado.

Las actividades componentes difieren de escuela en escuela, pero en esencia podemos identificar las siguientes:

La planificación consiste en un proceso racional para alcanzar los objetivos del modo más eficiente siguiendo determinados cursos de acción.

La organización se emplea para distribuir las responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo, para establecer y reconocer las relaciones y vínculos necesarios.

La coordinación es el mecanismo a través del cual se garantiza el trabajo armónico de cada miembro de la organización.

La ejecución por los miembros del equipo para que lleven a cabo las tareas establecidas con pro actividad.

El control de las actividades para que se ajusten lo más correctamente posible a lo planificado.

De acuerdo con Fernandez Arena (1990) “La planificación es dentro del proceso administrativo la primera etapa, porque sirve de base para las demás etapas e implica

hacer la elección de decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro”

Tomando en cuenta a los pioneros de la administración, definen a la planificación “Como el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

Por su parte Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998) la define como “El proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”

Del mismo modo para Murdick & Ross (1979), consiste en “Decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse”

En tanto para Cortes (1998) es “El proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”

A lo cual Jimenez Castro (1963) agrega que “La planificación implica la toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”

Finalmente, Terry & Franklin (1986) mencionan que “Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para lograr los objetivos organizaciones”

En base a lo expuesto, puede decirse que hay coincidencia en los autores al decir que planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación está en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor; así como recibir retroalimentación de estas acciones para adaptarse a los cambios.

1.6.2 Planificación Estratégica

Desde la perspectiva adoptada por Armijo (2009) la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Según lo señalado por la autora, la planificación estratégica es importante para una empresa porque permite establecer estrategias en función de los objetivos que se quieren lograr y en un diagnóstico de la situación actual.

Esta planificación establece cuáles serán las acciones que se tomarán para alcanzar un futuro deseado, el mismo que puede ser a mediano o largo plazo.

La planificación estratégica nos marca el “camino” para, partiendo de la misión, para llegar a la visión.

Siguiendo con la misma autora, la planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa, así como, su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa de cara al futuro.

Ramirez Torres & Ramirez Torres (2012) afirman a su vez que la planificación estratégica corresponde a la alta dirección e implica una planificación de arriba hacia abajo, ya que la formulación de la estrategia la realizan los niveles altos, dejando la implementación para los niveles inferiores.

Continuando con la idea del párrafo anterior la administración de alto nivel puede iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden surgir de cualquier parte de la organización. Entonces la planificación deja de fluir de arriba hacia abajo, para ser interactiva permitiendo la participación de todos los niveles.

En definitiva, siguiendo a las autoras citadas, el objetivo de la planificación estratégica es ayudar a los propietarios de la empresa, gerentes, directivos o administradores a planificar, coordinar y alcanzar las metas, propósitos y objetivos de la empresa, mejorando la capacidad de realizar una gestión más eficiente que involucre liberación de recurso humano y material no utilizado, aumentando la productividad.

1.6.3 Visión empresarial

A su vez toda organización de acuerdo a Mintzberg (1984) “Necesita definir la visión empresarial, que es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes”

En esta misma línea, Fleitman (2000) señala que “La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” El autor indica, que es una imagen proyectada de la empresa en el futuro. La visión tiene por propósito guiar, controlar y alentar a la organización y al individuo a alcanzar el estado deseable.

Según este autor, para elaborar la visión necesitamos preguntarnos acerca de la imagen que deseamos, también sobre las actividades que desarrollaremos, pues el simple hecho de establecer con claridad las actividades diarias, nada dice del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de cambio y dirección a largo plazo.

La visión se relaciona con qué deberá hacer la organización para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

“Es un proceso intelectual mediante el cual se formula o representa un futuro posible, metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente” (Fleitman, 2000)

De acuerdo a Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2012), la visión estratégica se elabora diseñando posibles escenarios. La visión debe hacer eco de las expectativas de los miembros de la organización, requiere de liderazgo y permanente apoyo. Por otra parte, la visión debe manejar información certera sobre el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia, ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

El horizonte de tiempo que alcanza la visualización debe ser amplio, coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades, tiene que ser una aspiración posible y medible, un trabajo en equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional, promover la acción, difundida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia. (Thompson et al. 2012)

La visión debe ser encaradora y flexible a las exigencias y dinámica del cambio, utilizar un lenguaje simple, digno, representativo y metafórico, debe ser formulado por líderes, proyectando el futuro e incorporando valores comunes a los miembros de la organización.

La visión debe ser distintiva y específica para una organización particular, evitar afirmaciones genéricas que se aplicarían a cientos de organizaciones. Tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero

bien intencionada. La visión sin elementos específicos sobre el enfoque de producto/mercado/cliente/tecnología son muy pobres e inútiles. (Thompson et al. 2012)

Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro y que el personal se una a los esfuerzos de la administración. (Thompson et al. 2012)

Por otra parte, el autor señala que es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía. Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio.

Por lo tanto, una visión estratégica bien comunicada permite aclarar los puntos de vista de los ejecutivos sobre la dirección de largo plazo, reduce el riesgo de tomar decisiones erradas, es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización, sirve de guía para establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa, y ayuda a la organización a prepararse para el futuro. (Thompson et al. 2012)

1.6.4 Misión empresarial

Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa, es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes actuales y potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

“Se define la misión como al propósito de una organización, es el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado y la imagen pública de la organización” (Below, Morrisey, & Acomb, 1987)

Según estos autores, la misión es la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Para que existe la organización?; ¿Quiénes somos?; ¿Qué buscamos?; ¿Qué, donde, porque y para quien lo hacemos? A su vez, el enunciado de la misión debe ser claro, comprensible, breve, específico, contundente, flexible, realista, reflejar valores, creencias y filosofía. La Misión describe el concepto y la naturaleza de una organización, establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.

Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998) definen a la Misión como “La justificación de su existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito”

El Propósito fundamental es dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la misión debe ser interno para la organización no externo para otros grupos de interés.

La misión, según estos autores, debe ser congruente con los valores organizacionales, una declaración de la misión que no sea congruente con los valores será inocua, peor aún, cualquier intento por desarrollar una declaración de la misión sin congruencia con los valores organizacionales deseados posiblemente encontrará un alto grado de resistencia, en especial si ya han difundido los valores en toda la organización.

Una declaración de misión es la razón de ser de la compañía, como así también es una declaración del rol funcional que va a desempeñar en su entorno. Dicha declaración debe indicar con claridad el alcance y dirección de las actividades de la organización y hasta donde sea posible proporcionar un esquema para la toma de decisiones por parte de las personas pertenecientes a todos los niveles de la empresa.

La misión debe responder cuatro preguntas fundamentales. ¿Qué función desempeña? ¿Para quién desempeña esta función? ¿Cómo desarrollara la función? Y ¿Por qué existe la compañía?

A su vez, Armstrong & Kotler (2013) “Consideran a la misión como un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”

Una organización existe para lograr algo. Este propósito debe estar claramente establecido, crear una misión sólida comienza con las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los clientes? ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Una declaración de misión es una declaración del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio, estas deben ser significativas y específicas, pero al mismo tiempo ser motivadoras; deben enfatizar las fortalezas de la empresa dentro del mercado, funciona como una “mano invisible” que guía a las personas dentro de la organización.

La misión de la empresa no debería establecerse como obtener más ventas o más utilidades; las utilidades son sólo una recompensa por crear valor para los clientes. En

vez de ello, la misión debería enfocarse en los clientes y la experiencia del cliente que la empresa busca crear. (Armstrong & Kotler, 2013)

Para Ferrell, Hirt, & Ferrell (2010) la misión de una organización es su propósito general y responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización? Podría considerarse también que la misión enuncia “a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.

Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización. Es importante considerar que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

Dentro del sector de transporte, un ejemplo de misión lo constituiría las declaraciones de: Proporcionar servicios de la alta calidad y confiabilidad en el transporte de mercancías, satisfaciendo las expectativas de los clientes a precios justos, contando para ello permanentemente con los mejores elementos humanos y tecnológicos.

La diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión es muy clara, una visión estratégica retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa “hacia dónde vamos” por lo general, la misión es una declaración que describe el propósito y el negocio actual de la empresa, describe su actividad, “quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012)

La declaración de misión de una compañía debe ser descriptiva, como para identificar los productos o servicios de la compañía, especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer, identificar los grupos de clientes o mercados que se atenderán, precisar su enfoque a los clientes, otorgar a la compañía su identidad propia.

1.6.5 Objetivos organizacionales

Constituye el elemento que indica hacia donde deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión. Es una expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué" Es un logro que nos proponemos en un plazo determinado, es cuantificable y necesita ser medido. El objetivo tiene que estar alineado en el tiempo con la visión y la misión.

De acuerdo a Thompson et al. (2012) “El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución”

Los objetivos concretos y mensurables sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

Según este autor, se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía.

Lo ideal es que los administradores se planteen el ejercicio de fijar objetivos como herramienta para que la organización se esfuerce en realizar su pleno potencial y entregar los mejores resultados posibles.

Thompson et al. (2012) señala que el conjunto de objetivos financieros y estratégicos deben incluir metas de desempeño de corto y de largo plazos. Los objetivos de corto plazo, trimestrales por ejemplo, dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y las metas de mayor plazo obligan a los administradores a considerar qué hacer ahora para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después.

El establecimiento de objetivos para Thompson no debe limitarse a los que fija la alta administración para el desempeño de la empresa. Las metas deben separarse en objetivos de desempeño para cada negocio, línea de productos, departamentos funcionales y unidades laborales individuales. Así, establecer objetivos es un proceso descendente que debe llegar hasta los niveles más bajos de la organización y no deben entrar en conflicto con los objetivos estratégicos y financieros generales.

1.6.6 Políticas

Por otra parte, de acuerdo a Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998) menciona a las políticas como al conjunto de criterios generales que establecen el marco de referencia

para el desempeño, constituyen el instrumento normativo de más alta jerarquía en la materia, al interior de la empresa y servirá de base para la emisión de los lineamientos.

Son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Las políticas, también llamadas valores, se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

De acuerdo a este autor, existe la necesidad de congruencia entre los valores de la organización y su plan estratégico, los planes que no tengan en cuenta este aspecto pueden fracasar. La búsqueda de valores en la planeación estratégica aplicada involucra un examen profundo de los valores personales del equipo de planeación, de los valores de la organización, de la filosofía operativa de la organización, de la cultura y de los grupos de interés.

Como estos valores se encuentran profundamente arraigados en el sistema de creencia de las personas, relativamente son invariables. Estos valores determinan lo que los individuos y las organizaciones consideran un comportamiento apropiado o inapropiado, los sistemas de valores determinan las normas, es decir los estándares de acción.

“Resulta particularmente importante, que las personas claves encargadas de tomar decisiones tengan claridad sobre sus valores personales y reconozcan las diferencias existentes entre ellos” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

El autor descrito en el párrafo anterior señala que existen varias razones importantes para iniciar la búsqueda de valores a nivel personal, una de ellas es que los diferentes valores personales tendrán impacto en la planeación estratégica y la otra es que estos valores personales constituyen la base de los valores de la organización, ya que con el paso del tiempo los valores personales compartidos sirven para fortalecer los valores organizacionales.

Por lo general los valores se organizan y codifican en una filosofía de operaciones, en la cual se explica la manera en que la organización enfoca su trabajo, como maneja sus asuntos internos y como se relaciona con su entorno.

“Algunas organizaciones tienen enunciados explícitos, formales, y actualizados de forma constante que sirven de parámetros para la toma de decisiones. Otras en cambio no tienen los enunciados explícitos, lo cual no quiere decir que no existan” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

La cultura de la organización se genera mediante un conjunto de presunciones acerca del mundo, los valores individuales, los valores de la organización y su filosofía de operaciones. Esto une a sus miembros y proporciona sentido y propósito a su vida laboral cotidiana.

Por último, hay que considerar a los grupos de interés, que son todos aquellos individuos que recibirán el impacto del plan estratégico o que posiblemente se interesen en él o en el proceso de planeación. Es necesaria esta identificación para estimar si responderán al plan, al proceso de planeación y a la implementación. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

En cualquier estructura organizativa, se intenta que la gestión diaria de la resolución de problemas sea lo más ágil posible. Es por ello que cada día tienden a ser más precisos los procedimientos estructurales de resolución de problemas de gestión empresarial, y van quedando como filtros dentro de la empresa a medida que van dando solución fiable a los problemas para los cuales fueron creados. (Vega Falcón, 1998)

Políticas sobre Seguridad e Higiene

La prevención de accidentes y enfermedades profesionales, es la clave para garantizar la salud y el bienestar de las personas en el trabajo, para ello se necesita de una administración adecuada de los recursos humanos. Chiavenato (2011) al respecto dice: “La salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para preservación de la fuerza laboral adecuada.”

Este autor brinda una definición de “H. & S.”: De manera genérica, higiene y seguridad del trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Para realizar las tareas de Higiene y seguridad laboral dentro de una organización, se deben tener en cuenta los factores que influyen en la gestión de higiene y seguridad y las condiciones y medio ambiente de trabajo, los cuales son la dimensión, la estructura, la naturaleza del producto generado o del servicio prestado, el estado y los resultados económicos y financieros, la tecnología utilizada y los servicios y actividades de prevención.

La dimensión de las empresas u organizaciones es un factor relevante porque según el número de trabajadores asalariados, influirá directamente para la puesta en marcha de mecanismos participativos y acciones de prevención, contando con mayores o menores recursos humanos y materiales. Por ello es que a menudo en las pequeñas y medianas empresas, difieren mucho comparándolas con las de gran dimensión.

La estructura, para saber cómo está organizada, cómo es su grado de autonomía o subordinación, nivel de autoridad y relación de dependencia, para poder establecer normas y procedimientos, ejecutar y hacer el control de planes de seguridad pertinentes, de acuerdo a la dimensión de la organización.

Políticas de Recursos Humanos

“Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados” (Chiavenato, 2011)

Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. Son guías para la acción, sirven para dar respuesta a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los empleados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Según Alles (2007) las características de las políticas del capital humano se relacionan con la Estabilidad es decir, un suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes (...); Flexibilidad: La posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios; Generalidad: La posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización; Y la Claridad: En entendida como simplicidad de definición de entendimiento.

En estricto sentido Chiavenato (2011) menciona que una política de recursos humanos debe abarcar los siguientes aspectos:

Políticas de integración de recursos humanos:

Constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo.

Tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para integrarlo de la mejor manera posible con los miembros de la empresa.

Políticas de organización de recursos humanos:

Se basan en el análisis estratégico de los servicios brindados por la organización y la modalidad de prestación de los mismos, así como del diseño de puestos y cantidad de recursos humanos necesarios para ocuparlos de manera eficaz y eficiente.

Trata de mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

Políticas de desarrollo de recursos humanos:

Tiene como objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar a las personas, formándolo en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, para su crecimiento profesional en la empresa. Lo prepara para asumir tareas más complejas o numerosas.

En el diseño del sistema hay que atender a las necesidades del control interno y a la redacción de los manuales de procedimiento indicando el flujo de operaciones y el archivo de la documentación. Todas estas actividades generan información para la toma de decisiones de gestión de la organización.

Políticas sobre los clientes y proveedores

De acuerdo a Lasch & Janker (2005) los criterios empleados para calificar proveedores están determinados por la estrategia de la empresa la cual se refleja en la

estrategia de abasto y en el tipo de relación que se establece entre las empresas compradora y proveedora.

En la búsqueda de mejores desempeños competitivos, una tendencia mundial es la gestión de las cadenas de abastecimiento. Para este propósito, la selección de proveedores constituye una decisión estratégica de alto impacto en el desempeño de la organización.

La selección de proveedores debe tener como criterio principal, la capacidad del proveedor para mejorar y trabajar bajo políticas de cofabricación, sin prescindir de las características valoradas tradicionalmente como la calidad, el servicio, el precio y los planes de pago.

De acuerdo con Millington, Eberhardt, & Wilkinson (2006) las tendencias mundiales en la gestión de cadenas de abastecimiento conciben el aprovisionamiento como una función integral que forma parte de un concepto más amplio llamado procurement, el cual aborda todas las actividades necesarias relacionadas con la obtención de artículos, servicios y cualquier otro material o insumo. Procurement incluye la selección de proveedores, la negociación, la expedición, el monitoreo del desarrollo de proveedores, el manejo de materiales, el transporte, el almacenamiento y la recepción de materiales.

Según Kamman & Bakker (2004) una de las tendencias actuales que se deben considerar en la selección de proveedores es que estos forman parte integral de la cadena de abastecimiento; en consonancia con este planteamiento, Vijay (2006) y Jae-Eun & Brenda (2008) afirman que una empresa no compite sola, pues forma parte de una red dentro de la cual debe competir en forma colaborativa, con miras a mejorar su calidad, entrega y rendimiento, mientras que simultáneamente reduce sus costos.

La estrategia de selección de proveedores debe ir alineada con la estrategia empresarial y con los objetivos generales de competitividad; por lo tanto, las metas de aprovisionamiento se deben fijar en función de un conjunto amplio de criterios como el costo, la calidad, la disponibilidad, los plazos de entrega y el servicio.

Amid, Ghodsypour, & O'Brein (2006) plantearon que dentro de la estrategia de aprovisionamiento se debe considerar el impacto de los proveedores en el alcance de los objetivos generales de la organización, lo cual influye directamente en el aumento de su productividad y competitividad frente a los mercados.

Beamon (1999) acuñó la expresión medidas para la selección de proveedores, para referirse a los criterios de selección. Según este autor, los criterios deben ser precisos,

tener un nombre específico y exacto; Calculables desde todos los aspectos pertinentes; Universales y comparables desde varias condiciones de operación; Y consistentes con las metas u objetivos organizacionales.

Para la década de los ochenta la investigación de Schroeder, Anderson, & Cleveland (1986) reveló que existía un buen grado de acuerdo entre los empresarios estadounidenses sobre la existencia de cuatro prioridades competitivas básicas: costos, flexibilidad, calidad y entregas.

Posteriormente Weber, Current, & Beton (1991) establecieron que las prioridades más importantes eran la calidad y la fiabilidad en la entrega.

A finales de los años ochenta y durante la década de los noventa, los trabajos de Leong, Snyder, & Ward (1990) detectaron la aparición de dos nuevas prioridades competitivas: el servicio y la innovación.

Terminando los años noventa y a principios del presente siglo, se detectó la existencia de una nueva prioridad: la responsabilidad social y ambiental (Asone y Noci, 1998; Sarkis, 2001)

Hay que definir cuál de las distintas prioridades competitivas posee mayor relevancia para satisfacer los requerimientos y expectativas actuales y futuras de los clientes. Una vez establecido el orden se podrá hablar de prioridades competitivas en la estrategia empresarial y, por ende, en la estrategia de abastecimiento. (Sarache Castro, Castrillón Gomez, & Franco, 2009)

De acuerdo con el autor citado anteriormente una vez definidos y jerarquizados los criterios de selección, el siguiente paso consiste en escoger a los proveedores mediante la aplicación de un determinado método, este debe ser consecuente con el análisis del contexto, las realidades de la cadena de abastecimiento y los criterios seleccionados. (Jitesh, 2008)

Una tendencia detectada en la mayor parte de los autores consiste en que primero aplican un método de aproximación que luego complementan con un método de optimización, a fin de respaldar una decisión más adecuada.

De acuerdo con los aportes consultados, es posible establecer que la construcción de una política adecuada de selección de proveedores debe tomar en consideración al menos tres argumentos: (1) el análisis del contexto y las particularidades de la cadena de abastecimiento, (2) la estrategia para la función de aprovisionamiento y los criterios de decisión y (3) los métodos de selección como apoyo a la decisión.

1.7 Funciones de una organización de transporte

1.7.1 Sistemas operativos

De acuerdo a Gilli (2007) los sistemas relacionados con las funciones básicas de la organización como ser abastecimiento, stock, ventas, finanzas, y RRHH entre otros son llamadas “Sistemas operativos” cada uno de estos sistemas requieren de un conocimiento específico, este conocimiento determina el grado de especialización. Son estos los que convierten a los objetivos de la organización en acciones, por eso la capacidad de gestión es determinada por la estrategia fijada.

1.7.2 Sistema de abastecimiento

Es una función común a toda la empresa, debe atender diversos requerimientos como la demanda de materias primas, equipos, papelería, muebles y útiles, movilidad, alojamiento. Según este autor no es conveniente usar el término “Sistema de compras” dado la estrechez de su connotación.

El costo de este sistema no suele ser significativo en el total de la estructura, pero si en el costo general de la empresa. Cuando se diseña un sistema de compras hay que considerar los atributos de los bienes que se adquieren, la cantidad, la calidad, los plazos de entrega, el precio, y el lugar de almacenamiento.

El proceso de abastecimiento se inicia con el *control de inventarios* y cuando el stock llega a un punto llamado “Punto de pedido” debe cursarse una solicitud de compras. Luego continúa con la *selección del proveedor*, emisión de pedidos de cotización, su análisis y posterior selección. Cuando llega el insumo comprado, es el momento en el cual hay que controlar la orden de compra con el remito y darle ingreso.

El diseño del sistema debe considerar las necesidades del control interno en cuanto a la separación de las funciones. Hay que identificar un responsable para cada tarea, para el manejo físico de los bienes, para la gestión de compras, para el pago y para las registraciones. Siempre hay que justificar la relación costo – beneficio ya que las verificaciones y controles no agregan valor.

El proceso tendrá que permitir procesar y sintetizar los datos para cumplir con las demandas de información y controles estadísticos, la base de datos debe ser de fácil acceso y estar disponible en tiempo y forma para que se facilite la toma de decisiones.

Debido a esto, la función del área de compras ya no se visualiza más como una actividad operativa sino como una actividad estratégica denominada administración del abasto. Las responsabilidades de esta nueva función incluyen: la administración de costos y precios de los productos; la identificación, evaluación, selección y administración de relaciones con proveedores; y el control de los flujos de productos hasta su recepción por parte de la empresa.

De acuerdo a Lasch & Janker, (2005) los criterios empleados para calificar proveedores están determinados por la estrategia de la empresa la cual se refleja en la estrategia de abasto y en el tipo de relación que se establece entre las empresas compradora y proveedora.

La estrategia de abasto se orientará a la reducción en el precio de compra; si por ejemplo la estrategia es de costos, es así que, si existe un mercado de proveedores competentes, se pueden realizar subastas de precio, lo que resultaría en relaciones de corto plazo con el proveedor, mientras que otra opción sería elegir una única fuente de abasto y trabajar en colaboración con el proveedor.

Para construir un índice de evaluación apropiado para un proveedor es necesario tomar en cuenta los siguientes tres elementos: 1) las características de la cadena de suministro, 2) la estrategia empresarial para la administración del abasto y 3) los métodos de selección que apoyan la decisión. (Sarache Castro, Castrillón Gomez, & Franco, 2009)

Las particularidades de la cadena de suministro definen el tipo de relaciones entre proveedores y el tamaño de la base de proveedores, en tanto la estrategia de aprovisionamiento establece los criterios clave a utilizar en la construcción del índice de evaluación.

1.7.3 Sistema de conversión

El proceso de producción supone una serie de decisiones estratégicas acerca de: Tecnología, que incide en la eficiencia y en la calidad y representa un factor de poder; Producto, que se identifica como un paquete formado por bienes y servicios; Proceso, que puede ser continuo o intermitente según se produzca de forma estandarizada o a pedido;

Dimensión del sistema y la localización de la producción, estos temas traen aparejadas decisiones de organización de procesos.

En el diseño del proceso de producción hay que considerar el costo, la calidad y la entrega, todas estas dimensiones referidas al producto y al sistema de producción, flexibilidad, confiabilidad, perdurabilidad y seguridad.

El diseño del proceso radica en la elección de entradas, de operaciones, de flujos y de métodos para la producción de bienes y servicios. Para todo proceso de producción son necesarios mano de obra, insumos, materias primas y maquinaria, el producto será el resultado de un proceso interactivo que deberá haber sido definido con anterioridad.

Dicho proceso de producción comienza con la planificación, determinando las cantidades a producir atendiendo a la capacidad instalada, a la capacidad financiera y las existencias de productos terminados, y la disponibilidad de personal, insumos y materias primas. Una vez en ejecución también comienzan los controles de calidad y los controles de producción.

En el diseño del sistema de producción se debe tener presente las necesidades de control interno en cuanto a la separación de funciones entre quienes realizan la programación o planificación, ejecución y control de la producción, así mismo con los inventarios y sus registraciones.

En la estructura típica del área encontramos Planeamiento y Control de la producción que formula planes de acción y presupuestos para el seguimiento y control; Fabricación lleva adelante la transformación propiamente dicha de los insumos en productos; Control de calidad se ocupa del cumplimiento de las especificaciones de diseño; Almacén lleva inventario tanto de los insumos como de producto terminado.

En el procedimiento deben indicarse los documentos que se utilizan, y el circuito que deben cumplir, indicando quienes deben confeccionarlos y en qué momento deben hacerlo, la cantidad de ejemplares, a donde se enviaran y como se archivarán en cada sector.

1.7.4 Sistema de ventas

El proceso de ventas es uno de los principales elementos de satisfacción del cliente, algo fundamental si se considera que lo que importa es el cliente. “La venta es la única actividad de la empresa que genera ingresos para la empresa” (Drucker, 2000)

Como es tan importante mantener la cartera de clientes el diseño del sistema deberá estar integrado a un programa general de retención del cliente que optimice el uso de los recursos y asegure coherencia con la estrategia corporativa.

Actualmente el personal a cargo de investigación de mercado y de ventas tiene que definir políticas y tomar decisiones en forma conjunta. Los oficiales que manejan las cuentas de grandes clientes deben formar parte de la estrategia general de la empresa.

El sistema de ventas comienza mucho antes que el cliente realice el pedido, ya que las actividades de promoción y publicidad son desplegadas para atraer a los clientes. El proceso se inicia con la recepción del pedido del cliente, momento en el cual el vendedor verifica la existencia y luego procede a valorizar dicho pedido, de forma concomitante va registrando las operaciones e informando a los demás sectores. Luego se procede al cobro de la operación para seguir con la preparación y el despacho del pedido.

En el diseño del sistema se debe tener presente las necesidades de control interno en cuanto a la separación de funciones entre el personal interviniente. Los manuales de procedimiento deben indicar de qué manera archivar la documentación. Todo el proceso debe estar orientado al cliente y a las exigencias de la competencia. Para esto es necesario personal competente y capacitado, bien remunerado lo que determina la relación con el sector de RRHH.

Marketing es la administración de relaciones redituables con los clientes. El objetivo es crear valor para los clientes y captar su valor para atraerlo, es un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes (Armstrong & Kotler, 2013)

Los autores citados en el párrafo anterior señalan que los mercados consisten en compradores, y los compradores se diferencian en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas.

Al mismo tiempo argumentan que, una segmentación eficaz debe ser mensurable poder medir el tamaño, el poder de compra y los perfiles de los segmentos. También deben ser accesibles y sustanciales, es decir debemos poder llegar a ellos y ellos deben ser significativos desde el punto de vista de la rentabilidad. Por último deben ser diferenciables y procesables los segmentos deben distinguirse unos de otros, y se tiene que poder atender y servir a los segmentos.

Según Armstrong & Kotler (2013), al evaluar diferentes segmentos de mercado, una empresa debe considerar tres factores: tamaño y crecimiento de los segmentos, atractivo estructural de los segmentos, y objetivos y recursos de la compañía.

La compañía debe, en primer lugar, obtener y analizar datos acerca de ventas actuales del segmento, tasas de crecimiento, y rentabilidad esperada de diversos segmentos. Su interés se centrará en los segmentos que tengan el tamaño apropiado y las características de crecimiento correctas.

Los segmentos más grandes y de más rápido crecimiento no siempre son los más atractivos para todas las compañías. Compañías pequeñas podrían carecer de las habilidades y recursos necesarios para servir a segmentos grandes. Compañías pequeñas podrían seleccionar segmentos más pequeños y menos atractivos, en un sentido absoluto, pero potencialmente más rentables para ellas.

La compañía sólo deberá ingresar en aquellos segmentos donde pueda ofrecer un valor superior y obtener ventajas sobre los competidores. (Armstrong & Kotler, 2013)

Después de evaluar diferentes segmentos, la compañía deberá decidir a cuáles y a cuántos se dirigirá. Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes a los que la compañía decide servir.

Una determinación de mercados correcta, ayuda a las compañías a ser más eficientes y eficaces porque se concentran en los segmentos que pueden satisfacer mejor y de manera más rentable. La determinación de mercados meta beneficia también a los consumidores, las compañías llegan a grupos específicos de consumidores con ofertas adaptadas cuidadosamente para satisfacer sus necesidades.

Una vez decidido en qué segmentos del mercado entrará, la compañía deberá decidir que posiciones quiere ocupar en esos segmentos. La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia.

La tarea de posicionamiento consta de tres pasos: 1) Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición, la compañía debe entender las necesidades de los consumidores mejor que sus competidores y además de diferenciar sus productos físicos, puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. 2) Diferenciar la imagen de la compañía o la marca. Una imagen de compañía o de marca debe comunicar los beneficios y el posicionamiento distintivos del producto. 3) Seleccionar las ventajas competitivas correctas, las compañías deben elegir las ventajas

que utilizaran para posicionarse en el mercado, estas deben ser distintivas, superior, comunicable, costeable, rentable, exclusiva.

Producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de todo esto.

Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo. Los productos y servicios se dividen en dos grandes clases con base en los tipos de consumidores que los usan, productos de consumo y productos industriales.

1.7.5 Sistema de administración de personal

Son todas las actividades que tienen que ver con la incorporación del recurso humano (Reclutamiento, selección y adiestramiento) su administración (administración de legajos y de remuneraciones) y su mantenimiento dentro de la organización (Evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo)

Este sistema se encuentra relacionado con los demás sistemas de la organización ya que provee del personal necesario para que puedan desarrollar sus actividades, sirve de apoyo. El proceso se inicia con el reclutamiento que tiene por finalidad incorporar personas idóneas para satisfacer la necesidad de cubrir una vacante.

La selección del personal comprende distintos pasos que van desde el análisis de la información, hasta antecedentes laborales, ambientales, entrevistas, evaluaciones entre otras. Es de destacar que una vez cumplidas estas fases el que toma la decisión final es el jefe del departamento al cual se incorporara el candidato.

Tras la selección del personal continua la etapa de adiestramiento, que tiene por finalidad socializar al empleado inculcándole los valores y costumbres que hacen a la organización. La administración de legajos tiene que ver con las formalidades para la incorporación del empleado, asistencias, enfermedades, accidentes, entre otros.

La administración de remuneraciones tiene por finalidad establecer la retribución que corresponde a cada puesto de trabajo, para determinar dicho valor se realizan análisis

de puestos y encuestas salariales en el mercado laboral y se considera la evaluación de desempeño, su antigüedad entre otros aspectos.

Tanto la administración de legajos como de remuneraciones alimentan la liquidación de haberes y cargas sociales. Luego la capacitación y desarrollo apuntan a instruir al individuo para lograr el mejoramiento de su formación profesional, entrenarlo en sus funciones actuales y prepararlo para sus futuras funciones. Comprende no solo cursos, sino también simulación de actividades, rotación por distintos puestos.

En el diseño del sistema hay que atender a las necesidades del control interno y la redacción de los manuales de procedimiento indicando el flujo de operaciones y el archivo de la documentación. Todas estas actividades generan información para la toma de decisiones de gestión de la organización.

1.7.6 Sistema financiero

Siguiendo a Gilli (2007) Este sistema tiene el objetivo administrar el capital invertido por los accionistas y el flujo de fondos que se produce con el desarrollo de las actividades, debe lograr liquidez y solvencia.

Este sistema debe asegurar los recursos para el desarrollo de las actividades normales, también debe optar por diferentes opciones de inversión cuando tenga excedentes de caja, así mismo cuando tenga necesidad de financiamiento deberá elegir algún instrumento de financiamiento.

El proceso de cobranzas comprende todas las actividades necesarias para obtener la cancelación de las operaciones realizadas a crédito. Debe tenerse presente que cada sistema de cobro tiene un costo, en este sentido es importante una correcta política de otorgamiento de créditos.

El proceso de pago por su parte comprende las actividades necesarias para cancelar las obligaciones contraídas por las compras realizadas, es importante resaltar la importancia del plazo de la financiación, que debe ser coherente con el plazo de cobranzas.

En el diseño de cobranzas y pagos se deben tener presentes las necesidades de control interno, hay que separar las funciones del manejo de valores y las registraciones.

1.7.7 Sistema contable

La contabilidad constituye en sí, un sistema de información que capta y procesa datos referidos a las transacciones de una empresa y variaciones de su patrimonio, generando información para la toma de decisiones. La toma de decisiones en un ambiente en permanente cambio requiere de sistemas de información amigable, pero capaces de transformarse en un instrumento indispensable para la gestión y el control.

El diseño de un sistema de información contable se realiza mediante subsistemas relacionados entre sí, como los de venta, producción, personal. Existen sistemas contables centralizados donde todo se registra en un solo lugar, y sistemas descentralizados en el cual varias personas van registrando las operaciones en los diversos lugares de la empresa en los cuales acontecen los hechos.

El proceso contable debe cumplir con los requisitos de oportunidad y confiabilidad de la información resultante, para lo cual debe definir a un responsable por cada tarea, debe tener cronogramas de trabajo, determinar niveles de autorización para los distintos procesos, también debe realizar conciliaciones periódicas.

1.7.8 Sistema de control de gestión

Controlar es la actividad de cotejar dos informaciones, de previsión con la efectiva realización, pero además considerando la evolución del ambiente y hechos no controlables que pudieran afectar las actividades.

La gestión administrativa requiere tomar decisiones, tarea que implica contar con información proporcionada por el control de gestión. En definitiva cualquier debilidad en la generación de la información afectará el sistema de control y luego al sistema de gestión.

Podemos definir al control de gestión como un conjunto de elementos (Indicadores) cuyo seguimiento y evaluación permiten un adecuado conocimiento de la situación de la empresa. Posibilita tener bajo control ciertas situaciones de las cuales dependen los objetivos organizacionales, como así también la posible implementación de medidas correctivas.

En la actualidad la información para el control de gestión se concentra en la estrategia, más que en objetivos financieros y económicos. Kaplan & Norton (1992) “Se refieren al concepto de cuadro de mando integral y explican que esta herramienta debe contener tanto información cuantificable como la rentabilidad, como así también información difícil de cuantificar como la satisfacción del cliente”

Por su parte Drucker (2000) menciona cuatro herramientas, la información base formada por índices de liquidez, e índices de inventarios; La información sobre la productividad de los factores intervinientes; La información sobre la competencia tanto propia como de los competidores; Y la información sobre la asignación de recursos permitiendo de una evaluación precisa de la utilización de los mismos.

La implementación de un sistema de medición de gestión es una decisión de la cumbre de la organización, la construcción de un tablero de comandos es básicamente el seguimiento de la visión y de los objetivos estratégicos. Es importante que dicha implementación cuente con el consenso de los mandos medios.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1 *Planteamiento y formulación del problema de investigación. Preguntas rectoras.*

El problema de investigación científica que se plantea es la ignorancia académica sobre la gestión de las empresas de transporte.

Los interrogantes planteados son:

¿Qué características presenta la gestión de las empresas de transporte de la ciudad de Clorinda, Formosa?

¿De qué manera tienen definidas su visión, misión, objetivos y políticas?

¿Qué áreas están definidas y que funciones se realizan en cada una de ellas?

¿Qué sistemas de información poseen?

2.2 *Objetivo y Objeto de la investigación*

El objetivo de investigación es: Identificar y Analizar el modelo predominante de la gestión de las empresas de transporte de cargas generales de la ciudad de Clorinda, Formosa.

El objeto de esta investigación son las empresas de transporte de carga de la ciudad de Clorinda, Formosa. Dentro de ella se estudia el establecimiento de la visión, misión, objetivos y políticas de las empresas como así también las principales aéreas y funciones que estas desarrollan y determinar el sistema de información que poseen.

Se estudia tanto los aspectos formales como a sus empresarios y/o personal con cargos directivos y su preparación tanto académica como empírica para llevar adelante dicha función.

2.3 *Fundamentación y justificación*

En muchos casos, las empresas surgieron como consecuencia del desprendimiento del transporte por parte de establecimientos productores de bienes, donde éstos solían ceder los vehículos a conductores asalariados – a modo de indemnización los que quedaban como transportistas exclusivos de la firma o con contrato preferencial con ella.

En otros casos, el origen de una empresa resultaba ser el empuje pionero de un emprendedor en localidades cercanas a la producción de bienes primarios, transportando los productos desde esas regiones del interior hacia las metrópolis de destino, como Buenos Aires o Rosario. Por esta razón, el origen geográfico de varios transportes es, justamente, el interior del país, las que transportaban, en sus viajes de regreso, encomiendas y diversas cargas pequeñas para el comercio zonal.

No obstante, la generación de excedentes era reinvertido en la misma actividad a través de la adquisición de nuevos equipos de transporte generándose un lento pero sostenido proceso de asalarización de las empresas de transporte. En esta etapa, el empresario/conductor comienza a incorporar políticas de administración y organización empresaria convirtiéndose, lentamente, en agente de carga.

El proceso “evolutivo” continúa con la dedicación de mayores esfuerzos por parte de los empresarios en captar nuevos servicios de cargas de manera de reducir el tiempo improductivo de las unidades, lo que implica la contratación de transportistas (fleteros) para trabajar a cuenta y cargo de las empresas a fin de cubrir los períodos de alta demanda de transporte.

Por lo tanto, resulta imprescindible tener una visión global del transporte para poder considerar de qué manera pueden afectar los cambios que se producen en un área o departamento sobre el resto de la organización, con vistas a anticiparse a inconvenientes futuros y a poder alcanzar con éxito los objetivos planteados.

En este sentido, surge la inquietud de poder contrastar las teorías desarrolladas sobre la administración empresaria con las prácticas concretas, es decir observar de que manera gestionan las unidades de negocios, desde el modo de establecer la visión misma del negocio, la definición de políticas, objetivos, organización, ejecución y control empresarial.

2.4 Universo y muestra

Universo: El sector de transporte de carga general de la ciudad de Clorinda, Formosa que consta de seis empresas reconocidas en el medio.

Muestra: El tipo de muestreo utilizado fue intencional, buscando siempre las más representativas del medio local. La misma se encuentra conformada por cinco de las seis empresas de transporte más grande radicadas en las ciudades de Clorinda y Formosa.

2.5 Tipo de estudio de investigación

La presente investigación, según el nivel de profundidad, corresponde a un estudio descriptivo, tal como señalan Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio (2010) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”

De acuerdo al enfoque propuesto en el plan de tesis, la investigación es cualitativa, permitiendo describir, caracterizar e interpretar las principales barreras a las que se enfrentan los empresarios, a partir de sus experiencias y perspectivas. Como señala Vasilachis de Gialdino (1992) se actúa sobre contextos reales, sobre la percepción de los sujetos y su interpretación.

2.6 Unidad de análisis

Cada una de las áreas de dirección de las empresas de transporte seleccionadas. En la dirección general se analizan los Procesos superiores de la gestión de cada empresa y su grado de formalización.

En el resto de las demás áreas se analizan los Procesos Básicos: se relevan datos de las funciones de las distintas áreas cada empresa como ser:

Unidad de análisis	Categorías analíticas	Dimensiones	Valor
1: Dirección	Grado de formalización	Misión	Descripción
		Visión	Descripción
		Política	Descripción
		Objetivos generales	Descripción
2: Comercialización	Diseño de áreas de cobertura	Determinación de las principales funciones	Descripción
	Marketing y publicidad		Descripción
	Atención de reclamos		Descripción

Unidad de análisis	Categorías analíticas	Dimensiones	Valor
3: Logística	Recepción, embarque y entrega de mercaderías	Determinación de las principales funciones	Descripción
	Verificación, recuento y clasificación de mercaderías	Determinación de las principales funciones	Descripción
	Planificación de la distribución de la mercadería	Determinación de las principales funciones	Descripción
	Planificación de cada flete en particular, fijación de rutas y paradas obligatorias y Rastreo satelital de la flota y envíos	Determinación de las principales funciones	Descripción
4: Administrativa	Contabilidad	Sistema de contabilidad utilizada	Descripción
	Impuestos	Sistema de control	Descripción
	Costos	Diseño y control presupuestarios	Descripción
	Recursos Humanos	Funciones realizadas	Descripción
	Contratación de fletes		Descripción
5: Legal	Asesoría Legal	Control de requisitos legales en la recepción y envío de carga	Descripción

2.7 *Técnicas de relevamiento y análisis de datos*

Las técnicas de relevamiento de datos utilizadas son entrevistas semi estructurada a los directores, dueños y agentes claves de las empresas de transporte que nos proporcionen información de interés para la investigación.

Una vez relevados los datos son agrupados según las variables para luego proceder al análisis de contenido y su interpretación.

A través de una agrupación y posterior tabulación se obtienen las respuestas a los interrogantes de investigación.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En primer lugar, se presentan los datos demográficos, en segundo lugar, lo referido a la planificación, el análisis de la visión, misión y políticas de las empresas y por último se desarrolla lo referido a estructura y principales funciones. De manera adicional se desarrolla un punto referido a comparaciones de algunos aspectos con empresas de transporte del Paraguay.

3.1 Datos demográficos de los entrevistados

Las entrevistas realizadas en total son cinco, y fueron realizadas a directivos y encargados que pudiesen brindar información relevante para la investigación.

Tabla 1 Datos demográficos. Fuente: Elaboración propia

Agrupamiento según sexo	Cantidad
Femenino	2
Masculino	3
Total	5

Con la distribución de la muestra según sexo se observa en el cuadro, dos del sexo femenino y tres masculino.

Tabla 2 Datos demográficos. Fuente: Elaboración propia

Formación académica de los entrevistados	Cantidad
Secundario	3
Terciario	1
Universitario	1
Total	5

En cuanto a la formación académica la mayoría de ellos poseen estudios secundarios, solo dos de ellos tiene estudio universitario, un contador y un licenciado en enfermería.

En cuanto a la afinidad de las profesiones de los entrevistados resaltamos que solo uno tiene formación relacionada de las ciencias económicas.

Así mismo consultando con los entrevistados sobre las profesiones de otros integrantes también se tomó conocimiento que otro de los directivos de una de las empresas es universitario recibido en edafología.

De los datos expuestos llama la atención de que, excepto dos, el resto de los responsables no tengan estudios universitarios para poder gestionar una empresa. Así mismo otro punto llamativo es la existencia de profesiones aparentemente distantes de la administración de empresas como lo son la enfermería y la edafología.

Tabla 3 Datos demográficos. Fuente: Elaboración propia

Edad y antigüedad en la firma y en el puesto	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5
Edad en años	40	45	23	40	50
Antigüedad en la Firma en años	26	8	1,5	12	18
Antigüedad en el puesto en años	26	8	1,5	11	30

Se observa en cuanto a las edades que excepto una persona el resto tienen entre 40 y 50 años de edad, respecto de la antigüedad en el puesto se puede observar que la gran mayoría ingresaron al puesto donde hoy se desempeña menos una persona, que accedió al puesto luego de 18 años de servicio en esa empresa.

3.2 Planificación y Análisis de datos

Integrantes por empresas

En cuanto al número de personas que intervienen en la planificación lo más llamativo es que en una de las empresas se desarrolla este proceso con la intervención de una sola persona. En el resto de las empresas sí intervienen más personas.

Tabla 4 Proceso de planificación. Fuente: Elaboración propia

A) Planificación número de integrantes por empresa	Empresas
Personas que intervienen en el proceso de planificación	
Persona : 1	1
Persona: 2	2
Persona:3	2
Totales	5

De las entrevistas se observa en primer lugar que ninguna de las empresas estudiadas tiene definidas y explicitadas su visión y misión empresarial. De acuerdo a Mintzberg (1991) se necesita definir la visión empresarial, que es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

La siguiente enunciación fue extraída de una entrevista y es la que más se aproxima al concepto de Visión empresarial, aunque es incompleta:

“Satisfacer la necesidad de abastecimiento de mercaderías en el menor tiempo de entrega. Ser líderes en la zona, Ir a Laguna Blanca” (Entrevista N° 2)

Por otra parte, Thompson et al. (2012), señala que la visión debe manejar información certera sobre el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia, ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

En ningún caso se evidenció un planeamiento, llegando en algunos casos en manifestar que:

“No sé qué será de la empresa en los próximos 5 años” y “No me imagino haciendo lo mismo dentro de los próximos 5 años. No sé hacia dónde va el negocio” (Entrevista N° 3)

Las visiones de las empresas deben ser distintivas y específicas para una organización particular, evitar afirmaciones genéricas que se aplicarían a cientos de organizaciones.

La visión sin elementos específicos sobre el enfoque de producto, mercado, cliente, tecnología son muy pobres e inútiles (Thompson et al., 2012)

A su vez en cuanto a la misión empresarial Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998) la definen como la justificación de su existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito.

Si bien en ninguna de las empresas bajo estudio, poseen declaraciones formales de la visión y misión empresarial, en este punto se aproximan algunos de los entrevistados al requerirle cual es la razón de la existencia de la empresa, han respondido lo siguiente:

“Satisfacer necesidades de transporte a comerciantes de la zona y productores, brindar un servicio necesario para los clientes” (Entrevista N° 1)

Si analizamos la respuesta parece incompleta teniendo en cuenta el concepto de misión descrito más arriba.

Dentro del sector de transporte, un ejemplo de misión: Proporcionar servicios de la alta calidad y confiabilidad en el transporte de mercancías, satisfaciendo las expectativas de los clientes a precios justos, contando para ello permanentemente con los mejores elementos humanos y tecnológicos.

“Brindar servicios de transporte y ser fuentes de trabajo” (Entrevista n° 5)

“Una buena forma de transportar la mercadería, mudanza, paqueterio de forma segura y rápida” (entrevista N° 4)

En cuanto a los Objetivos a corto, mediano y largo plazo fue señalado por todos de forma genérica.

Esta es una de las respuestas más completa que se pudo obtener:

“Mejorar la frecuencia de salida, agrandar la cartera de clientes, o que los que están trabajen más. Crecer en unidades de transporte de acá a 5 años y en transporte internacional, ir al Paraguay para trabajar con grandes transportadoras”

Para conseguir dichos objetivos realiza “Publicidad y visitas a posibles clientes” (entrevista N° 1)

Si bien es una respuesta general, toma en cuenta para responder, el agrandamiento de la cartera de clientes para lo cual, requiere más unidades de transporte, mayor frecuencia de viajes y encarar nuevos recorridos, transporte internacional.

Otras respuestas similares:

“Buscar nuevos destinos tanto en Formosa como en el sur de la Argentina. Buscar nuevos clientes. Buscar empresas de transportes para hacer redespachos. Para conseguir dichos objetivos realiza “Visitas a posibles clientes y publicidad en radio” (Entrevista N°3)

“Implementar el seguimiento on line de los paquetes y que el cliente pueda saber dónde está su mercadería. Conocer nuevos clientes, nuevos pueblos, expandirse” (Entrevista N°2)

“Renovar los furgones de transporte” Para conseguir dichos objetivos realiza “Ahorro, y reinversión de utilidades” (Entrevista N°4)

Se repite la metodología de la entrevistada N°1: Publicidad y contactos con el cliente para lograr nuevos destinos.

De acuerdo a Thompson et al. (2012), el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.

A su vez, estos objetivos concretos y mensurables sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía. En los casos analizados no poseen visión ni misión empresarial. Es posible que más que objetivos establecidos sean más una expresión de deseo por parte de los entrevistados.

3.3 Lineamientos de políticas en las empresas

3.3.1 Políticas de personal

Trato, ambiente de trabajo y desarrollo laboral del empleado

Los entrevistados expresan lo siguiente:

“El personal es responsable y existe un ambiente tranquilo, relajado, y organizado de trabajo, hay un grupo homogéneo, con afinidad, esto favorece la comunicación y el trabajo en equipo y armonía, la responsabilidad es de todos” (Entrevista N°1)

“Buen trato tanto en la parte administrativa y operativa, es un buen lugar para trabajar” (Entrevista N°2)

“Trato amistoso, buenísimo, es como una familia” (Entrevista N°4)

Con respecto a este punto, Alvarez (2007) sostiene que el trabajador pretende ver sus propios objetivos en armonía con los de la organización a la que pertenece.

La escuela de las Relaciones Humanas y el Enfoque Sociológico Clásico sostienen que el hombre puede lograr tal pretensión si se concibe a la organización como una gran familia que tiende a anular el conflicto, a satisfacer necesidades individuales y grupales de todo tipo y a ser dadora del bienestar general de tal modo que alcanzar los objetivos organizacionales es la meta de cada trabajador porque de esa manera podrá satisfacer sus propias necesidades y alcanzar la realización.

Con relación al desarrollo del personal, se desprende de las declaraciones que no existen planes de desarrollo, que depende de la inquietud y el esfuerzo del propio interesado, que llegue a demostrar interés.

Respecto al desarrollo laboral, estas son algunas de las respuestas recibidas:

“El personal entra con la categoría de peón y luego va ascendiendo, los siete choferes de reparto ingresaron de esa forma y luego ascendieron. Con los choferes de larga distancia ocurre algo similar, también ascienden ya que un chofer de 3ra. O 4ta. Llega a chofer de 1ra.” (Entrevista N°2)

“El crecimiento del personal es muy limitado porque las tareas son muy específicas” (Entrevista n°4)

“El crecimiento depende del interés del personal” (Entrevista n°1)

“A los choferes y al personal del depósito se les realizan pruebas de trabajo y además se solicitan referencias. En cuanto a la capacitación a Choferes, en tanto sea obligatoria, al resto del personal es por práctica” (Entrevista N°1)

En cuanto al reclutamiento, selección y admisión del personal estas son las respuestas recibidas:

“Tomamos el personal por recomendaciones. Tenemos el personal justo si uno se enferma lo cubren los otros pero si caen dos enfermos tienen que cerrar hasta que alguno se recupere” (Entrevista n°4)

Con relación al desarrollo del personal Chiavenato (2011), sostiene que las Políticas de desarrollo de recursos humanos tienen como objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar a las personas, formándolo en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, para su crecimiento profesional en la empresa.

Se puede evidenciar en cuanto a políticas de desarrollo no aparece del relato alguna planificación de desarrollo, esto puede deberse a que las posibilidades de ascenso sean mínimas por las actividades que deben realizar, donde no se requiere mayores especializaciones, partiendo de la propia formación de los responsables de las empresas.

3.3.2 Políticas sobre seguridad e higiene

Con relación a este punto la totalidad de los entrevistados afirmaron que no poseen dentro de la organización alguna persona capacitada en seguridad e higiene, pero que todos colaboran con esta tarea.

Cuando se le preguntó a cada uno sobre la importancia que le otorgaba a este tema, el total de los entrevistados coincidieron en afirmar su importancia.

Estas son algunas de las respuestas recibidas:

“En general todos se ocupan de la seguridad e higiene, de la limpieza, al personal se le dan EPP y luego se intenta que lo usen” (Entrevista N°1)

“Tenemos mucho cuidado respecto de la seguridad, se proveen todos los EPP (Elementos de protección personal) que son necesarios, pero es difícil que los utilicen” (Entrevistada N°4)

Al respecto Chiavenato (2011) señala que la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, es la clave para garantizar la salud y el bienestar de las personas en el trabajo, para ello se necesita de una administración adecuada de los recursos humanos, señalando además que la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para preservación de la fuerza laboral adecuada.

Todos los entrevistados pusieron de manifiesto su interés por la seguridad e higiene laboral, pero ninguno de ellos se encuentra asesorado profesionalmente en el tema.

Sin embargo, no existen políticas escritas sobre el tema, solo son expresiones dispersas sobre seguridad e higiene laboral, los locales cumplen con lo mínimo imprescindible para ser habilitados por el municipio, los equipos afectados a la logística como el personal cumple con las normas mínimas exigidas por ley.

No existen manifestaciones taxativas que orienten las actividades diarias, entre todos colaboran con la limpieza, pero al no haber un profesional en la materia es difícil conocer si el proceder es el correcto.

3.3.3 Políticas sobre los clientes y proveedores

De acuerdo a Lasch & Janker (2005), los criterios empleados para calificar proveedores están determinados por la estrategia de la empresa la cual se refleja en la estrategia de abasto y en el tipo de relación que se establece entre las empresas compradora y proveedora.

Con relación a estos puntos en general los entrevistados tampoco tienen definidas las políticas sobre proveedores y clientes, y los aspectos que tiene en cuenta a la hora de seleccionar proveedores son: la relación precio vs calidad y la responsabilidad.

Estas son algunas de las respuestas recibidas:

“Los proveedores como los clientes los seleccionamos por calidad y responsabilidad” (Entrevista N°1)

“La selección de proveedores se basa en referencias de trabajo” (Entrevista N2)

“Seleccionamos a los proveedores por la relación precio/calidad, dependiendo del concepto de compra primero el precio y después la calidad o viceversa” (Entrevista N°4)

“Trabajan mayoritariamente con las concesionarias oficiales de los camiones que poseen” (Entrevista N°5)

Se puede interpretar el resultado de las entrevistas que, la ausencia de definiciones claras y explícitas de procedimientos escritos, partiendo desde la visión misma de la empresa y hacia la determinación de objetivos y políticas se generan situaciones como las expuestas en que los criterios y procedimientos resultan insuficientes para una elección efectiva de los proveedores.

En este sentido Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2012), señalan que la empresa necesita fijar un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas, establecer objetivos y una estrategia para alcanzar los objetivos, y por último vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas basadas en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

3.4 Estructura, organización, coordinación y control

3.4.1 Principales áreas de las empresas

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los responsables de las empresas estudiadas, las empresas se encuentran conformadas por las siguientes Áreas:

- Recepción de mercaderías,
- Despachos y cargas,
- Mantenimiento preventivo,
- Administración (Compras-ventas, cobros-pagos y planificación),
- Servicios tercerizados,

Dentro de los servicios tercerizados a continuación se presenta el cuadro de los servicios contratados por las empresas:

Tabla 5 Proceso de planificación. Fuente: Elaboración propia

Asesoramiento legal, contable, notarial o algún otro	Tipo de asesoramiento
Posee: 1	
Legal	5
Notarial	5
Contable	5
otros	2
No posee: 0	0

El cuadro indica que todas las empresas contratan servicios legales, notariales y contables y en otros figuran, servicios de mantenimiento y reparaciones para algunas de las empresas que no poseen personal en dichas áreas.

3.4.2 Principales funciones desarrolladas por las empresas

Con las respuestas de las entrevistas describimos las funciones principales que realizan las empresas estudiadas:

- **Función logística, distribución y almacenes:** La presente área se encarga garantizar el despacho de mercancía, así como la supervisión de todas las actividades inherentes a la logística, gestión de inventarios, distribución, transporte a fin de lograr la optimización de las operaciones de almacén y distribución, planificar la ruta de los viajes y de la distribución urbana, del seguimiento en general.

Proceso administrativo de logística, distribución y almacenes: Se inicia con la solicitud de administración de recepción o despacho de la mercadería, el encargado planifica la carga, descarga, y ruta del viaje ya sea de corta, media o larga distancia, o inclusive la distribución urbana. A medida que ejecuta de los distintos pasos planificados, el encargado registra los datos e informa a la administración.

Control interno: En cuanto la logística, distribución y almacenes atendiendo a los requerimientos de control interno se observa que existe una separación de funciones entre aquellos que planifican las operaciones y los que las ejecutan, de tal manera no se ve comprometida la eficiencia del sector.

- **Función ventas y marketing:** Área dedicada a la comercialización de los servicios que presta el transporte. El área identifica y analiza los medios de publicidad en los distintos mercados para poder llegar a potenciales clientes. En la medida que se realiza el contacto con los clientes y acuerdan las ventas, estas se registran e informan a la administración.

Proceso administrativo de ventas: El proceso de venta se inicia con el pedido de un cliente, luego se procede a cotizar el servicio requerido con la lista de precios que entregó el área de administración y de forma concomitante va registrando las operaciones e informando a los demás sectores, para su posterior planificación. El encargado del sector por lo general es un administrativo de confianza.

Control interno: En cuanto a las ventas, atendiendo a los requerimientos de control interno se observa que existe una separación de funciones entre aquellos que venden los servicios, los que valorizan el servicio, de aquellos que ejecutan el servicio.

- **Función de compras y suministros:** Es una función común a toda la empresa, tiene requerimientos de distinta índole, desde papelería de oficina, cubiertas, repuestos, herramientas, insumos de embalaje, muebles y útiles, instalaciones hasta rodados entre otros. Tiene la responsabilidad de adquirir en tiempo y forma los insumos de todos los sectores.

***Proceso administrativo de compras:** El proceso se inicia con la detección de la necesidad de compras a través de una solicitud del depósito o de algún sector específico, con lo cual se empieza por clasificar la compra y ver si es necesario un pedido de cotización o si se encuentra dentro de los parámetros de una compra usual y repetitiva con lo cual solo libra la orden de compra. Clasifica a los proveedores y emite el pedido de cotización para luego decidir junto con la administración. El encargado de compras suele ser también encargado de Logística, distribución y almacenes.*

***Control interno:** En cuanto a las compras, atendiendo a los requerimientos de control interno se observa que no siempre están separadas las funciones del manejo físico de los bienes, de la gestión de compras y de su registro y autorización.*

- **Función de administración del personal:** No está bien definida ya que la misma por lo general es una actividad terciarizada, y comprende todas las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de los distintos sectores de recursos humanos. Es una tarea de apoyo al resto de las áreas ya que atiende a todo el personal.

***Proceso administrativo de administración de personal:** Se inicia con la necesidad de incorporar personal dentro de un área específica. Luego las actividades propias de la incorporación (Reclutamiento, selección y adiestramiento) se hacen sobre la base de recomendaciones, entrevistas y/o pruebas ya sean de destreza física o intelectual. La administración del personal (Legajos, remuneración y liquidación) por lo general esta terciarizada en un estudio contable y su mantenimiento dentro del transporte (Capacitación, evaluación y desarrollo) prácticamente no existe, solamente los choferes son los que se capacitan cada vez que hacen los cursos obligatorios por ley.*

***Control interno:** En cuanto a la administración de personal, solo cuenta con un administrativo que se encarga de pasar las novedades (Enfermedades, accidentes, inasistencias, suspensiones, descuentos, entre otros) para la liquidación de haberes, el resto es llevado por un estudio contable externo.*

- **Función de finanzas:** Área encargada de administrar los flujos de fondos que se producen por el desarrollo de las actividades, estos flujos se generan en las cobranzas por servicios prestados y en los pagos por adquisiciones de materiales o servicios, siempre buscando liquidez y solvencia.

Proceso administrativo de finanzas: Se inicia por el lado de los ingresos con la prestación de servicios lo cual genera un derecho al cobro de dicha facturación y por el lado de los egresos con la recepción de materiales o servicios de terceros lo cual genera la obligación de pago. El proceso concluye con la registración de los movimientos contables.

Control interno: En cuanto a las finanzas atendiendo a los requerimientos de control interno se observa la separación de funciones entre quien tiene la responsabilidad del movimiento de fondos y quien realiza las registraciones.

- **Función mantenimiento de equipos:** El área se dedica a las tareas de carácter preventivas y predictivas, de mantenimiento habitual y normal de las unidades de transporte, son responsables del correcto funcionamiento de los equipos, ejecutan un plan programado de mantenimiento, recomendado por el fabricante de los equipos. En la medida que van ejecutando los distintos pasos planificados va registrando e informando a la administración.

Proceso administrativo de mantenimiento de equipos: Se inicia con el plan de mantenimiento programado de las unidades que sigue los concejos del fabricante, con lo cual el responsable del equipo y el responsable del mantenimiento conocen en qué momento deben realizarlo, ya que se realiza un seguimiento de los km u hs de trabajo de los equipos.

Control interno: En cuanto al mantenimiento de equipos atendiendo a los requerimientos de control interno se observa que existe una separación de funciones entre aquellos planifican y ejecutan las tareas de mantenimientos y los beneficiarios de dichos servicios.

3.4.3 Coordinación

La coordinación describe como los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras los departamentos debieran cooperar y sus tareas debiesen estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas.

De las entrevistas se desprenden que ante tareas repetitivas la coordinación es simple y lo solucionan con directivas verbales, inclusive cada integrante conoce cual debe ser su accionar, y ante tareas no repetitivas realizan reuniones para determinar procedimientos en particular.

Estas son algunas de las respuestas recibidas:

“Cada uno sabe lo que tiene que hacer” (Entrevista N°1)

“Realizamos reuniones diarias, con el fin de coordinar el trabajo de todos” (Entrevista N°2)

“Las actividades diarias son muy rutinarias y complejas” (Entrevista N°4)

Cada área conoce sus actividades y los tiempos de ejecución para contribuir a las metas, pero al no existir una visión, misión, objetivos cuantificables, manuales de procedimientos escritos, ni políticas empresarias la realización de tareas se torna más confusa convirtiendo a las actividades simples en complejas y riesgosas para terceros y para ellos mismos.

Por lo expuesto anteriormente la comunicación interna se vuelve indispensable en el día a día para la coordinación de las tareas entre las distintas áreas del transporte.

El punto que favorece a la coordinación es el contacto directo en las relaciones interpersonales del dueño/gerente/personal con las distintas áreas, tal como lo menciona Parker Follett (1983), una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica.

3.4.4 Administración

Es el Área que desarrolla especialmente la integración de las funciones principales, centraliza la información proveniente de las distintas áreas y genera información para la toma de decisiones de la gerencia mediante un control de los resultados de las diversas operaciones realizadas.

La coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales), a fin de conseguir eficientemente los fines, objetivos y metas organizacionales. Sin coordinación, los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones y empezarían a buscar sus intereses especiales a costa de los fines y objetivos generales.

Para coordinar adecuadamente, es necesario que el personal conozca y comprenda los objetivos de sus tareas y de la actividad que comprende a las mismas, así como que conozca y comprenda los motivos por los cuales el trabajo se realiza de ese modo. Este conocimiento es relevante para cualquier política referida a motivación e incentivos.

En este punto la información que recibe y recaba el área de administración, de acuerdo a las entrevistas resulta dificultoso realizar alguna tarea de control dado la falta de definición de objetivos, metas e indicadores.

Como no están formalizadas, no tienen presupuestos de ventas elaborados, resulta imposible medir la consecución de los objetivos, es difícil determinar un resultado y mucho menos las causas. A modo de ejemplo, solo 2 de las 5 empresas entrevistadas hacen comparaciones internas de ventas, ninguna realiza un benchmarking, ninguna presta importancia a indicadores de medición de actividad.

Se puede evidenciar de forma general la falta de un control de sus actividades en función de indicadores definidos, lo cual es comprensible teniendo en cuenta que no tienen definidos objetivos y metas organizacionales y desarrollan sus actividades a partir del conocimiento informal y la experiencia en el puesto.

En este aspecto la gestión administrativa requiere tomar decisiones, tarea que implica contar con información proporcionada por el control de gestión. En definitiva, cualquier debilidad en la generación de la información afectara el sistema de control y luego al sistema de gestión. La debilidad del sistema de información se encuentra desde la base misma de las organizaciones analizadas.

El control de gestión es como un conjunto de elementos (Indicadores) cuyo seguimiento y evaluación permiten un adecuado conocimiento de la situación de la

empresa. Posibilita tener bajo control ciertas situaciones de las cuales dependen los objetivos organizacionales, como así también la posible implementación de medidas correctivas.

En definitiva el sistema de gestión es asimilable a una ameba⁴ ya que usualmente desarrollan funciones básicas de supervivencia, sin aplicación de conceptos teóricos de administración.

El modelo de gestión al igual que la ameba está caracterizado por el cambio permanente, el cambio es lo estable y perdurable, y como no tienen definida una estructura ni procedimientos administrativos, tienen mayor flexibilidad pudiendo adaptarse rápidamente a su contexto.

Los dirigentes al igual que las amebas se caracterizan por su instinto de caza más que por su formación académica. Los directivos manejan las empresas por su experiencia vivida más que por la formación académica necesaria, lo que les permite identificar situaciones como amenazas u oportunidades y actuar en consecuencia.

⁴ Una ameba es un organismo microscópico, unicelular, su nombre procede del griego amoibè que significa cambio de forma, esta es su característica principal, con enorme flexibilidad, capaz de sobrevivir en ambientes hostiles, reaccionan a estímulos del exterior acercándose o alejándose según sea el estímulo nocivo o alimenticio. Se alimenta por fagocitosis, proceso por el cual capturan y digieren partículas nocivas. [https://es.wikipedia.org/wiki/Amoeba_\(g%C3%A9nero\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Amoeba_(g%C3%A9nero))

3.5 Comparaciones de algunos aspectos con empresas de transportes del Paraguay

Se han realizado tres entrevistas a dos empresas de transporte internacional, de origen paraguayo pero que operan en el país, para poder realizar comparaciones con las empresas bajo estudios.

Ambas empresas entrevistadas forman parte de grupos económicos, con rubros bien diferenciados como ser ganadería, transporte, construcción, perfumería, servicios aduaneros, y avícola.

A continuación, se indican los datos demográficos:

Tabla 6 Comparaciones con empresas de transporte del Paraguay. Fuente: Elaboración propia

Agrupamiento según sexo	Cantidad
Femenino	0
Masculino:	3
Total	3

Tabla 7 Comparaciones con empresas de transporte del Paraguay. Fuente: Elaboración propia

Formación académica de los entrevistados	Cantidad
Secundario	2
Universitario	1
Total	3

Tabla 8 Comparaciones con empresas de transporte del Paraguay. Fuente: Elaboración propia

Edad, antigüedad en la firma y en el puesto	Nº1	Nº2	Nº3
Edad en años	72	62	37
Antigüedad en la Firma en años	30	5	14
Antigüedad en el puesto en años	30	5	9

De la información de los cuadros se puede observar que en todos los casos se tratan de hombres, todos tienen sobrada experiencia, y dos de los tres son mayores de 60 años. Datos muy similares a los recabados de las empresas argentinas.

En cuanto al proceso de planificación estratégica, en el cuadro siguiente se observa que ambos transportes tienen más de tres personas en este proceso, con diferente formación académica, formando grupos interdisciplinarios.

Una se encuentra dirigida por tres hermanos, un ingeniero, un contador, y un idóneo y emprendedor. Los tres participan en todas las etapas de la administración estratégica con la colaboración de otros profesionales.

La otra empresa entrevistada está dirigida por un escribano y un idóneo y emprendedor. Al igual que en la otra empresa, participan en todas las etapas de la administración estratégica con la colaboración de otros profesionales.

Tabla 9 Comparaciones con empresas de transporte del Paraguay. Fuente: Elaboración propia

A) Planificación número de integrantes por empresa	Empresas
¿Cuántas personas realizan estas actividades en la empresa?	
Persona : 1	0
Persona: 2	0
Persona: Más de 3	2
Totales	2

De las entrevistas se observa en primer lugar que, a diferencia de las empresas locales, cuentan con una visión y misión empresarias bien definidas y explicitadas, a modo de mero ejemplo se citan la visión y misión de una de las empresas entrevistadas, que si bien no están completas es lo proporcionado por ellas.

“Misión: Mediante la experiencia, formación y desarrollo personal de nuestros colaboradores, ofrecemos un servicio de transporte eficiente y eficaz, potenciando la excelencia en el desarrollo de las actividades de transporte internacional, además cumpliendo con el marco legal ante autoridades nacionales e internacionales, cubriendo las necesidades de abastecimiento de distintos productos en forma oportuna” (Entrevista N° 6)

*“**Visión:** Ser una empresa líder a nivel nacional e internacional en el transporte de cargas, ofreciendo a nuestros clientes y colaboradores herramientas y beneficios que les permitan alcanzar sus objetivos” (Entrevista N° 6)*

En segundo lugar, a diferencia de las empresas locales, los integrantes del proceso de planeación son más en número, poseen mayor experiencia profesional, y mejor formación académica permitiendo una planeación integral.

“La planificación es realizada por los tres hermanos, luego en el resto de las etapas se van incorporando el resto de los trabajadores, pero siempre con la participación de los tres dueños” (Entrevista N° 7)

“En cuanto a la planificación están los 2 dueños, luego en el resto de las etapas intervienen distintas personas aproximadamente 14, que se distribuyen las tareas” (Entrevista N° 6)

En cuanto a los Objetivos a corto y mediano plazo, los entrevistados dijeron tener objetivos tanto de producción como financieros de carácter mensual. En ambos casos señalan al crecimiento en ventas y al aumento de clientes como lo más importante.

Otra gran diferencia con las empresas locales respecto a *¿Qué hace para conseguirlos?* Es que ambas empresas paraguayas tienen mejor definidos sus planes de acción para conseguir ese crecimiento en ventas y aumento de clientes.

“Nos hicimos socios de la mayor constructora del país y en todas las licitaciones que participe, nosotros cotizamos el transporte” (Entrevista N° 7)

“Colaboramos con los productores e industriales para que se hagan exportadores, y buscamos diversificar los rubros para seguir creciendo. Estamos muy interiorizados en los sistemas de producción para exportación (sistema maquila)” (Entrevista N° 6)

En cuanto a las políticas empresariales, los entrevistados las pasaron por alto sin dar mayor importancia.

Para destacar se puede mencionar que una de las empresas intentó una certificación de calidad de procesos, pero desistió por los elevados costos que conlleva.

Otro punto a resaltar es en relación a políticas de seguridad e higiene laboral una de las empresas señalo tener un profesional en la materia como dependiente del grupo que asiste permanentemente a todas las empresas del grupo.

En este último párrafo se ve una característica particular ya que es el único caso que presenta un profesional permanente en la materia.

En cuanto a las principales áreas y funciones, se identificaron departamentos similares a los encontrados en las empresas locales, pero más grandes y mejor definidas.

En cuanto a sus funciones si bien no tienen redactados manuales de procedimientos, las personas tienen en claro que el puesto que ocupan, la función que desarrollan y el alcance de sus tareas.

También se detectaron áreas nuevas como la de sistemas informáticos, encargado del mantenimiento de equipos, redes, comunicaciones y seguridad informática.

Otro punto a destacar es el sector de ventas el cual cuenta con varias personas que desarrollan su propia cartera de clientes y tienen definidos una serie de procedimientos con los cuales los vendedores realizan su tarea de forma correcta.

Un último punto alto es la creación de un área de reparación y mantenimiento sin tener un taller, ni mecánicos, pero en la cual el responsable desarrolla actividades en un taller de un tercero que presta servicios casi con exclusividad, sirviendo de nexo entre el taller, transporte y proveedores de repuestos.

Atendiendo a la coordinación y administración, se puede destacar una mayor claridad respecto de los procesos de operación, si bien no tienen procedimientos escritos y las actividades son más complejas se observa una marcada división de tareas.

A continuación, se exponen fragmentos de las entrevistas que apoyan esta afirmación:

“Hay 2 dueños, uno se encarga de Argentina y el otro de Paraguay” (Entrevista N° 6)

“Tenemos otra empresa que se también es del grupo que es agente de transporte que le brinda servicios al grupo y a terceros. Es un buen soporte para el transporte ya que soluciona todos los problemas aduaneros” (Entrevista N° 6)

“Todo lo hacemos vía mail, y con un seguimiento exhaustivo de cada operación, tenemos bien definidas las tareas de cada uno, y los límites de cada sucursal” (Entrevista N° 6)

“El área de ventas concreta los fletes, y los comunica a logística para que solicite al encargado de taller una unidad de transporte para la carga del mismo, sino esta ninguna unidad disponible logística recurre a los fleteros y luego interviene el sector aduanero para su posterior liberación y viaje. El sector administrativo va registrando cada paso y luego procede a la facturación del servicio y su posterior cobranza” (Entrevista N° 6)

“Tenemos una central en Asunción desde donde manejan el grupo completo. Hay departamentos de ventas, compras, contabilidad e impuestos, personal, sistemas informáticos entre otros” (Entrevista N° 7)

“La comunicación es fluida, dependemos de la producción de la cantera por aprovisionamiento y de la aduana por el tiempo del flete, ya que el tiempo de trámites aduaneros es muy significativo” (Entrevista N° 7)

“La venta la concretan en asunción, luego la comunican al transporte para la organización y coordinación con los fleteros y la cantera. Contamos con una flota de 98 camiones considerando los propios y de terceros” (Entrevista N° 7)

Respecto del sistema de información, ambas empresas poseen sistemas integrados de gestión para los grupos que conforman brindando acceso rápidos de consultas según el perfil del usuario.

Los sistemas se encuentran utilizados íntegramente, se utilizan para registrar la captura de los datos hasta la generación de información de gestión, contable, e impositiva entre otros.

CAPITULO 4: CONCLUSIONES, APORTES, HALLAZGOS Y FUTURAS INVESTIGACIONES

4.1 Conclusiones

Se identificó y analizó un modelo de gestión informal, de tipo ameboide, con escasa aplicación de las teorías vigentes de administración, pero siempre adaptable al ambiente en el que se desarrollan las empresas estudiadas. Las mismas vienen subsistiendo hace varios años, conducidas por dirigentes sin formación académica o con una formación distinta a la administración de empresas.

Entre los principales resultados se obtiene que los transportes de la Ciudad de Clorinda, Formosa, posee un modelo de gestión informal de tipo ameboide.

Se observó un bajo nivel de formación académica de sus dirigentes, sumado a ella la falta de definición de la visión, misión y políticas empresarias, falta de indicadores de control de gestión.

Ninguna de las empresas bajo estudio posee declaraciones formales de la visión y misión empresarial, solo se obtuvieron aproximaciones incompletas. En cuanto a los objetivos a corto y mediano plazo fue señalado por todos de forma genérica, es posible que más que objetivos establecidos sean más una expresión de deseo por parte de los entrevistados.

No se obtuvieron objetivos bien establecidos, específicos, cuantificables o medibles, y con fecha límite para su consecución. A su vez, no se identificaron objetivos concretos y mensurables que sirvan como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances del transporte.

No se logró obtener un código de ética, ni definiciones escritas acerca de las políticas del transporte. Con relación a las políticas del personal, se desprende que no existen planes de desarrollo, que depende de la inquietud y el esfuerzo del propio interesado, que llegue a demostrar interés. No hay planificación de desarrollo del personal, esto puede deberse a que las posibilidades de ascenso sean mínimas por las actividades que deben realizar, donde no se requiere mayores especializaciones, partiendo de la propia formación de los responsables de las empresas.

No poseen políticas sobre seguridad e higiene laboral, la totalidad de los entrevistados no posee dentro de la organización alguna persona capacitada en seguridad e higiene, pero que todos colaboran con en la tarea.

No hay ninguna política respecto a clientes y proveedores, solo buscan la mejor relación precio vs calidad y la responsabilidad. El mayor análisis es referido solo al aspecto económico tanto para los proveedores como los clientes, sin observar otros aspectos estratégicos.

No existe documentación sobre las distintas áreas y sus funciones, aunque, casi todas las empresas poseen áreas de administración, recepción y despacho de mercadería y luego terciarizan servicios legales, notariales, contables, y en algunos casos servicios de mantenimiento y reparaciones.

Las principales funciones que se desarrollan son: Logística, distribución y almacenes; Ventas y marketing; Compras y suministros; Administración del personal; Finanzas; Y mantenimiento de equipos.

El sistema de información es débil, se puede evidenciar de forma general la falta de un control de sus actividades en función de indicadores definidos, lo que se comprende teniendo en cuenta que no tienen definidos objetivos y metas organizacionales y desarrollan sus actividades a partir del conocimiento informal y la experiencia en el puesto.

Es oportuno concluir en la falta de definición clara de visión, misión, objetivos organizacionales que brinden herramientas para el control de gestión; en las debilidades en el control de gestión que provocan falencias en el sistema de información y consecuentemente una inadecuada y poco efectiva toma de decisiones; en la falta de definición de áreas y funciones que permitan la división del trabajo y su correcta integración; en que la gestión empresaria queda condicionada por falta de formación académica de sus miembros, ya que la mayoría solo posee estudios secundarios; y por último que resulta imposible medir la consecución de los objetivos, es difícil determinar un resultado y mucho menos las causas dada la falta de definición.

4.2 *Aportes y hallazgos*

Los principales aportes de esta tesis directamente relacionada con las conclusiones anteriores son las siguientes:

1. Identificación y análisis de los modelos de gestión de las empresas de transporte, se logró identificar un modelo que sirve de punto de partida para la apoyatura de futuras investigaciones;

2. Contraste entre las teorías desarrolladas sobre la administración empresarial con las prácticas concretas llevadas a cabo en los transportes de cargas, se puso de manifiesto la escasa aplicación de las teorías vigentes de administración, demostrando la existencia de modelos ameboides;

3. Identificación de la formación académica de los responsables de la administración de los transportes, se observó la escasa formación académica, y como consecuencia se puede concluir en que la falta de formalización de las empresas está directamente ligado a esta falencia;

4. Constatación de la falta de claridad en la definición de objetivos de distintos niveles, y de herramientas de control, no existen objetivos mensurables, medible y mucho menos controles sobre los mismo, ya que su definición defectuosa lo hace imposible;

5. Comprobación de la falta de políticas empresarias que guíen el accionar del transporte, se comprobó la inexistencia de códigos de ética y manuales de procedimientos que orienten el accionar del personal y que marquen una conducta empresarial;

6. Evidencias de las debilidades del control de gestión y del sistema de información, exteriorización de las falencias en el control y generación de información para la toma de decisiones;

7. Comparación con empresas de transporte internacional que operan en el país, logrando demostrar con mayor claridad las falencias en la organización de las empresas locales.

En cuanto a los hallazgos de toda la investigación lo que más estupor me causó fueron las siguientes realidades:

1. La presencia de profesionales ajenos a la materia administración de empresas dirigiendo las mismas. Es el caso del licenciado en enfermería, licenciado en edafología, y del escribano, como así también de personas con escaso nivel académico y

2. La subsistencia por largos años de organizaciones que no desarrollan un proceso administrativo, es decir sin planificación, organización, coordinación, ni control.

En cuanto al primer punto, la presencia de profesionales ajenos a la administración de empresas y de personas sin formación académica pero que sin embargo están al frente de las mismas es un tema de estudio desde un enfoque neuronal para poder determinar ¿Cuáles son las motivaciones que llevan a estas personas a embarcarse en algo desconocido como la conducción de empresas?

En cuanto al segundo punto, la falta de aplicación del proceso administrativo en las empresas investigadas indica dos cosas: una realidad científicamente desconocida, que corresponde investigar y una realidad oculta que correspondería investigar desde otras ciencias como la criminalística. Es decir ¿Puede una empresa subsistir largos años sin objetivos?

4.3 Futuras investigaciones

Algunas propuestas para la realización de futuros desarrollos a partir de los resultados alcanzados en esta tesis son:

1. Seguimiento de la evolución de la administración de los transportes partiendo de esta base;
2. Incorporar profesionales a la administración de los transportes con el fin de ver la evolución de la misma;
3. Benchmarking con las empresas internacionales para lograr una mejora continua;
4. Proponer un mejor sistema de administración de los transportes, que permita tener un tablero de control;
5. Investigar las organizaciones ameboides. ¿Cómo hacen para subsistir contradiciendo aspectos centrales de la teoría administrativa?
6. Realizar un estudio a nivel de neuro-ciencia para determinar la motivación de una persona para dirigir una empresa, aun sin tener esos conocimientos académicos en la materia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, H. F. (1996). *Principios de administración*. Córdoba: Eudecor.
- Alvarez, H. F. (2007). *Dirección Estratégica Competencia, Cooperación y Crecimiento*. Córdoba: Eudecor SRL.
- Amid, A., Ghodsypour, S., & O'Brein, C. (2006). Fuzzy multiobjective linear model for susupplier selection in a supply chain. *InternatioInternational Journal of Production Economics*, 104 (2), 394-407.
- Argyris, C. (1979). *El Individuo dentro de la organización*. Herder.
- Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Manual en revisión*. ILPES (Instituto Panamericano de Planificación Económica y Social).
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Banco Mundial. (2010). *Informe N° 54342-AR: Logística: Análisis y opciones para resolver sus desafíos estratégicos*. Buenos Aires: Banco Mundial.
- Beamon, B. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19, 27-292.
- Below, P. J., Morrissey, G. L., & Acomb, B. L. (1987). *The executive guide to strategic planning*. San Francisco, EEUU: Jossey - Bass.
- Centro Tecnológico de Transporte, Transito y Seguridad Vial. (2011). *El poder al volante: Relaciones laborales en el sector transporte automotor de cargas en la post-convertibilidad*. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.
- Chang, R. Y. (1995). *Mejora Continua de procesos*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiguano. (2008). *Modelo de gestión estratégica para la empresa de transporte de cargas pesada Transvitoa*. Tesis, Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, Facultad de Ingeniería comercial, Sangolquí, Ecuador.
- Chilotequi, & Sequeira. (2010). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en el transporte automotor de cargas generales de la ciudad de Corrientes*.
- Cortes, H. (1998). *Gerencia Efectiva*. Caracas: HCZ Consulting.
- De Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Drucker, P. (2000). *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fernandez Arena, J. A. (1990). *El Proceso Administrativo*. Mexico: Diana.
- Ferrell, O. C., Hirt, G., & Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos: Como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Mexico: McGraw-Hill.
- Galbraith, J. R. (1994). *Competing with flexible lateral organizations*. Addison-Wesley.
- Gigch, J. P. (1990). *Teoria General de Sistemas*. Mexico: Trillas.
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño y Efectividad Organizacional*. Buenos Aires: Macchi.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planificación Estratégica Aplicada*. Santa Fé de Bogota, Colombia: McGraw-Hill, INC.
- Greiner, D. L. (1972). *La evolución y revolución en el crecimiento de las organizaciones*. Harvard. Harvard Business review. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=1504482>

- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogota, Colombia: Norma SA.
- Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (1992). *Administración y Estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D. F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Jae-Eun, C., & Brenda, S. (2008). Japanese retail buyer–supplier relationships: Does performance matter? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20 (1), 55-75.
- Jimenez Castro, W. (1963). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. Mexico: Fondo de cultura económica.
- Jitesh, T. (2008). Evaluation of buyer-supplier relationships using an integrated mathematical approach of interpretive structural modeling (ISM) and graph theoretic matrix: The case study of Indian automotive SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19 (1), 92-124.
- Kamman, D., & Bakker, E. (2004). Changing supplier selection and relationship practices: A contagion process. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10, 55-64.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business review; Enero - Febrero*, 70, 1, 71-79.
- Lasch, R., & Janker, C. G. (2005). *Supplier selection and controlling using multivariate analysis*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1975). *Organización y Ambiente*. Labor.
- Leong, G., Snyder, D., & Ward, P. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega International Journal of Management*, 18 (2), 109-122.
- Millington, A., Eberhardt, M., & Wilkinson, B. (2006). Supplier performance and selection in China. *International Journal of Operations & production management*, 26 (2), 185-201.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mohrman, S. A., & Cummings, T. G. (1991). *Autodiseño de organizaciones*. Wilmington, USA: Adison-Wesley Iberoamericana.
- Murdick, R., & Ross, J. (1979). *Sistemas de información basados en computadoras para la administración moderna*. Mexico: Prentice Hall.
- Parker Follett, M. (1983). Mary Parker Follet. *Management Today*, 37-38.
- Ramirez Torres, A. E., & Ramirez Torres, J. E. (2012). *Planificación estratégica y propuesta de políticas de control interno para la empresa General Logistic and services SA Basados en el objetivo estratégico y operativo de Administración de riesgo empresarial*. Tesis, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Colombia. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3127/1/UPS-GT000332.pdf>
- Salirrosas Rodríguez, C. Y., & Gonzalez Carrillo, P. A. (2011). *Implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales - ERP y su efecto en la reducción de costos de la empresa de transportes turismo directo Asegurado S. A.* Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Facultada de estudios de la empresa, Trujillo, Peru. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/144/SALIRROSAS%20RODRIGUEZCINTY%20YASMINPRESENTACION%20DE%20TESIS%2001.pdf?sequence=1>

- Sarache Castro, W. A., Castrillón Gomez, O. D., & Franco, L. F. (2009). *Selección de Proveedores, una aproximación al estado del arte*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Schroeder, R., Anderson, J., & Cleveland, G. (1986). The content of manufacturing strategy: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 6 (4), 405-415.
- Stoner, j., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico: Prentice Hall, Inc.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1986). *Principio de administración*. Mexico: Continental.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizaciones en acción*. Colombia: McGraw-Hill.
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992). *Métodos cualitativos, los problemas teórico - epistemológicos*. Buenos Aires: Centro editor de América Latina.
- Vega Falcón, V. (1998). Aplicación de la matemática borrosa al calculo del umbral de rentabilidad. *Costos y Gestión*, año 7 N° 28 pg 318.
- Vijay, R. (2006). Buyer-supplier relationships: *The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance*, 36 (10), 755-775.
- Volpentesta, J. (2000). *Organizaciones, procedimientos y estructuras*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Weber, C., Current, J., & Beton, J. (1991). Vendor selection criteria and methods. *European JourJournal of Operation Research*, 50 (1), 2-18.

ANEXO – RESPUESTAS RECIBIDAS EN LAS ENTREVISTAS

Cuadro para datos cualitativos

N° Entre vista	Misión, visión. Expresar en forma breve, cual es la razón de la existencia de su empresa; ¿Qué necesidad satisface la empresa como miembro de una sociedad? ¿Cuáles fueron sus orígenes, y cómo se imagina el futuro a 5 años?
1 Muñoz	<p>Razón de su existencia: Satisfacer necesidades de transporte a comerciantes de la zona y productores, brindan un servicio necesario para los clientes, sino no existiría.</p> <p>Satisfacen la necesidad de Servicios de transporte y gestión de pagos.</p> <p>Eligio el transporte por gusto, por elección propia.</p> <p>Origen: Familiar</p> <p>A dos años, Se imagina haciendo lo mismo, agregando nuevos servicios, mejorando los servicios existentes, trabajando en nuevas zonas, incorporando nueva tecnología.</p> <p>Crece en unidades de transporte de acá a 5 años y en transporte internacional al paraguay para trabajar con grandes transportadoras.</p>
2 Lider	<p>Razón de su existencia: Satisfacer la necesidad de abastecimiento de mercaderías en el menor tiempo de entrega. Quieren ser líderes en la zona, queremos ir a Laguna Blanca.</p> <p>Eligio el transporte por conveniencia y por rentabilidad, es enfermero y automáticamente lo comparo con el sueldo de un enfermero.</p> <p>Origen: Estuvo 15 años trabajando con minibuses brindando servicio de paqueterio y transporte de pasajeros.</p> <p>Se imagina haciendo lo mismo, sin agregar nuevos servicios, trabajando en nuevas zonas, incorporando nueva tecnología.</p>
3 Pulqui	<p>Razón de su existencia: Una buena forma de transportar su mercadería, su mudanza, su paqueterio de forma segura y rápida.</p> <p>Satisfacen la necesidad de mejores precios, mejor tiempo de entrega, agilidad y eficiencia.</p> <p>Eligio el transporte porque fue lo que le toco, el padrastro de su novia es el titular de la concesión y le ofreció para que trabaje ahí.</p> <p>Origen: Estos son sus primeros pasos.</p> <p>No se imagina haciendo lo mismo dentro de los próximos 5 años. No sabe hacia dónde va el negocio.</p>
4 Credifin	<p>Razón de su existencia: Entrega de paquetería en 24 hs. Satisfacer la necesidad de urgencias de envíos de gente que espera con ansias sus paquetes.</p> <p>Eligio el transporte por el margen de ganancias y porque es un servicio que requiere baja inversión en comparación con otras actividades, hablando del sistema de franquiciados.</p> <p>Origen: Un aviso del diario de hace 12 años, muy a pulmón.</p> <p>Se imagina haciendo lo mismo, sin agregar nuevos servicios, sin trabajar en nuevas zonas, sin incorporar nueva tecnología.</p>

5 Trans Norte	<p>Razón de su existencia: Brindar servicios de transporte y ser fuentes de trabajo. Tienen 16 personas trabajando. Eligio el transporte por herencia. Origen: Empezó con el suegro en una empresa que se llamaba “La Unión Santafesina” Se imagina haciendo lo mismo, sin agregar nuevos servicios, sin trabajar en nuevas zonas, incorporando tecnología.</p>
	<p>ORGANIZACIÓN: Objetivos que tiene definidos para corto; Mediano (los próximos 2 años) y largo plazo (luego de cinco años)</p>
1 Muñoz	<p>Objetivos a corto, mediano y largo plazo: Mejorar la frecuencia de salida, agrandar la cartera de clientes, o que los que están trabajen más. Crecer en unidades de transporte de acá a 5 años y en transporte internacional al Paraguay para trabajar con grandes transportadoras. ¿Qué hace para conseguirlos? Publicidad y visita a posibles clientes.</p>
2 Lider	<p>Objetivos a corto plazo: Implementar el seguimiento on line de los paquetes y que el cliente pueda saber dónde está su mercadería. Objetivos a mediano plazo: Conocer nuevos clientes, nuevos pueblos, expandirse. Objetivos a largo plazo: No respondió ¿Qué hace para conseguirlos?</p>
3 Pulqui	<p>Objetivos a corto, mediano y largo plazo: Buscaran nuevos destinos tanto en Formosa como en el sur de la Argentina. Buscando nuevos clientes. Buscando empresas de transportes para hacer redespachos. ¿Qué hace para conseguirlos? Visitas a posibles clientes, publicidad radial.</p>
4 Credifin	<p>Objetivos a corto, mediano y largo plazo: Depende de la economía, lo primordial es renovación de furgones, más que flota el vehículo que hace el viaje diario a Resistencia. ¿Qué hace para conseguirlos? No se gasta, no se dan los gustos.</p>
5 Trans Norte	<p>Objetivos a corto, mediano y largo plazo: Siempre mejorar el servicio. ¿Qué hace para conseguirlos? Mejorar la atención al cliente.</p>

	<p>¿Qué lineamientos o políticas internas respecto del personal tienen definidos? (Al trato, ambiente de trabajo, crecimiento personal del empleado)</p>
1 MUÑOZ	<p>El personal es responsable y se percibe un ambiente tranquilo. Hay un ambiente organizado donde tiras una directiva y se hace (se cumple) Hay un grupo homogéneo, con afinidad que favorece la comunicación, se trabaja en equipo y la responsabilidad es de todos. Se trabaja en armonía. En cuanto a la capacitación a Choferes, en tanto sea obligatoria, al resto del personal es por práctica. En cuanto al crecimiento del personal, si existe, el que tiene interés lo hace, él que no, solo cumple con lo que tiene que hacer y listo. Los choferes son contratados como choferes, ninguno hecho en el transporte. La selección del personal: a los choferes se les realizan pruebas y por referencias. Al personal del depósito lo probas y los ves todo el tiempo. Seguridad e higiene ¿Tiene alguna persona capacitada en la materia? No. ¿Todos colaboran con la higiene y seguridad? Si. ¿No lo cree un tema importante? No. ¿Tiene manuales de procedimiento? ¿Cuáles? No poseen manuales de procedimiento escritos. En general todos se ocupan de la seguridad e higiene, de la limpieza, al personal se le dan EPP y luego se intenta que lo usen.</p>
2 LIDER	<p>Buen trato tanto en la parte administrativa y operativa, en cuanto al clima lo definiría como un buen lugar para trabajar. Los personales operativos reportan al encargado del depósito, el personal administrativo se reporta al él (Encargado de suc.) En cuanto al reclutamiento, selección y admisión: La búsqueda la hacen en la sucursal, luego envían el CV a la central en Resistencia donde realizan una preselección que se complementa con una entrevista personal en la sucursal (gerente de suc., gte. De casa central y postulante) La capacitación es desde Resistencia en la sucursal. En cuanto al crecimiento del personal: El personal entra con la categoría de peón y luego va ascendiendo, tienen 7 choferes de reparto y todos ingresaron de esa forma y luego ascendieron. Con los choferes de larga distancia ocurre algo similar, también ascienden ya que un chofer de 3ra. O 4ta. Llega a chofer de primera. No tienen código de ética. Seguridad e Higiene: ¿Tiene alguna persona capacitada en la materia? No. ¿Todos colaboran con la higiene y seguridad? SI. ¿No lo cree un tema importante? No. ¿Tiene manuales de procedimiento? ¿Cuáles? No tiene manuales de procedimientos escritos.</p>

3 Pulqui	<p>Trato directo con los subordinados y con el gerente de la firma, se trabaja en familia.</p> <p>En cuanto al reclutamiento, selección y admisión: No existen en la sucursal, trabajan familiares y se acomodan en los puestos que sean necesarios cubrir.</p> <p>En cuanto al crecimiento del personal: Tampoco existe ya que más de lo que hay no va a haber.</p> <p>Seguridad e Higiene: ¿Tiene alguna persona capacitada en la materia? No. ¿Todos colaboran con la higiene y seguridad? SI. ¿No lo cree un tema importante? No. ¿Tiene manuales de procedimiento? ¿Cuáles? No tiene manuales de procedimientos escritos.</p>
4 Cerdifin	<p>Trato amistoso, buenísimo, es como una familia.</p> <p>En cuanto al reclutamiento, selección y admisión: Toman personal por recomendaciones. Tienen el personal justo si uno se enferma lo cubren los otros, pero si caen dos enfermos tienen que cerrar hasta que alguno se recupere.</p> <p>En cuanto al crecimiento del personal: Es muy limitado porque las tareas son muy específicas.</p> <p>Seguridad e Higiene: ¿Tiene alguna persona capacitada en la materia? No. ¿Todos colaboran con la higiene y seguridad? SI. ¿No lo cree un tema importante? No. ¿Tiene manuales de procedimiento? ¿Cuáles? No tiene manuales de procedimientos escritos. Tienen mucho cuidado respecto de la seguridad, se les compra todos los EPP que son necesarios, pero es una lucha constante con los empleados para que los utilicen.</p>
5 Trans Norte	<p>Es una familia, hay un trato directo (dueño – empleados) entre todos solucionan los problemas de todos.</p> <p>En cuanto al reclutamiento, selección y admisión: El personal lo toman por recomendaciones.</p> <p>En cuanto al crecimiento del personal: No existe capacitación, los empleados si pueden hacer carrera, pero es muy limitado porque tienen peones y encargados de depósito nada más.</p> <p>No tiene manuales de procedimientos escritos, pero si normas de convivencia.</p> <p>Seguridad e higiene: ¿Tiene alguna persona capacitada en la materia? No. ¿Todos colaboran con la higiene y seguridad? Si. ¿No lo cree un tema importante? No. No tiene manuales de procedimientos escritos.</p>

	¿Qué lineamientos o políticas internas respecto de los clientes y proveedores tienen definidos? (Como selecciona los proveedores, que requisitos solicita y a que clientes apunta)
1 Muñoz	Para proveedores: Los seleccionan por calidad y responsabilidad. Para clientes: Responsabilidad y seriedad, apuntan a comerciantes minoristas (Tiendas de ropas, cosméticas, librerías)
2 Lider	No existen lineamientos.
3 Pulqui	Para proveedores: de transportes (redespachos) deben tener buenas referencias de trabajo, empresas serias y reconocidas. Para los clientes: no tienen restricciones.
4 Credifin	Para proveedores: por relación precio/calidad, dependiendo del concepto de compra primero el precio y después la calidad o viceversa. Para clientes: Ninguna restricción, ellos escogen a Credifin por el Boca a boca.
5 Trans Norte	Para proveedores: Trabajan mayoritariamente con las concesionarias oficiales de los camiones que poseen. Para clientes: Impositivamente tienen que estar en regla para poder transportar su mercadería.
	Estructura organizacional: ¿Cómo está diseñada su empresa? ¿Con qué áreas cuenta? (Personal, compras, ventas, pagos, cobros, contable, planificación, taller, depósito, etc.)
1 Muñoz	Áreas: Recepción de mercaderías, despachos y cargas, mantenimiento preventivo, administración (Compras-ventas, y planificación) Tanto el taller para reparaciones mayores como el estudio contable son terciarizados.
2 Lider	Áreas: Recepción de mercaderías, despachos y cargas, administración (Compras menores-ventas, y planificación) distribución, cobros.
3 Pulqui	Áreas: Recepción de mercaderías, despachos y cargas, administración (Compras menores-ventas, y planificación) distribución, cobros.
4 Credifin	Áreas: Recepción de mercaderías, despachos y cargas, administración (Compras menores-ventas, y planificación) distribución, cobros.
5 Trans Norte	Administración y depósitos propios, tienen un contador externo y el taller también esta terciarizados.
	¿Cómo coordina y como separa las actividades de cada área? ¿Cómo se comunican entre áreas? ¿Por escrito o verbalmente? ¿Hay responsables distintos para cada área?
1 Muñoz	Se hacen reuniones diarias al comienzo del día. Las comunicaciones son escritas y quedan registros de las operaciones.
2 Lider	Se realizan reuniones. Todo por e-mail, se comunican telef. Pero dejan registro vía e-mail. Copian todos a un mail de gerencia para mantener informada a la central.
4 Credifin	Las actividades diarias son muy rutinarias y complejas, se comunican verbalmente entre ellos, con el resto de las sucursales lo hacen por medio de e-mails.
5 Trans Norte	Verbalmente, hay 2 personas en Bs. As. Y 2 en clda. Se comunican por telef. Y planifican.

	Control ¿Cómo mide los resultados: ¿Tiene indicadores propios? ¿Posee algún sistema de gestión? Tiene indicadores propios
1 Muñoz	Mide los resultados por opiniones (feed back con clientes, evalúa conformidad con el servicio prestado), no mide nivel de actividad, único parámetro es que los camiones estén en movimiento. No posee indicadores propios. No tiene un sistema de gestión.
2 Lider	Mide los resultados con estimaciones muy superficiales. No posee indicadores propios. Si tiene un sistema de gestión y están implementando otro con mayores prestaciones, por el momento registran de forma interna el movimiento de los paquetes y elaboran una planilla de caja.
3 Pulqui	Mide los resultados con indicadores propios, el sistema le arroja los datos históricos. Si posee indicadores propios. Si tiene un sistema de gestión registran solo el movimiento de los paquetes y los valores.
4 Credifin	Mide los resultados con indicadores propios, el sistema le arroja los datos históricos. Si posee indicadores propios. Si tiene un sistema de gestión. Todo el tiempo hacen comparaciones en el tiempo y con otras sucursales. Hacen rankings de clientes y de sucursales.
5 Trans Norte	Mide los resultados en plata, si puede pagar sus deudas y le queda plata en el bolsillo va bien. Si tiene un sistema de gestión, no pude comprobarlo, según dijo están empezando a implementarlo.