

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un Diagnóstico Organizacional para una empresa dedicada al transporte de automóviles, ubicada en la ciudad de Córdoba, denominada COOP.T.A.CORD. LTDA.

El transporte de automóviles se encontraba operando al 100% hasta hace unos meses, debido principalmente al máximo record de ventas de automóviles 0 km observado en los últimos 50 años.

Con una producción anual de 600.000 unidades 0 km, el mercado automotriz aseguraba a las empresas de transporte trabajo permanente y estable. No obstante, la principal característica que presenta el sector transporte de automóviles es que depende netamente del mercado automotriz, y éste último es muy sensible a variaciones económicas-financieras, provocando esto aumento y disminución de trabajo para las empresas transportadoras.

La crisis financiera mundial desatada en Estados Unidos a mediados de 2008, vuelve a poner de manifiesto la vulnerabilidad del mercado automotriz ante desaceleraciones económicas.

Con una disminución del 35% aproximadamente (noviembre 2008-noviembre 2007) en ventas de automóviles 0 km, las empresas transportadoras vuelven a sentir las consecuencias de la recesión.

Por esta razón se propone diversificar el servicio prestado para poder disminuir riesgos económicos-financieros al no depender únicamente de un mercado tan vulnerable como es el mercado automotriz.

Por otra parte se propone un cambio a nivel organizacional incorporando de esta manera un Gerente General que esté capacitado para llevar a su cargo la dirección estratégica de la empresa ya que la misma es llevada a cabo por miembros del Consejo de Administración.

ÍNDICE

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



INTRODUCCIÓN	Pág.
• Introducción	06
OBJETIVOS	08
• Objetivo General	09
• Objetivos Específicos	09
METODOLOGÍA	10
• Metodología	11
MARCO TEÓRICO	12
• Marco Teórico	13
INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICOS	34
• Análisis del Macroentorno	35
○ Económico	36
○ Socio- Demográfico	45
○ Político Tecnológico	50
○ Conclusión	54
• Análisis del Microentorno	57
○ Competidores Actuales	58
○ Competidores Potenciales	65
○ Competidores Sustitutos	68
○ Clientes	68
○ Proveedores	71
○ Ciclo de vida	74



• Análisis Interno	76
○ Reseña Histórica	76
○ Ficha Técnica	77
○ Ramo de actividad	79
○ Cultura Organizacional	85
○ Estructura Organizacional	91
○ Comunicación	93
○ Poder, Autoridad y Liderazgo	96
○ Descripción y Evaluación de Puestos	96
○ Motivación	111
○ Toma de Decisiones	112
○ Proceso de Servucción	113
○ Análisis Económico-Financiero	125
○ FODA	129
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	132
• Diagnóstico Organizacional	133
DEFINICIÓN DE PROGRAMAS	136
• Plan 1	137
• Plan 2	155
• Conclusión	163
ANEXO	164
• Formato de encuesta	165
• Tabulación de la encuesta	167



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



- Formato de Escala de Likert

169

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



INTRODUCCIÓN

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Introducción

En el trabajo de graduación siguiente se pretende dar a conocer la correcta definición y aplicación de un Diagnóstico Organizacional aplicado a una empresa dedicada al transporte de automóviles.

Según se observa a continuación, un Diagnóstico Organizacional es más amplio que solo la detección de inconvenientes, también abarca el desarrollo de planes y programas de acción que den solución a estos problemas. Para mostrar cómo es un diagnóstico, qué pasos incluye y cómo es su correcta aplicación, en la siguiente tesis se desarrollarán aspectos teóricos y prácticos aplicados a una empresa.

El siguiente trabajo está dividido en diferentes partes.

En la primera, se definen los objetivos tanto generales como específicos del trabajo final de graduación.

La segunda parte, contiene la metodología y el marco teórico. El primero se refiere al modo utilizado para el relevamiento de la información a través de distintas técnicas; y el segundo hace referencia a los aspectos teóricos más relevantes de un Diagnóstico Organizacional y demás aspectos teóricos necesarios para analizar el entorno y realizar los planes y programas de acción.

La tercera parte, es la aplicación de los instrumentos del análisis estratégico. Dentro de dichos instrumentos se utilizará el FODA, haciendo un análisis del Macroentorno y otro del Microentorno (análisis del sector). El primero es el encargado de analizar las variables del entorno (económico, socio-demográfico, político y tecnológico) que afectan de manera positiva y negativa a la empresa; y a través del segundo se realiza un análisis del sector (microentorno) en el que se encuentra la empresa, es decir, competidores, clientes y proveedores.

Ambos análisis se realizan para detectar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



La cuarta parte es la presentación del Diagnóstico Organizacional de la empresa, la misma se refiere al análisis de la información relevada en la organización, a través de la aplicación de diferentes herramientas que permiten reconocer los “síntomas” presentes en la misma.

Finalmente, la quinta y última parte de este trabajo es la creación y presentación de planes de acción según necesidades e inconvenientes detectados en la compañía.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



OBJETIVOS

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Objetivo General

Realizar un análisis organizacional que permita obtener una visión sistémica de cómo opera la organización real para poder detectar conflictos y situaciones problemáticas relevantes y a la vez los puntos fuertes dentro de la organización.

Objetivos Específicos

- Describir y analizar la industria y el sector al que pertenece la compañía.
- Realizar un análisis interno de la organización para detectar problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.
- Desarrollar propuestas de mejoras para la empresa.



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



METODOLOGÍA

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Metodología del Trabajo

Entre las fuentes utilizadas podemos mencionar:

Observación directa

- Primer contacto con COO.T.A.CORD LTDA, reconocimiento de sus instalaciones.
- Observación de las actividades realizadas en cada sector y de los procedimientos internos.

Fuentes primarias para recolección de información interna

- Encuestas a los empleados de la organización. (universo encuestado – 54 personas).
- Entrevistas al personal administrativo.
- Diálogo con los empleados de cada área para conocer la naturaleza de las actividades realizadas.
- Entrevista al Contador de la organización.
- Entrevista al Secretario de la organización.

Fuentes secundarias para recolección de información

- Acceso a las páginas Web de las distintas empresas del sector: competidores y proveedores.
- ADEFSA: Información acerca de las características de los clientes del sector.
- Bibliografía de Administración sobre las herramientas a aplicar en el análisis del microentorno y en el análisis interno.



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



MARCO TEÓRICO

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Marco Teórico

Para el desarrollo del trabajo se utiliza como modelo principal de referencia el libro “*Diagnóstico Organizacional*” de *Darío Rodríguez* quien habla del D.O. como un “*proceso en el que el observador explica o relata las experiencias que tiene de una organización y la forma en que ésta opera*”¹. También menciona que la evaluación que el observador haga de la organización debe ofrecer una descripción relativamente simple de la misma, resaltando algunos aspectos de su funcionamiento, enfatizando información de forma selectiva y sobre todo buscando resaltar aquellas fuerzas y procesos a los que la organización está sometida, siendo capaz de utilizarlos en provecho de la consecución de los objetivos de ésta.

En otras palabras, el D.O. es el resultado del análisis de la información relevada en la empresa, a través de la aplicación de diferentes herramientas que permiten reconocer los “síntomas” presentes en la organización. Es decir, permite detectar los conflictos y situaciones problemáticas relevantes y a la vez los puntos fuertes dentro de la compañía. Así mismo, con el diagnóstico se obtiene una visión sistémica de cómo opera la organización real y a partir de eso se puede evaluar, anticipar o ponderar las alternativas de cambio posibles con el fin de mejorar su funcionamiento.

Por otro lado, es necesario recordar una de las características principales de toda organización que es su desempeño como sistema social, que significa que se relaciona con sus entornos (mediato e inmediato) lo que la lleva al permanente cambio, necesario para adaptarse a éstos y subsistir. Frente a esta situación cabe mencionar otra amplia utilidad del D.O. ya que, no sólo presenta la situación actual de la organización sino también, permite conocer como han impactado estos cambios en los diferentes sectores y subsistemas de la empresa y/o prevenir las

¹ “*Diagnóstico Organizacional*” (3^{era} edición). Autor: Darío Rodríguez. Editorial: Alfaomega-Ediciones Universidad Católica de Chile.



transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarían en el futuro.

Continuando con este enfoque sistémico, *Rodríguez* habla de la organización como “*un sistema complejo inserto en un entorno social*”² y destaca la necesidad de analizarla desde una perspectiva global, es decir sin perder de vista las intervinculaciones entre sus partes y las relaciones ambientales de la misma. En otras palabras, se debe estudiar y descubrir las formas en que se relacionan los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización entre sí y con la organización global.

El modelo utilizado para la conceptualización del marco teórico es, como se dijo anteriormente, el de Darío Rodríguez, no obstante, para la fundamentación de algunas de las variables analizadas por dicho modelo, se utiliza como marco de referencia otros autores y libros para de esta manera ofrecer heterogeneidad de ideas y definiciones y no encuadrarse en el ámbito de un solo autor, además se justifica porque se ha elegido cada uno de ellos. Algunos de los autores antes mencionados son: “Estrategia Competitiva” citado por Michael E. Porter - “Administración Estratégica y Política de Negocios” citado por Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. - “Cultura Organizacional y Liderazgo” citado por Edgar H. Schein - “Administración una perspectiva global” citado por Harold Koontz y “Principios de Administración” citado por Héctor Álvarez.

El formato del modelo utilizado para el desarrollo del marco teórico es el que a continuación se detalla:

² “Diagnóstico Organizacional” (3^{era} edición). Autor: Darío Rodríguez. Editorial: Alfaomega-Ediciones Universidad Católica de Chile.



I. Organización y ambiente

Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional.

Esta categoría se divide en dos secciones:

1.1- Relaciones entre la organización y la sociedad y qué aspectos de ésta pueden llegar a influenciar en el sector dentro del cual opera la empresa. (Análisis del macro y microentorno)

1.2- Historia de la organización, creación, cambio, transformaciones de importancia, análisis FODA, ubicación de la organización, personal. (Análisis interno)

Para dar fundamento a este punto se utiliza como marco de referencia el libro “Estrategia Competitiva” citado por Michael E. Porter y “Administración Estratégica y Política de Negocios” citado por Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.

Su utilizan estos autores ya que Michael E. Porter por su lado, ofrece una estructura clara y precisa de las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial, analizando de esta manera a los competidores existentes en el sector, los competidores potenciales, los clientes, los proveedores y finalmente los competidores sustitutos. A su vez, permite analizar también las barreras de entrada y salida al sector, para luego poder definir la rentabilidad del mismo.

Por otro lado, es necesario mencionar los Factores Claves de Éxito de la industria, ya que ellos afectan significativamente la posición competitiva de cada empresa en un sector dado y son decisivos para determinar la capacidad necesaria de cada organización para poder tener éxito en el sector antes mencionado.



II. Cultura Organizacional

Las organizaciones se caracterizan por una identidad que no puede quedar capturada en términos generalizadores. Las particularidades propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, los modos para realizar el trabajo, son características centrales del quehacer organizacional.

En esta categoría se considera:

- A- Mitos acerca del trabajo
- B- Héroes, personas que han marcado un estilo en la organización
- C- Valores compartidos
- D- Normas establecidas
- E- Políticas Organizacionales

Para dar fundamento a este punto se utiliza como marco de referencia el libro “Cultura Organizacional y Liderazgo” citado por Edgar H. Schein.

Dicho autor permite identificar cuáles de los elementos culturales están presentes en la organización, de qué forma se manifiestan y cómo son transmitidos entre sus integrantes. Para ello, Edgar H. Schein analiza los mitos en el trabajo, héroes dentro de la empresa, cuáles son los valores compartidos y normas establecidas y finalmente que políticas organizacionales prevalecen dentro de la organización.

III. Estructura Organizacional

Bajo este encabezado se agrupan variables que habitualmente son entregadas como información por los departamentos de personal de toda la organización. Se trata de variables que permiten visualizar el perfil de la organización.

Los aspectos considerados son:

- A- Descripción de los miembros de la organización en términos de edad, sexo, educación.



B- Descripción de la estructura organizacional, organigrama, organización del trabajo.

C- Identificación de departamentos

Para dar fundamento a esta variable se utiliza como marco de referencia el libro “Administración una perspectiva global” citado por Harold Koontz.

Se utiliza este autor ya que permite visualizar en forma clara la descripción de la estructura que prevalece en la organización. A su vez, permite identificar la departamentalización existente en la empresa, analizando aspectos como el tipo de labores a realizar, la manera en la que deben desarrollarse las tareas y el tipo de personas involucradas.

IV. Comunicaciones

Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de ésta.

Los puntos a considerar son:

A- Comunicación Descendente

B- Comunicación Ascendente

C- Comunicación Horizontal

Para dar fundamento a este punto se utiliza como marco de referencia el libro “Principios de Administración” citado por Héctor Álvarez; ya que el autor muestra a diferencia de otros que, tomando como base el análisis de la estructura organizacional, se podrá relevar información sobre cómo se comunica la empresa internamente, qué métodos o herramientas utiliza y cuál es la distinción entre Comunicación Informal y Comunicación Formal, ofreciendo una definición clara de cada una de ellas y cuáles son las características de las mismas. Dicho autor



permite establecer una relación entre la estructura de la empresa y la comunicación dentro de la misma.

V. Poder, Autoridad y Liderazgo

Prácticamente no hay un grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes: 1) la capacidad para hacer uso responsable y eficaz del poder, 2) la capacidad para comprender que los seres humanos tienen deferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, y 3) la capacidad para inspirar a los demás.

Los puntos a considerar son:

A- Estilos de mando, estilo de autoridad típico de la organización.

B- Criterios de surgimiento del liderazgo, antigüedad, experiencia.

Para dar fundamento a este punto se utiliza como marco de referencia el libro “Diagnostico Organizacional” citado por Darío Rodríguez.

Rodríguez muestra que estos tres ingredientes están estrechamente relacionadas entre sí y que el uso eficiente del liderazgo depende en gran medida de cómo se este ejerciendo el poder y la autoridad. Mientras que otros autores conciben que el mando y la autoridad están siendo reemplazados por los principios del liderazgo, Rodríguez considera que cada aptitud posee sus propias características y que ninguna puede reemplazar a la otra.

VI. Descripción, evaluación de puestos y desempeño

Las organizaciones tienen diferentes formas para dividir el trabajo, hoy en día la tendencia mundial es hacia una reducción significativa del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos.

Los aspectos a considerar son:



A- Descripción de cargos

B- Relaciones entre estructura de cargos y remuneraciones.

C- Descripción de tareas y funciones por área

Para dar fundamento a este punto se utiliza como marco de referencia el libro “Diagnostico Organizacional” citado por Darío Rodríguez, ya que este autor muestra una descripción clara y sencilla de cada elemento, a su vez los relaciona y establece los vínculos existentes entre sí.

VII. Motivación

La motivación laboral constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier organización. Las organizaciones solo pueden lograr sus objetivos con el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros.

Los puntos a tener en cuenta en esta variable son:

A- Motivación laboral existente

B- Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo.

C- Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo.

D- Satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Para dar fundamento a este punto se utilizan como marco de referencia los libros “Administración una perspectiva global” citado por Harold Koontz.

Se utiliza este autor ya que a diferencia de otros presenta en forma clara tres aspectos relacionados entre sí y que son necesarios y esenciales para definir el grado de motivación laboral dentro de una empresa.

Sin entrar en más detalles, Koontz considera de manera simplista que la motivación organizacional depende de tres circunstancias: Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo, Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo y Satisfacción o insatisfacción en el trabajo.



VIII. Toma de Decisiones

Los puntos a tener en cuenta en esta variable son:

A- Premisas de decisión

B- Quienes toman las decisiones

C- Participación en las decisiones

Para dar fundamento a este punto se utiliza como marco de referencia el libro “Administración una perspectiva global” citado por Harold Koontz.

Harold Koontz es uno de los pocos autores que concibe que la toma de decisiones a nivel organizacional es una de las partes más importantes del proceso de planeación. Para efectos reales, y dado el conocimiento y oportunidad de una meta, el proceso de decisión es verdaderamente la esencia de la planeación.

Se elige este autor ya que en la mayoría de los sistemas cooperativos (objeto de estudio) el proceso de toma de decisiones se presenta como una debilidad debido a la enorme diversificación de miembros que dirigen la compañía. A su vez, esta lentitud en la toma de decisiones puede estar influenciada por un deficiente proceso de planeación.

Es importante destacar que el modelo que anteriormente se detalló citado por Darío Rodríguez carece del estudio y análisis de una variable muy importante en todo sistema de servicios (objeto de estudio), por lo que además del modelo propuesto por dicho autor y para poder ofrecer mayor profundidad en el análisis y conocer más minuciosamente el desarrollo y funcionamiento de la organización, se utiliza una herramienta que es de vital importancia en toda sistema organizacional, particularmente en los de servicios.

Dicha herramienta es la que a continuación se detalla:

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



IX. Proceso de Servucción

Básicamente representa el proceso de elaboración del servicio y como se desenvuelve en cada una de las etapas hasta llegar al cliente. Indispensable en toda organización de servicios.

Los aspectos a considerar son:

- A- Clientes
- B- Soporte Físico
- C- Personal de contacto
- D- Organización Interna y Problemas Estratégicos
- E- Proveedores

Para dar fundamento a este punto se utiliza como marco de referencia el libro “Processus de production du handicap” citado por Fouge y Rollas.

Se utiliza dicho autor para dar marco teórico a esta variable ya que considera al proceso de servucción como una herramienta operacional necesaria en todo sistema de servicios. Además es uno de los pocos autores que describe y analiza esta variable.



☑ I. Organización y Ambiente

1.1 Análisis del Microentorno

Sector

“Grupo de empresas que ofrecen productos que son sustitutos cercanos entre sí”³, es la definición que presenta Michael E. Porter en su libro “Estrategia Competitiva”. Es necesario comprender las características estructurales de la industria en la que opera la empresa y conocer

las acciones de los competidores, ya que es información indispensable para realizar la planificación del desarrollo de la empresa. Para el estudio de este entorno se busca recabar información sobre los competidores actuales en el sector, los clientes, los posibles competidores, los productos sustitutos y los proveedores de las materias primas necesarias para la actividad.

La herramienta a aplicar con los datos obtenidos es el modelo de Michael Porter “**Las Cinco Fuerzas**”, para analizar cómo cada una de ellas influye en la competencia de esta industria. En su libro “*Estrategia Competitiva*” Michael Porter habla de las “cinco fuerzas” como un marco teórico que brinda asistencia a los gerentes o asesores en la realización del análisis del sector. En la siguiente figura se observa la estructura del modelo:

³ “Estrategia Competitiva” (2^{era} edición). Autor: Michael E. Porter. Editorial: McGraw Hill. (1999).

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: www.12manage.com

Este modelo se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de la industria:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Aquí hace distinción entre Barreras de entrada y Barreras de Salida del sector, en función de ellas el mercado o el segmento es o no atractivo, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de atravesar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado y de si las barreras de salida son fáciles de sortear por los que están en la industria y desean retirarse.
2. **La rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.



3. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
4. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes son organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos o no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Además del estudio de las 5 fuerzas de Porter se analiza a continuación los factores claves de éxito pertenecientes al sector en estudio y cómo a partir de ellos se puede crear un matriz industrial.

Uso de los Factores Claves de Éxito para crear una matriz industrial

En una industria existen comúnmente ciertas variables (factores claves de éxito) que la administración de una empresa debe entender para lograr el éxito. Según *Thomas L. Wheelen y J.David Hunger* en su libro “*Administración*



*Estratégica y Política de negocios*⁴ los factores claves de éxito son variables que afectan significativamente la posición competitiva general de las empresas en una industria específica. Estos factores varían generalmente de una industria a otra y son decisivos para determinar la capacidad de una empresa para tener éxito en esa industria. Dependen usualmente de las características económicas y tecnológicas del sector, así como las armas competitivas sobre las cuales las empresas de la industria han desarrollado sus estrategias.

Una matriz industrial resume los factores claves de éxito de una industria específica. Como se muestra en la figura N° 4 (pág.63), la matriz asigna un valor a cada factor con base en la importancia de ese factor para lograr el éxito en la industria. La matriz también especifica con qué nivel de eficiencia responden los diversos competidores de la industria a cada factor.

El uso de esta matriz es de suma importancia ya que permite contrastar la realidad de cada empresa en la industria con los resultados de la matriz, y así poder evidenciar si hay semejanzas entre los resultados teóricos y la realidad de cada empresa en particular.

II. Cultura Organizacional

Se define a la cultura de una organización como aquella producción colectiva que contiene creencias e hipótesis fundamentales que actúan de manera inconsciente en los miembros de la empresa y que le permiten a la misma subsistir como tal.

Según *Edgar H. Schein*, en su libro *“Cultura organizacional y Liderazgo”*, que se utilizará para darle marco a esta variable, *“la cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se*

⁴ Administración Estratégica y Política de negocios – conceptos y casos – décima edición. Editorial Pearson Prentice Hall – p. 91



*sientan parte de ella porque comparten valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, entre otros elementos de ésta*⁵. El autor sostiene también que la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Así mismo se busca observar cuál es el clima organizacional presente. Como menciona Schein *“el Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta”*⁶. El clima organizacional está determinado por la percepción que tienen los empleados de los elementos culturales.

III. Estructura Organizacional

*Harold Koontz, en su libro “Administración, una perspectiva global” habla de la estructura organizacional como un elemento indispensable para que cada quien sepa qué tareas debe realizar y de las cuales será responsable. También sostiene que la misma permite eliminar los obstáculos que se presentan en la asignación de actividades y tender “redes de toma de decisiones y comunicación”*⁷ que sirven de apoyo a los objetivos planteados.

En el análisis de esta variable se estudia la forma en que ésta estructura se presenta en la organización en cuestión, quiénes son sus integrantes, qué puestos ocupan y qué actividades desarrollan, así como también qué responsabilidades les competen a cada uno de ellos.

⁵ “Cultura organizacional y Liderazgo” (1^{era} edición). Autor: Edgar H. Schein. Editorial: Ediciones Casa Nueva (1991). Pág. 22.

⁶ Edgar H. Schein. Op. Cit. Pág. 25.

⁷ “Administración una perspectiva global” (6^{ta} edición). Autor: Harold Koontz. Editorial: McGraw – Hill. (1998).Pág. 246.



☑ IV. Comunicación

Una definición técnica de la palabra comunicación sería: proceso en el cual se trasfiere información desde un emisor a un receptor, el cual debe tener ciertas condiciones para comprender el mensaje. Sin embargo, en el ámbito de las organizaciones es algo más interesante y complejo que esto. La comunicación en la empresa puede ser comprendida como un *“elemento que unifica sus partes y que permite que cada integrante de la misma pueda ejecutar sus funciones y actividades”*⁸, como menciona Héctor Álvarez.

Según el autor mencionado, *“el mismo organigrama está señalando un sistema de comunicación, a través del cual se transmiten las órdenes e informaciones para que puedan realizarse las tareas y verificarse su cumplimiento”*⁹. A su vez, se distinguirá entre **Comunicación Informal** y **Comunicación Formal**.

En el primer concepto se incluye toda la información “no oficial” entre los distintos miembros de la organización, sin necesidad de respetar los niveles en el organigrama para la transmisión de la misma; se incluyen: consejos, opiniones, órdenes, rumores, entre otros.

El segundo concepto se refiere a cómo la comunicación está definida en el organigrama, y será clasificada siguiendo al autor en:

COMUNICACIÓN DESCENDENTE: es la que fluye desde los niveles superiores a los inferiores de la jerarquía organizacional.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE: a la inversa del proceso anterior, es la que se transmite de subordinados a superiores y continúa su ascenso en la jerarquía.

COMUNICACIÓN CRUZADA: aquí se incluye el flujo horizontal, que es la información que se transmite entre personas de igual nivel en el organigrama, y el

⁸ “Principios de Administración” (1^{era} edición). Autor: Héctor Álvarez. Editorial: Ediciones Eudecor. (1996). Pág. 379.

⁹ Héctor Álvarez. Op. Cit. Pág. 379.



flujo diagonal, que contiene la comunicación entre aquellos que están en distintos niveles y a la vez no tienen relación de dependencia entre sí.

V. Poder, Autoridad y Liderazgo

En su libro Diagnóstico Organizacional, Darío Rodríguez habla del poder como *“un fenómeno que sólo puede tener lugar en una relación dada entre dos personas”*¹⁰. No puede pensarse que una persona aislada tenga poder en su soledad.

El poder es un medio generalizado de comunicación. Tiene lugar en una situación en que dos personas, que disponen de diversas alternativas de acción interactúan. Una de ellas intenta transmitir a la otra su propia selección para las alternativas de esta última.

Siguiendo el enfoque de Darío Rodríguez, el mismo define al liderazgo como *“una fuente de poder adicional, que se produce en las relaciones humanas al interior de la organización”*.¹¹

Un líder es una persona a la cuál todos toman como referencia e intentan imitar. El líder puede surgir por diversas cuestiones, algunas de ellas pueden ser: méritos obtenidos, personalidad, forma de actuar, experiencia, antigüedad.

VI. Descripción y Evaluación de Puestos

Darío Rodríguez en su libro Diagnóstico Organizacional dice que *“un puesto es un cargo que una determinada persona ocupa dentro de la organización”*¹².

El puesto posee relaciones de autoridad y jerarquía con los demás puestos dentro de una organización. Para desempeñarse dentro de un puesto, es necesario desarrollar y llevar a cabo diferentes funciones, estas son el *“conjunto de actividades que realiza la persona dentro del puesto”*.¹³

¹⁰ Diagnóstico Organizacional. (3 edición) Autor: Darío Rodríguez

¹¹ Diagnóstico Organizacional. (3 edición) Autor: Darío Rodríguez.

¹² Diagnóstico Organizacional. (3 edición) Autor: Darío Rodríguez.

¹³ Diagnóstico Organizacional. (3 edición) Autor: Darío Rodríguez.



☑ VII. Motivación

Harold Koontz, en su libro *Administración una perspectiva global* caracteriza a la motivación “*como un término que puede ser usado como sinónimo de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares*”.¹⁴ Siendo entonces considerada como una fuerza interior, que dinamiza e impulsa al individuo en el desarrollo de su tarea y en la consecución de los fines, se indagará sobre como está presente en la empresa en estudio, cuáles son los elementos o factores que la generan y cuál es el grado de satisfacción de los empleados.

☑ VIII. Toma de Decisiones

Harold Koontz, en su libro *Administración una perspectiva global* caracteriza a la toma de decisiones en un contexto organizacional como “*el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones dentro de la empresa*”.¹⁵

La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

¹⁴ “Administración una perspectiva global” (6^{ta} edición). Autor: Harold Koontz. Editorial: McGraw – Hill. (1998).

¹⁵ “Administración una perspectiva global” (6^{ta} edición). Autor: Harold Koontz. Editorial: McGraw – Hill. (1998).



☑ IX. Proceso de Servucción

De una manera sencilla puede definirse la Servucción como *el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).*¹⁶ Todo el engranaje detrás de la prestación de un buen servicio.

Así mismo, siempre estaremos en contacto con alguna persona que será la responsable de la atención en determinado lugar. Este tercer punto es de vital importancia (el personal de contacto). La atención personalizada al cliente por lo tanto, es un punto de suma importancia en la Servucción; el personal encargado debe ser idóneo y estar preparado para satisfacer a cabalidad las necesidades de los consumidores.

Elementos de la Servucción¹⁷

Clientes: Los clientes, son los consumidores, implicados en la fabricación y prestación del servicio. Se trata naturalmente de un elemento primordial y se debe señalar que su presencia es absolutamente indispensable: sin el cliente el servicio no puede existir.

Soporte Físico: Se trata del soporte material que es necesario para la producción y prestación del servicio, y del que servirán o bien el personal de contacto, o bien el cliente, o bien a menudo los dos a la vez. Este soporte físico puede dividirse en dos grandes categorías: los instrumentos necesarios para el servicio y el entorno material en el que se desarrolla el servicio.

- a) Los instrumentos necesarios para el servicio están constituidos por todos los objetos, muebles o máquinas puestas a disposición del

¹⁶ “Processus de production du handicap”, Fouge y Rollas, 1998, p. 82.

¹⁷ “Processus de production du handicap”, Fouge y Rollas, 1998, p. 84.



personal en contacto, y/o cliente. Su utilización por uno u otro permite la realización del servicio.

- b) El entorno está constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos: se trata de la localización, los edificios, del decorado y de la disposición en los que se efectúa la servucción.

Personal de contacto: Se trata de la persona o de las personas empleadas por la empresa de servicio, y cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente.

Organización interna y problemas estratégicos: El soporte físico y el personal de contacto sólo son la parte visible de la empresa de servicio. Estos dos elementos están condicionados por la organización interna de la empresa de servicio, es decir los objetivos que persigue, la estructura que ha adoptado, las operaciones que efectúa. El sistema de organización interna está constituido por todas las funciones clásicas de la empresa, y los problemas estratégicos son las deficiencias que de esas funciones se desprenden.

Proveedores: Los proveedores de una empresa forman parte de una cadena inevitable por la que fluye el negocio, en que tan importante resulta el acierto con el pedido, el éxito en el cierre de la venta y las personas que la integran.

La cuidadosa selección de los proveedores, constituye un factor de relevancia en el cumplimiento del compromiso de toda empresa en brindar a sus clientes productos de primera calidad, acordes a sus necesidades específicas.

Además del modelo propuesto por Darío Rodríguez, que es el que anteriormente de detalló, se debe agregar en el presente marco teórico la fundamentación de las herramientas utilizadas para el desarrollo de las propuestas de mejora para la empresa. Dichas herramientas se encuentran desarrolladas en el Programa N° 1 denominado “Diversificando” y son las que a continuación se detallan:



Mix de Marketing

Se debe entender al mix o mezcla de marketing como los elementos competitivos con los que la empresa trabaja para definir su oferta de mercado. Los mismos son diseñados para adaptarse a las necesidades y deseos de los consumidores meta. En su libro *“Dirección de Marketing”*, Philip Kotler la define como el *“conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta”*.¹⁸

Al estudiar las acciones de comercialización que realiza la empresa se utiliza como marco de referencia el concepto desarrollado por el autor McCarthy, quién clasificó estas herramientas del mix en cuatro grupos a los que llamó **las cuatro “pes”**: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA y PROMOCIÓN. Además de esto, el autor nos dice que tratándose de una empresa de servicios se debe considerar también a los PROCESOS, PERSONAL DE CONTACTO Y SOPORTE FÍSICO.

Dentro de cada grupo se encuentran diferentes variables que serán analizadas para determinar cual es la mezcla efectiva que se utilizará para el desarrollo de uno de los dos programas presentados.

Estudio de las Viabilidades

Ross, Westerfield and Jordan en su libro *“Fundamentos de Finanzas Corporativas”*¹⁹ definen 3 viabilidades concretas que hay que tener en cuenta a la hora de llevar adelante un proyecto. Estas son:

Viabilidad Técnica

La viabilidad técnica se evalúa ante un determinado requerimiento o idea para determinar si es posible llevarlo a cabo satisfactoriamente y en condiciones de seguridad con la tecnología disponible, verificando factores diversos como

¹⁸ “Dirección de Marketing”. Autor: Philip Kotler. Editorial: Prentice Hall. (2001). Pág. 15.

¹⁹ Roos, Westerfield and Jorda. Fundamentos de Finanzas Corporativas. 7 edición.



resistencia estructural, operatividad, implicaciones energéticas, mecanismos de control, según el campo del que se trate.

Dicha viabilidad siempre debe establecerse con la ayuda de los técnicos especializados en la materia, busca determinar si es posible física o materialmente “hacer” un proyecto.

Viabilidad Económica

En el estudio de la viabilidad económica se pretende definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es recomendable su implementación y posterior operación. Para ello se utiliza la implementación de un Flujo de Fondos.

Viabilidad Financiera

En este estudio se pretende definir el período de recupero del proyecto, es decir, en que momento el proyecto comienza a arrojar utilidades. Para ello es necesario establecer el Valor Actual Neto del proyecto para definir se éste es o no rentable.



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICOS

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



I. Organización y ambiente

1.1 Análisis del Macroentorno

A continuación se lleva a cabo el análisis de distintas variables que componen el Macroentorno en el cuál se encuentra inmersa la empresa.

Estas variables son:

*** Económico**

Evolución del producto bruto interno

Producción de automóviles

MERCOSUR

*** Socio-Demográfico**

Desempleo

Distribución territorial de la población

*** Político-Tecnológico**

Devaluación

Innovación tecnológica

Se procede al análisis de las variables antes mencionadas ya que luego serán de gran importancia en el análisis del microentorno para definir el impacto que tienen sobre el mismo y establecer proyecciones a través de su evolución histórica.



Económico

- Evolución del Producto Bruto Interno

La evolución del Producto Bruto Interno de nuestro país y la evolución experimentada por el de Brasil y el de Chile sirve de parámetro para medir el crecimiento que Argentina perdió de alcanzar respecto de los otros dos países latinoamericanos.

Al analizar las series desestacionalizadas de crecimiento trimestral de los tres países, se observan varias etapas en la evolución del PBI de los mismos.

La primera etapa que podría mencionarse alcanza la evolución desde el primer trimestre de 1996 hasta mediados de 1997. Durante este período el crecimiento de los tres países mostraba un camino similar con alguna mejora en la evolución de Argentina. Esta mantenía un crecimiento constante, mientras que Brasil y Chile si bien seguían en la misma tendencia que Argentina, mostraron algún trimestre de estancamiento económico. En el caso de Brasil ese amesetamiento se agrava posteriormente dando inicio a una segunda etapa.

La segunda etapa que comienza a mediados de 1997 y continúa hasta mediados de 1999 se corresponde con la caída de PBI sufrida por Brasil. Esto, sumado a otros factores, actuó como "fuerza de gravedad" sobre la evolución del PBI Chileno y Argentino. Ambos países a pesar de mostrar tasas de crecimiento que se prolongan hasta el segundo trimestre de 1998, a diferencia de Brasil que en ese momento ya llevaba un año de estancamiento, no logran despegar del efecto que implicó la devaluación del real y la recesión de Brasil, generándose un paulatino deterioro en estas economías. Este deterioro que evidencian las economías de Argentina y Chile, sumado a un lento mejoramiento de la economía Brasileña, hace que a mediados de 1999 los tres países se encuentren nuevamente emparejados.

Allí comienza una tercera etapa que se caracteriza por un constante deterioro del crecimiento Argentino respecto de Brasil y Chile. En el tercer trimestre de



1999 los tres países se encontraban en una situación muy similar a la que mostraban en el mismo período de 1997. A partir de ese momento Chile logra despegar de manera muy importante acumulando un crecimiento del 14,4%. Por su parte, Brasil, sin lograr una tasa de crecimiento como la Chilena mejoró su economía un 8,8% en el mismo período.

Finalmente, Argentina comenzó un derrumbe que la llevó a descender un 16,3% hasta el segundo trimestre de 2002 cuando se alcanzó el piso de la debacle.

En conclusión, el crecimiento que Argentina perdió desde mediados de 1999 respecto a Brasil alcanza el 19% mientras que respecto a Chile alcanza al 23%. Recuperar la distancia que nos separa con nuestros dos países vecinos a costa de una desaceleración en la economía brasilera, no surge como el camino más alentador, puesto que está visto el peso relativo que tuvo la recesión brasilera de 1998 sobre la economía de los otros dos países.

A finales del 2004 y durante todo el período 2005, la Argentina, volvió a superar incluso los pronósticos más optimistas, motorizada principalmente por el persistente avance que presentaron el consumo y la inversión. Asimismo, el tipo de cambio se mantuvo estable en niveles competitivos y la inflación fue baja, frente a una política fiscal prudente y una política monetaria – cambiaria consistente. De esta forma el resultado del período 2004 fue de un crecimiento del 8% en comparación con 2003.

Los años 2006 y 2007 como se observa en la figura N° 1 (ver pág. Siguiente) fueron muy similares en cuanto a consumo, inflación, inversión, exportaciones.

Como se puede evidenciar en la figura N° 1 el Producto Interno Bruto creció durante 2006 el 8,5%, por lo que sumó \$654.413 millones, cerca de u\$s212 mil millones (al considerar un tipo de cambio promedio de \$3,08 por dólar) alentado por el buen momento de la construcción, el agro, y la industria del transporte.

Fuente: www.infobae.com



Proyecciones Macroeconómicas

	2005	2006	2007	2008	2009
Inflación	8,0%	6,5%	6,2%	6,0%	6,5%
PBI (MILLONES DE PESOS CORRIENTES)	290.965	301.451	322.125	335.985	322.545
Consumo	4,0%	3,7%	4,0%	3,9%	3,8%
Inversión	10,0%	9,8%	9,9%	9,9%	9,8%
Exportaciones	7,0%	6,5%	6,25%	6,9%	6,8%
Importaciones	14,9%	14,4%	14,1%	14,5%	14,6%

Fuente: www.infobae.com

(figura 1)

Como se dijo anteriormente el PBI viene en declinación desde fines del 1998 hasta fines de 2002. A partir del año 2003 hasta 2008 se observa una tendencia positiva ya que creció moderadamente.

Esta variable afecta en forma positiva ya que a raíz del aumento del PBI, la producción de autos aumentó notablemente afectando directamente al sector transporte. Mayor consumo, mayores niveles de inversión son algunos de los factores que han mostrado estos aumentos hasta mediados de 2008.

No obstante, la tendencia indica que para finales de 2008 y para el 2009, como se observa en la figura N° 1, se prevé una disminución en el orden del 4% anual producto de la crisis financiera mundial. Dicha tendencia muestra una disminución del consumo, inversión, exportaciones e importaciones con respecto al 2008. Disminución de inversiones internas y disminución del consumo privado son dos componentes que aseguran la desaceleración del PBI en Argentina.



- Producción de automóviles

Se establece a modo de introducción una breve reseña histórica de la producción de automóviles en nuestro país.

Los primeros años de la década del 90 se caracterizaron por un explosivo aumento de las demandas del mercado interno, la producción, las exportaciones y las importaciones. Debido a las mejoras en la situación económica la demanda se triplicó en tres años y la producción acompañó dicho incremento (las tasas anuales de crecimiento fueron del 45% y 43 % respectivamente). Por su parte el comercio exterior de vehículos presentó incrementos aún mayores. Las exportaciones durante 1994 resultaron siete veces y media mayores a las 1991 y las importaciones se multiplicaron por seis.

Durante el año 1995, como consecuencia de la crisis económica desatada luego del efecto tequila, la demanda interna sufrió una brusca contracción, disminuyendo la cantidad de unidades vendidas en el mercado interno en un 35%. La producción local cayó un 30%, ya que las exportaciones a Brasil amortiguaron en parte la caída del mercado interno.

Desde el año 1996 hasta el año 1998, el sector automotor acompañó el crecimiento de la demanda interna. Aumentó la producción, las importaciones y las exportaciones. En 1998 se alcanzaron niveles récord en producción, exportaciones e importaciones de vehículos. La demanda del mercado interno durante este año fue sólo superada por la de 1994.

A comienzo de 1999 con la devaluación de la moneda brasileña se produjo un profundo impacto en la demanda de la industria automotriz. En ese año, la cantidad de autos exportados disminuyó un 60% y las ventas internas un 17% con respecto a 1998.

El período recesivo que se inició en 1999 afectó severa y progresivamente la demanda de automóviles. A su vez la devaluación de Brasil ofreció ventajas comparativas para la industria en ese país. Ambas razones provocaron un



importante éxodo de líneas de producción, empresas autopartistas y hasta terminales.

Cerrando el primer trimestre de 2003, el mes de marzo deparó otra señal positiva para el sector, superando, según lo informado por la Asociación de Fábricas de Automóviles de Argentina (ADEFA), los cuatro dígitos de producción, con un total de 13.907 unidades. Así, la fabricación de automóviles se elevó un 40,4 por ciento respecto de febrero de 2002. El cierre del trimestre inicial de 2003 arroja un total de 32.571 unidades fabricadas, un 40 por ciento más de producción considerando igual período del año anterior.

En conclusión durante el año 2003 la producción nacional arrojó un resultado de 169.570 unidades fabricadas, superando así en un 6% a las fabricadas durante 2002. En cuanto a las exportaciones éstas fueron de 108.058, de esta manera disminuyendo en un 12% en comparación con las unidades exportadas durante el año 2002.

Durante el año 2004, el sector automotriz, sobresalió por encima de todos los demás. Era justamente el sector que a comienzos de este año se encontraba más retrasado en comparación con los demás sectores de la economía Argentina, y a lo largo de éste período fue el que presentó mayores avances. En este ámbito, hay que tener en cuenta que luego de varios años de ventas deprimidas y un consiguiente envejecimiento del parque automotor, en el 2004 volvió a recomponerse la demanda interna de vehículos, produciéndose una lógica renovación de modelos. En términos cuantitativos durante este período la producción nacional arrojó un resultado de 260.781 unidades fabricadas, es decir un 54% más que en el año 2003. En cuanto a las exportaciones de automóviles éstas fueron de 146.459, es decir un 35% más que en 2003.

El año 2005 superó todas las expectativas y arrojó un total de producción de 315.846 unidades fabricadas que en porcentajes representa un 21,15% más que en igual período del 2004. Las exportaciones también estuvieron en alza con un total



de 176.756 representando un incremento del 20,68% con respecto a igual período de 2004.

Finalmente el año 2006 se posicionó como uno de los mejores años después de la crisis de 2001 con un saldo total de 345.259 unidades producidas, es decir un 9.3% más que en igual período de 2005. Las exportaciones se incrementaron en un 16,4% que en igual período del año anterior mientras que las importaciones se mantuvieron ya desde 2005.

La industria automotriz argentina tuvo en 2007 el mejor año de su historia al registrar una producción de 544.647 unidades, la mayor cifra desde 1959, año en que las terminales iniciaron sus actividades en el país.

De acuerdo con datos de la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFSA) que nuclea a las empresas del sector, en 2007 se vendió 26 % más de autos que en 2006, lo que marca el boom que atraviesa el sector. ADEFSA informó a través de su boletín mensual que tan solo en diciembre de 2007 se produjeron 50.675 unidades cero kilómetro, cifra que también resultó la más alta de toda la historia para el último mes del año, y que marcó un avance del 27,6 % respecto de igual período de 2006.

Comparando los siete primeros meses de 2007 con igual período del año pasado, la suba en las exportaciones fue de 30,8 por ciento.

El año 2008 comenzó siguiendo la tendencia al alza en producción de automóviles. Pero a mediados de año, la crisis financiera Estadounidense impactó en todos los países y sectores de la industria. Cuando la caída del banco de inversión Lehman Brothers estaba todavía muy fresca, en fines de Agosto de 2008, la industria automotriz fue la primera en reaccionar con despidos y suspensiones de trabajadores en las plantas Argentinas. Iveco, General Motors y Renault fueron las que se animaron a dar los primeros pasos, aunque se espera que sus competidoras las sigan. El impacto de la crisis también se siente en el sector autopartista.



La Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC) admitió que en el sector se están eliminando las horas extra y que se canceló la contratación de personal temporario. Además, en una docena de compañías del rubro ya hubo suspensiones.

Fuente: ADEFA (www.adefa.com.ar)

Luego de 3 años de caídas en la producción, consecuencia de los problemas económicos - sociales producidos a fines de 2001, se observa un cambio sumamente positivo a partir del año 2004, hasta mediados de 2008. En la actualidad la industria automotriz se encuentra en recesión producto de la crisis financiera mundial desatada en Estados Unidos en Septiembre de 2008. El parque automotor en Octubre de 2008 sufrió una caída de un 35% aproximadamente con igual período del año anterior.

La venta de automóviles 0 km. sigue siendo significativa, aunque no hay que ignorar las bajas sufridas producto de la recesión.

Hay que destacar el crecimiento de la industria automotriz en estos últimos años (2003-mediados de 2008). Dicho crecimiento le ha permitido a la industria ir recuperando el terreno perdido durante los años de recesión en fines de 2001.

Las tendencias para el 2009 son muy reservadas dado por la incertidumbre actual en cuanto al desenvolvimiento de los mercados financieros. Se prevé que en 2009 habrá una disminución de un 20% en comparación con 2008.

- La Argentina en el MERCOSUR

Objetivos

Con la firma del Tratado de Asunción quedó constituido a comienzos de 1991 el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) entre la Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. En junio de ese año se firmó el acuerdo "Cuatro más uno" con la adhesión de los EE.UU.



El MERCOSUR se constituye para compatibilizar la integración regional entre Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, además de constituir una zona de libre comercio. Es una muestra de interés que tienen los países latinoamericanos en profundizar sus relaciones comerciales, articular progresivamente sus economías y buscar soluciones a sus problemas comunes de crecimiento y desarrollo.

Entre los objetivos generales del MERCOSUR se incluyen:

- La libre circulación entre los países miembros, de bienes, servicios y factores de la producción mediante la supresión de los aranceles aduaneros y las restricciones no arancelarias;
- El establecimiento de aranceles externos comunes;
- La coordinación de posiciones en los foros económicos internacionales.

Junto con el crecimiento del comercio multilateral, esta asociación busca potenciar las ventajas comparativas de cada país y la inserción de la región en el mundo. Esto implica mucho más que la desgravación arancelaria, ya que supone acordar estrategias comunes en materia de política de comercio exterior, industrial y agrícola, así como de las políticas económicas y sociales que permitan reestructurar conjuntamente la economía y lograr mayor compatibilidad a nivel internacional.

Rasgos fundamentales del tratado

Con la firma de los acuerdos constitutivos del MECOSUR y su plena vigencia, el 1º de enero de 1995 se inició una etapa de significativa importancia en el intercambio comercial de nuestro país con las naciones vecinas de Uruguay, Paraguay y Brasil que constituye un mercado de 197 millones de habitantes. Los tres puntos fundamentales del tratado son: libertad de movilidad de bienes, mercancías y factores productivos; aranceles cero en el tráfico comercial y arancel externo común, y la armonización de las políticas comerciales y macroeconómicas con el resto del mundo.



El MERCOSUR no es sólo un emprendimiento político-comercial porque además, se establecieron mecanismos de trabajo y cooperación en las áreas de justicia, medio ambiente, trabajo, educación y en el ámbito laboral y de la cultura.

Fuente: Ministerio de Economía (www.mecon.com)

El impacto que el MERCOSUR tiene en el sector de transporte automotriz es positivo, debido a que la unificación de los países favoreció las economías regionales fomentando así la producción, que llevó a la movilización del consumo pudiendo así que la población tenga mayores ingresos.

Por otro lado, la eliminación de las políticas arancelarias, dió lugar al libre comercio. Este cambio alentó a las empresas automotrices a exportar con mayor libertad y menos dificultades; afectando directamente la reactivación del sector de transporte automotriz.

Además la devaluación del peso argentino provoca que Argentina sea más competitiva a nivel internacional por lo que puede exportar obteniendo mayores ventajas competitivas. Sin embargo, Brasil, socio comercial del MERCOSUR, ha desplazado notablemente a la Argentina desde comienzos de 2008 a la actualidad, ya que la moneda brasilera (Real) se encuentra más devaluada con respecto al dólar que la moneda Nacional.

Esto ha permitido que Brasil sea más competitivo a nivel internacional que la Argentina, superando a esta última en volúmenes de transporte.

Finalmente se establece que la importancia de la existencia del MERCOSUR es indispensable para el crecimiento de estos países que la integran y su inserción en el ámbito mundial.



Socio-Demográfico

- Evolución del Desempleo

Los cambios producidos en los distintos procesos económicos del mundo, trajeron consigo por un lado, el progreso, y por el otro, inconvenientes a los agentes económicos de la sociedad.

La globalización de la economía, como consecuencia de la pérdida de fronteras económicas producida por la despersonalización del capital y su desnacionalización, el avance de la investigación tecnológica y su aplicación por parte de la industria en particular, todo esto, sumado a la Revolución de los Servicios, hacen inevitable el desplazamiento de la mano de obra especializada y no especializada, marginándola en muchos casos a un estado de supervivencia.

Esa apertura revolucionó los servicios en la Argentina y las modernas técnicas de promoción, crearon en el inconsciente de los individuos, la necesidad del consumo desmedido más allá de sus posibilidades reales.

Como consecuencia de ello se nota en los últimos años el ingreso masivo de la mujer y de los jóvenes al mercado del trabajo, modificando la estructura ocupacional histórica de la Argentina.

Se suma a toda esta problemática la migración interna, producto de la concentración en las grandes urbes y la inmigración proveniente de países limítrofes, con marcados bolsones de pobreza y situación económica extrema.

A continuación se muestra en la figura N° 2 la evolución del desempleo en nuestro país, tomando como referencia los últimos 5 años.



Tasa de desocupación - 22 aglomerados urbanos (Bs.As – Catamarca – Cba – Corrientes – Chaco – Chubut – Entre Ríos – Formosa – Jujuy – La Pampa – La Rioja – Mendoza – Misiones – Neuquén – Río Negro – Salta – San Juan – San Luis – Santa Cruz – Santa Fe – Sgo. Del Estero – T. del Fuego)

TRIMESTRE	TASA
3° de 2008	9,0
2° de 2008	8,6
1° de 2008	8,6
4° de 2007	8,8
3° de 2007	9,2
2° de 2007	9,6
1° de 2007	10,1
4° de 2006	10,5
3° de 2006	10,7
2° de 2006	11,1
1° de 2006	11,6
4° de 2005	11,5
3° de 2005	11,2
2° de 2005	11,8
1° de 2005	12,1
4° de 2004	13,2
3° de 2004	14,8
2° de 2004	14,4
1° de 2004	14,5
4° de 2003	16,3
3° de 2003	17,8
2° de 2003	20,4
1° de 2003	20,6

Fuente: (www.cambiocultural.com) (figura 2)

Como se observa en la figura N° 2 la tasa de desocupación alcanzó un pico de 20,6% en el primer trimestre de 2003. Desde entonces fué disminuyendo en cada medición, al principio por efecto del Plan Jefes, luego por la creación de



empleos genuinos -aunque en su mayoría precarios- que acompañaban la reactivación económica, basada en la producción de bienes transables internacionalmente.

La baja del desempleo se detuvo bruscamente en el primer trimestre de 2004. En ese período la economía dejó de generar nuevos empleos, un fenómeno que se atribuyó a factores estacionales relacionados con la temporada veraniega.

El desempleo disminuyó al 13,2% en el cuarto trimestre de 2004. La tasa de desocupación bajó debido a que la expansión de la economía siguió generando nuevos empleos, al tiempo que se detuvo el ingreso de nuevos trabajadores al mercado laboral.

Como se observa en la figura N° 2, la tasa de desocupación desde principios de 2003 a la actualidad retomó un camino descendente luego de haber permanecido estancada durante los años de 2001 y 2002.

La figura muestra que la desocupación bajó 1,6 puntos porcentuales respecto del 14,8% registrado en el segundo trimestre de 2004, y 3,1 puntos cuando se compara con el 16,3% del tercer trimestre de 2003.

El fuerte crecimiento de la economía en el año 2007 consiguió hacer bajar el desempleo, en 12 meses, en casi dos puntos porcentuales, comparando el cuarto trimestre de 2007 con respecto a igual período del año anterior. (ver figura 2). La tasa de desocupación alcanzó, en el primer trimestre de 2007, el 10,1% de la población económicamente activa. Dicho en números: la Argentina tiene oficialmente 1.087.000 personas sin empleo. La tasa es algo más alta si no se considera ocupados a quienes reciben el subsidio del plan Jefas y Jefes de Hogar. Si se hiciera el ejercicio de suponer que todos estos beneficiarios fueran en realidad desocupados, que estuvieran buscando trabajo y no percibieran el subsidio, el desempleo sería, en realidad, del 12,7 por ciento. Durante el año 2007, la economía creció al 9 por ciento, es difícil que esto no arrastre una expansión del empleo.



Durante los primeros meses del año 2008 el desempleo siguió la tendencia a la baja aunque un ritmo menor ya que la crisis financiera mundial desatada a mediados de año interrumpió la tendencia a la baja, ubicando al tercer trimestre de 2008 con una suba de 0,2 puntos porcentuales comparándolo con el cuarto trimestre de 2007. Es decir, el tercer trimestre de 2008 fue de 9,0% en comparación con el 8,8% de 2007.

Para el año 2009 se anticipa una suba de precios del 11%. Los economistas advierten que se desacelerará el ritmo de creación de puestos de trabajo. El índice de desempleo empezará a mostrar una leve tendencia al alza y, al finalizar el año, se ubicaría en torno del 9,2%, según estimaciones de algunas consultoras.

Fuente: (www.cambiocultural.com)

La evolución de la demanda de trabajo por parte del sector privado depende básicamente de dos factores: la evolución de los niveles de actividad de los sectores productores de bienes y de servicios, y la conveniencia relativa de utilizar mano de obra o maquinarias. Los cambios tecnológicos, la globalización, la pérdida del poder adquisitivo, la recesión económica, las privatizaciones de grandes empresas estatales, son algunos de los factores que dieron origen al incremento desmedido del desempleo.

La recuperación en los niveles de actividad económica a partir de mediados de 2002 hasta mediados de 2008 ha permitido reducir marginalmente los niveles de desempleo, aún si se incluyen como desempleados a las personas que reciben subsidios gubernamentales. Sin embargo, subsisten los interrogantes de cuánto tiempo será necesario para reducir el desempleo a niveles razonables y qué medidas son necesarias.

Todos los países del mundo son vulnerables ante esta variable, lo que hace la diferencia es cómo cada país la enfrenta.



Esta variable impacta negativamente a todos los sectores en general. Una persona que no tiene empleo significa que no tiene ingresos, sin un ingreso fijo las personas no tienen posibilidad de consumir continuamente, si a esto se le suma la pérdida del poder adquisitivo que se ve afectada por la devaluación y la inflación, las personas sólo consumirían artículos de primera necesidad, es decir lo básico que se necesita para poder subsistir.

- Distribución territorial de la Población y empresas automotrices

Es un factor que se considera importante para este sector ya que en Argentina tanto las rutas como los ferrocarriles históricamente convergieron al puerto de Buenos Aires. Asimismo la población se encuentra concentrada en su gran mayoría en torno a la Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Esto llevó a que las grandes empresas automotrices fijaran sus Capitales en Capital Federal o alrededores como es el caso de Ford, Volkswagen, Peugeot, Citroen, Mercedes Benz y Toyota que se encuentran radicadas en Gran Buenos Aires, por su parte General Motors en Rosario (250 Km. de Buenos Aires) y Renault en Córdoba (a 700 Km. de Buenos Aires). Con este panorama, el mercado automotriz concentra el 65% de los destinos a dicho mercado por ser a su vez el de mayor poder adquisitivo.

El resto del país se comporta como mercado importante Córdoba, Rosario, Mendoza y el resto de la Argentina.

Esta situación se traduce en que el transporte se concentra en alrededor de 700 Km. y es muy difícil logísticamente cumplimentar en tiempos razonables las entregas al resto del país.

El país presenta un marcado desequilibrio demográfico. La densidad de población en habitantes por kilómetro cuadrado, es la siguiente:

- Capital Federal y Gran Buenos Aires: 2.500
- Región de la Pampa Húmeda: 12
- Nordeste: 8



- Noroeste: 5
- Patagonia: 1,3
- Promedio del país: 13

Fuente: (www.puebloargentino.com)

Esta variable afecta en forma negativa al sector por dos razones:

Primero porque las terminales automotrices se encuentran distribuidas geográficamente en 3 puntos demasiados distantes entre sí (Buenos Aires, Córdoba y Rosario) lo que hace que las empresas de transporte se vean obligadas a establecer estructuras en los tres puntos antes mencionados para obtener una mejor administración y un adecuado control y mantenimiento sobre los procesos.

El segundo punto se refiere a la gran concentración de la población que existe en los alrededores de la Capital Federal, lo que implica que este desequilibrio demográfico dificulta al sector, retrasando la logística de transporte haciendo que ésta no se pueda cumplir en la mayoría de los casos en tiempo y forma al resto del país.

Político-Tecnológico

- Devaluación

El transporte internacional tiene un fuerte impacto sobre el comercio, que se diferencia ampliamente de los efectos logrados con las políticas arancelarias o cambiarias. Una reducción del costo de transporte fomenta directamente las exportaciones y las importaciones. Mientras que un tipo de cambio alto fomenta las exportaciones desalentando las importaciones; y una reducción de los aranceles fomenta las importaciones.

Si se encarece el transporte de las importaciones significa una mayor inflación a causa del aumento de los costos de los bienes importados, lo que



derivará en el aumento de los costos de los bienes que se producen con esos bienes importados. Si se encarece el costo de transporte de las exportaciones eso se traduce en una reducción de los ingresos del país exportador o se traduce en una pérdida de mercado, situación que se viene sufriendo en los últimos años.

Mayores costos de transporte llevan a menores niveles de inversión extranjera, una menor tasa de ahorro, a menores exportaciones de servicio, a menor acceso de tecnología y conocimiento y finalmente a una reducción del empleo. Se estima que una duplicación en el costo del transporte implica una reducción de la tasa del crecimiento económico en más del 0,5 %.

Pero en la actualidad, trabajar sobre los costos de transporte posee cada vez más importancia, ya que indudablemente hoy es necesario llegar lo más pronto al mercado destino para poder ser competitivo.

Se puede decir que la devaluación de la moneda nacional da como resultado que las exportaciones de la canasta de productos que ofrece la Argentina al mundo resulten más baratas, en término de moneda extranjera. Pero ésta aparente ventaja depende del valor relativo con respecto a las fluctuaciones del resto de las monedas del mundo.

En cambio las importaciones se encarecen y este hecho aumenta los costos de producción, la incorporación de tecnología, el nivel de precios de diversos bienes e inflación prematura, lo que causa una pérdida en el poder adquisitivo de la población ante la imposibilidad de no poder optar por diversos productos y servicios que compiten, lo que afectará finalmente al nivel de empleo legítimo.

La devaluación del peso favorece a las exportaciones pero no a las importaciones, como ya se mencionó anteriormente. Si bien hoy por hoy es positivo que el tipo de cambio se encuentre estable, ya que esto permite mayor certeza sobre el nivel de los precios, no hay que ignorar que los costos de los insumos siguen siendo elevados en comparación con años anteriores.



El impacto que produjo esta variable en aspectos tecnológicos sobre el sector es negativo. A partir de la devaluación los insumos necesarios para brindar el servicio logístico sufrieron un aumento en lo que respecta a precios. Actualmente los materiales de enganche, transportines para viajes cortos y largos, gomas y hasta los mismos camiones sufrieron un aumento, elevando los costos de las compañías; repercutiendo esto en las tarifas de los fletes que prestan dichas empresas, produciendo negociaciones por demás complicadas.

- Innovación tecnológica en el mercado automotriz

Si hay que hablar de innovación, las empresas automotrices no lo deben ignorar; desde el primer auto que se fabricó y hasta la fecha se puede observar los diferentes modelos que las automotrices producen ya sea en cuanto a tamaños, colores, dimensiones, pesos, espacio, confort, seguridad, entre otros. Las empresas de este sector invierten constantemente en investigación y desarrollo para lograr una diferenciación y ser cada vez más competitivos en un mercado tan particular como exigente.

La transformación de las empresas de transporte

Es preciso señalar que tanto la estructuración como la forma de operar de las empresas de transporte en la región, han comenzado a modificarse. Esto reconoce dos tipos de efectos: a) los originados en los cambios tecnológicos y b) la adecuación de un número creciente de empresas a las exigencias del comercio exterior.

Cabe prever que los cambios mencionados en el primer punto se manifestarán en los siguientes aspectos, constituyendo una continuación de lo observado en el pasado reciente:

- Progresos en la normalización de envases y embalajes.
- Avances en la eficiencia productiva de los modos de transporte.



- La automatización de bodegas y depósitos.

En cuanto el segundo consiste en la denominada “modernización” de las empresas de transporte. Inicialmente, dicha modernización afectará a aquellas empresas que se incorporen al mercado ampliado, satisfaciendo la demanda de las grandes unidades productoras de mercancías (las empresas de ‘punta’) y luego, a otras, a través del propio proceso de captación de las cargas. Ello traerá aparejado un efecto de difusión, cuyo grado de amplitud o abarcamiento en términos precisos es indefinible “a priori” y una necesidad de ajustar los servicios a la nueva competencia.

Como se puede observar a lo largo de la historia el avance tecnológico ha aumentado continuamente en todos los sectores en general. Hoy por hoy debido a las continuas exigencias del mercado, la investigación y desarrollo representa una herramienta importante para poder ser competitivos. Aquellas empresas que no se adapten a estos cambios, no podrán subsistir; por eso es que se concluye que la innovación tecnológica es una variable que evoluciona constantemente modificando estructuras, procesos, equipos, entre otros.

Con todo lo mencionado anteriormente se puede afirmar que lo que para las empresas automotrices es una herramienta utilizada para ser más competitivos, para el sector de transporte automotriz no es muy favorable, éstas deben adaptarse ya que estos cambios afectan la capacidad y los coeficientes de carga de las bateas como así también el peso total del camión de acuerdo a la tara²⁰ del equipo y los controles constantes de peso realizados en las rutas. Se concluye que esta variable afecta de forma negativa al sector ya que se requiere de cambios constantes de los equipos utilizados para realizar los fletes lo que acarrea costos adicionales.

²⁰ TARA : Masa o peso del vehículo en el que se transporta carga.



Conclusión

A modo de conclusión y para finalizar el análisis del Macroentorno se establece una breve reseña de las variables antes mencionadas.

En el año 2003 y 2004 se verifica la consolidación de la incipiente recuperación de la economía observada a partir del segundo trimestre del año 2002, luego de haber sufrido una de las peores crisis de la historia económica del país; dando como resultado alto nivel de desempleo, pobreza generalizada, marginalidad, educación deficiente, entre otros.

El alineamiento de los precios relativos fue posible gracias a que el tipo de cambio no tendió a infinito, como se temía, y que el traslado a los precios resultó sumamente moderado en relación a la magnitud de la depreciación nominal. Si bien la incertidumbre cambiaria se extendió inicialmente por varios meses, nunca llegó a perderse la noción de los precios relativos, que es característico en los ambientes altamente inflacionarios como los que sufrió el país en los años ochenta. Ello fue fundamental para que los distintos sectores reaccionaran positivamente ante las nuevas señales emitidas por los cambios en dichos precios.

Por otra parte la recuperación de los salarios reales observada desde los primeros meses del año 2004 y hasta la actualidad que acompaña a la mayor productividad y el aumento en el empleo, ha comenzado a mejorar paulatinamente los indicadores sociales, más específicamente la reducción de la proporción de la población que se encuentra por debajo de las líneas de pobreza e indigencia, así como han dado lugar a una mejora en el consumo agregado, lo cual manifiesta un cambio en los factores que explican el crecimiento.

La economía Argentina se expandió 11 por ciento en 2007 frente al año anterior, una cifra mayor a la esperada por los analistas, por un importante aumento de la inversión y del consumo privado.

El Producto Interno Bruto (PIB) creció 5,1 por ciento en el cuarto trimestre del 2007 frente al mismo período del 2006.



La economía, que en 2002 había sufrido la peor caída en su historia, creció en la actualidad un 38,8 por ciento con respecto al año mencionado con anterioridad. El fuerte crecimiento económico en los últimos cuatro años permitió al país mejorar los indicadores sociales, como desempleo y pobreza.

La desocupación retrocedió 5,1 por ciento en el año 2007 en comparación con igual período de 2006, mientras que la pobreza disminuyó desde el 27,8 por ciento de la población del segundo semestre del 2007 a un 20,2 por ciento en la segunda mitad del 2006.

El consumo privado, que representa un 65 por ciento del PIB, creció 7,4 por ciento en el año 2007, mientras que la inversión privada, con una participación del 17,5 por ciento en el total de la economía, mejoró 21,5 por ciento en el mismo período.

A comienzos de año se preveía que el 2008 sería el sexto año seguido con un crecimiento mundial superior al 4% (habría que remontarse a los años 60 para encontrar algo parecido). Lamentablemente la tendencia positiva de crecimiento económico se paralizó a mediados de 2008 cuando empezaban a aparecer rumores de una posible crisis financiera en los mercados de valores de Estados Unidos.

Rápidamente, los rumores se hicieron realidad y el mundo comenzó a evidenciar una recesión económica-financiera que afectó a todos los sectores industriales de la actividad económica.

La Argentina que había seguido un crecimiento en todos sus ámbitos y sectores desde comienzos de 2003 hasta mediados de 2008, se vió influenciada por la recesión mundial. Exportaciones, inversiones, consumo y demás parámetros económicos se vieron paralizados y comenzaron a mostrar una leve tendencia a la baja, por su parte el nivel de desempleo evidenció una tendencia a la suba.

Si bien la actual situación económica del país se encuentra en una leve recesión, se prevé que el 2009 será un año de cero crecimiento, no obstante los



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



índices arrojados por los sectores de la economía Argentina siguen siendo positivos en comparación con años anteriores.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

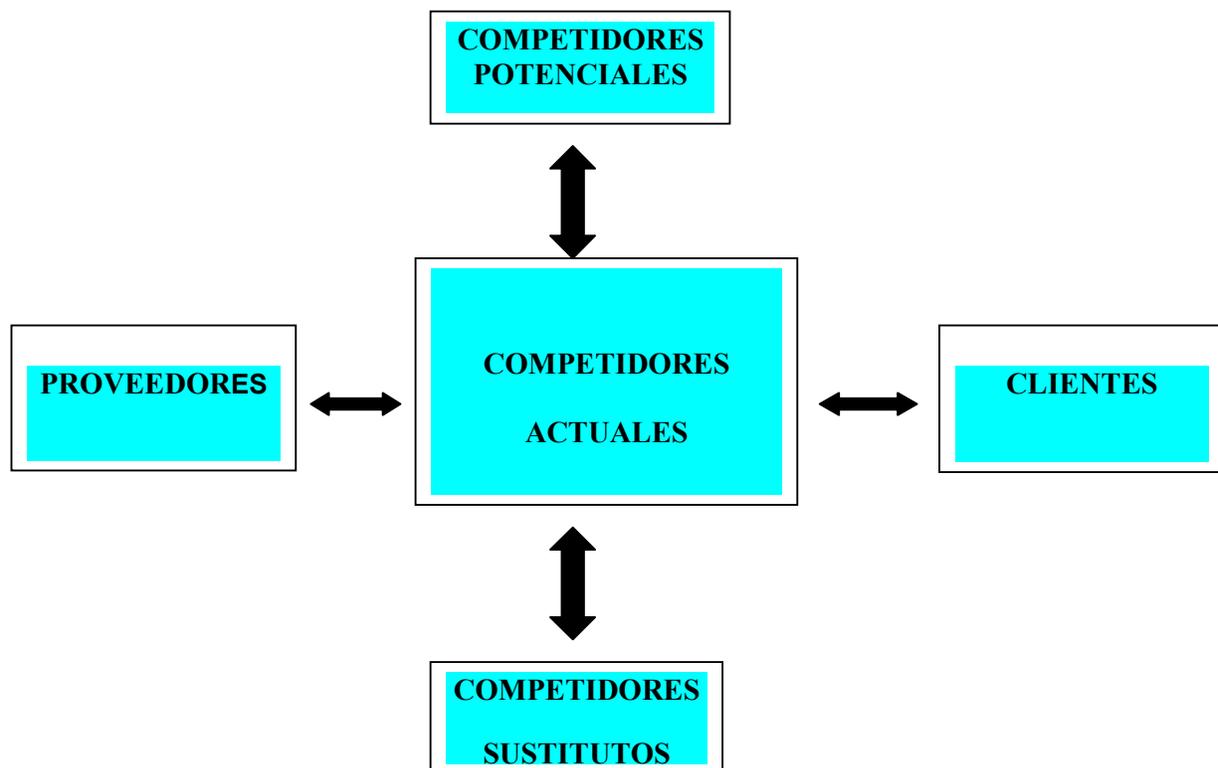


I. Organización y ambiente

1.1 Análisis del Microentorno

A continuación se analiza el sector en el cuál se encuentra inmersa la empresa COOP.T.A.CORD Ltda. Este se encuentra compuesto por competidores actuales, competidores potenciales y competidores sustitutos. Además, dentro del sector están los clientes, quienes adquieren los servicios ofrecidos por las empresas. Finalmente, y no por eso menos importante, los proveedores también forman parte del sector, ya que son ellos quienes proveen a las organizaciones los insumos necesarios para ofrecer un servicio adecuado.

Las 5 fuerzas competitivas de Porter





Competidores Actuales

Los principales competidores en el sector son:

➤ **COOP.T.A.CORD LTDA**

Esta empresa nace bajo la forma jurídica de entidad cooperativa en el año 1974 fundada por una agrupación de personas que hasta ese momento trabajaban con la firma "El Mosquito S.A." quien fuera pionera en Argentina del transporte de vehículos y primera transportadora de Renault Argentina.

COOP.T.A.CORD es una empresa de servicios dedicada al transporte de automóviles y servicio logístico para Renault, General Motors, Volkswagen y otras marcas de automóviles importados como Honda, Mitsubishi y Hyundai. Solo realiza transporte de automóviles con un precio promedio por kilómetro recorrido de \$2,10.

En la actualidad la empresa cuenta con aproximadamente más de 200 camiones propios Mercedes Benz, Fiat, Volkswagen y Ford. En materia de elementos de enganche cuenta con más de 200 bateas y 50 transportines para recorridos cortos.

Esta empresa posee ubicaciones estratégicas en cuanto a la logística de distribución ya que posee 2 centros de carga en Córdoba, 2 en Buenos Aires y 1 en Rosario, lo que le permite agilizar el tiempo de entrega de los vehículos.

Dentro y fuera del país efectúan toda clase de transporte, ya sea automóviles, Pick- Up, camiones y tráficos especiales de tractores.

Es la empresa con más trayectoria del sector de transporte de automóviles y ello la posiciona en ventaja con respecto a sus competidores por la experiencia y conocimiento que posee.



➤ **Furlong**

Esta empresa comenzó sus actividades en la década del 80. En la actualidad, poseen una flota de equipos rodantes de aproximadamente 170 camiones con sus respectivas bateas para realizar el transporte tanto dentro como fuera de la Argentina. De estos 170 camiones solo la mitad son propios, el resto son de fleteros particulares.

Su participación de mercado, sumada al tamaño de la flota, les permite brindar un bajo tiempo de tránsito a cualquier destino de la Argentina. Los trailers están bien adaptados a las condiciones de la ciudad, y los transportes de autos están especialmente contruidos para recorrer largas distancias.

Principal transportadora de Ford y Toyota y realiza la importación de BMW, Kia Motor, Nissan y Mazda. Cabe destacar que esta empresa destina algunos camiones para realizar transporte de carga en general funcionando con la misma administración. El precio por kilómetro promedio es de \$2,05.

El área de operaciones más importante se encuentra en General Pacheco, en la provincia de Buenos Aires. Es un predio de 250.000 metros cuadrados que da cabida a 7.000 unidades. También cuentan con terminales en Córdoba (Provincia de Córdoba), situada al lado de COO.T.A.CORD LTDA, por lo que también cuenta con ubicaciones estratégicas para el servicio logístico.

➤ **ELTA**

Es una empresa dedicada al transporte de automóviles, de capitales Brasileños, sus comienzos dentro del sector fueron en el año 1995. Posee una flota aproximada de 90 camiones con sus respectivas bateas.

Transportadora de Fiat dentro del país, llevando las unidades directamente a las concesionarias y 20% del transporte a Chile con General Motos, salen de las fábricas con las unidades y las llevan al puerto de Zárate, luego las transportan en barcos y las distribuyen. Realizan el 100% de transporte de exportación de



unidades de General Motors a Brasil. Cobrando en promedio un precio por kilómetro recorrido de \$1,95.

Esta empresa no cuenta con camiones propios, el trabajo de transporte es realizado por fleteros particulares que ellos mismos se encargan de contratar, acordando anteriormente un porcentaje sobre las unidades transportadas.

No posee ubicación estratégica por solo situarse en Córdoba y no tener predios disponibles en otros puntos del país.

➤ **BSM**

Esta sigla corresponde a las iniciales de BESENZONI GROUPE, Italia, SETRAM SA, España y MERCURIO GROUP SPA, Italia, de una empresa que dichas firmas fundaron en Argentina, con un objetivo prioritario: capitalizar sus propias experiencias para mejorar los niveles de calidad y servicio. En lo que se refiere al transporte de vehículos industriales en especial, BSM cuenta con un parque de camiones diseñados para este fin, sobre la base de la experiencia hecha en Europa en la distribución de la gama IVECO. Permanentemente, el grupo de empresas que conforman BSM, realizan un gran esfuerzo en el fomento de la investigación para renovar métodos y medios.

Esta empresa realiza principalmente todo el transporte de Peugeot – Citroen, incluyendo todos sus productos y a Fiat y Scania le transporta sólo los camiones. Distribuyen esta mercadería en el interior de la República Argentina y exportan al Brasil. Presenta una flota aproximadamente de 80 camiones con sus respectivas bateas. Esta empresa también destina algunos camiones al transporte de carga. Su precio promedio por kilómetro recorrido es de \$1,95.

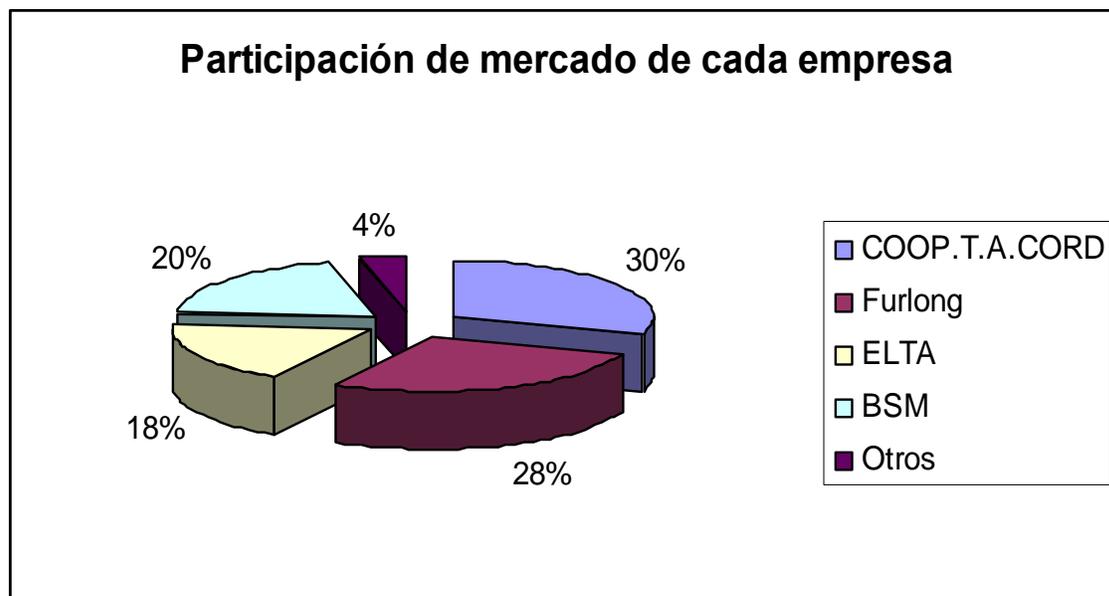
Es una empresa de capitales extranjeros, mayoritariamente Italianos. Sus comienzos en el país fueron en 1997 llegando a la Argentina con el contrato ya establecido.

Todos los camines que poseen son de fleteros particulares. Su administración se encuentra dentro de la fábrica Fiat Iveco, en la provincia de Córdoba.

➤ Otros

Aquí se puede encontrar a Bianchi y García que son empresas pequeñas con aproximadamente entre 35 y 40 camiones cada una, el transporte se realiza exclusivamente a través de fleteros que ellas mismas contratan, distribuyen solo dentro de la República Argentina y atiende a algunas empresas como sus competidores, realizando un transporte de bajo volumen en cuanto a unidades transportadas. Estas empresas trabajan en su mayoría con particulares. Son compañías Argentinas que se iniciaron en el sector en el transcurso de la década de los 90 en adelante. Precio promedio por kilómetro: \$2,10.

A continuación, en la figura N° 3 se presenta mediante un gráfico el porcentaje de participación de mercado que abarca cada compañía:



Fuente: Ciudad Internet Autos Mercado Argentina

(figura 3)



Definición de los factores claves de éxito

Debido al rubro al cuál pertenece COOP.T.A.CORD LTDA. y sus competidores, se define, que los FCE con que debe contar una empresa son:

- ❖ Trayectoria en el rubro transporte: brinda experiencia y conocimiento a la empresa y confianza a los consumidores.
- ❖ Ubicación estratégica de sus playas: lo que le permite tener mayor control y rapidez en la logística del transporte.
- ❖ Poseer camiones propios: para ofrecer mayor seguridad a sus clientes.
- ❖ Eficiencia en el servicio: en cuanto a tiempo y forma en la entrega.
- ❖ Contar con sistemas tecnológicos eficientes: en cuanto a sistemas de información y flota de camiones.
- ❖ Precio promedio por kilómetro recorrido: se utiliza para poder ser más competitivo.
- ❖ Diversificar riesgos: realizar otras clases de transporte para no depender únicamente del transporte de automóviles.

Uso de los factores de claves de éxito para crear una matriz industrial

MATRIZ INDUSTRIAL													
Factores claves de éxito	Valor	Calificación - COOP.T. A.CORD		Calificación ponderada		Calificación ponderada Furlong		Calificación ponderada ELTA		Calificación ponderada BSM		Calificación ponderada Otros	
		COOP.T. A.CORD	COOP.T. A.CORD	Furlong	Furlong	ELTA	ELTA	BSM	BSM	Otros	Otros		
Trayectoria y experiencia en el rubro	0,25	5	1,25	4	1	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Camiones Propios	0,15	5	0,75	3	0,45	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Precio promedio por Km. recorrido	0,20	3	0,60	4	0,80	5	1	5	1	3	0,60	3	0,60
Ubicación estratégica de sus playas	0,15	5	0,75	4	0,60	3	0,45	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Eficiencia en el servicio en cuanto a tiempo y forma en la entrega	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Diversificar riesgos al realizar otras clases de transporte	0,10	1	0,10	5	0,50	1	0,10	5	0,50	1	0,10	1	0,10
TOTAL	1		4,20		4,10		3,05		3,45		2,50		2,50

Fuente: elaboración propia

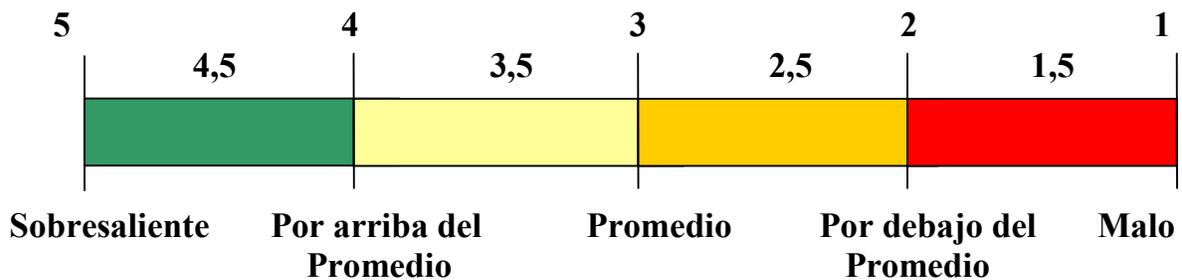
(figura 4)

Esta matriz resume los factores claves de éxito de la industria de transporte de automóviles.

Dicha matriz indica de manera clara y precisa 2 aspectos: por un lado valora cuantitativamente la importancia de cada factor respecto del otro, indicando de esta manera, cuáles son más importantes y cuáles no. El segundo aspecto que se desprende de esta tabla es que permite visualizar con que nivel de eficiencia responde cada competidor a cada uno de los factores. Indicando con cinco (5) un sobresaliente y en contraposición con uno (malo).



La tabla de los niveles de eficiencia se muestra en la siguiente gráfica.



Como se observa en los totales de la figura N° 4 la empresa que mejor responde a los factores claves de éxito es COOP.T.A.CORD con un nivel de eficiencia de 4,20 indicando esto que se encuentra por arriba del promedio. Su principal competidor que es Furlong le sigue con un nivel de eficiencia de 4,10. Muy poca diferencia se visualiza entre una empresa y otra dentro de la tabla. Son empresas bastante similares en cuanto al tamaño de flota, infraestructura, participación de mercado, rentabilidad.

Tanto ELTA como BSM se encuentran en el promedio con un nivel de eficiencia de 3,05 y 3,45 respectivamente, (ver figura N° 4). Los resultados de esta matriz son coherentes con la realidad de estas empresas ya que ellas poseen una participación de mercado similar y similar flota de camiones. La única diferencia notable entre ambas empresas es que BSM realiza transporte de carga en general paralelamente con el transporte de automóviles.

Finalmente Bianchi y García (otros) poseen un nivel de eficiencia de 2,5 ubicándose de esta manera por debajo del promedio. Es una empresa pequeña formada por fleteros y que le realiza el transporte de automóviles a sus competidores cuando estos están con demasiado trabajo, con un precio por kilómetro elevado en comparación con la mayoría de las demás empresas.



Competidores Potenciales

Siempre existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al sector en el que COOP.T.A.CORD se desempeña, pero existen ciertas barreras a la entrada y salida de estos potenciales competidores tales como:

Barreras de Entrada

➤ Diferenciación del servicio

En el sector este tipo de barrera tiene una influencia **media - alta** debido a la capacitación del personal, los mismos requieren de especialización constante, conocimientos sobre las rutas, ellos son los encargados de la entrada, salida y control de los automóviles, por lo que sus funciones requieren de una alta precisión y experiencia en cuanto al trabajo realizado.

Por su lado, los choferes también deben estar entrenados, no olvidemos las medidas especiales de estos camiones: 20 metros de largo y 5 metros de alto aproximadamente (incluyendo unidades transportadas) lo cual dificulta su manejo. Por ejemplo la existencia de puentes representa una dificultad constante ya que muchas veces el espacio para poder pasar no es el adecuado para este tipo de camiones, pudiendo de esta manera sufrir averías las unidades transportadas. Lo mencionado anteriormente depende en gran medida de la responsabilidad, habilidad y experiencia de los choferes.

Por otra parte los materiales de transporte, por ejemplo, los elementos de enganche juegan un papel fundamental por su complejidad en cuanto al uso. Sólo pueden adaptarse a las bateas y cumplir con su función sin tener otras utilidades; a su vez estos **elementos son costosos e imprescindibles para poder realizar el trabajo.**



➤ Requisitos de capital

Esta barrera de ingreso es **alta** por las siguientes razones:

La antigüedad de la flota: las concesionarias obligan a las empresas transportadoras a contar con una flota de camiones con no más de 11 años de antigüedad aproximadamente.

Cantidad de vehículos afectados al servicio: la inversión destinada a la cantidad de camiones en ruta que son necesarios para poder ser competitivos, ya que es necesario tener una flota de camiones (por lo menos 40) por las exigencias de las mismas empresas automotrices.

Infraestructura de servicios: los depósitos, sus tamaños, capacidades, los sistemas de información y comunicación entre la recepción y los choferes en ruta son necesarios para poder brindar un servicio eficiente.

La existencia de capital de trabajo es **alta**, debido a que la relación inversión – ganancia es de largo plazo ya que el pago de insumos necesarios para realizar el trabajo es en el momento de su compra, mientras que el cobro de los fletes tiene un plazo de mayor postergación.

Barreras de Salida

➤ Activos especializados

En el sector existen activos altamente especializados como es el caso de los camiones y más aún las bateas, ya que los camiones presentan diferentes utilidades pero siempre en lo que tenga relación al transporte; mientras que las bateas tienen un uso muy restringido ya que sólo pueden utilizarse para el transporte de rodados. Además la posibilidad de liquidar estos activos es limitada debido a su restringida utilización y su elevado costo.

Se toman únicamente a estos activos ya que son la principal herramienta de las empresas del sector para que el servicio pueda llevarse a cabo.

Es por eso que se considera que esta barrera de salida es **alta**.



➤ Costos fijos de salida

En un sector donde la principal herramienta para que el logro de los procesos sea eficiente, son activos de gran valor, como es el caso de los camiones, elementos de enganche, depósitos de grandes dimensiones, entre otros, es muy difícil poder salir. Difícil en el sentido de que la posibilidad de liquidar estos activos es baja. Además, como ya se mencionó, estas herramientas son muy limitadas en cuanto a su uso. (Ver descripción de los activos en Barreras de entrada – Requisitos de Capital).

Es por eso que se considera que esta barrera de salida es **alta**.

Barreras de Salida

		Bajas	Altas
<u>Barreras de Entrada</u>	Bajas	Rendimientos bajos y estables.	Rendimientos bajos y riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados y estables	Rendimientos elevados y riesgosos <i>Sector Transporte</i>

(figura 5)

Como se muestra en la figura N° 5, el sector transporte de automóviles se posiciona como un mercado en donde los rendimientos son elevados aunque también riesgosos. Esto se debe a que tanto las barreras de entrada al sector como las de salida son en su mayoría altas.



Competidores Sustitutos

Si bien en el sector nunca hubo competidores sustitutos de gran envergadura, en su época los barcos se llevaban su pequeña cuota de mercado. En la actualidad no existen competidores sustitutos como lo fue este tipo de transporte ya que hoy en día presenta tarifas muy elevadas en comparación con las empresas del sector. Otro competidor sustituto podría llegar a ser el transporte por tren, pero la Argentina carece de la infraestructura adecuada para llevar a cabo este tipo de traslado. No ocurre de esta manera en países de Europa donde el uso de transporte por tren como de camiones es equilibrado.

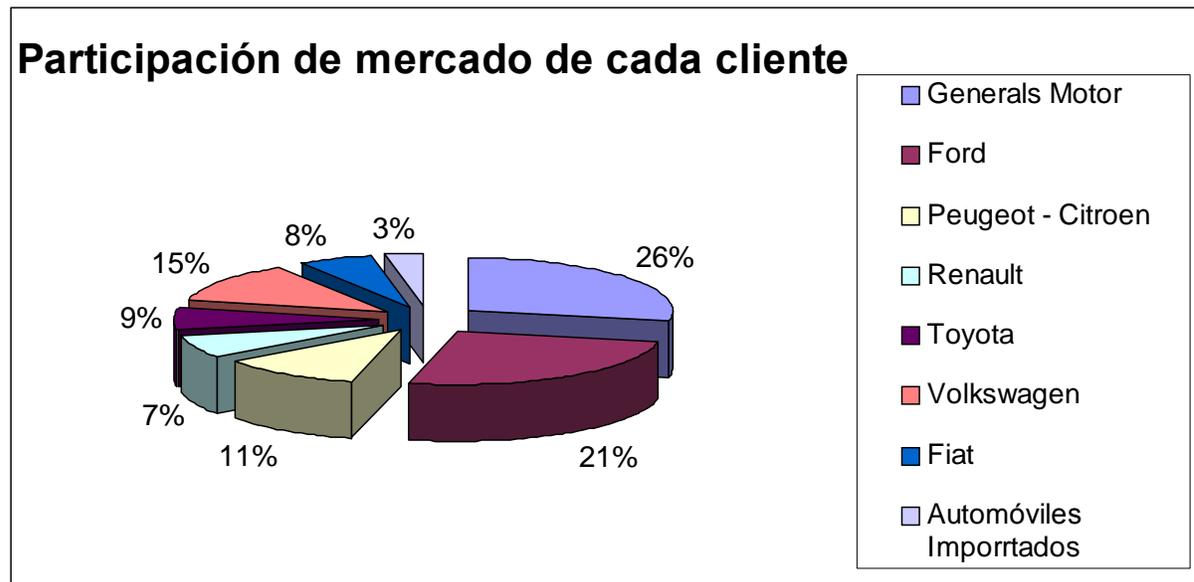
Clientes

Los principales clientes en este sector son:

- Renault
- General Motors
- Volkswagen
- Toyota
- Peugeot – Citroen S.A
- Fiat
- Ford
- Automóviles importados

La importación de automóviles ha bajado debido a la devaluación representando sólo un 3% de del transporte de automóviles. Estas empresas son Nissan, Honda, Kia Motor, Mazda, entre otras.

A continuación, en la figura N° 6 se presenta mediante un gráfico el porcentaje de participación de mercado que abarca cada compañía:



Fuente: Ciudad Internet Autos Mercado Argentina

(figura 6)

Los clientes son tal vez los que mayor poder de negociación ejercen sobre el sector ya que éstos se encuentran formando un oligopolio y además por las exigencias que imponen ante las empresas de transporte.

Las empresas automotrices exigen a los prestadores del servicio de transporte que cuenten con algunas modalidades para poder trabajar con ellos.

Es obligación para las empresas de transporte contar con los requerimientos de calidad adecuados, Normas ISO, estas normas tienen un costo para las empresas ya que aseguran la calidad en el servicio por parte de la misma.

Por otra parte exigen también a las empresas de transporte llevar un control de averías sobre las unidades transportadas generando de esta manera mayores costos para las mismas. Las empresas transportadoras deben contar también con



operadores logísticos, los cuales son los encargados de la logística y distribución del transporte.

La amenaza de integración hacia atrás es baja, ya que a las empresas automotrices les resulta más eficiente desde el punto de vista económico contratar el servicio de transporte que tener su propio sistema logístico.

La frecuencia de compra depende exclusivamente del nivel de ventas de automóviles, ya que si el mercado los demanda constantemente esta frecuencia aumentará, dando de esta manera más trabajo al sector transporte.

El poder de negociación que ejercen los clientes principales (Renault – GM – VW) para con la cooperativa es alto, debido a que éstas son empresas multinacionales que tienen un gran poder en el mercado automotriz. Debido a esto COOP.T.A.CORD debe presentar un cierto grado de flexibilidad para con las mismas ya que estas empresas representan un 85% del total de la facturación de la cooperativa, como ya se verá más adelante. Flexibilidad en el sentido de espera en los plazos de pago y precio de fletes razonables comparándolas con empresas competidoras.

Las terminales automotrices tienen diferencia en cuanto al manejo de la logística de transporte en sí, por ejemplo Renault y VW trabajan a través de una logística intermedia que es la que sub contrata a la cooperativa (CAT en el caso de Renault), es decir que COOP.T.A.CORD, en el caso de Renault negocia por el servicio que brinda a través de CAT. Dado esto se puede decir que Renault y VW son empresas que buscan rentabilidad, es decir que si la cooperativa aumenta el precio de los fletes, éstas inmediatamente buscarán otras alternativas de transporte para contratar el servicio a pesar de que trabajan hace 20 años con la cooperativa, es decir que el grado de fidelidad de estas empresas para con la cooperativa es bajo, no así con GM que es una empresa que no presenta una logística intermedia, de esta manera negociando directamente con la cooperativa, esto provoca un alto grado de fidelidad entre la empresa transportadora del servicio y este cliente



El poder ejercido por los clientes no se debe sólo al aspecto financiero sino también a los requisitos que exigen a la cooperativa y demás empresas del sector como es el caso de la mejora continua de la calidad del servicio y el control de averías mensuales.

De manera similar ocurre con el mercado importador; no así con los particulares, es decir que el poder de negociación de estos es bajo debido principalmente al reducido ingreso que le genera a la cooperativa, esto se ve aumentado ya que esta negociación no es con empresas como en otros casos sino con personas particulares.

Proveedores

Los principales proveedores en este sector son:

➤ Camiones

Armando del Río (Ford)

Vespaciani Automotores (Mercedes Benz)

Grandes Camiones S.A (Scania)

Frenicia y Rossi S.A (Fiat)

Corcam (Volkswagen)

➤ Combustibles

Shell

YPF

➤ Aceite

Shell – Rímula

YPF – Elaion

Lago Hermanos (Chevron)

Lago Hermanos (Texaco)



➤ Neumáticos

Vulcamoia S.A (Goodyear)

Mangante Neumáticos (Firestone)

Nuemáticos Martínez (Pirelli)

Gomería Sarmiento (Fate)

Fortaleim S.C.L (Han kook)

➤ Filtros

ABC S.A (Mann)

OECHSLE (Fram)

➤ Bateas

DIMATRA

El poder que ejercen los proveedores de bateas y camiones en este sector es muy alto ya que son empresas de gran envergadura y pocas compitiendo entre sí (oligopolio) de esta manera pudiendo ejercer presión en cuanto a precio, plazos de pago generalmente cortos; obviamente dependiendo del cliente que se trate, en cuanto a la trayectoria, al tamaño, entre otros.

No ocurre así con los otros proveedores (aceite, neumáticos, filtros, combustibles) que son empresas que venden productos necesarios para el ciclo operativo diario de la empresa y donde las empresas del sector pueden ejercer mayor presión al haber más cantidad de oferentes.

La amenaza de integración hacia adelante sería muy poco probable que ocurra, puesto que, por ejemplo, los proveedores de camiones y bateas no tienen como objetivo principal de su negocio establecer compañías de transporte ya que priorizan la producción y comercialización de estos productos abasteciendo a todo el sector.



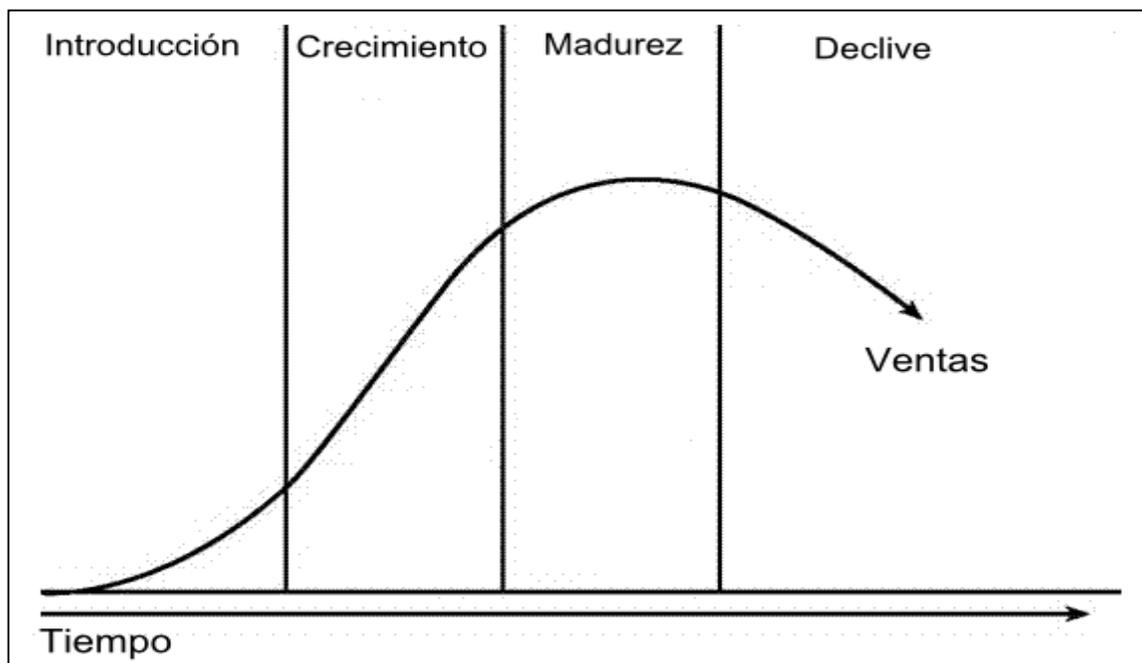
Estos proveedores venden un insumo que es importante para la prestación de los servicios de transporte de automóviles ya que sin ellos los mismos serían percibidos por el cliente como deficientes, esto aumenta el poder de los proveedores. Este poder se incrementa aún más porque no existen sustitutos para la empresa que desea adquirir el camión. La mayoría de las empresas proveedoras de este sector, está dominada en su mayoría por empresas multinacionales las cuales le venden a sus clientes, por tal motivo ejercen una gran influencia en los precios, calidad y condiciones.

Si bien el poder de negociación es alto, éste no deja de ser flexible para con la cooperativa, ya que la misma tiene una importante trayectoria e imagen permitiéndole obtener descuentos por cantidad, mayor financiamiento, entre otros. Es decir que esto se maneja de acuerdo a la relación de cada empresa para con sus proveedores, en el caso de la cooperativa esta relación es beneficiosa por lo mencionado anteriormente. No olvidemos que COOP.T.A.CORD en el rubro transporte es líder, atrae al proveedor potencial, y el resultado de esto es ofrecerle beneficios para atraerla como cliente.

La empresa al estar certificada por las normas ISO debe buscar en sus proveedores un buen equilibrio entre precio – calidad, adaptándose a éstos y haciendo que los mismos se adapten también a la cooperativa proveyendo insumos de calidad a un precio razonable, es decir que se adapte en cierta forma al ritmo financiero de la cooperativa. A su vez la empresa debe adaptarse también al ritmo financiero de sus clientes. Por lo tanto dentro de esta cadena el grado de flexibilidad representa un punto muy importante para mantener buenas relaciones entre las diferentes empresas.

Finalmente se puede definir la posición del sector en su ciclo de vida haciendo una relación entre las distintas variables.

Como muestra la figura N° 7, el sector se encuentra en la etapa de madurez ya que sus ingresos son estabilizados, sin tener en cuenta factores externos como el proceso de devaluación e inflación. Cada vez se hace más hincapié en las estrategias de logística y distribución. A su vez es difícil definir esta ubicación ya que el sector depende exclusivamente del mercado automotriz, y éste es un mercado de muchas fluctuaciones con respecto a las producciones de automóviles, presenta períodos muy irregulares afectando directamente al sector de manera positiva cuando las producciones suben o de manera negativa cuando éstas bajan.



(figura 7)

Las tendencias para el sector no son muy alentadoras ya que debido a la crisis financiera mundial, se ve una disminución en la economía nacional, la cuál afecta directamente a las empresas automotrices, por lo que en la actualidad están



mostrando índices de ventas inferiores con respecto a 2007 (aproximadamente del 35%) perjudicando de esta manera al sector analizado.

No obstante, el gobierno de Cristina Kichner formuló un programa de incentivos a la compra de vehículos nuevos de gama baja, que está basado en un plan de financiación a cinco años con tasa cero con el firme propósito de reactivar la golpeada industria automotriz. La idea es colocar rápidamente en el mercado 100.000 autos 0 km a un precio que podría ubicarse entre 35.000 y 40.000 pesos por unidad, aunque también habría modelos que se acercarían a los 30.000 pesos.



I. Organización y ambiente

1.2 Análisis Interno

El objetivo de analizar la empresa es conocer las características de la misma y su forma de operar, para poder detectar puntos críticos que existen en ella con el objetivo de mejorar su desempeño y aprovechar los aspectos positivos y/o corregir las deficiencias y ausencias que impiden el logro de los mismos.

Reseña Histórica

Esta empresa nace bajo la forma jurídica de Entidad Cooperativa en el año 1974, fundada por una agrupación de personas que hasta ese momento trabajaban con la firma “EL MOSQUITO S.A.”, quien fuera pionera en Argentina del transporte de vehículos y primera transportadora de Renault Argentina.

A partir de ese año la empresa comenzó a ampliarse, comprando terrenos que luego usaría como playas, para el depósito de autos. La inversión continuó hasta que lograron tener 5 playas. En la actualidad la empresa proporciona este servicio de depósito cobrando un precio adicional por unidad depositada.

La Empresa

Su denominación es COO.T.A.CORD Ltda. (Cooperativa de provisión de servicios para transportistas, consumo y crédito de Córdoba Santa Isabel LTDA).

Por medio de una entrevista realizada a uno de los responsables de esta empresa (Secretario) se conoció algunos aspectos relevantes de la Cooperativa.

El directivo antes mencionado reconoce que COOP.T.A.CORD es una de las pocas empresas del rubro que todavía no ha incursionado en otro tipo de transporte y que ello es debido a una gran falta de planificación estratégica por parte de la dirección de la empresa. También manifestó el excelente clima organizacional entre empleados y superiores dentro de la cooperativa y que esto es una gran



fortaleza que ayuda a realizar el trabajo eficientemente. Destaco por otra parte la buena comunicación entre operarios y directivos de las diferentes áreas.

Ficha Técnica

Nombre	COOP.T.A.CORD Ltda.
Razón Social	Cooperativa
Sector o ramo de actividad	Servicio de Transporte de automóviles
Cantidad de empleados	54
Ubicación geográfica	Honduras N° 87 Barrio Santa Isabel ciudad de Córdoba.
Año de nacimiento	1974
Mercado al que se dirige	Nacional y países limítrofes
Competidores Principales	Furlong – Elta – BSM - Bianchi
Participación de mercado	30%

Administración y Personal

Posee un total de 54 empleados:

De los cuales 27 se encuentran en Córdoba (Administración Central).

14 en Playa Malvinas – Buenos Aires – (Centro de Carga)

3 en la fábrica de Volkswagen – Buenos Aires. En esta fábrica COOP.T.A.CORD posee una oficina propia.

5 en A.T.Z Puerto de Zárate – Buenos Aires. En este puerto COOP.T.A.CORD posee una oficina propia.



5 en la fábrica de General Motors – Rosario. En esta fábrica COO.T.A.CORD posee una oficina propia.

Ubicación Geográfica

Se encuentra en la calle Honduras N° 87 Barrio Santa Isabel ciudad de Córdoba.

En Córdoba se encuentra la casa central de la empresa abarcando toda el área de administración de la misma. En Buenos Aires, se encuentran 2 playas (centros de carga). Las mismas están a cargo de empleados que son los encargados de su mantenimiento, entrada y salida de automóviles, entre otros.

La empresa cuenta también con oficinas propias dentro de las fábricas Volkswagen, General Motors y en ATZ Puerto de Zárate.

Esta compañía cuenta con:

- 2 centros de carga (playas de maniobra) en Córdoba – Uno está ubicado dentro de la misma empresa y el otro a pocas cuadras de la misma.
- 2 centros de carga (playas de maniobra) en Buenos Aires – Uno está ubicado a 35 Km. De Capital Federal sobre la ruta 8 (Playa Malvinas) y el otro se encuentra en Colón y General Pacheco – Don Torcuato – Bs. As. (Centro Dontorcuato).
- Oficinas propias ubicadas dentro de 2 empresas automotrices. (GM y VW), y otra oficina en ATZ Puerto de Zárate.

Los camiones cargan en las mismas empresas automotrices y desde allí distribuyen los automóviles a las distintas concesionarias. Las playas actualmente tienen mucho uso, ya que su funcionamiento es principalmente para depósito de automóviles.



Ramo de la actividad

La Cooperativa no sólo brinda el servicio de traslado de unidades dentro de la República Argentina y países limítrofes, sino también toda la infraestructura disponible. Para ello la empresa ofrece a sus clientes los predios para depósitos de unidades quedando bajo su responsabilidad la tarea de programación y coordinación de las cargas, control de recepción de unidades, lavados de las mismas y modernos sistemas de computación para ofrecer información actualizada de naturaleza operativa y administrativa.

Es una empresa de servicios dedicada al transporte de automóviles y servicio logístico, para General Motors, Renault, Volkswagen y otros clientes. Se denomina otros clientes al mercado importador y clientes particulares. El mercado importador se integra por empresas como Hyundai, Honda, Mitsubishi, entre otros. Y los particulares por aquellas personas físicas que necesiten de este servicio de transporte. Por ejemplo COO.T.A.CORD en las épocas del rally Argentino disputado en las Sierras de Córdoba suele transportar algunos autos de competición a diferentes puntos de las sierras.

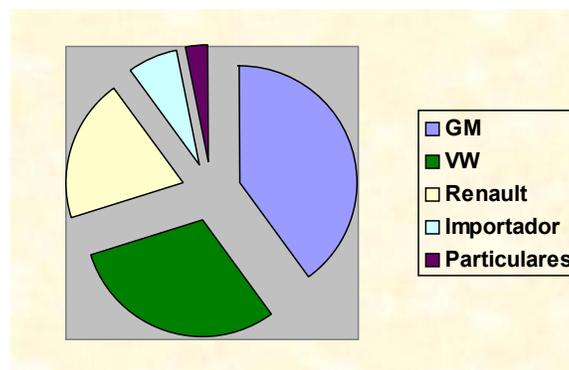
Dentro y fuera de su territorio efectúan toda clase de transporte, ya sea automóviles, pick-up y tráficos especiales de tractores, chasis.

Esta empresa se dirige al Mercado Empresarial (empresas automotrices) y particulares.

A continuación se presenta mediante porcentajes la asignación de recursos que COOP.T.A.CORD destina a cada cliente en particular:

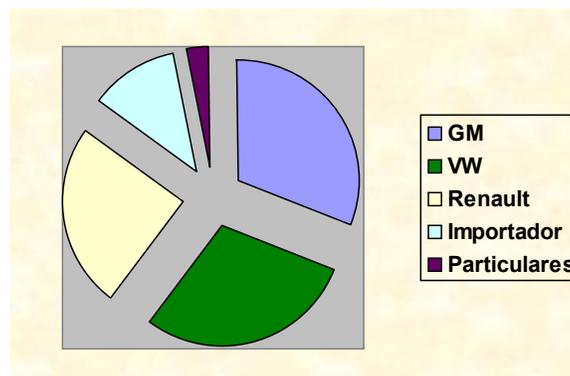


General Motors 40%
Volkswagen 30%
Renault 20%
Otros clientes 10% (este punto está discriminado de la siguiente manera)
*Mercado importador → 7%
*Particulares → 3%



La facturación total de COO.T.A.CORD se conforma de la siguiente forma:

General Motors 31%
Volkswagen 29%
Renault 25%.
El mercado importador representa el 12%.
Y finalmente el 3% restante conformado por los particulares.





El precio promedio por kilómetro por empresa es:

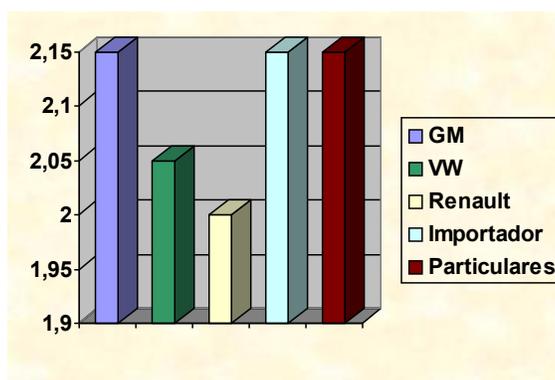
GM: \$ 2,15

VW: \$ 2,05

Renault: \$ 2,00

Importador: \$ 2,15

Particulares: \$ 2,15



La rentabilidad por cliente es:

GM: 27,6%

VW: 20,6%

Renault: 10,3

Importador: 27,6%

Particulares: 27,6%

De los datos aportados anteriormente se concluye que:

Para la cooperativa su principal cliente en cuanto a la asignación de recursos, facturación y rentabilidad (dado por el precio que se cobra por kilómetro) es General Motors. El mercado importador y los particulares son los que menos asignación de recursos presentan, *es decir, con los que la cooperativa menos trabaja*, pero por otra parte, son junto a GM los que mayor rentabilidad presentan



para COO.T.A.CORD Estos tres clientes son básicamente más rentables por el precio que se les está cobrando ya que los costos totales que cada cliente presenta son iguales.

Por su parte Renault es un caso muy particular ya que presenta un 20% de asignación de recursos y un 25% del total de la facturación pero a su vez muestra la rentabilidad más baja siendo ésta de un 10,3%; sin embargo la importancia de Renault como cliente radica en la colaboración que esta hace a la economía de escala de la cooperativa.

En cuanto a VW, si comparamos la asignación de recursos con la facturación, en relación es similar a GM, no así la rentabilidad que es buena ya que está ubicada en segundo lugar pero es un 7% inferior con respecto a GM, esto está dado porque COOP.T.A.CORD debido a negociaciones puede imponerle a GM un precio más elevado.

Cabe destacar que la existencia de distintos precios asignados a cada cliente se da básicamente por las distintas negociaciones que existe entre COOP.T.A.CORD y sus clientes.

Como se dijo anteriormente esta empresa realiza el transporte de automóviles dentro y fuera del país.

A continuación se muestran los ingresos que la cooperativa obtuvo desde comienzos de 2004 hasta finales de 2007 y luego se analiza como han ido evolucionando los mismos.



Período	Ventas en el Mercado Local	Transporte Internacional	Total del Mes
Ene-04	383.874,00	159.182,00	343.056,00
Feb-04	368.769,00	20.972,00	189.741,00
Mar-04	318.941,00	194.108,00	413.049,00
Abr-04	307.955,00	309.903,00	617.858,00
May-04	393.595,00	139.139,00	532.734,00
Jun-04	303.258,00	246.689,00	549.947,00
Jul-04	314.950,00	276.906,00	591.856,00
Ago-04	415.571,00	334.630,00	850.201,00
Sep-04	542.855,00	292.456,00	535.311,00
Oct-04	522.445,00	458.586,00	881.031,00
Nov-04	481.458,00	413.640,00	795.098,00
Dic-04	373.919,00	306.544,00	680.463,00
Subtotal	4.727.590,00	3.152.755,00	7.880.345,00

Ventas sin IVA y en \$

(figura 8)

Período	Ventas en el Mercado Local	Transporte Internacional	Total del Mes
Ene-05	539.364,64	573.505,00	912.869,64
Feb-05	573.842,03	436.655,00	810.497,03
Mar-05	621.358,79	60.000,00	681.358,79
Abr-05	660.906,81	559.500,00	1.120.406,81
May-05	646.887,49	446.998,00	1.093.885,49
Jun-05	828.501,99	190.800,00	919.301,99
Jul-05	844.822,39	301.500,00	1.046.322,39
Ago-05	981.914,55	363.099,00	1.245.013,55
Sep-05	924.418,22	369.000,00	1.193.418,22
Oct-05	773.095,00	505.422,00	1.216.412,00
Nov-05	1.167.884,68	435.504,00	1.541.314,68
Dic-05	1.277.809,71	486.452,31	1.702.218,02
Subtotal	9.840.806,30	4.728.435,31	14.569.241,61

Ventas sin IVA y en \$

(figura 9)



Período	Ventas en el Mercado Local	Transporte Internacional	Total del Mes
Ene-06	918.713,12	340.252,00	1.296.952,12
Feb-06	1.031.494,48	303.294,00	1.372.806,48
Mar-06	1.070.911,90	526.507,00	1.635.465,90
Abr-06	1.141.610,00	442.867,00	1.622.555,00
May-06	1.364.531,00	403.149,00	1.767.680,00
Jun-06	1.378.279,00	64.632,00	1.442.911,00
Jul-06	1.692.921,00	506.155,00	2.199.076,00
Ago-06	1.903.148,00	407.579,00	2.310.727,00
Sep-06	1.411.879,00	498.732,00	1.948.842,00
Oct-06	2.742.324,00	401.720,00	3.182.305,00
Nov-06	2.158.555,00	223.214,00	2.420.061,00
Dic-06	1.213.438,00	464.426,00	1.716.186,00
Subtotal	18.027.804,50	4.582.527,00	22.915.567,50

Ventas sin IVA y en \$

(figura 10)

Período	Ventas en el Mercado Local	Transporte Internacional	Total del Mes
Ene-07	1.518.713,12	441.962,00	1.960.675,12
Feb-07	1.631.424,48	309.744,00	1.941.168,48
Mar-07	1.680.951,30	546.608,00	2.227.559,30
Abr-07	1.849.640,60	592.937,00	2.442.577,60
May-07	2.268.581,00	403.149,00	2.671.730,00
Jun-07	1.978.299,00	284.642,00	2.262.941,00
Jul-07	2.499.983,00	496.195,00	2.996.178,00
Ago-07	2.605.188,00	447.529,00	3.052.717,00
Sep-07	2.611.979,00	528.131,00	3.140.110,00
Oct-07	3.282.384,00	481.725,00	3.764.123,00
Nov-07	3.478.652,00	363.219,00	3.841.871,00
Dic-07	1.953.498,00	484.426,00	2.437.924,00
Subtotal	27.359.293,50	5.380.267,00	32.739.574,50

Ventas sin IVA y en \$

(figura 11)

Como se puede observar en la figura N° 9, el año 2005 presenta un aumento del 85% aproximadamente en relación a igual período de 2004 (ver figura N° 8).

pdfMachine**A pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Cabe destacar que las ventas en el mercado local se incrementaron en un 100%. Esto se debió principalmente a la reactivación del mercado automotor ya que a fines de 2001 se encontraba en recesión. Por otro lado, las ventas en el mercado internacional también aumentaron aunque en menor medida ya que lo hicieron en un 49% aproximadamente.

Observando la figura N° 10, vemos nuevamente un aumento de más del 100% en el mercado local con respecto a la figura N° 9 Esta tendencia sigue asegurando la creciente evolución del mercado automotor desde el año 2004 hasta la fecha. En cuanto al mercado internacional vemos un disminución de aproximadamente \$200.000 entre el año 2006 y el año 2005.

La Cooperativa tuvo en 2007 (ver figura N° 11) el mejor año de su historia al registrar un total de ventas anuales equivalente a \$32.739.574,50.

El incremento en el mercado local fue del 51% aproximadamente con respecto al 2006, registrando ingresos anuales por \$27.359.293,50. En cuanto al mercado internacional el incremento fue del 17% si comparamos los años 2007 con 2006.

II. Cultura Organizacional

Se puede observar en el desarrollo de las actividades diarias, el intenso compromiso de los empleados con su trabajo y el deseo de realizarlo eficientemente.

Así mismo, se puede apreciar a través de los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas que se muestran a continuación, una cultura regida por la confianza y el respeto. Existe en la empresa un ambiente muy propicio para el diálogo entre los directivos y los empleados siempre regido por el respeto mutuo, lo que permite establecer entre los miembros relaciones cordiales. Este respeto mencionado también se ve reflejado en el cumplimiento de las normas por parte de



los integrantes de la organización. Dentro de la empresa se controla estrictamente el cumplimiento del horario de los turnos de trabajo.

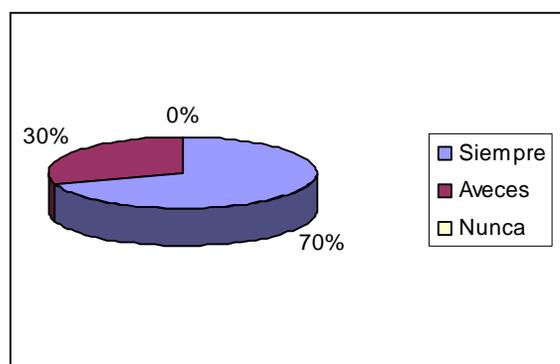
En cuanto al clima organizacional, se puede establecer que no existe rigidez en ninguna de las áreas y el trato entre los empleados no se encuentra condicionado a la posición que ocupan en la empresa. Además se percibe un ambiente de libertad donde los empleados pueden realizar sus tareas con tranquilidad, siempre que logren los resultados esperados, y en el cuál pueden manifestar su opinión; esto se ve reflejado en los gráficos siguientes. Los mismos se han obtenido a través de las encuestas realizadas y de los resultados obtenidos de la escala de likert.

El formato de la encuesta realizada para el relevamiento y posterior análisis de la información recabada, se muestra en Anexo (pág. 165).

El formato de la escala de Likert utilizada para el relevamiento y posterior análisis de la información recabada, se muestra en Anexo (pág. 169).

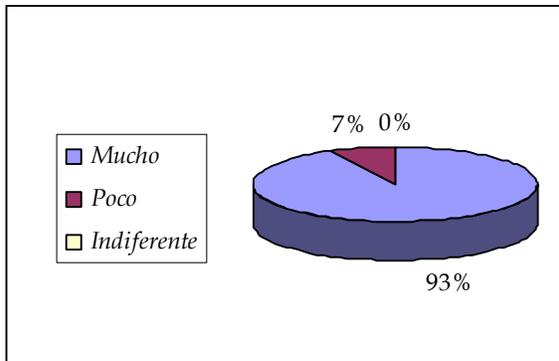
Pregunta: ¿Considera que sus sugerencias y opiniones son tenidas en cuenta a la hora de realizar cambios?

Como vemos en la figura N° 12, el 70 % de los empleados considera que sus sugerencias son siempre tenidas en cuenta.



Fuente: Elaboración propia (figura 12).

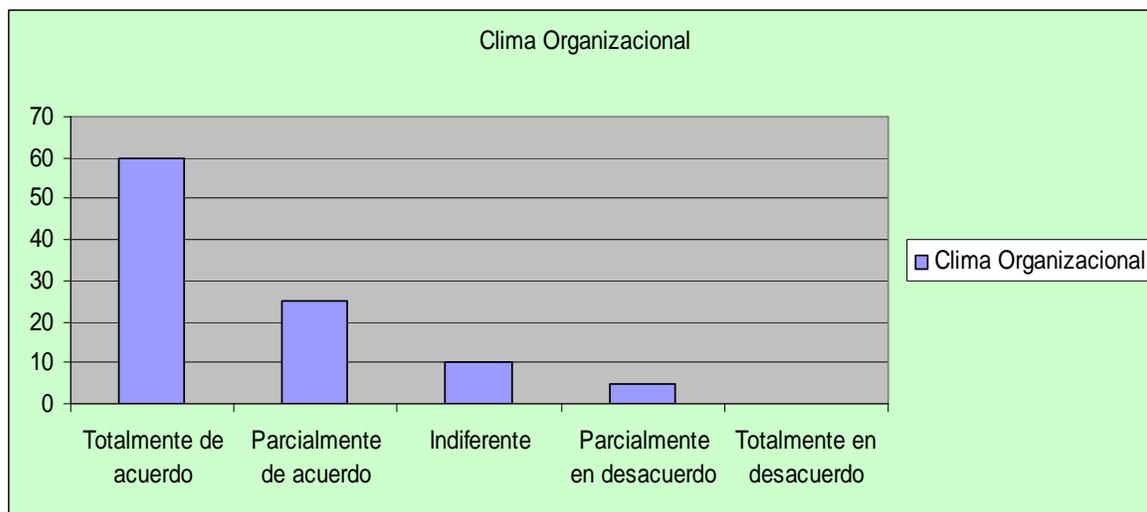
Pregunta: ¿Cuánto interés muestra la empresa por sus necesidades o reclamos?



Fuente: Elaboración propia (figura 11)

Como se observa en la figura N° 13, el 93 % de los integrantes siente que la empresa muestra mucho interés por sus necesidades o reclamos.

Mientras que ninguno de los empleados piensa que a la



Fuente: Elaboración propia

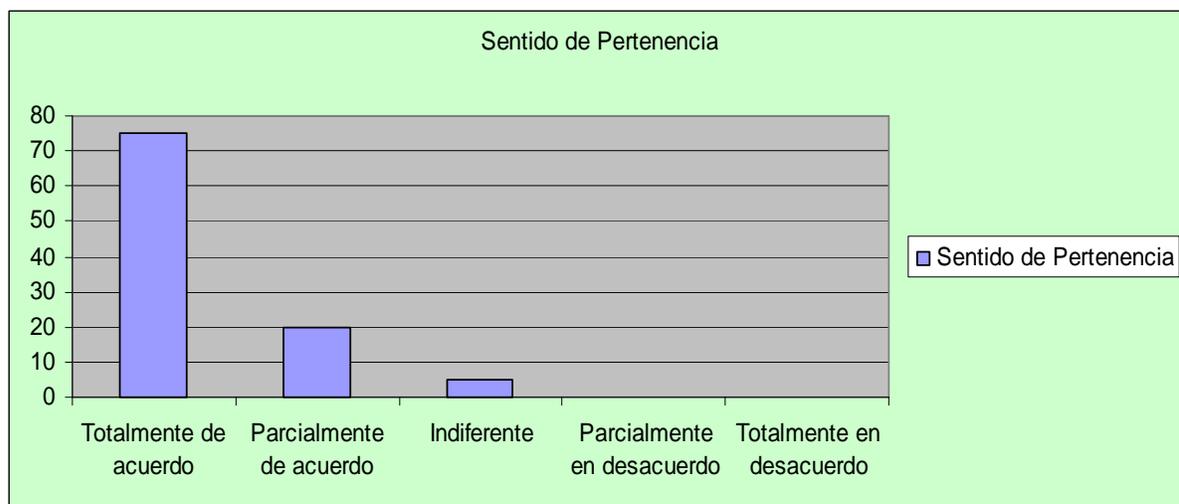
(figura 14).

Viendo este gráfico (figura 14) se observa que en general el ambiente de trabajo entre empleados del mismo nivel jerárquico y superiores permite un buen funcionamiento dentro de la empresa, esto da la pauta de que el nivel de conflicto dentro de la misma es bajo y existe un alto nivel de cohesión. Mas del 85% de los



encuestados considera que el grupo de trabajo es el adecuado para el desarrollo de sus actividades (contestaron totalmente y parcialmente de acuerdo a casi todas las afirmaciones relacionadas con el clima organizacional detalladas en el modelo de escala de Likert) mientras que solo un mínimo porcentaje respondió parcialmente en desacuerdo. El mayor porcentaje de los empleados está satisfecho con el ambiente de trabajo y creen que es el adecuado para el funcionamiento de la empresa. Se trabaja en conjunto y se trata de satisfacer tanto las expectativas propias como las de sus compañeros y colegas.

Analizando el siguiente gráfico (figura 15) referido al sentido de pertenencia de los empleados para con la empresa se observa claramente que los resultados obtenidos son unánimes ya que el 95% de los empleados posee un alto sentido de pertenencia. Algunas afirmaciones fueron: “realmente me interesa el futuro de la Empresa”, “me enorgullezco de decir que soy parte de la empresa”, “me siento feliz trabajando en esta empresa”, “realmente me interesa el futuro de la empresa”. Las respuestas fueron en la mayoría de los casos totalmente y parcialmente de acuerdo.



Fuente: Elaboración propia

(figura 15).



Dentro de los elementos de la cultura organizacional de COOP.T.A.CORD se encuentran:

Ritos

En la empresa se realizan asados, que si bien no son frecuentes, cuando se concretan asisten todos los integrantes de COOP.T.A.CORD pudiendo compartir temas tanto laborales como personales. Además la empresa realiza para fin de año una cena con brindis en donde se festeja la navidad y el fin de año.

Políticas

- ❖ Supervisión y control riguroso.
- ❖ Criterio de no endeudamiento.
- ❖ Compromiso y responsabilidad en la prestación del servicio.

Valores Compartidos

Se encuentran definidos formalmente y estipulan lo siguiente:

- ❖ Compromiso con las soluciones.
- ❖ Pensar con un objetivo integral y de integración.
- ❖ Comunicación descendente y ascendente.
- ❖ Imagen corporativa unívoca frente al medio.

Normas Establecidas

Representan un sistema informal que explica cómo deben actuar las personas durante la mayor parte del tiempo, podemos identificar algunas como:

- ❖ El personal administrativo debe estar impecable e identificado.
- ❖ Las playas deben estar limpias y señalizadas.
- ❖ El personal debe reflejar buen humor y predisposición a cumplir con los objetivos.



- ❖ La buena presencia e imagen de los choferes, ya que son la cara visible de la empresa.

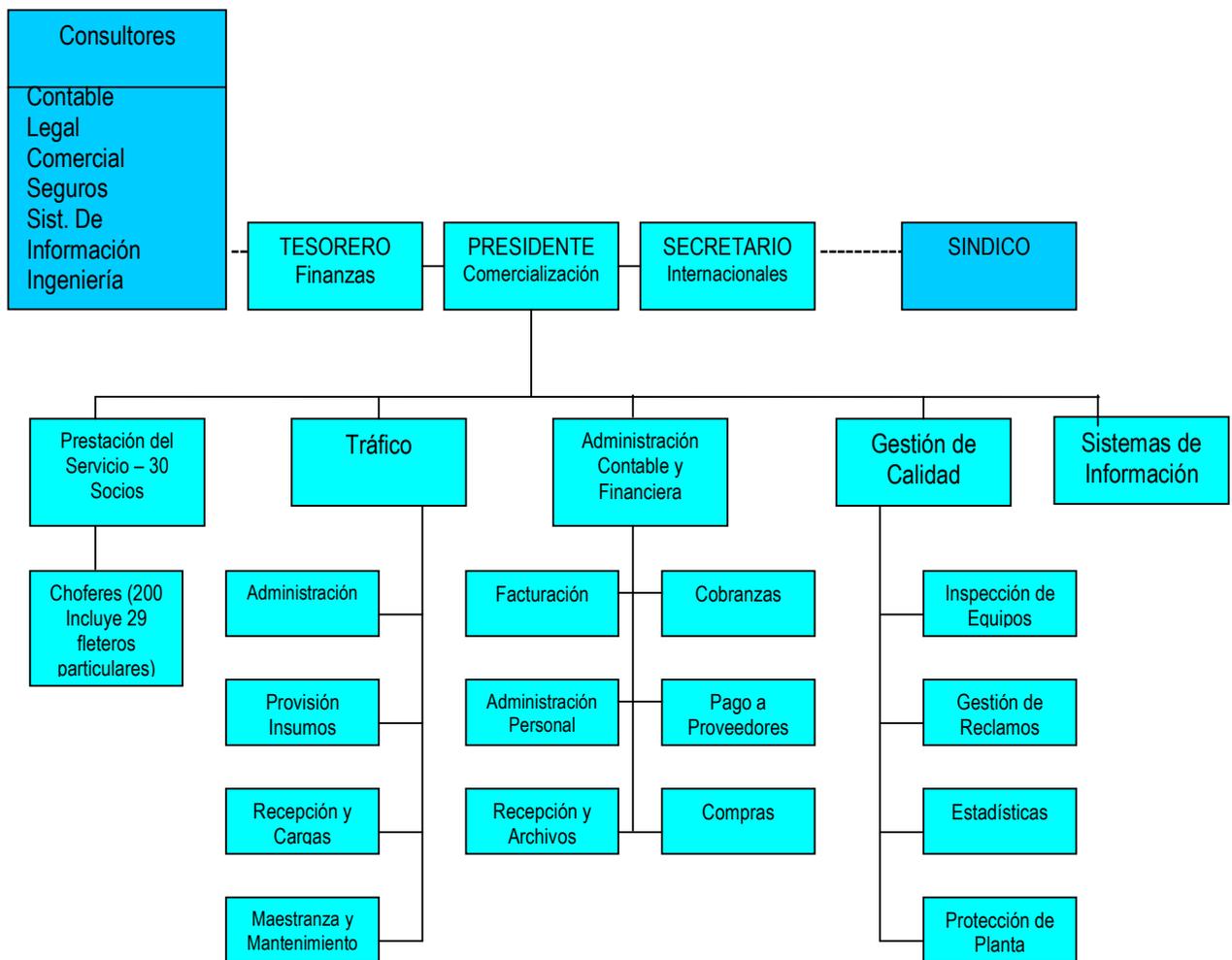
Héroes

Las personas que actualmente tienen a su cargo la dirección general de la Cooperativa representada por el Consejo de Administración, se mostraron unívocas para definir como héroes dentro de la organización, a sus respectivos padres, quienes fueron fundadores de COOP.T.A.CORD LTDA. en el año 1974. Consideran que ellos marcaron el ritmo de trabajo adecuado para el funcionamiento de la empresa.



III. Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL





- El Consejo de Administración esta formado por el Comité Ejecutivo, el Vicepresidente, 3 Vocales Titulares y 2 Vocales Suplentes, los cuales se reúnen una vez al mes para medir el desempeño de las decisiones tomadas y verificar los cursos de acción de la empresa.
- El Comité Ejecutivo está formado por: Presidente – Tesorero – Secretario, quienes son los encargados de tomar las decisiones diariamente.
- El Síndico es la persona habilitada para representar a los socios frente al Consejo de Administración.
- La empresa cuenta también con un Auditor Externo que es un contador que controla todos los movimientos económicos – financieros de la empresa y es el que realiza el balance general de la misma.

Los miembros del Consejo de Administración como así también los demás socios que forman parte de la empresa constituyen un promedio de edad de 64 años. La mayoría de estas personas han terminado el secundario, mientras que un mínimo de ellos posee título universitario.

30 son los socios que representan a la Cooperativa, de los cuáles sólo uno de ellos es mujer que está en representación de su padre.



IV. Comunicación

La mayor parte de la comunicación dentro de esta empresa se transmite de manera personal y respetando los niveles del organigrama (comunicación formal), como complemento se utilizan carteleras informativas que son vistas y consultadas por todos los empleados. Así mismo, los operarios de la empresa comparten una comida al día, el almuerzo, siendo éste un momento propicio para conocerse y dialogar tanto sobre temas laborales como personales; el hecho de que participen de esto eleva el nivel confianza y camaradería.

Tipos de Comunicación

Ascendente

La metodología que se utiliza para este tipo de comunicación consiste en que los empleados hablen con el encargado de área y éstos traten de resolver sus problemas; si ellos no pueden entonces los mismos comunican las inquietudes al responsable de recursos humanos.

Descendente

Es la que se da cuando los directivos informan o se dirigen a los empleados del nivel inferior siguiente y éstos a los demás integrantes de la empresa.

La metodología que se utiliza para bajar información u órdenes de trabajo a los subordinados desde la administración es en forma personal y en algunos casos a través de sistemas computarizados.

Cruzada - Horizontal

Entre los directivos la comunicación es directa ya que comparten oficinas, además utilizan un sistema de mensajes directos que les permite mandar información de una computadora a otra estando conectadas en Internet.

En el caso del nivel de operarios y encargados la comunicación es personal.

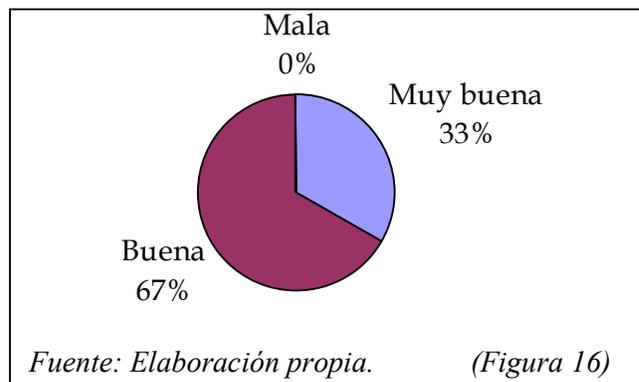


Cruzada - Diagonal

Se da personalmente entre los integrantes de distintos niveles que a la vez no tienen relación de dependencia entre sí.

En los casos de la comunicación Ascendente y la Descendente ambos tipos se caracterizan por tener fluidez lo que genera buenas relaciones entre los integrantes y da lugar a un ambiente propicio para el cumplimiento de las tareas. Esta realidad se comprueba en las encuestas realizadas en base a la cuál se elabora el siguiente gráfico:

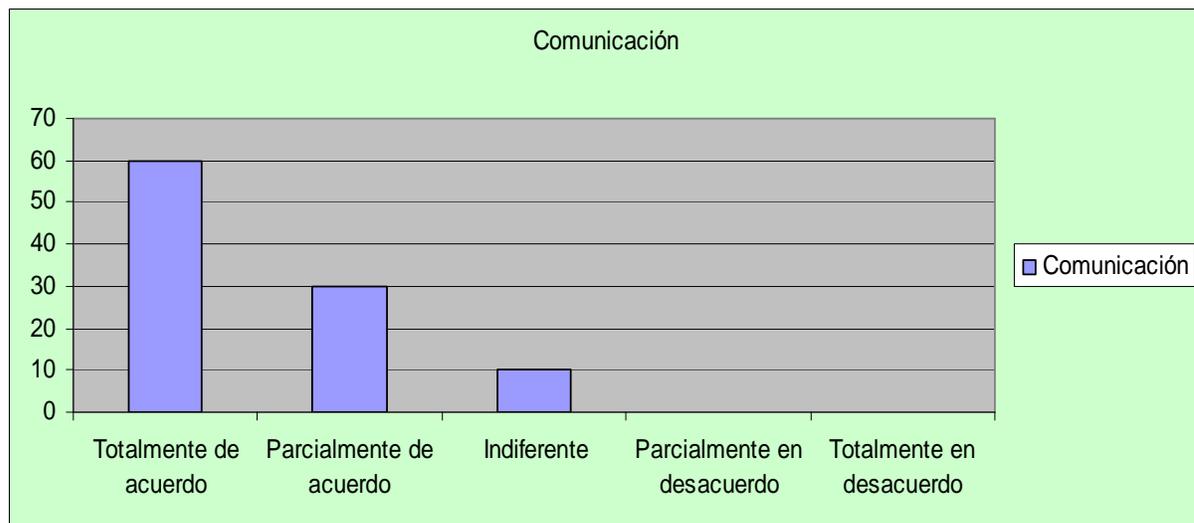
Pregunta: ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de la empresa?



Como se observa en la figura N° 16, ninguno de los empleados piensa que la comunicación en COOP.T.A.CORD es mala, por el contrario la mayoría piensa que es buena y el 33 % opina que es muy buena.

Asimismo, el 100 % de los empleados respondió que la cantidad de información que se le brinda para realizar los trabajos es la adecuada, es decir que cuentan a la hora de hacer las actividades con la información necesaria para la misma.

A su vez, el siguiente gráfico (figura 17) refleja que la comunicación dentro de la empresa es propicia para el desarrollo diario de las actividades.



Fuente: Elaboración propia (figura 17).

De los resultados del gráfico anterior se puede observar que más del 90% de los encuestados considera que la comunicación dentro de la empresa es la adecuada para el desarrollo de las actividades. Contestaron totalmente y parcialmente de acuerdo a afirmaciones tales como: “existe facilidad para comunicarse con los niveles superiores”, “las órdenes de la alta gerencia son bien interpretadas”, “conozco bien como la empresa está logrando sus metas”.

A través de las observaciones realizadas dentro de la empresa se puede establecer que existe un vínculo de amistad y se asemeja mucho a una empresa familiar. Esto da la pauta de que no hay mucha división en la estructura de la empresa. Esto les permite a los empleados que se sientan cómodos y con confianza al momento de expresar alguna inquietud u opinión ante sus superiores.



V. Poder, Autoridad y Liderazgo

El poder ejercido en la empresa es el que se desprende de la misma relación jerárquica observada en el organigrama de la compañía. Es decir que el inferior reconoce dicho poder por parte del superior y nunca una decisión del inferior podrá dejar sin efecto a la decisión de su superior.

Por otro lado, el hecho de que a pesar que existen cargos definidos para cada actividad, no haya un líder formal dentro de la empresa provoca muchas veces conflictos internos y una falta de planeamiento estratégico al momento de generar nuevos negocios y tomar decisiones. Se observan en la empresa debilidades como la falta de un estilo de liderazgo definido y la falta de especialización en los mandos directivos.

Sin embargo por medio de las entrevistas realizadas a distintos miembros de la empresa se observa que el Secretario de COOP.T.A.CORD es la persona a la cuál todos acuden en caso de dificultades, preguntas, consejos, problemas, de esta manera, este directivo se muestra como referencia para el resto de los empleados.

La autoridad ejercida por cada miembro de la organización por sobre sus superiores se detalla en el punto siguiente.

VI. Descripción y Evaluación de Puestos

Comité Ejecutivo

Relación Jerárquica:

- depende de:
 - El Consejo de Administración.

- supervisa a:
 - Tráfico.
 - Administración contable y financiera.



- Sistemas de información.
 - Gestión de la calidad.
- Además es el órgano de la empresa responsable de mantener relaciones profesionales con los asesores y auditores externos.

Objetivos del Puesto:

- Establecer los recursos que se van a comprometer y aportar en la gestión empresaria.
- Definir las políticas para la administración de la empresa.
- Controlar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en función de ello:
 - Tomar medidas para corregir o mejorar la gestión.
 - Aumentar o disminuir los recursos comprometidos.

Principales tareas propias:

Planeamiento estratégico

- Estudiar nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa, ya sea mediante ampliaciones, nuevos negocios, nueva o mejor tecnología, etc.
- Definir las políticas generales de la empresa, de acuerdo a los objetivos trazados.
- Estudiar, discutir y aprobar planes y programas.

Organización

- Reunirse periódicamente para tratar temas previamente concertados o en casos imprevistos de urgencia e importancia.
- Autorizar cambios en el manual de funciones, cuando los mismos impliquen cambios en los criterios, estructura o responsabilidad.
- Mantener constante y estrecho contacto con los asesores externos.



- Representar a la empresa ante los organismos estatales, el medio económico, etc.

Planeamiento y control

- Requerir, obtener, evaluar y analizar información sistemática o específica relacionada con la conducción y marcha de los negocios, por cada área funcional.
- Controlar, analizar y evaluar periódicamente y en forma integral la marcha de la gestión y el cumplimiento de los planes y programas.
- Aprobar el presupuesto general de la empresa y toda otra información que en forma sistemática o específica se le someta a consideración, relacionada con la marcha de ella y que permita conocer el grado de cumplimiento de los objetivos trazados, los desvíos ocurridos, su magnitud y explicación de ellos.
- Visitar e inspeccionar las playas en Rosario y Buenos Aires.
- Aprobar los planes de avance, el plan de certificaciones, las características técnicas de los insumos a emplear y el programa de compras de las obras a ejecutarse.

Licitaciones e ingresos

- Analizar las posibilidades de participar en determinadas licitaciones autorizando el estudio de ofertas que consideren de interés para la empresa.
- Aprobar los precios definitivos para presentarse a licitación.

Compras y egresos

- Definir las políticas de compras e inversiones, dando las pautas generales de contratación y los límites de intervención en la autorización de las mismas por los diferentes niveles.



- Fijar los límites para la aprobación de gastos de los distintos niveles jerárquicos.
- Aprobar los gastos que por sus características y de acuerdo a la política fijada en el (párrafo anterior) les corresponde autorizar.

Personal

- Definir la política de remuneraciones, incorporación, renovación, despidos y promociones del personal de la empresa.
- Autorizar préstamos a los responsables de áreas.
- Autorizar los aumentos en el plantel de personal establecido por área, así como los requerimientos de una mayor calidad de los recursos humanos que se pretendan seleccionar.

Descripción de tareas y funciones por áreas

Área de Comercialización

A cargo del Presidente del Comité Ejecutivo

Funciones

- Recepcionar los pedidos de cotización de los clientes, analizar el contrato participando a las áreas requeridas, emitir la respuesta al cliente (cotización).
- Realizar el pronóstico de demandas, conducir estudios de mercado y emitir sus conclusiones.
- Realizar toda su gestión en acuerdo al manual de calidad y de los procedimientos pertinentes, sugiriendo cambios cuando sea justificable por razones de mayor rendimiento de la calidad.
- Participar en las reuniones del comité de la calidad.



Autoridad

Ejerce supervisión directa sobre:

- Las actividades Homólogas de las operaciones en Bs.As y Rosario.
- La venta del servicio a particulares.
- Debe prever la ausencia del personal y la suya propia, para la cual deberá establecer un régimen de delegaciones.

Área de Finanzas

A cargo del Tesorero del Comité Ejecutivo

Funciones

- Supervisa todo egreso o ingreso monetario.
- Supervisa la preparación y emisión de la facturación a clientes.
- Supervisa el registro del estado de cobranzas e informa al comité ejecutivo.
- Supervisa el balance mensual.
- Supervisa el trámite de aspectos legales contables a través de su asesor.
- Autoriza la caja chica.
- Participa en las reuniones del comité ejecutivo.

Autoridad

Ejerce supervisión directa sobre:

- Las actividades Homólogas de las operaciones en Bs.As y Rosario.
- Debe prever la ausencia del personal relacionado a su actividad y la suya propia estableciendo un régimen de delegaciones.



Área de Operaciones Internacionales

A cargo del Secretario del Comité Ejecutivo

Funciones

- Solicitar los permisos a las instituciones autorizadas para el transporte internacional.
- Solicitar la ampliación del seguro nacional o nuevos seguros de carga transportada, equipos utilizados y choferes habilitados.
- Identificar las unidades a transportar.

Autoridad

Ejerce supervisión directa sobre:

- Las actividades Homólogas de las operaciones en Bs.As y Rosario.
- Debe prever la ausencia del personal relacionado a su actividad y la suya propia estableciendo un régimen de delegaciones.

Área: Tráfico

Funciones:

- Realizar el pronóstico de las funcionalidades del equipo, dispositivos y facilidades para el transporte, generando sugerencias de mejoras al área pertinente.
- Vigilar y controlar el mantenimiento de estándares satisfactorios de la calidad, costos y seguridad del socio prestador del servicio.
- Efectuar controles de orden, limpieza y disciplina de cada persona y/o cosa dentro del área del establecimiento y en cada uno de los vehículos transportados.



- Supervisar los inventarios de los insumos necesarios para la prestación del servicio con sus respectivos costos.
- Capacitar y entrenar el personal dependiente de su área.

Relación Jerárquica:

- depende de:
 - El Comité Ejecutivo.
- supervisa a:
 - Administración.
 - Recepción y Cargas.
 - Provisión Insumos.
 - Maestranza y mantenimiento.

Departamento de Administración

Funciones:

- Seguimiento y control de las cartas de porte en general.
- Confirmar los viajes en el sistema.
- Liberar las unidades listas para viajar.

Departamento de Recepción y cargas

Funciones:

- Verificar altura y largo de la carga que se va a transportar.
- Verificar las unidades listas para ser liberadas.
- Llevar un control y seguimiento de la hora de llegada y salida de las unidades.
- Prestar ayuda a las secciones de provisión de insumos y maestranza y mantenimiento.



Departamento de Provisión Insumos

Funciones:

- Despachar gasoil.
- Recibir y entregar insumos a choferes.
- Ingresar los datos de los insumos vendidos al sistema.

Departamento de Maestranza y Mantenimiento

Funciones:

- Realizar actividades relacionadas con la limpieza dentro del área del establecimiento y mantener en condiciones las instalaciones del predio en la Administración Central.

Área: Administración Contable y financiera

Funciones:

- Custodiar el patrimonio de la Cooperativa a través de la registración correcta en tiempo y forma que afecten al activo fijo y pasivo, y conformes a las exigencias legales vigentes.
- Mantener adecuados registros de los inventarios en cuanto a existencias su valoración conformes a métodos usuales de prácticas contables.
- Manejar el flujo de fondo y mantener el equilibrio financiero.
- Vigilar el cumplimiento de obligaciones de terceros ante la Cooperativa y viceversa.
- Vigilar la adecuada registración de los costos de producción, administrativo y de comercialización.
- Controlar las actividades del Tesorero.



Relación Jerárquica:

- depende de:
 - o El Comité Ejecutivo.

- supervisa a:
 - o Cobranza.
 - o Administración Personal.
 - o Pago Proveedores.
 - o Recepción y Archivos.
 - o Compras.

Departamento de Cobranza

Funciones:

- Administrar y controlar la gestión de cuentas a cobrar de todos los centros.
- Efectuar órdenes de pago de depósitos y transferencias bancarias.
- Efectuar informe bancario semanal.
- Cargar los comprobantes de fondos fijos y bancos.
- Cargar los recibos de cobranza.
- Cargar planillas de impuestos inmobiliarios y patentes (Municipal y Provincia).
- Efectuar conciliación de cuentas.
- Cargar y realizar pago de seguros.
- Realizar control y seguimiento de caja, moneda extranjera, bancos, fondos fijos, documentos, autoseguros, FCR, proveedores, aportes y contribuciones.
- Confeccionar la presentación de balances periódicos y anuales.



Departamento de Administración Personal

Funciones:

- Controlar horarios de asistencia del personal.
- Confeccionar e interpretar las planillas de kilometraje para la liquidación de sueldos.
- Prever ausencias y descuento de vales.
- Gestión previa para la obtención de la licencia nacional habilitante para los choferes.
- Realizar denuncias de accidentes laborales.
- Otorgar altas y bajas a los choferes y de seguros.
- Solicitar los turnos para exámenes preocupacionales.
- Recepcionar curriculums.
- Realizar el relevamiento de la documentación laboral de los fleteros (liberación de pago).
- Controlar los comprobantes de la ART.
- Realizar la certificación de servicios y remuneraciones y afectación de haberes.
- Liquidación de haberes de empleados de Cooptacord y socios.
- Informes y conciliaciones con los sindicatos.
- Confección y presentación de la DDJJ F931 AFIP de la cooperativa y los socios.
- Presentación mensual de documentación al ministerio de trabajo.
- Informes de débitos a socios por aportes y contribuciones.
- Archivo de la documentación laboral de Cooptacord y fotocopia de la documentación laboral de los fleteros.



Departamento de Pago a proveedores

Funciones:

- Cargar las facturas de proveedores de la Cooperativa.
- Cargar las facturas de proveedores de socios.
- Confeccionar y cargar las facturas de retribución de consejeros.
- Descuentos de gastos de teléfonos Movicom.
- Efectuar órdenes de pago gastos a descontar a socios y fleteros.
- Efectuar órdenes de pago de extracción de tesorería.
- Efectuar órdenes de pago de autoseguro, FRMotores y documentos.
- Efectuar órdenes de pago de sueldos y anticipos.
- Efectuar órdenes de pago de impuestos por buzón y cheques.
- Efectuar órdenes de pago de fondos fijos, efectivo caja, moneda extranjera.
- Efectuar órdenes de pago operativos especiales.
- Atención llamadas teléfono derivadas de Administración.

Departamento de Recepción y Archivos

Funciones:

- Realizar recepción de clientes, proveedores y personal.
- Realizar recepción de correo y despacho de cartas.
- Realizar el control y entrega/recibimiento de servicio de bolsa.
- Llevar registro de la documentación de la Cooperativa.
- Recepción de llamadas.
- Suministrar al personal de elementos de oficina.

Departamento de Compras

Funciones:

- Controlar stock de insumos para Córdoba, Bs. As y Rosario.
- Llevar control de comunicaciones de CTI y Nextel.



- Realizar debito y liquidación a cada socio y choferes por compras.
- Efectuar compras de insumos necesarios para la prestación del servicio (librería, gasoil, ropa, lubricantes, entre otros).
- Efectuar las facturaciones de insumos y gastos administrativos.

Área: Gestión de Calidad

Funciones:

- Auditar los procesos administrativos y operativos de la Cooperativa e informar al Comité Ejecutivo.
- Realizar análisis estadísticos utilizando control de indicadores.
- Controlar los formularios de calidad.
- Cargar los índices de averías al sistema.
- Concientizar a los choferes.
- Control del sistema de calidad en Bs. As y Rosario.

Relación Jerárquica:

- depende de:
 - El Comité Ejecutivo.

- supervisa a:
 - Inspección de Equipos.
 - Gestión de Reclamos.
 - Estadísticas.
 - Protección Planta.



Departamento de Inspección de equipos

Funciones:

- Controlar la documentación vigente de todos los equipos (seguro, ITV, cédula verde, etc).
- Llevar un listado del control de equipos y las cargas.
- Participar con el área de calidad.

Departamento de Gestión de reclamos

Funciones:

- Atender y responder los reclamos efectuados por clientes en general.
- Confeccionar y archivar los expedientes correspondientes.
- Concientizar a los choferes.
- Realizar entrevistas con los responsables de calidad de las distintas terminales.
- Visitar los concesionarios para examinar las condiciones de descarga y entrega de unidades.

Departamento de Estadísticas

Funciones:

- Realizar análisis estadísticos utilizando control de indicadores.
- Controlar los formularios de calidad.
- Cargar los índices de averías al sistema.



Área: Sistemas de Información

Funciones:

- Auditar a nivel de sistema informático los procesos administrativos y operativos de la cooperativa informar al Comité Ejecutivo.
- Recepcionar y responder propuestas de mejoras de métodos.
- Vigilar el cumplimiento de estándares y registros establecidos.
- Administrar las acciones correctivas del sistema informático de la cooperativa.
- Participar en las reuniones del comité de calidad.
- Informar al Comité Ejecutivo acerca del rendimiento del sistema de información incluyendo las necesidades para la mejora.
- Realizar el mantenimiento de los equipos informáticos.
- Asesorar en la compra de equipos informáticos.

Relación Jerárquica:

- depende de:
 - El Comité Ejecutivo

Actualmente como consecuencia de la estructura vigente en la organización, que determina que el presidente de la cooperativa ejerza las funciones de gerente general, como así también algunos de los miembros del consejo de administración ocupen los demás cargos de la dirección de la empresa, como es el caso del tesorero (gerente de finanzas) y del secretario (gerente de negocios internacionales); COOP.T.A.CORD no cuenta con gente especializada en la planificación y dirección de empresas. Esta situación provoca un conflicto de intereses debido a que los fines sociales que puede tener una cooperativa y los fines económicos que puede tener una empresa, pueden ser opuestos.



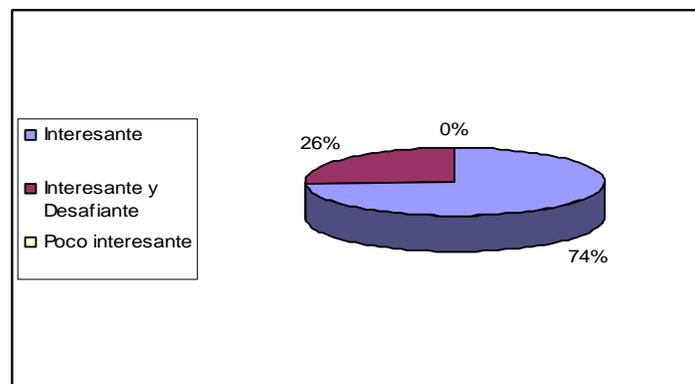
Por otra parte, el tipo societario de esta empresa no permite que exista un liderazgo definido, lo que dificulta las metodologías de trabajo y no permite que se planteen de manera eficiente estrategias a largo plazo.

Dentro de la cooperativa la autoridad es ejercida por el Comité Ejecutivo, delegando tareas y controlando que éstas se cumplan. Con el resto de las otras áreas existe una autoridad por parte de sus responsables para con los miembros u empleados dependientes de su área.

Las relaciones entre los puestos y las respectivas remuneraciones de cada uno de ellos son equivalentes a las responsabilidades del cargo ocupado. De esta manera el sueldo mayor es percibido por el Comité Ejecutivo y demás personas relacionadas a la dirección general de la empresa, luego le siguen los mandos medios y finalmente los niveles operativos.

VII. Motivación

El nivel de motivación de los empleados de COOP.T.A.CORD es fuerte. Los mismos se encuentran comprometidos con el logro de los objetivos de la empresa y poseen un sentimiento de pertenencia, lo que deriva en una baja rotación del personal. Parte de esto se debe a que los mismos se sienten a gusto con la tarea que realizan; en la siguiente encuesta realizada (figura 18) se refleja que el 74 % de los empleados encuentra interesante la actividad que realiza y el otro 26 % la califica como interesante y desafiante a la vez.

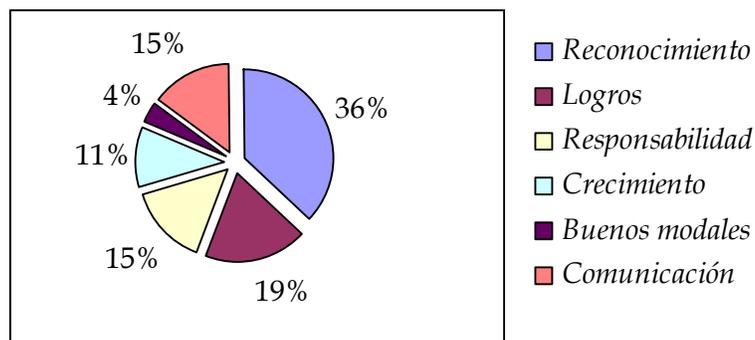


Fuente: Elaboración propia

(figura 18)

La siguiente encuesta permite conocer cuáles son los factores que hacen que los integrantes de la organización se sientan conformes con la misma:

Pregunta: ¿Qué factores de la organización lo hacen sentir a gusto con ella?



Fuente: Elaboración propia (figura 19)



A partir de los gráficos anteriores se puede afirmar que existen diversos factores que hacen que los empleados trabajen a gusto y se sientan conformes en COOP.T.A.CORD. Si la empresa logra mantener este grado de motivación podrá, en primer lugar, cumplir con las metas y objetivos propuestas para sus actuales actividades, y en segundo lugar, contará con una fortaleza que le permitirá encarar nuevos proyectos y abordar oportunidades en un futuro con la certeza de que tiene el compromiso y el apoyo de los empleados.

VIII. Toma de Decisiones

De las decisiones rutinarias se encarga en Comité Ejecutivo, y de las decisiones de orden gerencial tiene participación el Consejo de Administración, el mismo se reúne una vez al mes.

La metodología de resolución de problemas aplicada, está basada en la opinión de las personas que integran el Consejo de Administración, permitiendo opiniones y sugerencias de los niveles jerárquicos inferiores.

Objetivos que guían la toma de decisión estratégica

- Mantener la porción de mercado que abarca en la actualidad, con el objetivo de crecer día a día.
- La política funcional, entendida, como el marco de pensamiento para la toma de decisiones en las diferentes áreas, está dada por la premisa “*el cliente debe sentirse satisfecho y cómodo por el servicio que recibe*”, este mensaje es enunciado a través de los relatos tanto del personal como de los directivos de la empresa.
- Ser innovadores.



El análisis que a continuación de detalla sirve como herramienta y fuente de información para conocer en profundidad las características relevantes del servicio prestado de COOP.T.A.CORD a sus respectivos clientes. Dado que se trata de una empresa prestadora de servicios se puede analizar los elementos de la servucción y describir cómo se realiza el ciclo del servicio de la misma.

IX. Proceso de Servucción

➤ Clientes

El segmento de atención de clientes de la cooperativa son básicamente las terminales automotrices y para poder cumplir con el servicio logístico de entrega de vehículos, la cooperativa cuenta con una experiencia de muchos años de trabajo en el mercado, básicamente los choferes (cara visible de la empresa para con el cliente) son personas capacitadas en cuanto al uso de elementos de trabajo, conocimiento del sistema de cargas, descarga, amarre de vehículos, conocimiento de las rutas ya que ésta tiene que ser libre de obstáculos, no olvidemos que son cargas especiales con alturas especiales y largos especiales. En definitiva el chofer debe conocer muy bien la ruta para evitar daños en la carga transportada, ya que el indicador de daños es un elemento que las terminales tienen como análisis de la calidad del servicio, puesto que un indicador de averías (indicador que se manifiesta mediante la fórmula de unidades averiadas sobre total de unidades transportadas) este indicador es un indicador de calidad, sumado a otro indicador que también es fundamental en la relación cliente-empresa es el tiempo de entrega, los tiempos de entrega en este tipo de servicios (si bien no es una carga crítica como lo puede ser alimentos perecederos) sí es una carga que tiene tiempos de entrega determinados puesto que las terminales cuando emiten el remito de venta, automáticamente le facturan al concesionario y el cliente del concesionario por otra parte está esperando el vehículo.



➤ **Soporte Físico**

La empresa cuenta con elementos modernos ya que por ejemplo hoy en día para hacer el servicio a Chile, que es un servicio internacional, y con los modelos nuevos que van sacando las terminales y la capacidad de carga que deben tener de acuerdo al coeficiente de carga que le exigen que son diez unidades para el tráfico internacional (en el caso de autos). A su vez también deben contar con lonas laterales para evitar el daño de la carga, zunchos de amarre para sujetar la carga y no permitir de esta manera roces entre los vehículos.

Por otra parte también existen normas de seguridad e higiene del trabajo que es para los choferes cuando ellos se tienen que subir al piso superior de la batea para enzunchar o trabajar con la carga necesitan contar con los soportes laterales (protección para las bateas) para que en caso de trastabillar el chofer mediante una mala maniobra o si llueve (húmedo el piso) este evite accidentes. Otro elemento de seguridad es que el chofer debe contar con elementos de trabajo necesarios por ejemplo botines de seguridad, ropa de trabajo adecuada para este tipo de trabajo la misma no puede tener ni botones, ni cierres (esto es reemplazado por abrojos) para evitar roces con las unidades transportadas y causar averías.

A su vez la empresa cuenta con una página web donde tiene que informar a sus clientes todo el estatus de seguimiento de la carga, este estatus es que desde la terminal le asigna la unidad a la cooperativa para transportarla, la cargan al sistema, automáticamente se informa qué camión la va a llevar, se estima cuándo va a llegar a destino y una vez que llegó a destino se carga y se informa al cliente en qué estado se recibió la unidad, si hubo o no observaciones. Este seguimiento de información está también presente dentro de las terminales para que puedan constatar lo mencionado anteriormente.

Esto se implementó básicamente para que los concesionarios y terminales puedan consultar los movimientos y el estado de la carga.



Otro soporte físico que hace al servicio de la empresa son las playas que posee, sus playas de carga cuentan con toda la infraestructura necesaria para que el chofer pueda, luego de llegar de un viaje de larga distancia, tomar un baño, obtener un refrigerio, hacerse de comer, es decir todas las condiciones necesarias para que el chofer, que es el que maneja los equipos y entrega al cliente la carga se sienta satisfecho.

La empresa también cuenta con todo el soporte administrativo físico necesario para prestar el servicio, aparte de la información de sistemas cuentan con sistemas de facturación periódica de cobranza, sistemas informativos (indicadores de averías).

➤ **Personal de contacto**

Básicamente son los operarios de la empresa (choferes). Ellos representan un factor muy importante para la cooperativa porque son ellos quienes cargan la unidad, la descargan y representan la imagen de la cooperativa frente a los clientes.

El chofer cuenta con un personal de la empresa que confecciona el remito o carta de porte que es la que lleva el camión para entregar las unidades y quien a su vez verifica conjuntamente con el chofer y con personal de la fábrica que se lleve a puerto donde se entregan las unidades, el estado en que se carga, el estatus de entrega, ya que si las observaciones no se detallan, los daños causados por averías se le imputan a la cooperativa.

Con respecto a las averías que se producen en los distintos viajes cabe destacar que la cooperativa premia con incentivos económicos a aquellos chóferes que no presenten ninguna avería en períodos mensuales.



➤ **Organización Interna y Problemas estratégicos (internos y externos)**

Con respecto a este elemento, la organización funcional de COOP.T.A.CORD se puede representar a través de un organigrama y su funcionamiento lo que permite a través de éste visualizar los tipos de comunicación que se observan entre los integrantes del mismo.

Es de destacar la importancia que este elemento cobra en el proceso, a los fines de poder tener una perspectiva clara, de hacia dónde se dirige la organización y cuáles son los objetivos que se persiguen con el esfuerzo integrado por parte de todos y cada uno de los integrantes de la compañía.

Dos de los problemas internos más importantes a tener en cuenta son:

- ❖ *La falta de formación en los mandos de directivos. En la actualidad la mayoría de los directivos de la cooperativa no ha realizado estudios universitarios y en algunos casos no han finalizado el secundario.*
- ❖ *Le falta de planificación para desarrollar nuevos negocios y poder diversificar riesgos.*

➤ **Proveedores**

La negociación llevada a cabo con los proveedores la ejerce la cooperativa comprando todos los insumos necesarios para ofrecer el servicio. Luego la cooperativa pone a disposición de los socios estos insumos facturándoles a cada socio de acuerdo a su pedido lo que corresponda. Es decir, que la cooperativa compra los insumos para poder proveer al socio. De esta manera el socio se ve beneficiado básicamente por dos razones: seguridad y calidad en la compra, ya que es a su misma empresa y por otro lado percibe un precio menor que si obtuviera los insumos directamente de las empresas proveedoras, ya que la cooperativa realiza compras en grandes escalas obteniendo descuentos por cantidad.



La facturación al socio por los insumos vendidos se le realiza al mismo a través de la factura de los fletes. Es decir, en la misma factura que la cooperativa le paga al socio por los fletes que realizaron sus equipos, se debitan los importes de insumos en los que el socio incurrió en el transcurso del mes.

➤ Personal

Incorporación

En el caso de incorporación, en cuanto a los choferes, la empresa exige el examen preocupacional, la cooperativa actualmente trabaja con la clínica Primeco, esta clínica ha sido seleccionada por la CNRT (Cámara Nacional Reguladora de Transporte), ya que cuenta con todos los servicios para realizar este examen y la empresa ha optado por agregar exámenes médicos más de lo que la ley estipula, para la incorporación (como por ejemplo un electroencefalograma) que en este caso es la única forma de determinar si el chofer padece alguna enfermedad cerebral. Una vez pasado este examen se confecciona un contrato de trabajo a prueba por tres meses, dentro de los cuales la cooperativa define la incorporación o no del chofer. Es decir, el chofer es empleado del socio, la cooperativa realiza la administración y exige que se cumplimenten los pasos necesarios para la incorporación de un nuevo miembro. Si se realiza la incorporación este empleado cuenta con ART, la cooperativa trabaja con Asociart o Prevención.

En cuanto a los empleados, si bien la empresa últimamente no realizó ninguna incorporación, el proceso es el mismo. La única diferencia notable es que el contrato de trabajo se puede extender a seis meses, a diferencia del chofer que son tres.

Horarios

Éstos se establecen conforme a la ley de cooperativas, si bien en Bs. As. éste presenta mayor flexibilidad ya que se opera con puertos y esto hace que muchas



veces el empleado deba quedarse hasta altas horas de la noche realizando actividades de rutina.

En el caso de los almuerzos dentro de la administración central los empleados tienen un tiempo de una hora, si bien la ley estipula sólo media hora. Los empleados administrativos tienen horario corrido que abarca desde las ocho y treinta hasta las diecisiete y quince. Este horario es también para los empleados operativos (encargados de las funciones de playa).

Con respecto a los horarios de los choferes, el mismo no está estipulado ya que ellos deberán trabajar cuando tengan que realizar un viaje, independientemente de la hora que sea, ya que los viajes pueden surgir en cualquier momento. Esto indica que el chofer siempre debe estar disponible para prestar el servicio.

Reclutamiento

Este proceso se realiza mediante avisos en el diario en cuanto a choferes, y en el caso del personal de la empresa se realiza mediante una consultora o bien se solicita la presentación de curriculums al secretario de la cooperativa, éste evalúa el perfil de la persona de acuerdo a lo que se busca y toma una decisión.

Con respecto al chofer la selección es estricta ya que éste es el encargado del transporte. Debe poseer carnet que lo habilite para manejar vehículos pesados, tener experiencia, conciencia en su trabajo y responsabilidad, ya que básicamente a través de estos dos últimos se hace notable la diferencia entre el trabajo de un chofer y el de otro.

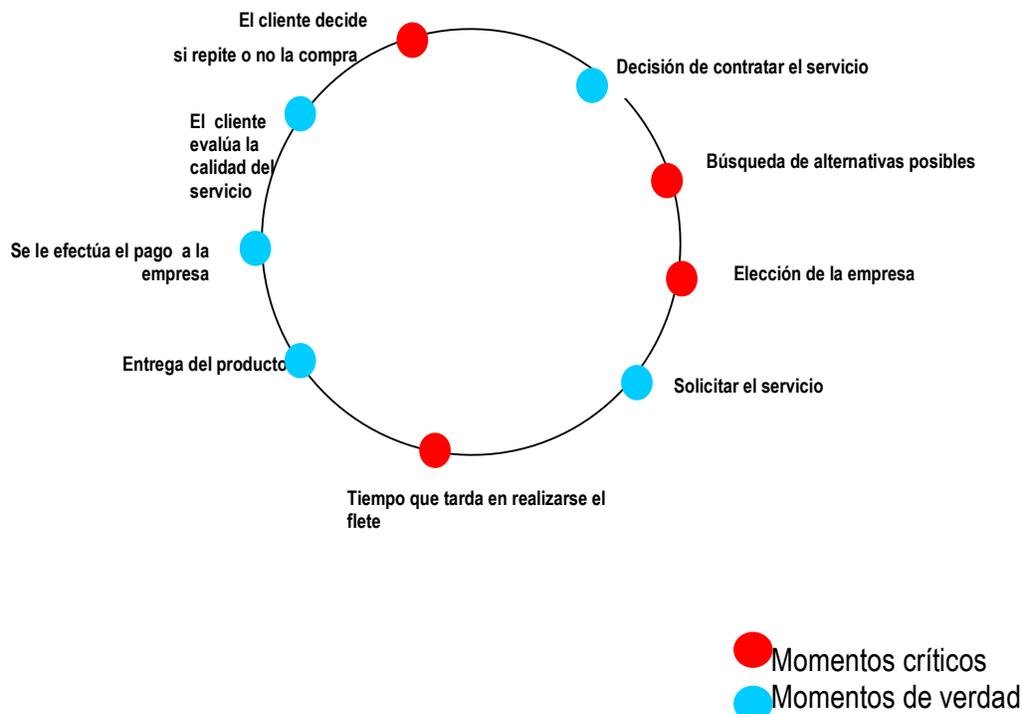
Responsabilidad y conciencia ya que la carga que se lleva está muy expuesta a sufrir daños, sobre todo las unidades que se colocan en el segundo piso de la batea ya que la batea no presenta ningún tipo de lona para cubrirlas.



Régimen de pago de haberes

Los pagos se realizan mensualmente bajo la modalidad que exige la ley de contratos de trabajo, mediante la acreditación en cuenta abierta en entidades bancarias. No obstante la empresa otorga en el caso de que el empleado así lo solicitara, vales en efectivo mediante la administración donde el importe se establece de acuerdo a la solicitud del empleado, siempre y cuando éste no se exceda del sueldo correspondiente o directamente la empresa no cuente con el efectivo en ese momento.

El ciclo del servicio



Las empresas automotrices realizan el pedido al encargado de tráfico de la empresa, luego a éste se le entregan las unidades que están liberadas para transportar mediante una orden de entrega y él organiza la distribución en base a los destinos de cada unidad, ya que a veces dentro de una misma carga puede haber



varios destinos. Estas unidades liberadas para transportar hacen referencia a las unidades que están listas para llevar a los concesionarios, esto no significa que todas las unidades que le entreguen se vayan a transportar, sino que con eso se arman cargas de 10 unidades por equipo como máximo, generalmente las cargas salen completas, esto es, que hasta que no se completen las 10 unidades en el equipo, el mismo no tiene autorización para salir.

Una vez realizada esta operación de las cargas se retiran de fábrica los remitos o cartas de porte, con esto el chofer se dirige al centro de carga más cercano de la cooperativa, se le confecciona un orden de carga (planilla donde se detallan todas las unidades para luego entregar al chofer y que este se dirija al lugar correspondiente y cargue las unidades). En esta planilla se indica qué vehículos son y cuál es su destino. Una vez que el chofer carga las unidades, se le da el dinero necesario para el viaje y el gasoil y parte a entregarlos.

Cuando entrega los vehículos hace firmar la carta de porte (comprobantes) y lleva esta documentación a la playa más cercana de la cooperativa y se le rinde la hoja de ruta que se le dio cuando salió.

Luego con todas las cartas de porte que conformó el concesionario por haber recibido la carga se confecciona la factura y luego ésta va a la terminal automotriz que corresponda para cobrar el servicio.

Con respecto a los cobros, los mismos se realizan generalmente a 30 días (fecha de factura) con las grandes compañías y con los pequeños clientes se negocia mediante contado.

Todas estas operaciones se realizan mediante el consentimiento de la administración central.

Cuando los choferes vuelven del viaje se anotan en un libro, éste es el orden en el que van a sortear después, es decir supongamos que hay que realizar 5 cargas, los primeros 5 anotados son los que entran a sorteo. Se ponen 5 bolillas en el bolillero, cada una de ellos en el orden de llegada van sacando una bolilla, esa

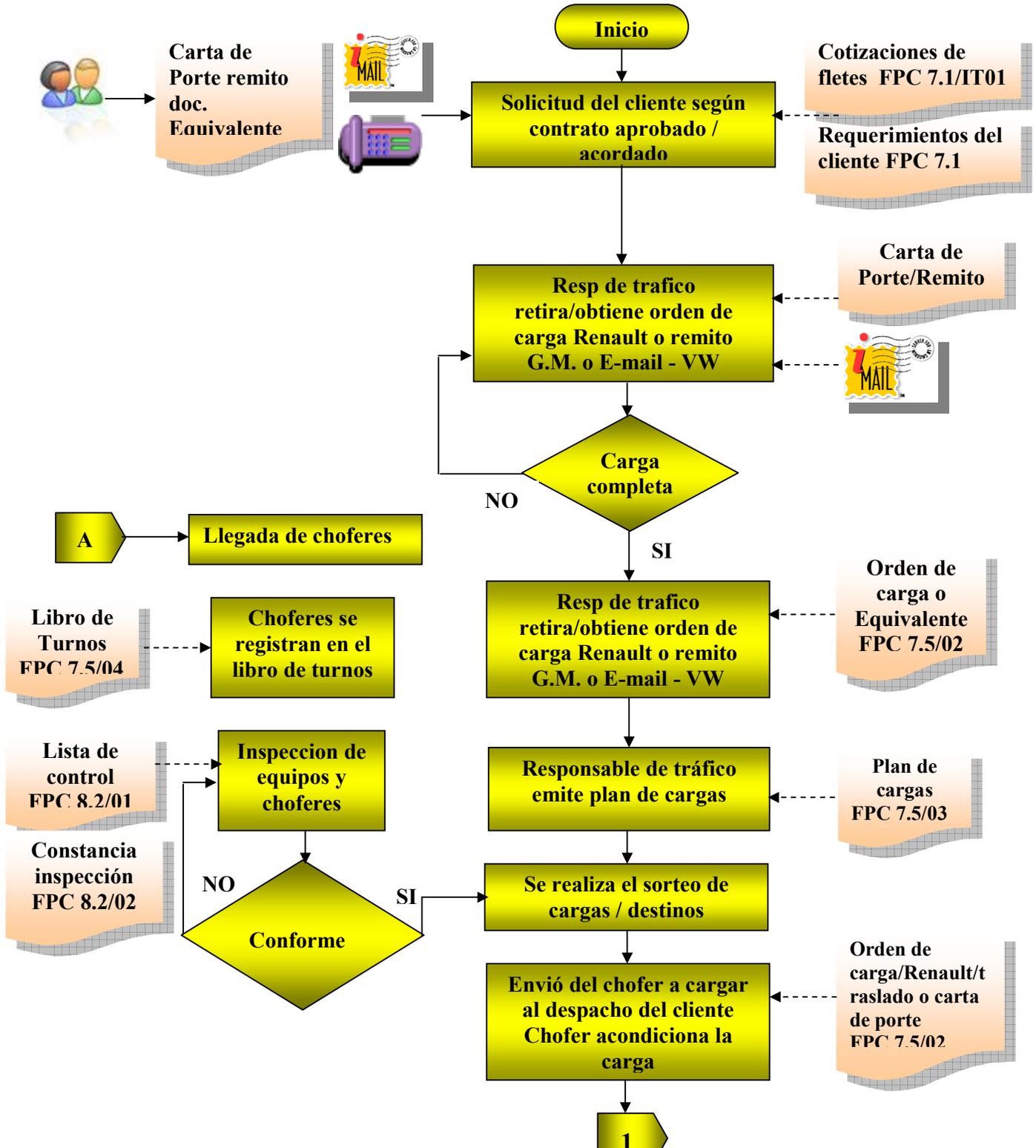


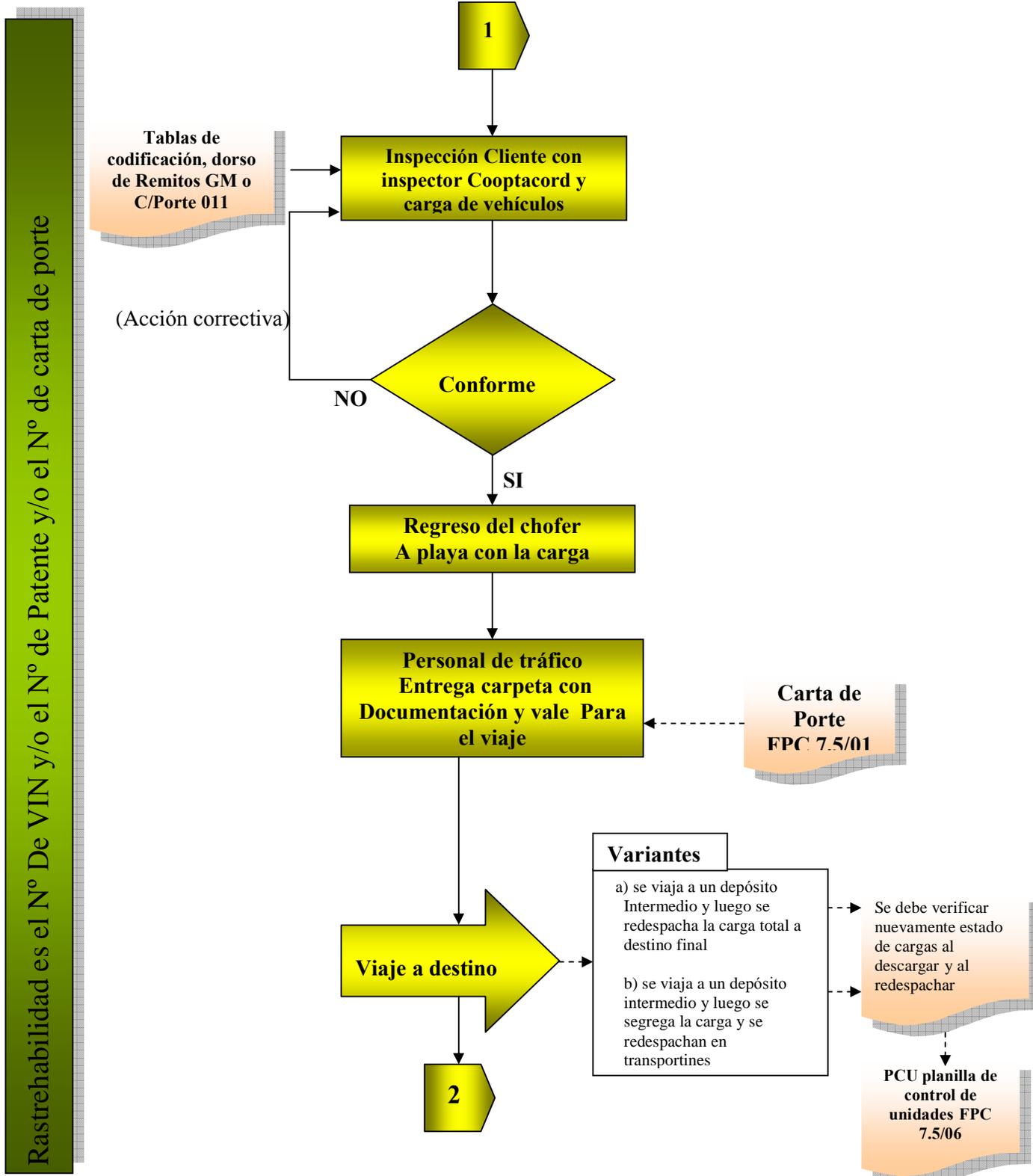
bolilla es la que le va a decir en que orden va a entrar a elegir las cargas. Entonces siguiendo con el ejemplo, el que sacó la bolilla número 1 se va a encontrar con que tiene las 5 cargas sobre la mesa y de ellas va a elegir una, luego entra el segundo y así hasta completar las cargas.

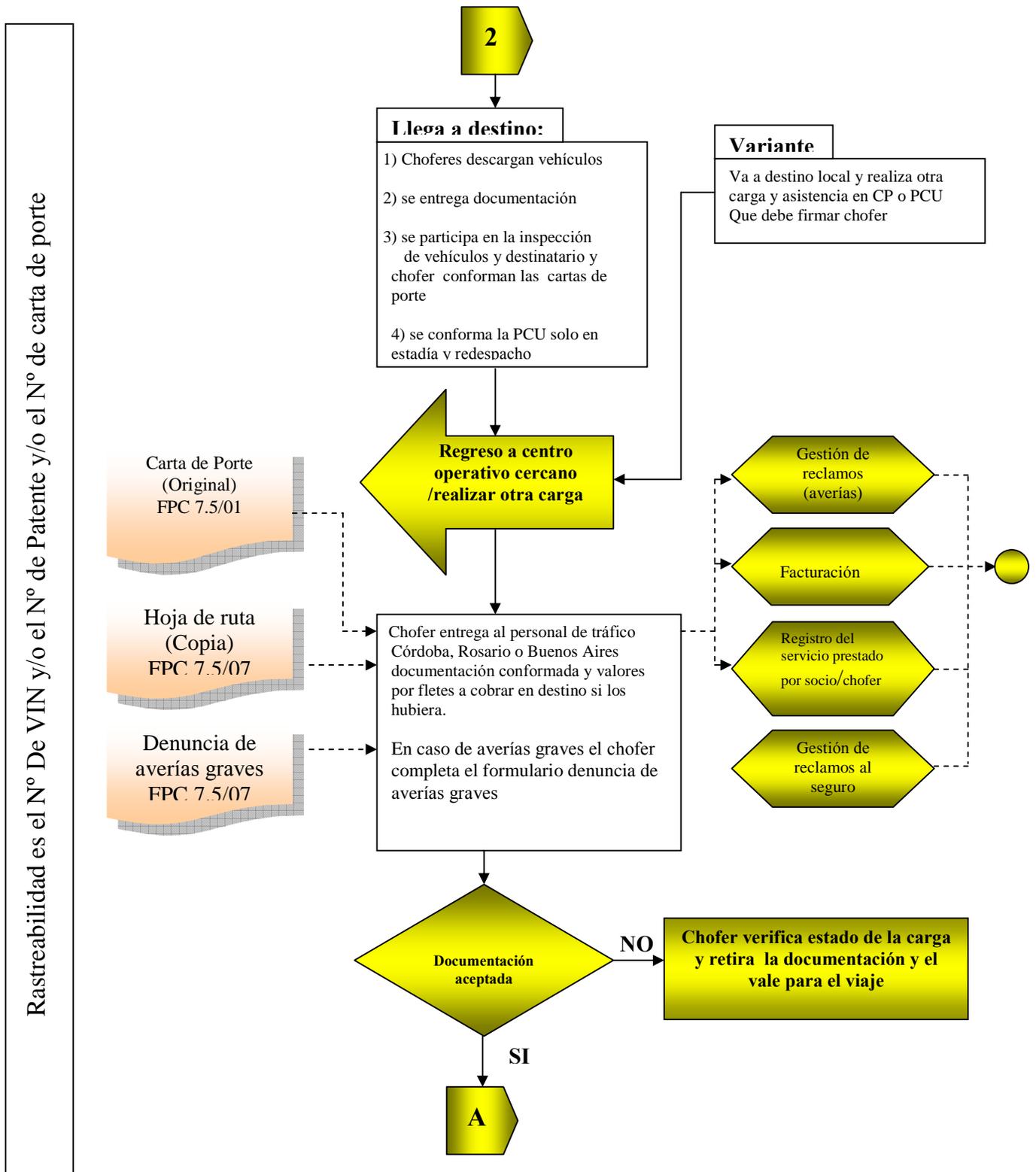
Los choferes eligen la carga, retiran como ya se dijo el dinero y gasoil, realizan el transporte y descarga en los concesionarios donde corresponda y luego se dirigen a la playa más cercana de la empresa y el proceso de anotación de los choferes se repite. Este proceso se realiza en Córdoba y Bs.As, no así en Rosario debido a que todavía no está instalada como playa, allá el que llega primero se lleva la carga que esté disponible.



FLUJOGRAMA









Análisis Económico financiero

El análisis de estados de resultados y de los ratios expuestos, del año 2007 permiten obtener las siguientes conclusiones

Variación de los estados de situación patrimonial de los años 2005, 2006 y 2007			
	Año 2005	Año 2006	Año 2007
Activo, Pasivo y Patrimonio Neto			
Activo			
Total del Activo Corriente	6.074.095,55	9.665.289,58	12.352.984,20
Total del Activo No Corriente	6.777.229,92	7.524.233,23	9.212.153,45
Total del Activo	12.851.322,47	17.189.522,81	21.565.137,65
Pasivo			
Total del Pasivo Corriente	4.718.399,85	6.231.287,24	7.719.719,85
Total del Pasivo No Corriente	-----	1.368.981,17	2.092.591,6
Total del Pasivo	4.718.399,85	7.600.268,41	9.812.311,45
Patrimonio Neto según estado	8.132.922,62	9.589.254,40	11.752.826,20
Pasivo y Patrimonio Neto	12.851.322,47	17.189.522,81	21.565.137,65

Situación Económica

El mayor nivel de actividad económica se vio reflejada en un aumento del 85% en los ingresos operativos por un importe de \$ 3.285.853,50, que sumando el aumento de la utilidad por las operaciones del sector Insumos por \$ 261.980,91, hacen que el total del incremento de ingresos alcance la suma de \$ 3.285.853.50.

Los egresos operativos como reflejo del aumento de la actividad, crecieron en un 43% por un importe de \$821.085,00, que se explican por las siguientes causas:



- Por mayores costos y gastos en la prestación de los servicios en un 17% por \$ 296.289,00, donde se destacan los aumentos en: gastos en personal 10%, útiles de escritorio 3%, gastos generales 2%, gastos de inspección de unidades 4%.
- Por mantenimiento y acondicionamiento de bateas y rodados un 11% por \$ 190.167,00.
- Por el aumento de impuestos y tasas un 12% por \$ 233.361,00 representado básicamente por el impuesto a los débitos y créditos bancarios.

Situación Financiera

Durante el ejercicio el mayor nivel de actividad económica, genero la necesidad de un financiamiento adicional del capital de trabajo de \$ 2.388.920,00, que se obtuvo a través de la siguiente fuente:

- Con recursos propios por la utilidad del ejercicio sin amortizaciones un 27% por \$ 640.283,00.
- Con financiamiento en el pago a los Asociados un 63% por \$ 1.494.557,00.
- Con el financiamiento en el pago a Proveedores un 2% por \$ 54.975,00.

A su vez el aporte de capital que efectuaron los asociados por \$ 297.411,00, permitió afrontar obligaciones como:

- Pagos por retiros de socios por \$ 125.076,00.
- Disminución de deudas bancarias por \$ 32.619,00.
- Compras de bienes de uso por \$ 114.323,00.

Los índices de liquidez se mantienen positivos, con un ratio de 1.29 que muestra que los activos corrientes superan un 29% las deudas totales. A su vez el endeudamiento de la cooperativa medido como las deudas sobre el



patrimonio neto aumentó en un 29% producto del alto nivel de actividad económica.

Situación Patrimonial

El capital social de la cooperativa tuvo un aumento de \$ 94.981,86, como resultado de \$ 297.411,88, por aporte que efectuaron los socios, y una disminución de \$ 202.430,02, por el retiro de bajas de matriculas.

El concepto anterior sumado a la utilidad del ejercicio explican el crecimiento que el patrimonio neto tuvo al cierre del ejercicio.

Evolución de los costos

IT RUBRO	2003		2004		2005		2006	
	Valor \$	Incidencia						
1 Combustible	0,1042	15,77%	0,1960	19,01%	0,3073	29,66%	0,3949	27,24%
2 Lubricante y lavado	0,0056	0,85%	0,0112	1,09%	0,0119	0,91%	0,0122	0,84%
3 Neumáticos	0,0180	2,72%	0,0664	6,44%	0,0664	5,33%	0,0735	5,07%
4 Reparaciones y repuestos	0,0250	3,78%	0,0414	4,02%	0,0697	5,57%	0,0986	6,80%
5 Material rodante	0,0664	10,05%	0,1094	10,61%	0,1094	8,21%	0,1094	7,54%
6 Personal	0,1260	19,06%	0,1260	12,22%	0,1320	10,11%	0,1616	11,14%
7 Seguros	0,0158	2,39%	0,0202	2,03%	0,0238	1,84%	0,0245	1,69%
8 Patentes y tasas	0,0161	2,44%	0,0161	1,56%	0,0168	1,26%	0,0168	1,16%
9 Costo financiero	0,0170	2,57%	0,0406	3,94%	0,0419	3,11%	0,0414	2,85%
10 Gastos generales	0,1624	24,57%	0,2449	23,76%	0,2632	19,77%	0,3277	22,60%
11 Peajes	0,0158	2,38%	0,0158	1,53%	0,0158	1,18%	0,0158	1,09%
12 Rentabilidad e impuestos	0,0887	13,42%	0,1422	13,79%	0,1704	13,05%	0,1736	11,97%
Total Operación	0,6610	100,00%	1,0301	100,00%	1,2284	100,00%	1,4498	100,00%

Elaboración propia

(figura 20)

Analizando la evolución de los costos de la cooperativa se puede observar en la figura N° 20 que el promedio total de los mismos ha ido aumentando progresivamente a través de los años debido básicamente al proceso inflacionario.



El costo más significativo para la empresa en cuanto a su disminución es de Personal ya que se redujo aproximadamente en un 8% de Diciembre de 2003 a Febrero de 2006. Esta disminución se debe principalmente a que hubo un mayor aumento en el precio de los fletes con relación a los sueldos. Esto muestra cómo ha ido disminuyendo en este país el poder adquisitivo de la gente.

La figura N° 20 muestra también que los insumos importados son básicamente los que han sufrido aumentos. No así los peajes, Seguros y Gastos generales.

Por otra parte podemos observar cómo ha ido aumentando el precio de los fletes por kilómetro recorrido a través de los diferentes años, habiendo un precio de \$ 0,94 cts. en Diciembre de 2003 hasta llegar a \$ 2.10 cts. en Febrero de 2007.

Esto significa que la cooperativa tuvo que trasladar el aumento significativo que tuvo en sus costos producto del proceso inflacionario a los precios de los fletes por kilómetro recorrido para establecer un equilibrio entre sus egresos e ingresos.



I. Organización y ambiente

1.1 y 1.2 Análisis del Macro y Microentorno y Análisis Interno

Fortalezas

F1- Realiza operaciones de comercio internacional

F2- Buen ambiente laboral

F3- Vocación de la dirección por estabilidad laboral de personal

F4- Buen posicionamiento en el mercado

F5- Eficiencia en la prestación del servicio

F6- Tecnología adecuada para el mercado actual

F7- Buen clima organizacional

F8- Sistemas informáticos adecuados para la eficiencia en la prestación del servicio

F9- Infraestructura de servicios amplia

F10- Trayectoria y experiencia en el rubro

F11- Los socios de la cooperativa son los dueños de los camiones

F12- Personal comprometido con la empresa

F13- Certificación de normas ISO 9001 versión 2000, lo que da mayor prestigio a la empresa

F14- Pionera en el servicio

F15- Amplia capacidad de depósito

F16- Facilidad en la comunicación ascendente

F17- Comunicación mediante equipos de radio entre los camiones en ruta y la administración central

F18- La empresa cuenta con una página web donde promociona su servicio

F19- La empresa está exenta del impuesto a las ganancias



Debilidades

- D1- Falta de metodologías de trabajo
- D2- Falta de un estilo de liderazgo bien definido
- D3- Falta de sucesión en los mandos Directivos
- D4- Alto índice de averías
- D5- No existe control de gestión
- D6- Falta de presupuestos
- D7- No existen proyectos de inversión
- D8- Estructura cambiante por parte de los directivos

Oportunidades

- O1- Altas barreras de ingreso para nuevos competidores
- O2- Estabilización del precio de los combustibles por políticas gubernamentales
- O3- Creación de Cámara Empresarial entre las empresas competidoras del sector
- O4- Financiamientos personales para reactivar el parque automotor
- O5- Estabilidad del sistema financiero

Amenazas

- A1- Aumentos de los costos en el transporte por concesión de rutas a empresas privadas
- A2- Cambio constante de tecnología afectando a las empresas del sector
- A3- Condiciones de clima desfavorable
- A4- Incentivos por parte del Gobierno para la reactivación de ferrocarriles
- A5- Mayores exigencias de calidad
- A6- Piquetes en ruta
- A7- Rutas en mal estado
- A8- Gran poder de negociación por parte de los clientes en cuanto a calidad y precio



- A9- Distribución geográfica distante de empresas automotrices, lo que acarrea mayores costos para las empresas del sector
- A10- Desequilibrio geográfico en cuanto a la concentración de la población, mayoritariamente en Capital Federal, lo que retrasa la logística del transporte
- A11- Aumento de las tarifas de peaje
- A12- Cargas muy expuestas, lo que la hace muy vulnerable ante daños
- A13- Bajo nivel de liquidez de los activos, lo que dificulta a las empresas del sector al momento de querer salir del mismo
- A14- Gran poder de negociación por parte de los proveedores, en cuanto a plazos y formas de pago
- A15- Disminución de exportaciones
- A16- Aumento del nivel de desempleo
- A17- Disminución del poder adquisitivo y el consumo



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Diagnóstico Organizacional

En la actualidad el sector transporte de automóviles se encuentra en recesión producto de la crisis financiera desatada en Estados Unidos a mediados de 2008 y que impactó en todas las actividades y sectores de casi todos los países del mundo. La Argentina comenzó a evidenciar disminuciones en el consumo, inversión y exportaciones como parámetros fundamentales del PBI de una nación.

La producción de automóviles en Noviembre de 2008 disminuyó notablemente en comparación con igual período de 2007. No obstante, dicha producción es todavía positiva para el país.

En el año 2008 la empresa se encuentra en una situación estable que le permite afrontar las amenazas que se desprenden del mercado, el cuál como ya se dijo evidencia una disminución dada por la recesión nacional y mundial.

Desde sus comienzos la empresa COOP.T.A.CORD LTDA. ha logrado atravesar las distintas adversidades que se fueron presentando en su camino. Fue desarrollándose con el correr de los años y su crecimiento se marcó al ritmo de la situación económica nacional.

A lo largo de sus 34 años de trayectoria en el rubro transporte COOP.T.A.CORD ha logrado posicionarse en la mente de sus clientes que la reconocen como la empresa líder del mercado junto a Furlong. Su imagen está respaldada por la eficiencia en el servicio prestado que ofrece, la calidad que garantiza en sus trabajos y la atención cordial que brinda a proveedores y clientes.

Una de las fortalezas de la empresa reside en la relación y trato que mantiene con sus empleados, regida por una comunicación flexible, lo que lleva a que se sientan a gusto y estén motivados, logrando así fidelidad de los mismos y bajos niveles de rotación del personal.



Asimismo, en su desempeño diario COOP.T.A.CORD LTDA. se apoya en sus proveedores y en la confianza que en ellos deposita lograda en base a la buena y sólida relación que ha construido en el transcurso de los años.

Con respecto a la infraestructura de servicios presenta una ventaja notable hacia sus competidores, esta ventaja está dada principalmente por la buena distribución geográfica de los centros de carga de la compañía, lo que le permite mayor rapidez y eficiencia en la logística de transporte.

En contraparte a lo mencionado con anterioridad, se observan en la empresa debilidades como la falta de un estilo de liderazgo definido y la falta de especialización en los mandos directivos. El hecho de que a pesar que existen cargos definidos para cada actividad, no haya un líder bien definido dentro de la empresa provoca muchas veces conflictos internos y una falta de planeamiento estratégico al momento de generar nuevos negocios y tomar decisiones.

Por otra parte es sumamente importante tener en cuenta y empezar a analizar las probabilidades de desarrollar nuevos negocios ya que la principal característica que presenta el sector transporte de automóviles es su demanda, ésta es muy sensible a cambios ya sea a niveles macro o micro económicos provocando aumento y disminución de trabajo para la Cooperativa y empresas del sector. Además obliga a las mismas a realizar inversiones en su infraestructura de servicios para poder abastecer la demanda cuando ésta es alta, pero cuando ésta disminuye, las empresas del sector cuentan con una gran cantidad de activos de alto valor prácticamente en desuso, produciendo esto elevados costos de mantenimiento. En algunos casos se presentan como pérdidas, para aquellas empresas que no han podido amortizar sus inversiones, sobretodo cuando éstas se realizan a grandes escalas como es el caso de la compra de camiones y bateas.



Diversificar el servicio no solo implica tener diferentes fuentes de ingresos sino también disminuir los riesgos económicos.

En conclusión, los aspectos claves que se desprenden de esta compañía son:

- **En caso de dificultades los empleados recurren a directivos que ellos mismos identifican mediante una relación de afinidad, en lugar de recurrir al superior formalmente designado en el organigrama.**
- **Es una de las pocas empresas del sector que todavía no ha incursionado en otro tipo de transporte para de esta manera diversificar el servicio y disminuir riegos.**
- **Trayectoria y experiencia en el rubro transporte de automóviles.**
- **Compromiso por parte de los empleados para con los objetivos de la empresa ya que los mismos muchas veces extienden su horario de trabajo para finalizar actividades.**
- **Falta de un estilo de liderazgo bien definido.**
- **Falta de especialización en los mandos directivos.**
- **Falta de planificación estratégica.**
- **Buen clima organizacional.**
- **Alto sentido de pertenencia de los empleados.**



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



DEFINICIÓN DE PROGRAMAS

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



PLAN 1: “Diversificando”

1. SINOPSIS

Con este programa se pretende comenzar a incursionar en un nuevo mercado, como es el de transporte de cargas en general.

2. OBJETIVOS

- Diversificar las actividades de la cooperativa para disminuir los riesgos económicos – financieros.
- No depender únicamente del mercado automotriz.

3. METAS

- A partir de Mayo del año 2009 incorporar un nuevo servicio.

4. ESTRATEGIAS

- Diversificación de servicio
- Penetración de mercado

5. RESPONSABLES

- ❖ Área Compras
- ❖ Área Tráfico
- ❖ Contador
- ❖ Comité Ejecutivo

6. INVOLUCRADOS:

- ❖ Consejo de Administración y los demás socios de la empresa.



7. ACTIVIDADES

Primero se llevará a cabo una reunión a cargo del Comité ejecutivo y dirigida a los socios de la empresa con el motivo de informarles la puesta en marcha de un nuevo proyecto empresarial. Dicha propuesta consistirá en la adquisición de camiones y equipos de enganche (semi - remolques) para comenzar a incursionar paralelamente con su actividad principal en el mercado de transporte de contenedores.

En primera instancia la cooperativa comprará 4 semis y 4 camiones para poder realizar los fletes. Para insertarse en este nuevo mercado se procederá, en un principio, a la contratación de 4 nuevos fleteros.

Como paso siguiente, el encargado de compras deberá pedir presupuestos a los distintos proveedores de semis y camiones y definir en base a calidad y precio cuál es la mejor oferta.

A continuación se plantea un Mix de Marketing de servicios con el objetivo de detallar todos los pasos necesarios para la realización de dicho programa.

Producto: (servicio)

- El servicio base, que es el transporte de Carga en General – Contenedores.

Ventajas del transporte de contenedores:

Son un elemento de transporte que tienen ciertas peculiaridades, son fabricados para tolerar el uso repetido hasta que se prescriba su deterioro, y tienen perfil permanente, están considerados para que sea más factible la carga y descarga de las mercaderías, disponen de dispositivos que proporcionan la maniobra de los productos en instante que se realiza el trasbordo de las mismas mercaderías de



un medio de transporte a otro. Su empleo estará autorizado constantemente siempre y cuando éste posea su título de seguridad que demandan las reglas accesorias. Son inventados para suministrar la carga de las mercancías por uno o diversos medios con el propósito de impedir rupturas.

Reglamentaciones

Les corresponden incluir la marca y el número de identificación en representaciones que proporcionen su especificación a simple vista. Se halla un régimen de contenedores que predice una etapa de 480 días continuos ineludibles para aquellos contenedores de sociedades extranjeras que entren a un territorio aduanero y 24 meses continuos también para los contenedores de compañías nacionales que se extraigan transitoriamente al exterior. Pero prevalece también un nuevo régimen el cuál apodera al ATA agente de transporte aduanero y lo hace garante de las importaciones o exportaciones temporarias de contenedores y los mismos ATA permanecen controlados mediante la destinación que se genera al exhibir el manifiesto y al finalizar el año los ATA se comprometen a mostrar un arqueo de los contenedores que ingresaron o partieron detallando al mismo tiempo aquellos que fueron cancelados en su tiempo correspondido. Del mismo modo estarán responsabilizados de la carga de los mismos cuando estos no desconsoliden en zona primaria aduanera en donde el medio transportador ha abordado. Es por eso que se formulará un remito de contenedores cuyo duplicado será otorgado al chofer, que realiza el traslado a partir del embarque hasta el deposito o lugar de destino de la mercadería. Los remitos de los contenedores tienen que ser rubricados en la Aduana en el cuál opere el ATA, como así del mismo modo los precintos que empleen los contenedores. Estos términos indicados se frenan cuando las mercancías son centro de confiscación, al quedar las mercaderías perjudicadas a sumario aduanero, y se traba cuando por cuestión accidental o de



casualidad o de fuerza mayor el contenedor resulta inhabilitado.

Tipos de Contenedores

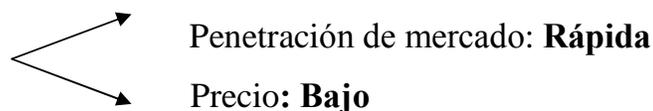
Se aprovechan distintos tipos de containers y todo es de acuerdo con la mercadería y el producto en si que se va a transportar y se clasifican generalmente según sus características particulares en containers de carga general que están cerrados herméticamente sin refrigeración ni ventilación, son estándar y también suelen llamarse dry van. Otro modelo serian los reefer que son térmicos y refrigerados cuentan con un sistema para mantener las altas y bajas temperaturas según lo requiera la mercadería que se coloque en el, mediante un termostato. Open side éste se maneja en cargas de grandes longitudes donde se resulta imposible la carga por la puerta del containers es por eso que se caracteriza por ser abierto en uno de sus costados. Otra variante los open top que se encuentran abiertos por la segmento de arriba y se paga un extra porque poseen la característica de poder cargarse el producto en abundancia. El flat rack este modelo es utilizado para cargas especiales y también deben pagar un suplemento extra como los open top, generalmente no tiene las paredes laterales y, según la cuestión a exportar puede que también le falten la paredes delanteras y traseras.

- El nuevo negocio se encuentra en una etapa de introducción donde:
 - * los beneficios son: bajos (ya que se trabaja con un margen de utilidad mínimo para lograr una rápida penetración de mercado).
 - * el precio es: bajo (para poder competir)
 - * la promoción es: de informar/ dar a conocer
 - * la plaza es: intensiva (existen varias empresas trabajando en el sector).
 - * la competencia es: agresiva (ya que existen muchos competidores).

En base a lo mencionado anteriormente se plantea:



- La estrategia a seguir es penetración de mercado rápida:



- Comercialización:

El target al cuál se va a dirigir la empresa es básicamente a todas aquellas empresas que exporten o importen mercaderías a través de contenedor ya sea dentro del territorio nacional o bien países limítrofes.

A través de la promoción intensiva que se realizará, la cuál se detallará más adelante, se dará a conocer el nuevo servicio ofrecido por la cooperativa. Además será tarea de la empresa, contactar a los posibles clientes (en su mayoría empresas nacionales o extranjeras) con el motivo de dar a conocer mediante reuniones preestablecidas su nuevo servicio de carga en general.

Precio:

- Definición del precio a cobrar por kilómetro recorrido:

$$\text{Precio} = \text{Costos} + \text{Utilidad}$$

$$\text{\$ 2,70} = \text{\$ 2,30} + \text{\$ 0,40 ctvs.}$$

- El objetivo es de: Máximo crecimiento en las ventas que se logrará principalmente con precios bajos, ya que los precios de la competencia son de \$2,90 el km. recorrido aproximadamente.

El costo del precio por km. recorrido se prevee será el mismo que el de transporte de automóviles.



- El método de fijación de precios es de: Valor percibido, ya que se trata de una empresa de servicios.

Plaza:

- Canales de Distribución:

Se realiza el transporte de importación desde el punto de origen hasta el destino que corresponda.

Se realiza el transporte de exportación desde el punto de origen hasta el destino que corresponda.

Se realiza el transporte dentro de la República Argentina desde origen a destino, cualquiera sean estos.

- Nivel del canal de distribución:

El servicio brindado por la cooperativa se encuentra en el nivel 2, ya que es un intermediario entre la empresa proveedora del contenedor y su respectivo consumidor.

Promoción:

Como primera medida se establecerán los objetivos de la promoción. Este será el de informar y se hará mediante:

- Un clasificado en las páginas amarillas.
- En la página web www.cooptacor.com.ar incorporar un nuevo icono con un tono de color resaltante dentro del cuál se informe sobre el nuevo servicio.



Estos medios que se utilizarán son exclusivos ya que apuntan a un mercado en particular.

- El monto a invertir en el proyecto va a ser en función de los objetivos propuestos.
- Por último, para poder medir el desarrollo de la promoción, y poder corregir desvíos en caso de que halla, se preguntará al interesado del nuevo servicio, cuales fueron los medios por los que se informó.

Proceso:

Las empresas y/o particulares que deseen obtener el nuevo servicio realizarán el pedido al encargado de tráfico de la empresa, ya sea personalmente o bien por teléfono; donde se establecerán los plazos de entrega de contenedores y el régimen de pago a efectuar. Estos son de contado o a 30 y 60 días (fecha factura). Una vez realizada la totalidad del pago se entregará la factura correspondiente.

Paralelamente a esto el encargado de tráfico organizará las distribuciones en base a los destinos de cada unidad (camión).

El sistema de asignación de los fletes a cada una de las 4 unidades disponibles para la realización del trabajo se hará de la misma manera que para el servicio de transporte de automóviles.

En tráfico:

El chofer se dirigirá al lugar de destino, ya habiéndole entregado con anterioridad el dinero correspondiente para el flete y el gasoil, allí tendrá que realizar la carga de contenedores en el semi. En ese mismo momento también tendrá que retirar una carta de porte y paralelamente con esto contará también con



una planilla donde se detallará la carga que se transporta y el lugar de destino. Cuando realice la entrega del contenedor hará firmar la carta de porte y llevará esta documentación a la playa más cercana de la cooperativa y se le rendirá la hoja de ruta que se le dio cuando salió.

Es imprescindible que el cliente potencial tenga la plena certeza y tranquilidad que al momento de distribuir su mercadería esta llegue a destino y no sea víctima de lo que se conoce en Argentina como "Piratas del Asfalto". Por ello, se propone contar con los sistemas de seguridad que la empresa ya posee en todos los móviles afectados a este nuevo servicio. Los mismos, estarán protegidos por Mercury Mobile que brinda un sistema de monitoreo constante desde que las unidades salen, hasta que llegan a destino. De producirse un siniestro a lo cual todos estamos expuestos acuden de inmediato al último destino registrado de la unidad las fuerzas de seguridad de Mercury Mobile, la fuerza policial del distrito correspondiente y Gendarmería Nacional con lo cual el abordaje a móviles que cuentan con este servicio es poco atractivo para los "Piratas del Asfalto".

Soporte Físico:

El soporte físico necesario para la puesta en marcha del programa es:

- ◆ 4 semi-remolques para carga abierta. A continuación se detallan las características del semi que se aconseja por su precio y calidad de materiales.

Fabricado en acero QSTF420 de alto

límite elástico

Freno de disco

Suspensión neumática.



pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Piso contrachapado de 30mm.

ABS - EBS, RSP.

Elevador primer eje automático.

Complementos: tornos, ganchos delantera.

TARA: 5.600 Kg.

- ◆ 4 camiones adaptables para este trabajo con su respectiva documentación en regla, entre esta, patente, cedula verde, ITV, autorización de manejo de chasis.
- ◆ Toda la infraestructura de comunicación entre la administración central y los chóferes en tránsito. También entre la administración central y los demás centros de carga de la cooperativa.
- ◆ Autorizaciones en regla por la Cámara Empresarial de Transporte y todos los papeles e informes necesarios para la realización del trabajo.

Personal en contacto:

El personal en contacto para la puesta en marcha del programa es:

- ◆ Los 4 nuevos chóferes que manejarán los camiones con los semis.
- ◆ El encargado del área de tráfico y todos los responsables dentro de la misma para atender llamadas de pedidos y/o modificaciones en cuanto a la realización del flete.
- ◆ El tesorero, el cuál deberá efectuar la salida de dinero que se entregará a los chóferes para el viaje.



- ◆ Las personas encargadas de emitir las hojas de ruta y realizar las verificaciones y firmas correspondientes con respecto al flete.

8. PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto financiero del programa se realiza teniendo en cuenta el precio de los insumos necesarios, costo de la mano de obra permanente y finalmente la inversión en los equipos (camiones y semis).

Dichos costos se utilizan para definir el costo por km. recorrido a cobrar a través de una estimación en la cuál se supone que los 4 camiones realizarán 648.000 km. por año.

A continuación se muestran los detalles de cada uno de los costos mencionados anteriormente.

INVERSION DE EQUIPOS

Kilometros Rec 648000

Año 0	Años Amort.	1	2	3	4	5	6	7
\$196.000,00	10	\$19.600,00	\$19.600,00	\$19.600,00	\$19.600,00	\$19.600,00	\$19.600,00	\$19.600,00
\$840.000,00	5	\$168.000,00	\$168.000,00	\$168.000,00	\$168.000,00	\$168.000,00	\$168.000,00	\$168.000,00
\$1.036.000,00		\$187.600,00						
Costo por Km		\$	0,29					

Valor Origen

\$ 280.000,00

\$ 1.200.000,00

\$1.480.000,00

8	9	10
\$19.600,00	\$19.600,00	\$19.600,00
\$168.000,00	\$168.000,00	\$168.000,00
\$187.600,00	\$187.600,00	\$187.600,00

pdfMachine
A pdf writer that produces quality PDF files with ease!
 Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.
 Get yours now!

Mano de Obra permanente										
Detalle	Cantidad	Sueldo Basico	Total Bruto	SAC Mensual	Vacaciones	Total Bruto	SIJIP 10,17%	FNEO 0,89%	Obra Social 6%	Asig. Fliares 4,44%
							10,17%	0,89%	6,00%	4,44%
Chofer 1° Categoría	4	\$ 6.561,36	\$ 6.561,36	\$ 546,78	\$ 3.827,46	\$ 10.935,60	\$ 1.112,15	\$ 97,33	\$ 656,14	\$ 485,54
Viaticos por Km recorrido	4	\$ 6.644,16	\$ 6.644,16	\$ 553,68	\$ 3.875,76	\$ 11.073,60	\$ 1.126,19	\$ 98,56	\$ 664,42	\$ 491,67

ART Fija	ART Vble 2,94 %	INSS,JP 1,5%	Total Contribuciones	Total Mensual	Total Anual
\$14,24	2,94%	1,50%			12
\$56,96	\$ 321,51	\$ 164,03	\$ 2.893,65	\$ 13.829,25	\$ 165.951,06
\$56,96	\$ 325,56	\$ 166,10	\$ 2.929,45	\$ 14.003,05	\$ 168.036,62
				Total Año	\$ 333.987,68

Costo x Km	\$ 0,52
-------------------	----------------

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

	Precios Insumo	\$ / KM	% / Total
Amortizacion de Equipos		\$ 0,2895	12,6%
Mano de Obra Chofer		\$ 0,5154	22,5%
Neumáticos para Unidad Tractora			
2 Direccionales	\$ 1.420,00		
4 Tractoras \$/Unidad. V.Util 160,000 km.	\$ 1.543,00	\$ 0,0587	2,6%
Filtro Aceite Motor			
2 filtros \$/unidad c/15000 km.	\$ 35,60		
1 Filtro \$/unidad c/15000 km.	\$ 49,60	\$ 0,0081	0,4%
Filtro Aire			
Primario \$/unidad c/100000 km.	\$ 120,00		
Secundario \$/unidad c/100000 km.	\$ 223,00	\$ 0,0034	0,1%
Filtro trampa de agua			
1 filtro \$/unidad cada 15000 km.	\$ 89,00	\$ 0,0059	0,3%
Filtro de Gas oil			
2 unidades c/10000 km. \$/unidad	\$ 68,90	\$ 0,0069	0,3%
Filtro de Aceite de caja de velocidades			
1 unidad c/50000 km. \$/unidad	\$ 35,00	\$ 0,0007	0,0%
Aceite de caja de velocidades			
16 litros c/50000 km. \$/litro	\$ 29,50	\$ 0,0094	0,4%
Aceite motor			
38 litros x \$/litro c/ 15000 km.	\$ 32,00	\$ 0,0811	3,5%
Aceite de diferencial			
12 litros c/90000 km. \$/litro	\$ 32,00	\$ 0,0043	0,2%
Combustible			
Litros/100 km.		40,00	
Precio gas oil (2,70 - ITC a cuenta IVA)	\$ 2,150	\$ 0,8600	37,5%
Patentes			
Tractor s/ km/año	\$ 1.890,00	\$ 0,0117	0,5%
Licencia de conducir (\$ 70,- x 5 años-Mun.Cba)			
\$ cada 5 años, 480000 km.	\$ 150,00		
\$ cada año, 162000 km.	\$ 150,00	\$ 0,0017	0,1%
Seguro de unidad			
% sobre valor asegurado (camion y semi)		6,00	
por año ó 162000 km		\$ 0,2382	10,4%
Baterías			
\$/año o 120000 km.	\$ 700,00	\$ 0,0073	0,3%

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Lavado y engrase	7			
\$/lavado y engrase c/10000		\$ 220,00	\$ 0,0225	1,0%
Subtotal OPERACION CAMION				
			\$ 2,1249	
Gastos Administrativos				
		1%	\$ 0,0200	0,9%
Costos Financieros de insumos y camión				
7% del costo operativo + gastos fijos		7%	\$ 0,1495	6,5%
Subtotal antes de rentabilidad e impuestos			\$ 2,2945	100,0%
Costo del kilómetro recorrido sin MO ni Amortiz.			\$ 1,4896	

VIABILIDADES DEL PROYECTO

Viabilidad Técnica

Es posible llevar a cabo el proyecto ya que la empresa posee toda la infraestructura en materia de:

Operatividad: Los mismos empleados y encargados de áreas que llevan a cabo operativamente el transporte de automóviles, pueden en un principio llevar a cabo el transporte de carga en general.

Resistencia Estructural: La empresa cuenta con estructura disponible en cuanto a depósitos, playas, centros de cargas, empleados y disponibilidad tecnológica para llevar adelante el proyecto.

Cabe destacar que el nuevo programa no trata de un servicio totalmente diferente al que ya realiza la empresa, sino que es una extensión en materia de transporte sustituyendo el transporte de automóviles por el de carga en general.

Mecanismo de Control: Este se llevará a cabo efectuando las revisiones correspondientes de la carga transportada, la verificación de las hojas de ruta y cartas de porte con sus respectivas firmas.

Se realizarán las mediciones correspondientes para saber si se están cumpliendo los objetivos propuestos con su respectiva meta.

Viabilidad Económica

Para definir la viabilidad económica del proyecto se formula un flujo de fondos. En el mismo se observa que de acuerdo al precio cobrado por km. recorrido estimado, la empresa comenzará a obtener utilidades en el año 3 de la puesta en marcha del proyecto.

Para ello se enfrenta lo que se produce con lo que se gasta.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Viabilidad Financiera

El proyecto es viable a tres años, ya que a partir de ese período se comienzan a obtener utilidades y se observa un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$ 83.608,48.

Por otra parte, para determinar los puntos de quiebre del proyecto, es decir, realizando la combinación del precio cobrado por km. recorrido con las distintas distancias recorridas por los camiones por año, se obtiene cuál de estas combinaciones es la que permite obtener utilidades.

Para ello se utiliza lo que se denomina Sensibilización del VAN.



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



PLAN 2: “Reestructuración”

1. SINOPSIS

Con este programa se pretende lograr la reestructuración del organigrama funcional de la cooperativa, utilizando para esto un esquema de organización Dualista.

2. OBJETIVOS

- Eficientizar la dirección de la empresa.
- Establecer una división clara entre la estructura social de la cooperativa y su estructura empresarial.

3. METAS

- Lograr la reestructuración del 100% a partir del mes de Julio de 2009.

4. ESTRATEGIAS

- De Reestructuración.

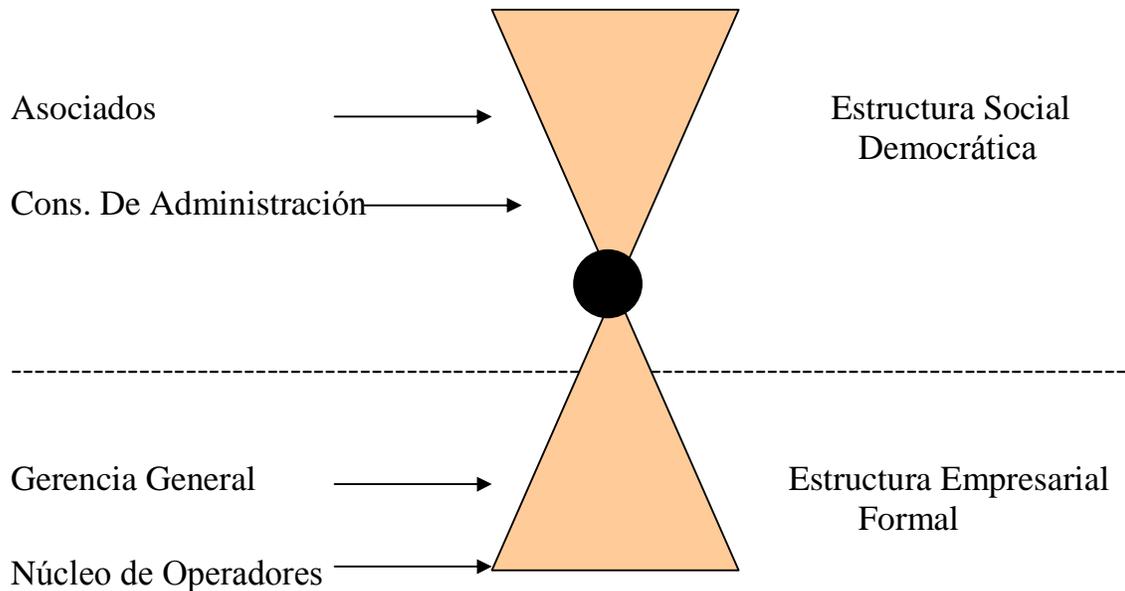
5. INVOLUCRADOS

- ❖ Socios y empleados de la Cooperativa.

6. ACTIVIDADES

Como primera medida se realizara una reunión con todo el Consejo de Administración para dar a conocer la propuesta de dicho programa.

Mediante filminas, el secretario de la empresa, presentará una idea de lo que es un esquema Dualista y que se pretende lograr con este. A continuación y a modo de ejemplo se presenta un esquema sintético de lo que podría llegar a mostrar dicha filmina.

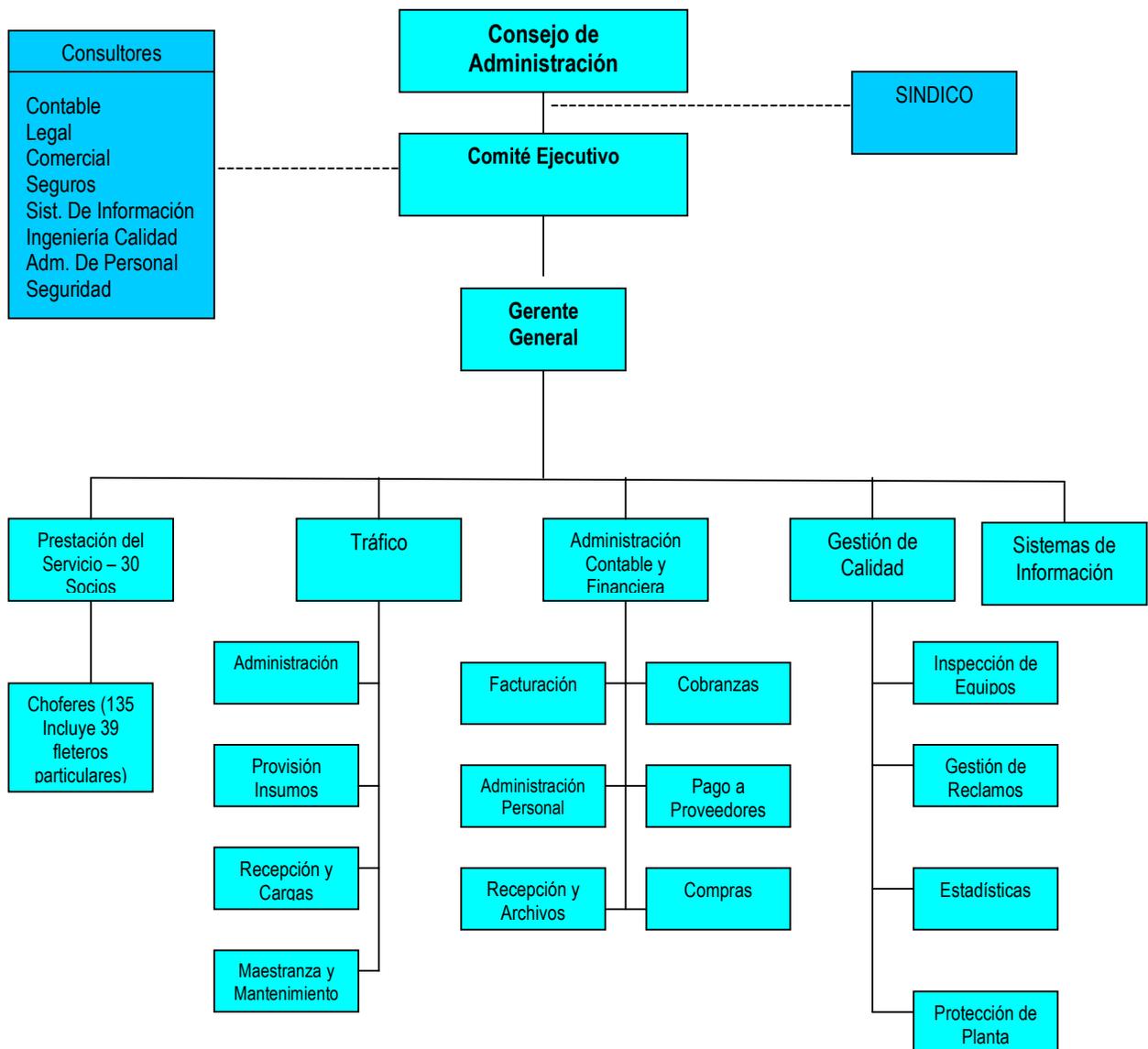


Este sistema plantea que si bien una cooperativa tiene con fin social procurar el bienestar de sus asociados; también existe la necesidad de un fin económico, y que ambos fines deben ser enfrentados de maneras diferentes. Plantea que para atender los fines sociales se debe contar con una estructura democrática atendida por sus asociados y consejo de administración; y para abordar los fines económicos es preciso el aporte de una gerencia general y sus operadores. La ventaja de este sistema es que permite que tanto el Consejo de Administración como la gerencia general puedan trabajar de manera conjunta para así lograr beneficios corporativos.



A continuación se plantea el nuevo organigrama de COOP.T.A.CORD

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL





Como se observa en la figura anterior, la reestructuración del organigrama, consiste en: agregar un área donde figure el Consejo de Administración, unificar dentro del área Comité Ejecutivo al Presidente – Tesorero y Secretario; y por último agregar el área de Gerente General, este cargo será ocupado por una persona ajena a la cooperativa, es decir, que no podrá ser ni miembro del consejo ni socio de la misma. Estará a cargo de la planificación gerencial de la empresa.

Perfil del Gerente General:

- * Lic. En Administración
- * Conocimientos sobre gestión de cooperativas.
- * Aptitudes de liderazgo bien definidas.
- * Personalidad adaptable a este tipo de situación (ya que la cooperativa siempre fue dirigida por sus socios).
- * Experiencia laboral.

Funciones del Gerente General:

Área de Gerencia

A cargo del Gerente General

Funciones

- Realizar el pronóstico de demandas, conducir estudios de mercado y emitir sus conclusiones.
- Capacitar y entrenar técnicamente al personal dependiendo de su área.
- Participar en las reuniones del comité de la calidad.



Autoridad

- Debe prever la ausencia del personal a su cargo y la suya propia, para la cual deberá establecer un régimen de delegaciones.
- Podrá decidir de manera independiente sobre todas aquellas actividades referentes al ciclo operativo de la cooperativa; no así con aquellas que involucren variaciones en el capital social de la misma; ya que para esto deberá estar avalado por el Comité Ejecutivo.

Especificaciones de la posición

- No debe ser socio de la cooperativa y ser elegido según requisitos estipulados en las actividades del programa.
- Aptitudes personales: * conocimiento del mercado * dinamismo e imaginación * capacidad de negociaciones * capacidad de análisis económico financiero * voluntad de análisis * capacidad de toma de decisiones * conocimientos de marketing * conocimientos de management * conocimientos sobre el funcionamiento de una cooperativa.

El encargado de buscar, mediante la publicación de un aviso clasificado en el diario La Voz del Interior en la sección “Notables Destacados”, la persona a cargo de la gerencia, será el responsable del área de R.R.H.H. el señor Juan Rodríguez. El mismo mediante la recolección de curriculums vitæ y posteriores entrevistas decidirá en base a los puntos detallados dentro de especificaciones de la posición cuál de los postulantes es el adecuado para la función a desempeñar. El mismo será contratado a prueba por un periodo de seis meses.

Una vez elegido el candidato para ocupar el cargo de gerente general, será tarea del Comité Ejecutivo brindar los conocimientos necesarios sobre el funcionamiento de la empresa.



Los honorarios del Gerente General serán en sus comienzos de \$4.500 pudiendo aumentarse en un futuro dependiendo de su desempeño.

Con respecto a los horarios de trabajo se cumplirá el mismo régimen que los empleados de la empresa, ingresando a las 08:00 Hs. para finalizar su tarea a las 17:00 Hs. Pudiendo descansar una hora entre las 13:00 Hs. Y 14:00 Hs. para almorzar ya sea dentro o fuera de la cooperativa, dependiendo de su elección.

Redefinición de roles del Comité Ejecutivo

Funciones del Presidente:

- Recepcionar los pedidos de cotización de los clientes, analizar el contrato participando a las áreas requeridas, emitir la respuesta al cliente (cotización).
- Realizar toda su gestión en acuerdo al manual de calidad y de los procedimientos pertinentes, sugiriendo cambios cuando sea justificable por razones de mayor rendimiento de la calidad.
- Participar en las reuniones del comité de calidad.

Funciones del Tesorero:

- Supervisa todo egreso o ingreso monetario.
- Supervisa la preparación y emisión de la facturación a clientes.
- Supervisa el registro del estado de cobranzas e informa al comité ejecutivo.
- Supervisa el balance mensual.
- Supervisa el trámite de aspectos legales contables a través de su asesor.
- Autoriza la caja chica.

Funciones del Secretario:

- Solicitar los permisos a las instituciones autorizadas para el transporte internacional.



- Solicitar la ampliación del seguro nacional o nuevos seguros de carga transportada, equipos utilizados y choferes habilitados.
- Identificar las unidades a transportar.

Una vez que el nuevo Gerente comience a desempeñar sus funciones, el rol del Comité Ejecutivo será el de supervisar y controlar el desempeño del gerente general mediante reuniones mensuales.

7. PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto necesario para dicho programa es de \$ 4.500 mensuales el cual incluye sueldo de bolsillo y aportes.

8. MECANISMO DE CONTROL

El control de este programa lo llevarán a cabo los miembros del Comité Ejecutivo; ya que son las personas que se encuentran diariamente en la cooperativa. Mediante un seguimiento permanente a la persona que ocupará el cargo gerencial, para observar si el mismo cumple con lo asignado y que tan importante es su función dentro de la empresa.

9. PLAN DE CONTINGENCIA:

En caso de que la persona asignada para el puesto gerencial no sea la adecuada o no realice un buen desempeño dentro de la cooperativa durante el primer año que se le a asignado de prueba se lo destituirá del cargo y se buscara otro postulante; siempre y cuando manteniendo el organigrama propuesto.



10. CRONOGRAMA:

AÑO 2009

Actividades	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Reunión					
Recolección de curriculums					
Entrevistas					
Selección y capacitación del nuevo gerente					





CONCLUSIÓN

Analizando las distintas variables que requiere un estudio de este tipo, se concluye que el plan estratégico planteado permitirá a la empresa revertir su situación actual, minimizando las debilidades y aprovechando las oportunidades y fortalezas que se les presentan para lograr de esta manera cumplir con los objetivos y metas propuestas; para esto es importante identificar el estado de los elementos internos que componen la empresa como así también los factores externos donde se desempeña la cooperativa.

COOP.T.A.CORD LTDA. es una empresa que carece de un líder bien definido lo que afecta en la toma de decisiones por lo que se propone la incorporación de un gerente general capacitado, con una dinámica de trabajo eficiente que permitirá mejorar el desempeño de la empresa. Por otra parte se propone asignar recursos para emprender en un nuevo negocio, de esta manera disminuir los riesgos económicos – financieros. La concreción de esta idea nace a partir de la particularidad del sector, el cuál depende netamente de un mercado con muchas fluctuaciones como es el mercado automotriz.



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



ANEXO

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Formato de encuesta

Universo encuestado: 54 personas

Por favor, señale la opción que usted considera acertada en cada pregunta.

Pregunta 1: ¿Considera que sus sugerencias y opiniones son tenidas en cuenta a la hora de realizar cambios?

- A. SIEMPRE
- B. A VECES
- C. NUNCA

Pregunta 2: ¿Cuánto interés muestra la empresa por sus necesidades o reclamos?

- A. MUCHO
- B. POCO
- C. INDIFERENTE

Pregunta 3: ¿Qué factores de la organización lo hacen sentir a gusto con ella?

- A. RECONOCIMIENTO
- B. LOGROS
- C. RESPONSABILIDAD
- D. CRECIMIENTO
- E. BUENOS MODALES
- F. COMUNICACIÓN

Pregunta 4: ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de la empresa?

- A. MUY BUENA
- B. BUENA
- C. MALA



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



Pregunta 5: ¿Cómo considera la actividad diaria realizada por usted?

- A. INTERESANTE
- B. INTERESANTE Y DESAFIANTE
- C. POCO INTERESANTE

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



Tabulación de las Encuestas

Universo encuestado: 54 personas

Pregunta 1: ¿Considera que sus sugerencias y opiniones son tenidas en cuenta a la hora de realizar cambios?

- A. SIEMPRE - Esta opción fue elegida por 38 personas
- B. A VECES - Esta opción fue elegida por 16 personas
- C. NUNCA – Ningún encuestado eligió esta opción

Pregunta 2: ¿Cuánto interés muestra la empresa por sus necesidades o reclamos?

- A. MUCHO - Esta opción fue elegida por 50 personas
- B. POCO - Esta opción fue elegida por 4 personas
- C. INDIFERENTE - Ningún encuestado eligió esta opción

Pregunta 3: ¿Qué factores de la organización lo hacen sentir a gusto con ella?

- A. RECONOCIMIENTOS - Esta opción fue elegida por 19 personas
- B. LOGROS - Esta opción fue elegida por 10 personas
- C. RESPONSABILIDAD - Esta opción fue elegida por 8 personas
- D. CRECIMIENTO - Esta opción fue elegida por 6 personas
- E. BUENOS MODALES - Esta opción fue elegida por 2 personas
- F. COMUNICACIÓN - Esta opción fue elegida por 9 personas

Pregunta 4: ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de la empresa?

- A. MUY BUENA - Esta opción fue elegida por 18 personas
- B. BUENA - Esta opción fue elegida por 36 personas
- C. MALA - Ningún encuestado eligió esta opción



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Lic. en Administración

SEMINARIO FINAL



Pregunta 5: ¿Cómo considera la actividad diaria realizada por usted?

- A. INTERESANTE - Esta opción fue elegida por 40 personas
- B. INTERESANTE Y DESAFIANTE - Esta opción fue elegida por 14 personas
- C. POCO INTERESANTE - Ningún encuestado eligió esta opción

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



ESCALA DE LIKERT COOP.T.A.CORD LTDA

A continuación usted encontrara una prueba que consta de 16 preguntas, la cual busca medir distintos aspectos como el clima organizacional, el sentido de pertenencia, la comunicación en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

1- Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo X	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 20 minutos aproximadamente.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

Edad:-----

Sexo: Masculino
Femenino

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Área donde trabaja:-----

Cargo que desempeña:-----

Antigüedad:-----



1- Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

2- Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

3- Realmente me interesa el futuro de la Empresa:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

4- La información que se maneja en la empresa es conocida por todos:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

5- Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

6- Me enorgullezco de decir que soy parte de la empresa:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo



7- Entiendo de manera clara las metas de la empresa:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

8- Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

9- Los directivos dan a conocer los logros de la empresa:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

10- Las órdenes de la alta gerencia son bien interpretadas:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

11- El trabajo en equipo con otras áreas es bueno:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

12- Cuando necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

13- Mi grupo de trabajo no me hace sentir incomodo:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo



14- Me siento feliz trabajando en esta empresa:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

15- Las metas de la empresa son entendibles:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

16- Existe facilidad para comunicarse con los niveles superiores:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Indiferente	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo