



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR - FIDES ET RATIO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

=====

MODELO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORA
“TRANS-AQUINO”

PRESENTADO POR:

GROVER AQUINO ASCUY

**LA PAZ – BOLIVIA
2006**

=====
Nº 0014
=====

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

**MODELO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA EMPRESA
“TRANS-AQUINO”**

POSTULANTE: GROVER AQUINO ASCUY

PROFESOR GUÍA: LIC. VICTOR HUGO AMURRIO TÓRREZ

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de graduación
en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al grado
de Licenciatura en Contaduría Pública**

La Paz, Julio de 2006

“AGRADECIMIENTOS”

A Dios, a mi familia y a la Universidad la Salle en Bolivia; por su apoyo en la conclusión de esta meta profesional.

INDICE

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCION I

ANTECEDENTES II

FORMULACION DEL PROBLEMA III

Elementos del Problema III

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS IV

Objetivo General IV

Objetivos Específicos IV

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION V

ALCANCES DE LA INVESTIGACION VI

Ámbito Geográfico VI

Ámbito Económico VI

Ámbito Financiero VI

METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION VII

Información Primaria VII

Información Secundaría VII

PRIMERA PARTE: LA EMPRESA

CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 1

- 1.1. Descripción General 1
- 1.2. Descripción Económica – Financiera 1

CAPÍTULO 2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 3

- 2.1. Antecedentes del Problema 3
- 2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema 4
- 2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema 4
- 2.4. Beneficios a la actividad profesional actual 4

CAPÍTULO 3 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL 6

- 3.1. Principales funciones que desempeña el postulante en la institución 6
 - 3.1.1. Características esenciales de las actividades desarrolladas 7
 - 3.1.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la institución 7
- 3.4. Presentación de la estructura organizacional 7

SEGUNDA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 4 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION 9

- 4.1. Misión 9
- 4.2. Retribución que ofrece la organización 9
- 4.3. Principios y valores de la organización 10
- 4.4. Políticas y normas de la organización 10

4.5. Productividad – Eficiencia – Calidad – Rentabilidad	11
4.6. Campo de acción de la organización	11
4.7. Visión	11
4.8. Objetivo Estratégico	12
4.9. Oportunidad	12
4.10. Amenaza	12
4.11. Fortaleza	13
4.12. Debilidad	13
CAPITULO 5 PROCESO ADMINISTRATIVO	14
5.1. Planeación	14
5.2. Organización	15
5.3. Ejecución	16
5.4. Control	17
5.5. Interrelación entre las funciones	18
5.6. Objetivos	19
5.7. Principales tipos de planeación administrativa	29
CAPITULO 6 FILOSOFIA DE LA EMPRESA	30
6.1. Filosofía de la empresa	30
CAPITULO 7 TRANSPORTE	
7.1. Definición de Transporte	45
7.2. Antecedentes del Transporte	45
7.3. Diferentes modos de Transporte	46
7.4. Transporte Intermodal	56
7.5. Transporte en ciudades	59
7.6. Regulación y economía de transporte	60
7.7. Leyes económicas	61
7.8. Tasas	62

7.9. Sistemas de Transporte Inteligente	62
7.10. Las redes relacionan a las sociedades en el espacio geográfico	65
TERCERA PARTE: MARCO PRACTICO	
CAPÍTULO 8 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	66
8.1. Tipo de Estudio	66
8.2. Definición de Variables	66
8.3. Diseño de la Investigación	67
8.4. Unidad de Análisis	67
8.5. Métodos de Recolección de Datos	68
CAPÍTULO 9 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO	72
CUARTA PARTE: PROPUESTA	
CAPÍTULO 10 PROPUESTA	78
10.1. Objetivos de la propuesta	78
10.2. Alcances de la propuesta	78
10.3. Planteamiento y desarrollo de la propuesta	78
10.4. Conclusiones finales del trabajo	99
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 BALANCE DE APERTURA	101
ANEXO N° 2 ENTREVISTA TRANS-AQUINO	102
ANEXO N° 3 CUESTIONARIO CLIENTES TRANS-AQUINO	104

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1 LOS SERVICIOS SE PRESTAN CON OPORTUNIDAD	73
GRAFICO N° 2 PRESTAR SERVICIOS DE ALMACENAJE	74
GRAFICO N° 3 PRESTAR SERVICIOS DE EMBALAJE	75
GRAFICO N° 4 EXISTIO ALGUN CONTRATIEMPO	76
GRAFICO N° 5 INFORMA SOBRE EL EMBARQUE DE SU MERCANCIA	77

INTRODUCCION

Las organizaciones pequeñas a veces no requieren más especialización que la suficiente para distinguir el trabajo de un individuo y el de otro. Pero, a medida que las organizaciones aumentan de tamaño y diversifican sus actividades se hace necesario dividir las tareas fundamentales y agruparlas en responsabilidades departamentales. Esta situación no solo ayuda a definir la responsabilidad y la autoridad sino también los distintos niveles de jerarquía. Por otra parte facilita la comunicación haciendo que se produzca información periódica confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones y el control que debe existir para la salvaguardia de los activos.

En este sentido la investigación se orientará hacia un modelo de administración que cubra los vacíos existentes en el área de organización de la empresa de transportes "Trans Aquino" para lo cual se consideran las siguientes partes:

La primera parte contendrá la descripción de la empresa, rubro en el que está, a qué se dedica, años de experiencia. Asimismo, se identificará y describirá el problema exponiendo la falta de un diseño formal de la estructura organizativa así como los canales de comunicación no formales instaurados en la empresa. Luego se describirá la actividad empresarial mostrando las principales funciones y características esenciales desarrolladas.

La segunda parte se referirá enteramente al marco teórico que se orientará principalmente a la administración desarrollando tópicos de organización y control.

La tercera parte será el marco práctico donde se expondrá el tipo de estudio a realizarse, definición de variables, método de recolección de datos y unidad de análisis entre otros.

La cuarta parte contendrá la propuesta y el diseño de la misma mostrando sus objetivos, alcances, planteamiento y desarrollo y las conclusiones del trabajo realizado.

ANTECEDENTES

La empresa unipersonal “Trans Aquino” presta servicios de transporte de carga interdepartamental y de larga distancia nacional e internacional por carretera. En la actualidad su personal está constituido por una administradora, un auxiliar y cuatro choferes que desarrollan sus actividades laborales de acuerdo a los roles que les corresponda desempeñar y no por previo diseño o definición por parte de la estructura organizacional de la empresa formalmente constituida, de manera que se contribuya en forma específica al esfuerzo grupal en la consecución de los objetivos y metas planteadas que tampoco están previamente estipuladas. Asimismo, la falta de determinación de la misión y la visión impide a la empresa definir su actividad empresarial y sus características operativas de la misma forma que incide en el planteamiento, claridad y especificidad de los objetivos.

Por lo anteriormente citado se hace indispensable la estructuración, sistematización y formalización de la empresa a través de la identificación,

clasificación y agrupamiento de las actividades orientadas a conseguir los objetivos y a definir las funciones y la cadena de mando.

Es por esto, que la presente investigación, tiene como prioridad diseñar un modelo de administración que responda a las necesidades de la empresa de manera que sirva como referencia para un mejor desarrollo de sus actividades administrativas en pro de su crecimiento.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

ELEMENTOS

Los elementos del problema se desarrollan de la manera siguiente:

- La falta de sistematización y formalización de la empresa impide definir la responsabilidad y la autoridad que deben establecerse en toda organización para determinar los niveles de jerarquía y la cadena de mando.
- La ausencia de manual de funciones impide a los miembros de la empresa cumplir tareas específicas y estipuladas por la organización.
- No definir objetivos dentro la empresa imposibilita su crecimiento porque implica que los miembros de la entidad desconocen la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal.

Por lo anteriormente señalado el problema se define: ¿Cómo el diseño de un modelo de estructura organizativa para una empresa de transporte de carga coadyuvará a la determinación de sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad futura?

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es diseñar un modelo de administración que formalice y sistematice a la empresa “Trans Aquino” con la finalidad de determinar objetivos que permitan su crecimiento y sostenibilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son:

- Plantear la misión y visión de la empresa con la finalidad de definir su actividad empresarial y sus características operativas de manera que se logre el planteamiento, claridad y especificidad de los objetivos.
- Diseñar un organigrama que defina las áreas de responsabilidad y autoridad dentro la empresa y muestre los distintos niveles de jerarquía.
- Elaborar manual de funciones que permita agrupar y especificar las diferentes funciones a desempeñarse en la entidad.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Toda empresa organizada, sea del tipo que sea, debe o al menos debería tener, si se desea que su existencia sea significativa, una misión y visión claramente definidas. Este precedente ayuda significativamente a una entidad en el planteamiento de sus objetivos y proyección futura ya que representan el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y control.

Por otra parte para que la función organizacional pueda existir y poseer significado para el personal de la empresa debe constar de objetivos verificables, una idea clara de las principales actividades implicadas y un área de autoridad precisa para que la persona ejerza una función determinada en cumplimiento de las metas preestablecidas.

Con lo ya mencionado se logra que el personal, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos, respondiendo no solo de los recursos que fueron confiados, si no también de la forma y resultados de su aplicación de acuerdo a políticas prescritas en la organización.

Se desarrolla también la capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos de la empresa. Esto promueve la eficiencia operativa y a una mejor gestión garantizando su sostenibilidad y proyección futura.

ALCANCES DE LA INVESTIGACION

AMBITO GEOGRAFICO

La empresa de transportes “Trans Aquino” se encuentra ubicada en la ciudad de Cochabamba, localidad de Vinto, Avenida Albina Patiño Km. 17 ½ carretera a Oruro.

AMBIENTE ECONÓMICO

La empresa unipersonal de transporte “Trans Aquino” pertenece al sector terciario de la economía puesto que presta servicios de carga Interdepartamental y de larga distancia Nacional e Internacional por carretera conferido mediante tarjeta de operación COIGO-BO-TIC- No. 812 emitida por el Viceministerio de Transporte y Telecomunicación y Aeronáutica Civil.

AMBITO FINANCIERO

“Trans Aquino” es una Empresa Unipersonal de transporte privado con fines de lucro que inició sus operaciones el 20 de febrero de 2004, su actividad principal es la prestación directa de servicios de transporte de carga por carretera a empresas exportadoras e importadoras y público en general.

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

INFORMACIÓN PRIMARIA

- Entrevistas: permitirán, a través de un encuentro directo, recolectar información necesaria para mejorar las condiciones actuales de la empresa.
- Observación: se observará las condiciones de trabajo con que opera la empresa, haciendo énfasis en las características que reúne la prestación del servicio.
- Cuestionarios: ayudarán a identificar los vacíos en la función organizacional.

INFORMACIÓN SECUNDARIA

- Documentación y archivos: se revisará y analizará la información interna de la empresa para atribuir funciones y responsabilidades.
- Libros, Internet: constituirán las fuentes para construir el marco teórico y el respaldo suficiente para apoyar a la investigación.

PRIMERA PARTE
CAPITULO 1
DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1.DESCRIPCION GENERAL

La empresa unipersonal “Trans Aquino”, es una empresa que inició actividades el 20 de febrero del 2004.

Ofrece servicios de transporte de carga interdepartamental y de larga distancia nacional e internacional por carretera.

El permiso fue conferido mediante tarjeta de operación CODIGO-BO-TIC No. 812, emitida por Viceministerio de Transporte Comunicación y Aeronáutica Civil.

Se encuentra ubicada en al ciudad de Cochabamba Av. Albina Patiño Km. 171/2 carretera Oruro.

No cuenta con una filosofía empresarial definida.

1.2.DESCRIPCION ECONOMICA – FINANCIERA

La empresa unipersonal de transporte “Trans Aquino” está ubicada en el sector terciario de la economía, es prestadora de servicios de carga Interdepartamental y de larga distancia Nacional e Internacional.

“Trans Aquino” como empresa privada entre sus objetivos, están obtener rentabilidad a través de su actividad principal que es la prestación directa de servicios de transporte de carga por carretera a empresas exportadoras e importadoras y público en general.

Inicio sus actividades con un capital de Bs. 496.800. Ver anexo 1.

CAPITULO 2

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

- No cuenta con una estructura organizacional formalizada por lo cual la falta de sistematización y formalización de la empresa impide definir la responsabilidad y la autoridad que deben establecerse en toda organización para determinar los niveles de jerarquía y la cadena de mando, por lo tanto es importante diseñar una función organizacional donde se deje constancia de: objetivos verificables, que son aspectos importantes de la planeación, transmitir una idea clara de los principales deberes o actividades que se desarrollan en la empresa.
- No cuenta con un manual de funciones cuya ausencia impide a los miembros de la empresa cumplir tareas específicas y estipuladas por la organización por lo tanto, es imprescindible dotarle a la empresa de esta herramienta, puesto que un manual no solo facilita el desarrollo de las funciones administrativas y operativas, también sirve como canal de comunicación.

En las organizaciones en que no utilizan manuales las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos, si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultara difícil en un momento dado conocer cual es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados

aislados, cual de ellas está vigente, como ubicar rápidamente una instrucción referida a un tema en particular, etc.

2.2. BENEFICIOS SOCIALES QUE REPORTARIA LA SOLUCION DEL PROBLEMA

La sociedad de la cual forman parte los usuarios o clientes de los servicios de carga de transporte terrestre se verán favorecidos al tratar con una empresa que hace los esfuerzos para “institucionalizarse”, esto es, formalizar sus procesos para brindar servicios con eficiencia y lograr la satisfacción del cliente.

2.3. BENEFICIOS QUE PERCIBIRA LA INSTITUCION CON LA SOLUCION DEL PROBLEMA

La empresa “Trans Aquino” podrá contar con:

- ❖ Una Visión
- ❖ Una Misión
- ❖ Objetivos Generales
- ❖ Estructura Orgánica
- ❖ Manual de Funciones

2.4. BENEFICIOS A LA ACTIVIDAD PROFESIONAL ACTUAL

Todos los funcionarios de la empresa se beneficiarán porque se asignaran la responsabilidad de cada cargo y se establecerán las funciones esto en esencia

es practicar la administración como un arte, y desarrollar herramientas para lograr objetivos es parte de la administración científica. Sin duda es una experiencia que mejora el perfil profesional del postulante que elabora el presente trabajo.

CAPITULO 3

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1. PRINCIPALES FUNCIONES QUE SE DESEMPEÑA EL POSTULANTE EN AL INSTITUCION

Quien elabora el presente trabajo, cumple funciones de jefe financiero y desarrolla las siguientes funciones:

- Efectuar Arqueos de Caja.
- Firmar Cheques, y autorizar depósitos diarios a bancos.
- Solicitar saldos bancarios diarios a Bancos moneda nacional y extranjera.
- Autorizar pagos en Efectivo.
- Hacer cumplir las obligaciones de la empresa con las Empresas e Instituciones Financieras y Acreedores Varios.
- Conciliación de las cuentas de bancos :
 - Banco Mercantil S.A. Moneda Extranjera
 - Banco Mercantil S.A. Caja de Ahorro
 - Banco Sol S.A. Caja de Ahorro
- Actualización de las cuentas moneda extranjera.
- Preparar y pagar planilla de sueldos.
- Revisar y autorizar pago de Aportes a las instituciones correspondientes.
- Pago oportuno del IPNIVA de los vehículos y bienes.

- Cumplimiento de disposiciones legales en vigencia como ser declaración y pago de impuestos IVA, IT e IUE y registro en los respectivos libros, proporcionar la información requerida por el SIN.
- Contabilización y control de los Activos Fijos de la Empresa.
- Elaboración de los Estados Financieros.

3.1.1. Características esenciales de las actividades desarrolladas

- Los arqueos de caja se efectúa en forma sorpresiva.
- Velar por el cumplimiento de funciones de cada uno de los dependientes.
- Controlar que los comprobantes sean correctamente apropiados.
- Revisión mensual de los estados de cuenta y conciliaciones respectivas.
- Pago Oportuno de impuestos elaborando las declaraciones juradas mensualmente.
- Elaborar Estados Financieros de la Empresa mensualmente.

3.1.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la institución

La definición de la misión, visión, y estructura organizacional contribuirá a Trans. Aquino en la formación de su propia cultura organizacional para que la empresa crezca y se convierta en la empresa líder en su rubro.

3.2. PRESENTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad su personal está constituido por una administradora, un jefe de finanzas, un auxiliar y cuatro chóferes que desarrollan sus actividades laborales

de acuerdo a los roles que les corresponde desempeñar y no cuenta con una estructura organizacional definida y formalizada.

CAPITULO 4

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

4.1. MISION

Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.¹

La misión sirve para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo.

La misión debe ser definida por los propietarios y la alta dirección de la organización, en virtud de su posición jerárquica y se define tomando en cuenta cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

4.2. RETRIBUCION QUE OFRECE LA ORGANIZACION

La retribución que ofrece la organización es:

¹ Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. McGraw - Hill Interamericana; pág 160

- ❖ A los empleados, es el salario.
- ❖ Para los accionistas, son las altas ganancias sobre el capital invertido.
- ❖ Para los proveedores, el poder ofrecer sus productos y servicios para éstas organizaciones.
- ❖ Para los clientes la de recibir un servicio con calidad.
- ❖ Las familias, el poder contar con un miembro de la familia dentro de la organización.

4.3. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACION

Son generadores de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa; pero, que se desea consolidar y fortalecer en el corto, mediano y largo plazo y, sirven para crear una cultura organizacional.²

4.4. POLITICA Y NORMAS DE LA ORGANIZACION

Son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo.³

Sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

² Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. McGraw- Hill Interamericana; pág 165

³ Robbins, Stephen P. Administración teoría y practica. Prentice - Hall Hispanoamericana, pág 144

4.5. PRODUCTIVIDAD – EFICIENCIA – CALIDAD – RENTABILIDAD

Productividad: Obtener un mayor volumen de productos por unidad de insumo utilizada.

Eficiencia: Simplificar métodos y procedimientos de trabajo.

Calidad: Satisfacer plenamente las necesidades de la clientela.

Rentabilidad: Obtener adecuados niveles de retorno sobre el capital e inversión.

4.6. CAMPO DE ACCION DE LA ORGANIZACION

El campo de acción de la organización son las actividades básicas de la organización y la identificación de actividades complementarias.

4.7. VISION

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.⁴

Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar estos dueños y directivos nutren sus mentes con

⁴ Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. McGraw - Hill Interamericana; pág 165

ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en nivel gerencial y operativo.

Para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de la correctividad del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.

4.8. OBJETIVO ESTRATEGICO

Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. Sirve para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta en relación con los grandes propósitos empresariales. Se definen por cuatro elementos principales que son: imagen, objetivo, factores clave del éxito, prioridades, parámetros de evaluación.⁵

4.9. OPORTUNIDAD

Situación o circunstancia generada en los ámbitos del mercado, la competencia, el entorno sectorial, el entorno macroeconómico y el entorno de la economía internacional, que favorece significativamente el desarrollo de la organización.

4.10. AMENAZA

Aquella situación que afecta negativamente al desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo.

⁵ Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. McGraw - Hill Interamericana; pág 135

4.11. FORTALEZA

Son elementos que la organización cultiva, de manera interna y que sirve para que sus productos sean mayormente demandados.

4.12. DEBILIDAD

Elemento que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización.

CAPITULO 5

PROCESO ADMINISTRATIVO

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único y está formado por cuatro funciones fundamentales y son:

1. **LA PLANEACION** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
2. **LA ORGANIZACION** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
3. **LA EJECUCION** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. **EL CONTROL** de las actividades para que se conformen con los planes.

5.1. PLANEACION

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse ¿Cuándo y como se hará? Cuales serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrado, predeterminando las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.⁶

⁶ Robbins, Stephen P. Administración teoría y practica. Prentice - Hall Hispanoamericana, pág 144

5.1.1. ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACION

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

5.2. ORGANIZACION

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.⁷

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él

⁷ Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. McGraw - Hill Interamericana; pág 240

numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

5.2.1. ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACION

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos).
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la empresa.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

5.3. EJECUCION

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.⁸

⁸ Robbins, Stephen P. Administración teoría y practica. Prentice - Hall Hispanoamericana, pág 245

5.3.1. ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCION

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

5.4. CONTROL

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que sé esta haciendo para asegurar que el trabajo de otros esta progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.⁹

⁹ Robbins, Stephen P. Administración teoría y practica. Prentice - Hall Hispanoamericana, pág 638

5.4.1. ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

5.5. INTERRELACION ENTRE LAS FUNCIONES

En la practica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo termina antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia deber ser adecuada al objetivo especifico. Típicamente el gerente se halla involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente, esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente posiblemente esta actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas

funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación esta involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo .

5.6. OBJETIVOS

Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas.

La esencia de la administración. Es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filosofo romano Séneca expreso "Si un hombre no sabe a que puerto se dirige ningún viento le es favorable".

Se puede razonar ciertamente, todo gerente sabe lo que esta tratando de alcanzar. Por supuesto, pero desde el punto de vista practico, los objetivos tienden a perderse en el trafico de la actividad administrativa. Sus identidades

se obscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre que hacer obscurece por completo lo que tiene que lograrse. Un buen gerente siempre debe estar haciendo la pregunta ¿Que estoy tratando de lograr? ¿Por qué?

5.6.1. DEFINICION E IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

1. META es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.
2. AMBITO de la meta que se persigue esta incluida en la declaración de los limites o restricciones presitos que deberán observarse.
3. Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.
4. La dirección esta indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue esta en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal practica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuales son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

5.6.2. TIPOS Y CLASIFICACION DE OBJETIVOS

En toda organización hay muchos objetivos pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

1. Proporcionar varios productos y servicios.
2. Estar delante de la competencia.
3. Crecer.
4. Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos.
5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
6. Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
7. Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
8. Desarrollar el comercio internacional.

Estas categorías, a su vez pueden sugerir áreas claves especificas para las cuales son capaces de derivarse sub-objetivos, evaluando el grado de su realización. Por ejemplo los gerentes de la compañía General Electric.

identifican ocho áreas, que son vitales en el mantenimiento y progreso de liderazgo, fuerza y habilidad competitiva de su compañía. Estas áreas clave de resultado son:

1. Rentabilidad (grado de utilidad)
2. Posición en el mercado
3. Productividad
4. Liderazgo del producto
5. Desarrollo del personal
6. Actividades de los empleados
7. Responsabilidad pública
8. Equilibrio entre los planes a corto y largo plazo

Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía.

5.6.3. CLASIFICACION DE OBJETIVOS SEGUN EL TIEMPO

1. Objetivos a corto plazo: por lo general se extienden a un año o menos. Por ejemplo el objetivo de la compañía es alcanzar 3 millones de ventas brutas para el año 2006 y un objetivo personal es de vender 3 nuevos contratos en el mes de marzo.
2. Objetivos a mediano plazo: Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años por ejemplo crecer a ocho oficinas regionales del 2006 al 2010.
3. Objetivos a largo plazo: se extienden mas allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse en diez países extranjeros para el año 2016.

Esta división de las metas es una de las más antiguas clasificaciones y la mas ampliamente aceptada.

5.6.4. CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

1. **Objetivos primarios:** por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.
2. **Objetivos secundarios:** Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.
3. **Objetivos individuales:** Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intentan satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes.
4. **Objetivos Sociales:** se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, practicas laborales, reglamentación de precios y contaminación. Además se

incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.

5.6.5. OBJETIVOS EFECTIVOS POR ESCRITO

La redacción de un objetivo efectivo puede ser más difícil que el solo escribir unas cuantas palabras que deban ser entendidas por todos. Considérese el siguiente objetivo de una universidad.

"El objetivo básico de la universidad es proporcionar oportunidades en la educación superior en los campos de las artes liberales y aplicadas, enseñanza, comercio y estudio profesional"

Y el siguiente para un fabricante:

"El objetivo de esta empresa comercial es producir, mediante los métodos de la producción en masa, acondicionadores de aire en unidades de bajo costo en áreas selectas a precio de menudeo en gran manera competitivos con el fin de que la compañía realice un rendimiento razonable sobre la inversión "

A primera vista ambos enunciados parecen ser objetivos razonablemente buenos. Pero un estudio mas de cerca ofrece algunas dudas respecto a su calidad y conveniencia para los propósitos administrativos.

1. proporcionar oportunidades, estudio profesional
2. Producir, métodos de la producción, áreas selectas, rendimiento razonable.

Todo esto quiere decir que todo objetivo administrativo. Esta sujeto a cierta interpretación la prueba de la claridad y comprensión es lo que entienda el

receptor del enunciado del objetivo. En consecuencia, los objetivos deben ser redactados tan cuantitativamente como sea posible sin detallar en exceso de manera que el receptor sea incapaz de usar su creatividad e iniciativa personal en la realización del objetivo.

5.6.6. MEDICION DE OBJETIVOS

Una expresión tal como " haga tanto como pueda" o " haga lo mejor que pueda" tiene un valor administrativo. Mínimo porque su significado difiere para distintas personas es preferible usar una expresión que se pueda medir como "haga 200 unidades para las 5:00 p.m. de hoy". Esto es definitivo y facilita el entendimiento mutuo de los objetivos en todos los niveles de la organización. La determinación de lo que deba medirse y como debe medirse presenta dificultades en especial en las áreas en donde los objetivos son un tanto abstractos como la lealtad a los empleados, desarrollo del empleado o la responsabilidad social, sin embargo tales áreas pueden hacerse aproximaciones y obtenerse resultados razonablemente satisfactorios. Hablando en términos generales los gerentes comerciales están mejor capacitados para medir sus metas que los gerentes de organizaciones no comerciales, tales como hospitales, agencias gubernamentales y universidades. Por ejemplo los comerciales cuentan con muchas fuentes de información que miden logros en varios factores en toda la organización. Típicas son las medidas de los medios físicos y financieros para adquirir y manejar recursos suficientes como las razones de tasas de rendimientos, de rotación o las relaciones pasivo capital.

Las medidas de la producción que incluye la utilización de maquinas y la productividad laboral son comunes lo mismo que las medidas de mercadotecnia que se refieren a la penetración de las ventas y la efectividad de la publicidad.

En contraste el administrador de un hospital tiene dificultad para medir lo que proporciona el hospital (cuidado satisfactorio para el cliente) sin embargo los factores que contribuyen a la atención hospitalaria son medibles como el costo de la habitación por día, numero de visitas de servicio y días paciente por tipo de enfermedad, aunque no tan exactas como es de desear, el enfoque puede utilizarse para dar medidas útiles para los objetivos de la atención hospitalaria.

5.6.7. JERARQUIA DE LOS OBJETIVOS

Para toda empresa existe una jerarquía de objetivos. Esta puede abarcar los objetivos que se refieren a las empresas en general como las que se relacionan con los deseos de los clientes al igual que con el público y la sociedad en general.

Sin embargo la jerarquía contiene más comúnmente solo los objetivos dentro de la empresa. En el nivel superior de la organización y proporcionando el objetivo para todos los esfuerzos organizacionales se encuentran el objetivo u objetivos principales – subordinados, pero definitivamente relacionados con los objetivos principales se encuentran los objetivos derivados incluyendo los objetivos departamentales que fijan la recta de segmentos particulares de las unidades organizacionales de la empresa. Estos objetivos departamentales a su vez tienen objetivos de grupo subordinados que en subsecuencia se dividen en objetivos de la unidad y por ultimo en objetivos individuales.

La realización de cada objetivo subsidiario debe contribuir a la realización de su respectivo objetivo inmediato superior, proporcionando así un patrón de objetivos totalmente integrado y armonioso para todos los miembros de la empresa. Para una máxima efectividad un objetivo debe ser significativo y oportuno para el individuo.

5.6.8. GUIAS PARA LOS OBJETIVOS

Los objetivos administrativos. Deben instituirse con gran cuidado, tienen una mejor oportunidad de ser realizados cuando se toman en cuenta las siguientes orientaciones:

1. Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de su realización. Los que están cerca de la situación probablemente conocen mejor lo que puede realizarse. Las personas que ayudan a formular los objetivos tienen un fuerte compromiso por alcanzarlos. Cuando los objetivos son impuestos por la alta gerencia cuando se enfrenta una crisis seria, habrá de explicarse la razón para esto y el subordinado debe tener oportunidad de ayudar a determinar el objetivo expresado.
2. Todos los objetivos en una empresa deben apoyar los objetivos generales de la empresa. Dicho de otra manera los objetivos han de ser mutuamente congruentes en una organización. Por ejemplo, el departamento de ventas no habrá de tener una variedad de productos como su objetivo en tanto que el departamento de producción posee dos o tres productos como su objetivo. La congruencia de los objetivos ayuda a lograr la unidad de esfuerzos.

3. Los objetivos deben tener cierto alcance. La mayoría de las personas se sienten mas satisfechas y trabajan mucho mejor cuando existe un reto razonable. La gente desea esforzarse y disfrutar de una sensación de logro. Los objetivos adecuados pueden ayudar en estos esfuerzos.
4. Los objetivos deben ser realistas. El objetivo no solo necesita ser razonable para la persona responsable de su realización sino también realista a la vista tanto de las restricciones del entorno interno como del externo en un caso dado. Conviene tener cuidado respecto a tratar de lograr demasiado en un tiempo muy corto. Por lo general un objetivo sencillamente expresado puede recordarse, mientras que una descripción larga y detallada pronto se olvida.
5. Los objetivos deben ser contemporáneos al igual que innovadores. El gerente de éxito mantiene los objetivos al día, los revisa periódicamente y hace revisiones cuando se cree que es ventajoso hacerlo. En varios casos, la decisión será continuar con el mismo objetivo, sin embargo en estos tiempos de cambios rápidos el no ponernos al día o la falta de innovación al establecer los objetivos quizás sea una posible señal de peligro par la administración.
6. El número de objetivos establecidos para cada miembro de la administración debe ser limitada. Muchos causan confusión y negligencia y muy pocos permiten desperdicio y deficiencia. Cuatro o cinco objetivos para cada miembro de la administración es el máximo. Si existen mas objetivos, habrán de consolidarse en alguna forma. Demasiados objetivos disminuyen la importancia de los que son en realidad importantes y enfatizan indebidamente los de menos condición.
7. Los objetivos deben ser jerarquizados de acuerdo con su importancia relativa. Esto coloca el énfasis necesario en los principales objetivos y

dando a todo miembro de la administración un valor para cada objetivo que le interese ayudar a distribuir con efectividad los esfuerzos. En esta forma se mejora todo el esfuerzo administrativo. Esta es la naturaleza humana mejorar el trabajo sobre los objetivos más difíciles y de sentir satisfacción realizando los menores pero fijando prioridades en los objetivos y revisándolos periódicamente se puede combatir esta tendencia.

8. Los objetivos deben estar en equilibrio con una empresa dada, los varios objetivos no habrán de apuntar en conjunto al exceso de cualquier condición.

5.7. PRINCIPALES TIPOS DE PLANEACION ADMINISTRATIVA.

Los gerentes tratan diariamente con muchos diferentes tipos de planes; algunos se refieren a una sola actividad o individuo en tanto que otros pertenecen a todo un departamento o a toda la compañía y son:

1. Política
2. Procedimientos
3. Método
4. Estándar
5. Presupuesto
6. Programa

CAPÍTULO 6

FILOSOFIA DE LA EMPRESA

"El futuro existe primero en la imaginación, después en la voluntad, luego en la realidad". -R.A. Wilson-

6.1. FILOSOFIA DE LA EMPRESA

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son:¹⁰

- ❖ LA MISION
- ❖ LA VISION
- ❖ LOS VALORES

La planeación estratégica inicia propiamente con la definición de la misión o de la visión (en algunos casos es la visión, en otras la misión), para luego verificar la congruencia de éstas con los valores de la organización. El cumplimiento de los objetivos de la organización habrá de posibilitar el logro de estos tres elementos, y cuyo resultado será también el fortalecimiento o generación de una o varias ventajas competitivas.

¹⁰ Werther, William B. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos; pág. 45

El plan estratégico deberá encajar, por tanto, dentro de la filosofía de la organización o, de lo contrario, alguno de los dos deberá ser modificado, ya que una parte importante de la planeación estratégica es el saber identificar los supuestos que rigen a las empresas en cuanto a su ambiente, a su mercado, a sus operaciones, a sus productos y su forma de hacer las cosas. Esto nos lleva a determinar el "GAP" que es el vacío existente entre lo que la organización **es** vs lo que **debería ser**. Para esto, es necesario hacer un análisis sistemático y objetivo de los resultados de la empresa y compararlos contra los objetivos propuestos, así como determinar cual es el nicho de mercado en el que se encuentra posesionada la organización vs el nicho donde debería o le convendría estar posesionada.

A continuación, se hará un análisis de cada uno de los tres elementos de la filosofía, incluyendo dentro del mismo la metodología para formularlos.

6.1.1. LA MISIÓN

La Misión describe el propósito de la empresa, esto es, **su razón de ser**. Determina, además en cuáles negocios participará y cuales no competirá, que mercados servirá, como se administrará y como crecerá la compañía.¹¹

La formulación de la Misión requiere una clara definición de cual es el negocio de la organización (o cual planea que sea) a través de una declaración concisa del propósito por el cual fue creada la empresa, cual es el vacío que intenta llenar dentro de la sociedad y la economía. Goodstein recomienda que antes de formular la misión sean contestadas cuatro preguntas básicas:

¹¹ Werther, William B. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos; pág. 60

1. ¿Qué funciones realiza la organización? (¿Qué es lo que en realidad hace?) La respuesta deberá contestarla la organización en términos de las necesidades del cliente que trata de cubrir.
2. ¿Para qué lo hace? Una cosa es el producto en sí y otra la necesidad que se cubre con la adquisición del producto. Así, si vende aguas frescas, lo que en realidad hace es mitigar la sed de los clientes.
3. ¿Por qué la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue la razón de la creación de la organización?
4. ¿Cómo lo hace la organización? ¿De qué medios se vale para hacerlo? Esto señalará la estrategia fundamental del negocio, como por ejemplo, el utilizar un servicio personalizado, precio bajo, innovación, etc.
5. ¿Para quién hará la organización lo que hace? De esta forma se definirá a que segmento de mercado se enfoca la organización. Así, por ejemplo, Federal Express sirve a clientes que están dispuestos a pagar un poco mas por sus envíos con tal de asegurar la entrega al día siguiente.

La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás.

En la Misión también se puede describir los productos y/o servicios por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y el valor que recibe el cliente. Por ejemplo, Blockbuster Video es una empresa que renta videos, pero lo que realmente hace es "proporcionar horas de diversión"; El negocio de McDonald's, por su parte, no es realmente la venta de hamburguesas sino que es proporcionar un servicio de comida rápida.

Una declaración de Misión, para que sea efectiva, debe también comunicar emociones y sentimientos que desarrollen interés en la organización, mostrando una imagen exitosa, saber a donde se dirige y que es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

6.1.1.1 ¿COMO FORMULAR LA MISION?

A continuación se presenta un procedimiento paso a paso para formularla:¹²

1. Definir sobre qué se quiere desarrollar la Misión (el alcance): ¿Toda la organización? ¿Una empresa del grupo? ¿Una línea? ¿Un departamento? ¿Un producto?
2. Reunir al grupo de personas clave de la organización, ya que la misión normalmente debe ser definida por él o los dueños, los cuáles la comunican al resto de la organización. Sin embargo, en mucho de los casos estas personas no tienen claro cuál debe ser la misión, por lo que en este caso, se aconseja reunir al personal directivo de la organización, quienes son los que puedan observar y entender a la organización globalmente, además de que son los que tienen el poder de decisión.
3. Realizar una tormenta de ideas sobre lo que cada uno considera que debe ser la Misión: Para esto, en una hoja de papel se anotará su idea sobre la Misión de la empresa. Habrá una persona que irá recibiendo y anotando las ideas en un pizarrón para tener juntas todas las ideas y poder analizarlas. Otra modalidad de este ejercicio es el anotar las ideas en las hojas de rotafolio y pegarlas alrededor de la sala de juntas y, a partir de estas ideas, realizar la redacción de la Misión en el pizarrón.

¹² Terry, Gerge P. (2000) Principios de Administración; pág. 115

4. El siguiente paso, que será cuando ya no haya mas ideas, es clasificarlas y determinar las ideas más recurrentes.
5. Como resultado de lo anterior, se hará una primera redacción de la Misión.
6. Esta redacción se analizará, criticará (de forma objetiva y prepositiva) y se propondrán cambios en la redacción inicial.
7. Si se logra el consenso de todos, se aceptará esta declaración de Misión. En caso contrario, se repetirá el procedimiento.
8. Una vez que la definición de misión se haya aceptado, se deberá verificar que cumple con los requisitos: Que conteste a las preguntas de **Qué, Por qué, Para qué y Para quién**. Además, que la redacción haya quedado de forma que la declaración de misión sea **clara, concisa y motivadora**.
9. Una vez comprobada que sí cumple con lo anterior, se aceptará y oficializará la redacción final.
10. Se publicará y explicará a todo el personal la Misión.
11. Se mantendrá vigente todo el tiempo que será cuando se logre que todo el personal la tenga en mente todo el tiempo.

Hablar de misión, inquieta y aunque ya no es tan "complicado" como en su momento cumbre de "descubrimiento", su falta, sigue siendo una de las deficiencias organizacionales. Comúnmente se considera que basta con fijar objetivos a corto y mediano plazo. Es ahí, donde surge la necesidad de facilitar al micro y pequeño empresario el establecimiento de la Misión Organizacional, en virtud de la importancia que representa porque de ella se desprenden los Objetivos Organizacionales, Departamentales y de cada Puesto, que son los cimientos de la Estructura Organizacional.

El propósito o Misión, es el enunciado que define en forma clara y concisa la meta final de la existencia de la empresa; identifica los consumidores a satisfacer y de manera general, cómo lograrlo. La Misión consolida los objetivos en una declaración de principios, que servirá de guía al desarrollo de las organizaciones.

El enunciado de la Misión permitirá enfocar los esfuerzos del personal, guiará también, a quienes toman decisiones para que los planes aprobados sean compatibles al propósito organizacional.

Ejemplos de enunciados de misión (fragmentos)

" Tener la iniciativa de identificar las necesidades, expectativas y los deseos cambiantes de nuestros clientes"

" Proporcionar servicios de apoyo innovadores en respuesta a las necesidades de nuestros clientes"

" Hacer de la seguridad una obligación dominante en todas nuestras operaciones"

" Proporcionar un ambiente que promueva y recompense la superación y el empeño de todos nuestros empleados"

" Ser una organización visionaria, innovadora y creativa que nos lleve al crecimiento y al mejoramiento continuo"

" Contribuir activamente a las industrias que servimos y a las comunidades en las que vivimos"

" Buscar y mantener relaciones con la comunidad para fortalecer la entrega de los programas de servicio"

" Aumentar la conciencia pública del papel de la Asociación en la promoción de la salud pulmonar y la prevención de su enfermedad"

La Misión de APPLE es ayudar a las personas a transformar su manera de trabajar, aprender y comunicarse al proporcionarles productos de computación personal de calidad excepcional y servicios innovadores al cliente. Seremos pioneros en las nuevas direcciones y enfoques, encontraremos nuevas e innovadoras formas de utilizar la tecnología de cómputo para expandir los límites del potencial humano.

6.1.2 LA VISION

"La Visión es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar". En las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 a 15 años. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí.¹³

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozca cual será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo.

¹³ Terry, George R. (2000) Principios de Administración I; pág. 145

Esta Visión de futuro, proporciona:

1.- Una dirección hacia la cual la organización deberá moverse.

2.- La energía para realizar el movimiento

La Visión es mas que un simple plan para el futuro, ya que involucra la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados por las decisiones presentes, para llegar a ese ideal que se ha soñado. Aquellas personas, familias, empresas, organizaciones o países que tengan una visión débil o que carezcan de ella, probablemente no tendrán éxito, ya que la fuerza de la visión, esa "energía", es determinante del éxito: "Una Visión con acción puede cambiar el mundo" Por ejemplo, Estados Unidos, que en el siglo 19 era un país propiamente subdesarrollado, tuvo una visión a la que Abraham Lincoln le llamó el "sueño americano", que luego compartió con su pueblo. Esta visión tuvo tal fuerza que transformó a esta nación en el país de las oportunidades y en el país, actualmente, más poderoso del mundo. Por otra parte, los estudiantes exitosos los son, no tanto por su inteligencia o por su riqueza, sino por la fuerza de su visión.

La Visión, señala Barker, deberá ser formulada por los líderes y luego, compartida con el resto del equipo. En esta se señalará el camino y el destino, es decir, dónde veo en el futuro a mi organización y de que forma voy a llegar ahí. Además, la visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a cumplir con la misión de la organización, ya que a través de ella, la alta gerencia define y construye la empresa tal y como lo desea y necesita.

Existen varios métodos para desarrollar la Visión. Uno de ellos es a través de realizar una análisis sistemático de los indicadores económicos, para luego, con

la guía de expertos puedan utilizar todo este conjunto de información para plantear hacia dónde deberá llegar la organización. Si el análisis es serio, los planteamientos arrojarán luz muy clara sobre lo que podemos esperar de la organización.

6.1.2.1 METODOLOGIA PARA DESARROLLAR LA VISION

Este es un procedimiento enriquecedor para desarrollar la Visión de la organización, ya que además la proyecta a anticiparse a los cambios y tomar ventaja.

La Visión, por último, debe ser dinámica, de forma que una vez que se alcance la visión se debe tener una nueva, haciendo esto un proceso continuo y permanente.

La Visión es breve; de preferencia, con menos de diez palabras. Para que sea fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, además es creíble y consistente con los valores estratégicos y la Misión. Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes. Muestra la esencia de lo que debe llegar una organización. Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

Para su definición es importante considerar las competencias medulares:¹⁴

- ❖ Adaptabilidad Acceso instantáneo Bajo costo .
- ❖ Calidad Confiabilidad Amigabilidad con el usuario.
- ❖ Colaboración Innovación Conocimiento tecnológico.

¹⁴ Werther, William B. (2000) Administración de personal y Recursos Humanos; pág. 125

- ❖ Servicio en Red Servicio personalizado Sistemas de distribución.
- ❖ Reacción rápida.

En síntesis enunciaremos las preguntas claves para generar una visión.

¿ Qué es lo que vemos como clave para nuestra organización?

¿ Qué contribución única debemos hacer para el futuro?

¿ Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta organización en el futuro?

¿ Qué valores necesitan ser acentuados?

¿ Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra organización?

¿ Cómo vemos la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra organización?

Ejemplos de visión:

" Seremos vistos como el proveedor de máximo valor en el mercado que servimos"

" Seremos la mejor organización en nuestro ramo en términos de:

Satisfacción al cliente

Calidad

" En nuestro negocio, la innovación, la diversión y las ganancias van de la mano"

6.1.3. LOS VALORES

Los Valores son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia o grupo, organización, región o país. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden. Los Valores personales son una fuerte creencia en una forma específica de conducta personal y socialmente preferible.

Los Valores organizacionales, por su parte, condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella. El compartir estos sentimientos con el resto de la organización y premiar ciertos comportamientos, demuestra cuales son sus Valores, aunque algunas veces se encuentren codificados dentro de las políticas. De esta forma, para descubrir los Valores reales es necesario, en ocasiones, observar comportamientos, historias, héroes de la compañía, decisiones, qué se premia y qué se castiga. Para decodificar esto, es decir, explorar el sistema de Valores, lo cual normalmente es difícil, se partirá de un examen de los valores personales para posteriormente, en una visión de conjunto, conocer los Valores del grupo, los cuales se pueden estratificar por niveles. (De dirección, de gerencia, de operarios, etc.) Del conjunto de Valores de los grupos, van a resaltar una serie de Valores comunes a la mayoría de éstos, a los cuales se les podrá considerar como de la organización.¹⁵

Los Valores participan en la creación de la cultura, la cual a su vez depende del líder, quien es el que los señala a través de premiar o castigar

¹⁵ Terry, George R. (2000) Principios de Administración; pág. 250

comportamientos. Los Valores actúan también como criterios o filtros conforme los cuales una sociedad, grupo, familia o personas juzgan la importancia de personas, acontecimientos o comportamientos.

Los Valores tienen características importantes:¹⁶

1. **Se comparten:** Se tiene la tendencia de quienes rodean adopten nuestros valores, implícitos en nuestra forma de pensar, lo cual nos hace felices.
2. **Se toman en serio:** La importancia que se da a los eventos y acontecimientos de la vida es en función de lo que para nosotros es valioso.
3. **Implican emociones:** Cuando sucede algo que de acuerdo a nuestros valores es importante, nos provoca emociones cuya fuerza es proporcional a la importancia del valor.
4. **Son un medio de solidaridad:** Cuando suceden acontecimientos trágicos, los valores humanos provocan sentimientos de solidaridad en la sociedad para brindar ayuda a los que la necesitan.
5. **Puede ser algo abstracto:** por ejemplo la candidez o algo concreto como la riqueza.
6. **Son Guías para la elección y cumplimiento de valores sociales:** Los comportamientos sociales aceptables son aquellos que coinciden con los valores de la sociedad.
7. **Son medios de control y presión social:** Pueden utilizarse para manipular ciertas acciones, según la conveniencia de quién los conozca

¹⁶ Werther, William B. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos; pág. 185

a profundidad. Por ejemplo, si en una empresa un valor no escrito es el quedarse a trabajar hasta tarde, alguien que lo conozca puede quedarse tarde con la finalidad de hacerse ver y de esta forma manipular el valor para obtener, por ejemplo, un buen aumento de sueldo.

8. **Son relativos**, es decir, no todos tienen el mismo valor. Por ejemplo, para la mayoría, la verdad es un valor muy importante. Sin embargo, ¿Le diríamos a nuestro padre que tiene cáncer y que va a morir? Normalmente no se lo diríamos, ya que el valor felicidad se coloca, en este caso, por encima del valor verdad.
9. **Los valores tienen que estar alineados**: En una empresa, los valores de los diferentes grupos que componen la organización deben coincidir y tomarse en cuenta, ya que de otra forma se puede provocar daños a la organización. Por ejemplo, si para los propietarios de una empresa el valor familia no es importante, en tanto para los trabajadores sí lo es, ¿qué va a pasar cuando un miembro de la familia de un trabajador se accidente? Para los dueños no representa algo importante en tanto que para los trabajadores si será. Al no tomarse en cuenta este valor de los trabajadores, se puede provocar desde falta de interés por la empresa hasta enfrentamientos y sabotaje, de forma que los valores de los trabajadores como respuesta, se irán alineando en contra de la empresa, lo cual no le conviene a nadie. Por tanto, se debe realizar un análisis del sistema de valores de los directivos y de los oficiales de la empresa y compararlos con los de los trabajadores, de forma que haya una sintonía entre ellos. Esto también se aplica cuando en familia se siguen unos Valores y en el trabajo, por sus requerimientos, se deben seguir valores diferentes, lo cual puede también puede llegar a crear crisis importantes.

6.1.4. EL SISTEMA DE VALORES

Todo el tiempo se está adquiriendo nuevos valores. Los más recientes están menos enraizados en nuestra vida siendo, por tanto, más fáciles de cambiar. Mientras más antiguos son, es mayor la dificultad para modificarlos, de suerte que los primeros, los que se adquirieron desde la niñez cuestan mucho trabajo cambiarlos, si esto es que puede ser posible. La educación, las vivencias y las crisis pueden modificar o acentuar el sistema de Valores.

Los Valores, para su adquisición o modificación, pasan por 3 etapas:¹⁷

- a. Pensamiento: En esta etapa, los pensamientos se eligen libre y racionalmente (con excepción de los adquiridos durante la niñez) de entre varias alternativas, después de considerar las consecuencias. Por ejemplo, uno elige libremente el equipo de fútbol o el partido político al cual apoyar, de entre todas las posibles alternativas. Pero cuidado si uno elige a uno diferente al que goza de las preferencias de nuestro grupo de amigos o compañeros de la oficina. Entonces es cuando se tiene que medir las consecuencias de la elección hecha, no se diga en otros planos en donde hay involucrados intereses políticos o económicos mucho mas fuertes.
- b. Emoción: Una vez elegidos racionalmente los valores, se empieza a sentir emoción al manifestarlos y defenderlos. Los valores se muestran como algo apreciado por lo que se manifiestan públicamente. En el caso del equipo de fútbol esto se demuestra yendo al estadio vistiendo la camiseta del equipo y mostrando euforia en las anotaciones.

¹⁷ Terry, George R. (2000) Principios de Administración; pág. 285

- c. Comportamiento: En esta etapa es cuando enraiza el valor dentro de nuestro sistema, traducéndose en comportamientos concretos dentro del patrón de vida.

CAPITULO 7

TRANSPORTE

7.1. DEFINICION DEL TRANSPORTE

Transporte, medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.¹⁸

7.2. ANTECEDENTES DEL TRANSPORTE

En el periodo precolombino los incas poseían un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su Imperio, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías. Bien a pie o a lomo de llamas sus mercaderías lograban llegar a destino. A veces a través de puentes de cuerdas entre las montañas. Otros pueblos utilizaron canoas o botes como medio de comunicación.¹⁹

¹⁸ Enciclopedia *Microsoft® Encarta® 98* © 1993-1997 Microsoft

¹⁹ Enciclopedia *Microsoft® Encarta® 98* © 1993-1997 Microsoft

La llegada de los europeos —españoles y portugueses— a lo largo de casi toda América produjo grandes cambios en los medios de transporte. El principal modo de comunicación era el marítimo, dado que era más eficiente y rápido para puertos naturales y para los lugares en los que se construyeron puertos, tanto de mar como de los caudalosos ríos americanos.

En el siglo XX la formación e instalación de grandes corporaciones de fabricantes ha dado un gran impulso a la producción de vehículos tanto para el uso particular como para el transporte público y de mercancías, así como la exportación a terceros países. Con el crecimiento económico de los últimos años se espera que Brasil y Argentina alcancen en poco tiempo cotas de utilización de vehículos al mismo nivel que los países más desarrollados.

7.3. DIFERENTES MODOS DE TRANSPORTE

En general se utilizan cinco modos de transporte: acuático, por carretera, ferroviario, aéreo y oleoducto.

7.3.1. ACUATICO

El temprano perfeccionamiento del transporte acuático estuvo estimulado por la tendencia de las poblaciones a concentrarse en las costas o las vías fluviales. Los antiguos romanos utilizaban embarcaciones a vela equipadas con varios bancos de remos para transportar a sus ejércitos hasta Cartago y otros teatros de operaciones. La construcción de barcos y el aparejo y manipulación de las velas fueron mejorando con el tiempo. Con estos cambios, junto con la adopción de la brújula marinera, hizo posible la navegación en mar abierto sin avistar la costa.

Al igual que sucedía durante la edad antigua en el Mediterráneo y otras zonas del mundo, el hecho de que los asentamientos coloniales en América estuviesen establecidos por lo general en las costas, los ríos o los lagos, fue a causa y consecuencia de que las primeras rutas de transporte en las colonias fueran las vías fluviales naturales, y los modos más eficientes de viaje se realizarán por barco.

Barcos de vapor

Durante el siglo XIX se produjeron grandes avances gracias a la tecnología producto de la energía a vapor. El *Clermont*, primer barco de vapor eficiente, fue construido por el inventor estadounidense Robert Fulton. Hizo su viaje inaugural en 1807 por el río Hudson desde la ciudad de Nueva York hasta Albany, que realizó la distancia del viaje de ida y vuelta de casi 483 km en 62 horas. El primer barco en emplear propulsión a vapor en una travesía transatlántica fue el barco estadounidense *Savannah* en 1819, aunque se usaron las velas durante parte de los 29 días de viaje. Hacia 1840, mientras que un barco de vapor podía hacer seis viajes entre América y Europa, en el mismo tiempo un velero podía hacer sólo tres. El conocido clíper, un tipo de velero rápido y elegante, fue el último de los barcos de vela en utilizarse de forma comercial. Se construyó entre 1845 y 1851, pero no pudo competir después de 1851 con los barcos de vapor cada vez más grandes y rápidos.²⁰

Durante la década de 1870 llegó a las costas del Río de la Plata el barco francés *Le Frigidaire*, que incluía unas cámaras frigoríficas. Esto produjo un

²⁰ Enciclopedia *Microsoft® Encarta® 98* © 1993-1997 Microsoft

gran avance en el modo de producción del sector de las carnes, las cuales ya no debían salarse para su exportación. Otros productos perecederos se vieron beneficiados con la refrigeración.

Canales

La construcción de los canales creció entre 1815 y 1840, disminuyendo con el avance de los ferrocarriles. El canal del Erie, terminado en 1825, abrió una ruta de bajo coste entre el este y el oeste de Estados Unidos y desvió hacia la ciudad de Nueva York mucho tráfico que anteriormente descendía por el Mississippi hasta Nueva Orleans. La ciudad de Nueva York, por tanto, dispuso de una posición ventajosa respecto a Filadelfia y Baltimore, una situación que llevó a la construcción urgente por parte de las últimas ciudades del Ferrocarril entre Baltimore y Ohio y el Ferrocarril de Pennsylvania.²¹

En España, aparte de la utilización del curso bajo del río Guadalquivir como vía fluvial hasta la ciudad de Sevilla —uno de los puertos principales para las embarcaciones que partían y procedían de América —, en el siglo XVII se procedió a realizar importantes obras públicas hidráulicas. Estas correspondieron al canal de Castilla y al canal Imperial, ambos construidos en el siglo XVIII. El primero se utilizó para transportar el cereal que se producía en Castilla hasta Alar del Rey, donde era desembarcado y llevado por carro y años más tarde por ferrocarril hasta el puerto de Santander, donde era embarcado hacia las colonias de ultramar. El segundo, que discurre en paralelo al río Ebro, prestó un excelente servicio para el tráfico comercial y de viajeros entre los

²¹ Enciclopedia *Microsoft® Encarta® 98* © 1993-1997 Microsoft

centros urbanos de Tudela y Zaragoza. En la actualidad ambos canales son utilizados para el regadío y el abastecimiento de agua de las poblaciones cercanas.

En América Latina, los ríos Amazonas y Paraná constituyen importantes vías fluviales de navegación, pero sin duda el canal más importante es el canal de Panamá. Éste une el Atlántico con el Pacífico a través del istmo panameño. Tiene 80,5 km de longitud, 91,5 m de anchura y una profundidad que varía entre 12,8 m y 13,7 m, y alcanza una altura máxima de 26 m sobre el nivel del mar. Se inauguró oficialmente el 21 de junio de 1920, con reconocimiento del derecho de libre paso a las naves de todos los países. La duración de la travesía es de unas ocho horas. La apertura de esta importante vía fluvial supuso una reducción considerable del tiempo de viaje en el tráfico de mercancías por vía marítima a escala mundial.

Embarcaciones modernas

El motor diesel ha supuesto para los barcos modernos un funcionamiento más económico que ha reemplazado en gran medida a los motores de vapor. La utilización de la energía nuclear en los barcos en la actualidad está restringida a los navíos militares. Otros desarrollos en la navegación moderna son el aerodeslizador, embarcación que va sobre un colchón de aire a unos centímetros del agua o del terreno; equipada con reactores o con alas parecidas a las de un avión o montantes que, a una cierta velocidad, levantan el casco del agua para alcanzar velocidades mayores.

7.3.2. CARRETERA

En las trece colonias americanas originales, que se extendieron hacia el oeste hasta el río Mississippi, el principal modo de transporte terrestre era por reata de animales de carga y por caballos sobre los senderos de los nativos americanos. Hacia 1800 se hicieron carreteras de tierra al quitar la maleza y los árboles de estos senderos. Muchas de esas carreteras, sin embargo, se hacían casi intransitables durante los periodos de mal tiempo. En 1820, la mejora de las carreteras denominadas *turnpikes* (autopistas), en las que las empresas privadas cobraban un peaje por haberlas construido, conectó todas las ciudades principales superando al resto de carreteras.²²

El transporte terrestre se desarrolló más despacio. Durante siglos los medios tradicionales de transporte, restringidos a montar sobre animales, carros y trineos tirados por animales, raramente excedían de un promedio de 16 km/h. El transporte terrestre mejoró poco hasta 1820, año en el que el ingeniero británico George Stephenson adaptó un motor de vapor a una locomotora e inició, entre Stockton y Darlington, en Inglaterra, el primer ferrocarril de vapor.

Desde tiempos del Imperio romano la península Ibérica contó con una red de calzadas romanas que ha tenido una enorme importancia en la posterior configuración del mapa geográfico y administrativo de Portugal y España. Por ejemplo, más de la mitad de las actuales provincias y casi todas las diócesis históricas españolas figuran como mansiones en el *itinerario de Antonino*. Después de la caída del Imperio romano las calzadas romanas quedaron

²² Enciclopedia *Microsoft® Encarta® 98* © 1993-1997 Microsoft

abandonadas y apenas se realizaron reparaciones ni obras de conservación, quedando como el único sistema viario y de comunicación peninsular durante diez siglos. No fue hasta la llegada de los Borbones y la planificación de una red viaria radial adaptada a la estructura centralizada de su administración cuando quedaron relegadas al desuso las vías romanas.

Ha sido en el siglo XX cuando más se ha desarrollado la red viaria en España. Sucesivos gobiernos han realizado grandes inversiones hasta conseguir unas vías básicas de gran capacidad (autopistas y autovías) que permiten el desplazamiento de gran número de personas y mercancías por el territorio español con niveles de motorización próximos a los grandes países industrializados.

En América Latina, el caballo, la mula y el transporte sobre ruedas fueron introducidos por españoles y portugueses. Los mismos aprovecharon muchas veces las rutas construidas por los indígenas.

En el siglo XVIII existían carreteras que unían las actuales ciudades argentinas de Tucumán y Buenos Aires, la ciudad de México con sus vecinas Guadalajara y Jalapa, así como las andinas Lima (Perú) y Paita. También en Brasil se construyeron carreteras costeras.

El sistema de carreteras comenzó a mejorar notablemente en toda Latinoamérica a partir de 1930, siendo en la actualidad aceptable en muchos casos. Sin embargo, las carreteras sudamericanas de las zonas tropical y subtropical sufren de forma muy acusada las inclemencias climáticas, lo cual hace muy costoso su mantenimiento y muchas veces inútil e intransitable su

asfaltado durante algunas épocas del año debido a las lluvias torrenciales. A esto, en algunos casos, hay que añadir cierta desidia planificadora.

A pesar de ello, en la actualidad muchos países latinoamericanos cuentan con sistema de carreteras más o menos aceptables, siendo Argentina, Brasil y México los países con mayor cantidad de kilómetros de carreteras mejoradas y asfaltadas. En 1928, se acordó entre los países del sector construir una carretera Panamericana que uniera todo el continente desde Alaska a Tierra de Fuego. Ya en 1940 el 62% del tramo correspondiente a América Central estaba asfaltado y el 87% de América del Sur.²³

7.3.3. FERROCARRIL

Hacia 1830, poco después de que la línea de ferrocarril de Stephenson empezara a dar servicio en Inglaterra, había en Estados Unidos 1.767 km. de ferrocarriles de vapor. En 1839, el trazado se había incrementado hasta 8.000 km. y desde 1850 hasta 1910 el crecimiento del ferrocarril fue espectacular. La construcción del ferrocarril estimulaba en gran parte la colonización y el desarrollo del Oeste. El primer ferrocarril de Estados Unidos fue establecido en 1827, si bien el verdadero desarrollo se inició el 4 de julio de 1828, con el Ferrocarril entre Baltimore y Ohio.²⁴

La implantación del ferrocarril en España fue relativamente rápida. En parte estuvo estimulado por la carencia de vías fluviales de navegación interior, a

²³ Enciclopedia *Microsoft*® Encarta® 98 © 1993-1997 Microsoft

²⁴ Enciclopedia *Microsoft*® Encarta® 98 © 1993-1997 Microsoft

diferencia de otros países del entorno. La primera línea ferroviaria fue inaugurada en 1848 entre las ciudades de Barcelona y Mataró. Hacia 1870 ya se contaba con una red que era la tercera de Europa en extensión, tras Inglaterra y Francia. No obstante, la decisión tomada en 1844 de dotar de un ancho de vía a la red española de ferrocarril distinto al del continente europeo aisló a España del resto del continente por este modo de transporte.

Después de un siglo de explotación privada del ferrocarril, en 1941 se crea la Red de Ferrocarriles Españoles (RENFE), compañía de carácter estatal para la explotación de una gran parte del trazado ferroviario. En las últimas décadas, la mejora de la infraestructura viaria y el incremento de la motorización de las familias y las empresas ha supuesto una disminución acusada en el número de viajeros y de mercancías transportadas por el tren. Sin embargo, la implantación de servicios de alta velocidad en los últimos años ha supuesto una considerable recuperación de viajeros en trayectos muy concretos de la red.

A partir de 1850 este modo de transporte comenzó su expansión en América Latina. La red ferroviaria —financiada por capital francés, inglés o estadounidense—, si bien benefició el transporte de mercancías y pasajeros, fue diseñada generalmente respondiendo a las necesidades comerciales de sus propietarios y países de origen y no atendiendo a las necesidades de los países latinoamericanos.

Brasil, Argentina y México poseían, ya en 1945, un 75% del tendido ferroviario de América Latina, lo cual contribuyó a convertirlos en tres países líderes de Latinoamérica; no obstante, fue por aquellos años cuando los ferrocarriles comenzaron a ser deficitarios, dando paso al transporte por carretera, tanto de pasajeros como —y sobre todo— de mercancías. De este modo, y ya no

resultándoles beneficiosos a sus dueños, casi todo el sistema ferroviario de Latinoamérica fue estatizado, muchas veces bajo un falso discurso nacionalista.

7.3.4. AEREO

El transporte aéreo es la forma de transporte moderno que más rápidamente se desarrolló. Aunque los pioneros de la aviación en Estados Unidos, Orville y Wilbur Wright hicieron el primer vuelo en el aparato más pesado que el aire en Kitty Hawk, Carolina del Norte, el año 1903, no fue hasta después de la I Guerra Mundial cuando el transporte aéreo alcanzó un lugar destacado en todos los países.²⁵

Tras la II Guerra Mundial los transportistas aéreos comerciales recibieron incluso un mayor impulso cuando los propulsores de los aviones se hicieron más grandes y eficientes. Un avance importante tuvo lugar en 1958 con la inauguración, por parte de las líneas aéreas británicas y estadounidenses, del avión a reacción para el transporte comercial. Aparte de los aviones supersónicos, un gran avance en los viajes aéreos fue la introducción, en 1970, del Boeing 747, el llamado reactor jumbo, que puede llevar desde 360 hasta más de 500 pasajeros en vuelos regulares.

En España también tiene gran importancia el modo de transporte aéreo, tanto para vuelos nacionales como para los internacionales. El primero es básico para las relaciones entre los territorios insulares de Baleares y Canarias con la Península; además, las distancias existentes en la Península entre la capital y

²⁵ Enciclopedia *Microsoft® Encarta® 98* © 1993-1997 Microsoft

las ciudades costeras han hecho rentables los desplazamientos por avión. Los nudos internacionales han incrementado cada vez más su importancia debido a la situación estratégica de la Península en el mundo, sobre todo en las relaciones entre Latinoamérica y los países europeos, al hecho de que sea un gran destino turístico mundial.

También el transporte aéreo ha tenido un gran crecimiento en los últimos 40 años en Latinoamérica. Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela son los países con mayor número de kilómetros volados en líneas aéreas regulares.

7.3.5. OLEODUCTO

Aunque las tuberías para la distribución de agua se han usado desde tiempos remotos, los oleoductos no aparecieron hasta después de 1859, con el descubrimiento de petróleo cerca de Titusville, en Pennsylvania. Hacia 1872 eran un elemento principal en los negocios petrolíferos, al proporcionar un transporte especializado para productos licuados, que incluyen el gas y el carbón pulverizado. Aunque sólo transportan esta clase de productos, los oleoductos participaron en un 20% del transporte total de mercancías en Estados Unidos en 1990.²⁶

En España este modo de transporte cobra cada vez más importancia debido a la extensión de una red de distribución de gas a escala nacional procedente de Europa y el norte de África.

²⁶ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98 © 1993-1997 Microsoft

7.4. TRANSPORTE INTERMODAL

El movimiento de personas o mercancías en la misma unidad cerrada, o contenedor, sobre dos o mas modos diferentes de transporte se conoce como transporte intermodal.

7.4.1. SERVICIO DE MERCANCÍAS

El contenedor de mercancía enviado a través de ferrocarriles, camiones, barcos o aviones es cerrado y precintado en su origen, y sus contenidos no se vacían hasta que se rompe el precinto por el consignatario cuando la mercancía es descargada en destino; sólo se expide un flete de embarque o una hoja de ruta aérea. Si están implicados países extranjeros, la mercancía se traslada bajo tratados internacionales, los cuales facilitan la inspección en las aduanas de los puertos fronterizos nacionales antes de alcanzar su destino final.

7.4.2. TERMINALES INFERIORES

El elemento esencial en el transporte intermodal es el camión o remolque, que recoge o entrega la mercancía en el origen y el destino. Un barco o un avión no pueden llegar a la puerta de la tienda, la fábrica o el almacén, ni tampoco puede hacerlo un vagón de ferrocarril, excepto en las zonas industriales dotadas de red ferroviaria. Algunas líneas aéreas hacen uso de contenedores intercambiables con empresas de transporte terrestre pero no con navieras ni compañías de ferrocarril. Una ventaja económica del avión, no explotada aún completamente, es la posibilidad de establecer centros de importación-exportación en el interior de las grandes ciudades, situados en emplazamientos estratégicos, lo que puede llevarse a la práctica con contenedores intercambiables. Esto implica la recogida o entrega directa de la carga aérea

exterior en un punto interior bajo una única hoja de ruta o flete de embarque. Tales terminales aéreas interiores relacionan hoy muchas de las regiones circundantes, como los puertos oceánicos han hecho durante siglos. Muchos ejecutivos de líneas aéreas creen que el helicóptero o avión STOL (*Short Take Off and Landing* o despegue y aterrizaje en corto espacio), más que un camión, tren o transporte fluvial, puede ser la respuesta a la distribución en el punto terminal.²⁷

7.4.3. CONTENEDORES

El conocido contenedor de los buques de transbordo horizontal toma los remolques completos con sus *bogies* o camiones giratorios. La conformidad rígida no es necesaria, porque cualquier vehículo con ruedas se puede trasladar a bordo y quedar amarrado. Este tipo de barco ha demostrado ser eficiente sobre los trayectos relativamente cortos como el cruce del canal de la Mancha entre Gran Bretaña y Bélgica, Francia, Holanda, y también a través del río de la Plata entre Argentina y Uruguay. Por contra, muchos de los conocidos buques de carga vertical, por ejemplo, no pueden intercambiar sus contenedores con barcos similares de otra compañía a causa de la variación en el tamaño de las cajas y las diferencias estructurales. Estos inconvenientes, también, afectan a los transportistas terrestres equipados de ciertos tipos especializados de contenedores, lo que limita su actividad a ciertos barcos. Hay una distinción similar, aunque no al mismo grado, con los transportes de tren con contenedores. El TOFC (*Trailer On Flat Car* o remolque en vagón plano) es comparable a los buques de carga horizontal, mientras que el COFC (*Container*

²⁷ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98 © 1993-1997 Microsoft

On Frame Car o contenedor sobre el chasis del vagón) es comparable a los buques de carga vertical.²⁸

En un barco para todo tipo de contenedores, los costos principales son aproximadamente la vigésima parte de los de un barco convencional de tamaño similar. Un barco de contenedores puede descargar y cargar la mercancía en aproximadamente 13 horas, comparadas con las 84 horas para un barco convencional; de esta manera permite un tiempo de regreso más rápido. Por lo general, se pueden manipular 500 toneladas métricas por equipo-hora con la mercancía introducida en contenedores, mientras que una buena media con los métodos de descarga de graneles convencionales son 25 toneladas métricas por equipo-hora.

7.4.4. LASH

Entre otras variaciones en el transporte intermodal está el LASH (*Lighter Aboard Ship* o barco ligero a bordo). En este método, un barco principal transporta barcasas desmontables, o gabarras, y mientras el navío permanece fuera de la corriente las barcasas van y vienen entre el barco y la costa. Esto es ventajoso en aguas poco profundas, donde un navío convencional es incapaz de atracar en la dársena de manera normal. Independiente del tipo de puerto, el tiempo de cambio en estos barcos puede durar poco más de 8 horas.

²⁸ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98 © 1993-1997 Microsoft

7.4.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

En el transporte intermodal de mercancías el contenedor se cierra con llave para evitar robos y se sella herméticamente para evitar las inclemencias del tiempo; los requisitos de embalaje normales son menos exigentes y la mercancía se factura como una sola carga. El intercambio de material se acelera y los contenedores pueden almacenarse; algunas terminales están dotadas con tomas eléctricas para mantener los contenedores refrigerados. Las reclamaciones por daños en la mercancía del contenedor son mucho menores y los hurtos se han eliminado casi por completo. La eficiencia y la economía intermodal se puede alcanzar particularmente bien en el transporte marítimo.

Servicio de pasajeros

El principio del contenedor ha estimulado a una empresa alemana a diseñar un contenedor para transporte de pasajeros en los aviones. Las unidades tipo llevarían a mas de 100 pasajeros y sus equipajes, cada unidad con su propia cocina y servicios. Los diseñadores prevén que estas unidades se transfieran directamente entre las líneas aéreas y los trenes, o los autobuses, sin molestias para los pasajeros, e imaginando el uso de reactores jumbo para su operación.

7.5. TRANSPORTE EN CIUDADES

La concentración de la población en grandes ciudades o grandes áreas metropolitanas ha supuesto la necesidad de dotación de un transporte colectivo eficiente para el desarrollo de la vida cotidiana de éstas. En los últimos años en los grandes núcleos urbanos de España se ha procedido a la implantación de servicios ferroviarios de cercanías para el traslado al trabajo y otra serie de actividades de grandes cantidades de población residentes en el extrarradio de

la ciudad. Además, las ciudades normalmente cuentan con extensas redes de autobuses y, en los casos de Madrid, Barcelona y Bilbao, hay redes de ferrocarril metropolitano para el desplazamiento de sus habitantes.

El *smog* de las grandes urbes ha impuesto la necesidad de construir sistemas alternativos de transporte urbano no contaminante. Si bien el único metro o subterráneo existente en América Latina durante muchas décadas fue el de Buenos Aires —su primera línea se construyó en 1911—, en la actualidad cuentan con este medio de transporte las ciudades de Santiago de Chile, México D.F., Río de Janeiro, São Paulo y Caracas.²⁹

7.6. REGULACIÓN Y ECONOMÍA DEL TRANSPORTE

En Francia, Gran Bretaña, Italia y muchos otros países de Europa occidental, las infraestructuras ferroviarias, las instalaciones navieras y las del transporte aéreo son propiedad gubernamental. Esto ocurre también en la mayoría de los países latinoamericanos. Los transportes motorizados están nacionalizados sólo cuando operan en conjunción con el transporte ferroviario o marítimo. En Francia y Gran Bretaña, la propiedad pública de los transportes motorizados se atiene a normas que difieren de aquellos que operan conjuntamente con el ferrocarril. En realidad, la posesión pública de los transportes está regulada en todas las naciones; el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (o el organismo competente de cada país) realiza esta función en la mayoría de los

²⁹ Enciclopedia *Microsoft® Encarta® 98* © 1993-1997 Microsoft

países europeos. Muchos estados han establecido por ley agrupaciones económicas en el transporte motorizado sobre las autopistas.³⁰

7.7. LEYES ECONOMICAS

Además de la regulación gubernamental, la industria del transporte está sujeta a ciertas leyes económicas. La ley de rendimientos crecientes afirma que los gastos no se incrementan en la misma proporción que los ingresos cuando el volumen de los negocios lo hace. Una vez que un sistema de transporte se establece con un capital fijado, una expansión en el volumen de los envíos causa el incremento de los gastos de explotación, pero tiene un efecto limitado sobre los gastos constantes y se manifiesta en un costo medio decreciente por unidad. Este postulado tan largo como poco utilizado plantea el problema de la capacidad disponible, como sucede, por ejemplo, cuando se necesita un doble trazado sobre el ferrocarril o cuando para un transportista por carretera, se hace necesario incrementar las infraestructuras de equipamiento y las terminales. En cada modo de transporte la relación entre gastos constantes y variables depende del equipamiento físico y la naturaleza de su funcionamiento.

La ley de costos conjuntos concierne a la producción de dos o más productos desde una operación única. El transporte de mercancías mediante vagones ferroviarios, los denominados vagones expreso, los vagones de pasajeros y otros equipamientos sobre los mismos trazados impide la asignación de costos sobre bases científicas a cualquier otro artículo transportado.

³⁰ Enciclopedia *Microsoft® Encarta® 98* © 1993-1997 Microsoft

7.8. TASAS

Las tasas de transporte se basan en las leyes económicas antes citadas. En todos los países, dichas leyes económicas fundamentales se observan cuidadosamente. La tasa que se aplica a la mercancía transportada suele ser una pequeña proporción de sus costos de venta. Según la ley de rendimientos crecientes, los ingresos en el transporte se incrementan desproporcionalmente a los costos, sobre todo cuando tanto los costos fijos y semivARIABLES son una gran parte de los costos totales. Por otra parte, a un artículo con un margen bajo o beneficio por unidad se le puede cargar una tasa baja para facilitar su presencia en un mercado más amplio y que el transportista maneje un volumen más grande de tráfico. El incremento en el volumen de mercancías se compensa por las bajas tasas sólo cuando el trayecto de retorno transporta una mercancía que permite pagar los gastos variables y contribuye en alguna medida a cubrir los costos fijos y semivARIABLES.³¹

7.9. SISTEMAS DE TRANSPORTE INTELIGENTE

Sistemas de transporte inteligente, conocidos también como ITS, son tecnologías que incluyen electrónica avanzada, comunicaciones y sistemas informáticos para aumentar la eficiencia y seguridad del transporte por carretera. Conocidas originalmente como IVHS (iniciales de *Intelligent Vehicle/Highway Systems*, sistemas inteligentes de automóviles y autopistas), proporcionan intercambio de información en tiempo real entre los conductores y las autopistas, de ahí los términos "automóviles inteligentes" o "autopistas

³¹ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98 © 1993-1997 Microsoft

inteligentes". Como las tecnologías se han expandido para incluir transporte público y vehículos comerciales, este rango de tecnologías ha terminado por llamarse sistema de transporte inteligente. Con el tiempo, los conductores tendrán acceso a la última información acerca de las condiciones de circulación (incluyendo atascos y accidentes), selecciones de rutas, direcciones de destino poco familiares y es posible que hasta control automatizado del vehículo.

La gestión o administración de la circulación es un área en la que se están utilizando sistemas avanzados de electrónica para mejorar el control del tráfico o tránsito rodado. En algunas ciudades, la circulación de las principales carreteras se controlan mediante cámaras de vídeo, radares o sensores en la propia carretera. Un sistema de ordenador/computadora central analiza la información. Si la circulación está congestionada o atascada, el flujo de circulación mejora de modo automático ajustando los intervalos de señales de tráfico, controlando el flujo de circulación en las carreteras de acceso a las ciudades o proporcionando información a los conductores mediante señales electrónicas a lo largo de las carreteras.

Los sistemas avanzados de información al conductor están empezando a aparecer en algunos modelos de vehículos como opción. Son sistemas navegacionales en los que los conductores introducen sus destinos. Aparece entonces la mejor ruta posible en forma de mapa electrónico en una pequeña pantalla o en forma de voz sintetizada que ofrece instrucciones durante el viaje. Estos sistemas usan un dispositivo de transmisión/recepción (contestadores) en el vehículo y un sistema global de posición, empleando satélites artificiales para determinar la ubicación exacta del vehículo a lo largo de su recorrido. Acompañado de tecnología de radio celular, este sistema de navegación sirve además para comunicar con un control central en caso de emergencia.

Las tecnologías de control automatizado de vehículos se están desarrollando para mejorar la seguridad en carretera. Estos dispositivos, situados a bordo del vehículo, pueden avisar al conductor para impedir un peligro determinado o, en una emergencia, corregir sus acciones. Se ha adaptado un sistema de radar para uso en los autobuses de escuela de manera que detecten a una persona cerca del vehículo y alerten al conductor. Los radares y otros tipos de sensores se utilizan también para detectar si algún otro vehículo se encuentra en el ángulo muerto del conductor, es decir, en una posición en la que no están visibles en los espejos retrovisores. También se están estudiando sensores de infrarrojos y otros métodos de mejora visual para incrementar la seguridad en la circulación nocturna o en condiciones climáticas adversas. El proyecto de sistema de transporte inteligente más ambicioso es la autopista automatizada, donde los vehículos podrán viajar a grandes velocidades pero en cortos intervalos, mediante el uso del radar incorporado, la posición del vehículo y los sensores del motor, que actúan sobre los sistemas de aceleración y de frenado, y de conexiones informatizadas entre los vehículos.³²

Los vehículos comerciales, camiones y autobuses también están aprovechando cierto número de tecnologías ITS. Los contestadores permiten a estos vehículos el pago de peajes, la obtención de permisos o licencias y la realización de otras funciones rutinarias mientras se encuentran en movimiento, ahorrando así el tiempo y el gasto de realizar paradas. La recaudación electrónica de peajes para vehículos de pasajeros es una realidad hoy en ciertas áreas metropolitanas.

³² Enciclopedia *Microsoft® Encarta®* 98 © 1993-1997 Microsoft

Está cada vez más claro que construir más carreteras no es la solución a los problemas del transporte. Mediante el uso de equipos informáticos y dispositivos de comunicación, la infraestructura de transporte (sistemas de carretera y los vehículos que los usan) puede pasar a ser más inteligente, y por lo tanto, reducir los atascos, disminuir las emisiones de los vehículos en tráfico intermitente, reducir el tiempo de viaje, aumentar la capacidad de las carreteras existentes y hacer más seguros los desplazamientos por carretera.

7.10. LAS REDES RELACIONAN A LAS SOCIEDADES EN EL ESPACIO GEOGRÁFICO

El movimiento de materias primas y personas se realiza mediante las denominadas redes de transporte. Una red es un conjunto de rutas conectadas por nudos. Los caminos, las vías férreas, las rutas aéreas y marítimas unen distintos lugares formando redes, como un tejido continuo que vincula ciudades, pueblos, puertos, etc. (los nodos).

Las redes de transporte se construyen para hacer posibles los movimientos o flujos de mercaderías y servicios entre los asentamientos. Así dan acceso a un recurso natural, o por razones estratégicas, permiten transportes tropas o equipamiento con rapidez en caso de guerra.

CAPITULO 8

ASPECTOS METOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

8.1. TIPO DE ESTUDIO

El trabajo de investigación se desarrolló a través de un estudio explorativo y descriptivo porque el estudio explorativo es el que se realiza para estudiar los factores contribuyentes a la ocurrencia de un problema cuando estos no están bien definidos a fin de determinar si es aconsejable desarrollar un estudio descriptivo o analítico y un estudio descriptivo porque como su nombre lo indica es el que se realiza para describir, caracterizar un problema, su origen, evolución y saltos sin arribar a inferencias causales o de asociación de variables.

8.2. DEFINICION DE VARIABLES

El problema de investigación que fue formulado es:

¿Cómo el diseño de un modelo de estructura organizativa para una empresa de transporte de carga coadyuvará a la determinación de sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad futura?

8.2.1. VARIABLE DEPENDIENTE

- ❖ Diseño de un modelo de estructura organizativa para una empresa de transporte de carga .

8.2.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

- ❖ Coadyuvará a la determinación de sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad futura.

8.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de investigación es el siguiente:

- ❖ Identificación de la estructura orgánica
- ❖ Análisis de la misión
- ❖ Análisis de la visión
- ❖ Análisis del manual de funciones
- ❖ Observación de las funciones de los miembros de la empresa
- ❖ Elaboración de la filosofía empresarial
- ❖ Elaboración de la estructura orgánica
- ❖ Elaboración del manual de funciones

8.4. UNIDAD DE ANALISIS

La unidad de análisis del trabajo de investigación es la empresa de transportes “Trans Aquino” que se encuentra ubicada en la ciudad de Cochabamba, localidad de Vinto, Avenida Albina Patiño Km. 17 ½ carretera a Oruro.

8.5. METODO DE RECOLECCION DE DATOS

8.5.1. OBSERVACION

En el trabajo de investigación se emplea la técnica de la observación formalizada.

La observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar.

Es una técnica antigua: a través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente. Durante innumerables observaciones sistemáticamente repetidas. El uso de nuestros sentidos es una fuente inagotable de datos que, tanto para la actividad científica como para la vida práctica, resulta de inestimable valor.

La observación formalizada se lleva a cabo cuando se pretende probar una hipótesis, o cuando se quiere hacer una descripción sistemática de un fenómeno; es decir, cuando estamos realizando un estudio o investigación en el que sabemos exactamente lo que vamos a investigar.

También pueden realizarse observaciones semi-estructuradas, detallando más o menos la pauta de observación según las necesidades y posibilidades.

8.5.2. LA ENTREVISTA FORMALIZADA

Se realizó entrevista formalizada al gerente y dueño de la empresa. Ver anexo 2.

La entrevista consiste en una interacción entre dos personas, en la cual el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.

La entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Su principal ventaja radica en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer. Pero existe un importante desventaja que limita sus alcances. Cualquier persona entrevistada podrá hablarnos de aquello que le preguntemos pero siempre nos dará la imagen que tiene de las cosas, lo que cree que son, a través de su carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos.

Para que una entrevista tenga éxito, es preciso prestar atención a una serie de factores: es importante que la apariencia exterior del entrevistador resulte adecuada al medio social donde habrá de formular sus preguntas. El entrevistador debe poseer por lo menos una cultura media, que comprenda el valor y la importancia de cada dato recogido y la función que su trabajo desempeña en el conjunto de la investigación. Tendrá que ser mentalmente

ágil, no tener prejuicios marcados frente a ninguna categoría de personas y, sobre todo, ser capaz de dejar hablar libremente a los demás, eliminando por completo todo intento de convencerlos, apresurarlos, o agredirlos con sus opiniones. La entrevista debe realizarse a las horas más apropiadas para las personas que responden, teniendo en cuenta que su posible duración no afecte la confiabilidad de los datos.

Las entrevistas formalizadas se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable. Entre sus principales ventajas, podemos mencionar su rapidez y el hecho de que pueden ser llevadas a cabo por personas con mediana preparación, lo cual redundaría en su bajo costo. Otra ventaja es su posibilidad de procesamiento matemático. Su mayor desventaja radica en que reducen grandemente el campo de información, limitando los datos a los que surgen de una lista taxativa de preguntas.

Las preguntas suelen dividirse en dos grandes tipos:

- ❖ Preguntas de alternativas fijas o cerradas: Formalizan más el cuestionario, pues en ellas sólo se otorga al entrevistado la posibilidad de elegir entre un número limitado de respuestas posibles.
- ❖ Preguntas de final abierto o abiertas: Proporcionan una variedad más amplia de respuestas. Su redacción debe ser muy cuidadosa para evitar respuestas erróneas o confusas, y para evitar que ellas predispongan al entrevistado en uno u otro sentido.

Una vez que se redacta el conjunto de preguntas que constituyen un cuestionario, es necesario revisarlas para asegurarse de su consistencia y eliminar los posibles errores y omisiones. Casi siempre se realiza una prueba

piloto, que consiste en administrar el cuestionario a un conjunto reducido de personas para calcular su duración, conocer sus dificultades y corregir sus defectos, antes de aplicarlo a la totalidad de la muestra.

8.5.3. CUESTIONARIO

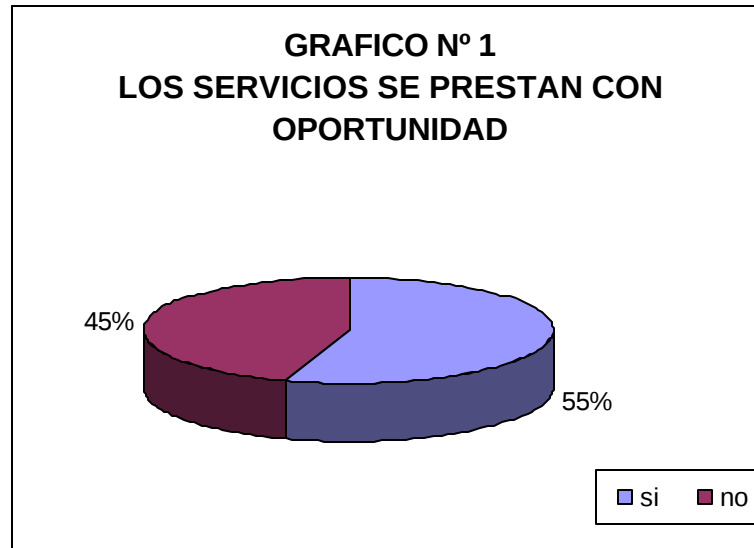
Se realizó un cuestionario a los clientes del último semestre, ver anexo 3.

El cuestionario es un instrumento que contiene aspectos esenciales del fenómeno que se investiga y puede incluir preguntas abiertas, cerradas y mixtas

CAPITULO 9

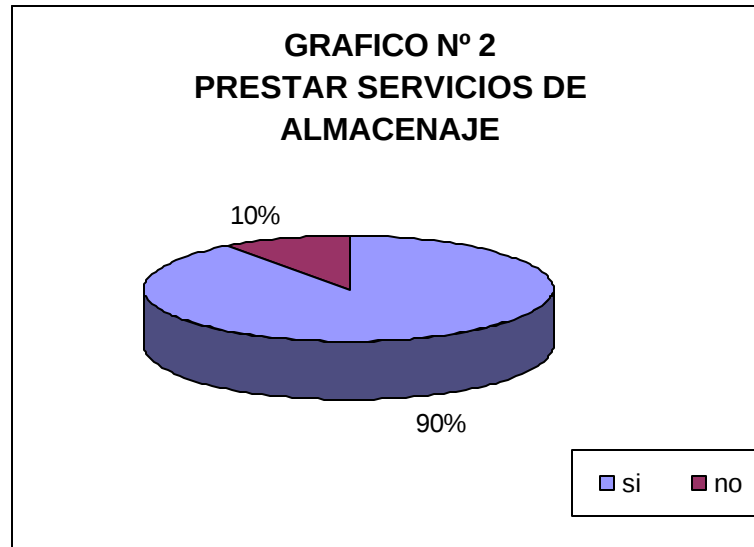
CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO

- ❖ La empresa no tiene una visión definida.
- ❖ No tiene una misión determinada.
- ❖ No determina objetivos anuales.
- ❖ No tienen definidas las responsabilidades del personal.
- ❖ No tienen definidas las líneas de autoridad en la empresa.
- ❖ Carecen de un manual de funciones.
- ❖ No cuentan con una estructura orgánica formalizada.
- ❖ Su personal está constituido por una administrador, un jefe financiero, un auxiliar y cuatro chóferes.
- ❖ La empresa tiene una facturación promedio de 12.000 dólares americanos mensuales.
- ❖ Se realizó un cuestionario a 20 clientes del ultimo semestre y las respuestas son las siguientes:



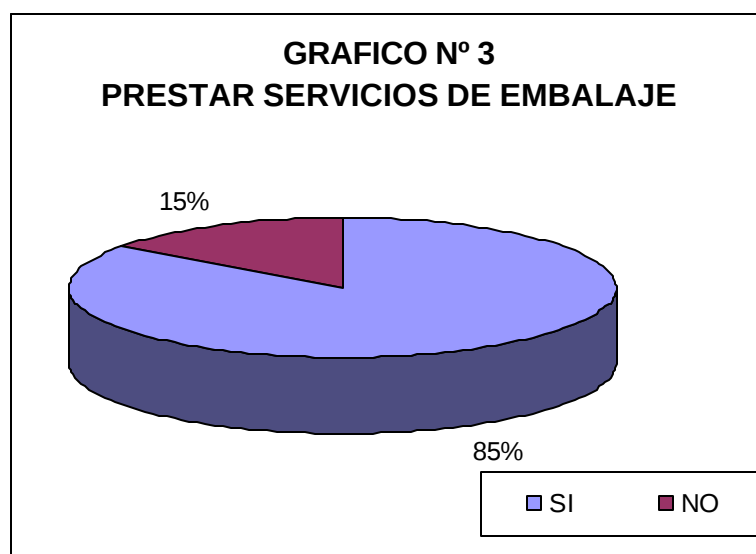
Fuente: Elaboración Propia

El 45% de los clientes respondieron que los servicios que presta la transportadora no se realizaron de manera oportuna y el 55% indica que si lo fueron como se muestra en el Gráfico N° 1, de esta manera se puede observar que si bien un mayor porcentaje de los clientes se encuentran satisfechos, se debe fortalecer este aspecto para lograr aproximarse al 100% de que los clientes no tengan reclamos y estén satisfechos con el servicio.



Fuente: Elaboración Propia

El 10% de los clientes no consideran la necesidad, de almacenar sus productos pero el 90% si se encontrarían beneficiados si contaran con servicios de almacenaje porque eso disminuiría los costos de transporte, como se indica en el gráfico N° 2; se puede inferir la necesidad de los clientes por el servicio de almacenaje.



Fuente: Elaboración Propia

El 15% de los clientes no consideran que la empresa preste el servicio de embalaje y el 85% si se encontrarían beneficiados por contar con este servicio. Como se puede observar en el gráfico N° 3; esta tendencia expresa la necesidad de implantar el servicio de embalaje en la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

El 55% de los clientes menciona que no existió ningún contratiempo en la llegada de su embarque y el 45% si tuvo contratiempos en la llegada de su mercancía, como se indica en el gráfico N° 4; de esta manera se puede constatar que la empresa debe designar responsabilidad a sus funcionarios para que el embarque no tenga contratiempos.



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico N° 5 muestra que al 65% de los clientes no se les informó sobre el embarque de su mercancía pero si al 35%, porque ellos lo requirieron. Se puede inferir que la empresa no informa a los clientes, porque ningún funcionario tiene la función de hacer seguimiento.

CAPITULO 10

PROPUESTA

10.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

El objetivo del diseño de la estructura organizacional de la empresa transportadora “Trans Aquino” es contribuir en la creación de un entorno favorable y garantizar la asignación de todas las funciones necesarias para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Definir el propósito de la empresa a través de la determinación de la misión y crear un ambiente organizacional determinando la dirección de la empresa.

10.2. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta esta dirigida para la empresa de transportes “Trans Aquino” se encuentra ubicada en la ciudad de Cochabamba, localidad de Vinto, Avenida Albina Patiño Km. 17 ½ carretera a Oruro.

10.3. PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

MISION

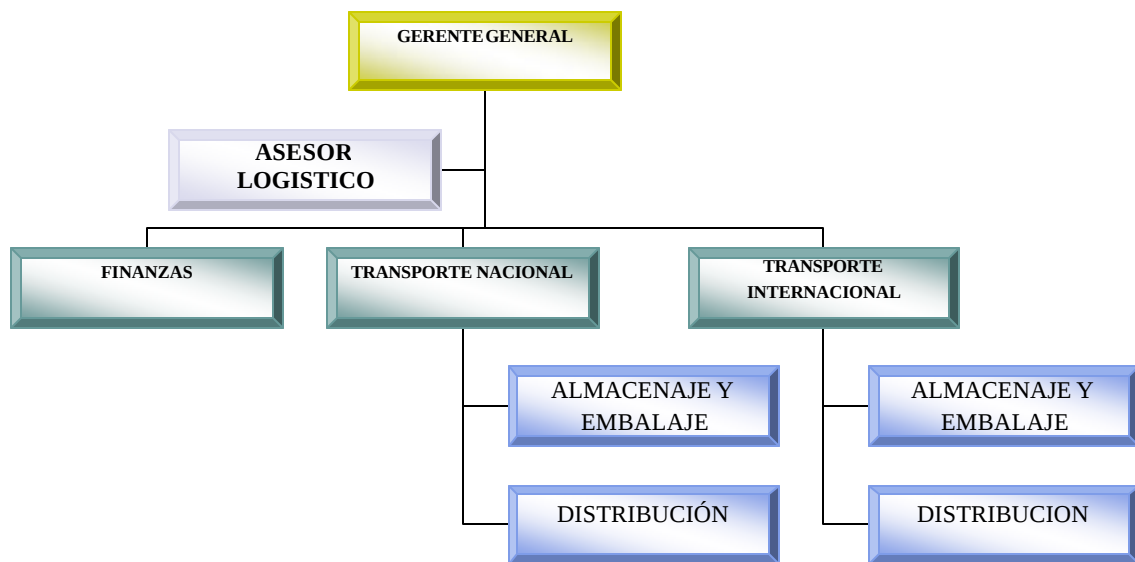
Prestar servicios integrales de transporte de carga nacional e internacional puerta a puerta con eficiencia, puntualidad, seguridad y calidad, para satisfacer las exigencias del cliente.

VISION

Ser un empresa líder en el transporte de carga por carretera a nivel interdepartamental e internacional, que satisfaga las demandas del mercado en el manejo de todo tipo de carga.

OBJETIVO GENERAL

Lograr triplicar la cartera de clientes en los próximos dos años para obtener ingresos mensuales igual o superior al cien por ciento de los ingresos con respecto a la facturación actual.

ESTRUCTURA ORGANICA**EMPRESA DE TRANSPORTE****“TRANS AQUINO”**

Fuente: Elaboración Propia



MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES

GERENCIA GENERAL

NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

PROPIETARIO

UNIDADES DEPENDIENTES

-  FINANZAS
-  TRANSPORTE NACIONAL
-  TRANSPORTE INTERNACIONAL

FUNCION GENERALES

Dirigir, planificar, organizar y controlar a la empresa para el cumplimiento de manera eficiente y eficaz de la misión y visión empresarial.

FUNCIONES ESPECIFICAS

-  Coordinar las funciones de las unidades de la transportadora.
-  Firmar todos los contratos por prestación de servicios.
-  Aprobar los convenios interinstitucionales.
-  Modificar el manual de funciones cada 5 años.
-  Realizar la planificación anual y dar a conocer a los miembros de la empresa.

- ✚ Formular los objetivos de cada gestión en coordinación con las unidades respectivas.
- ✚ Supervisar el cumplimiento de las disposiciones emitidas por el estado referente al transporte de carga a nivel nacional e internacional.

PERFIL DEL CARGO

Título a nivel de licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial.

Experiencia laborar en cargos similares de 3 años como mínimo.



ASESOR LOGISTICO

NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

GERENCIA GENERAL

UNIDADES DEPENDIENTES

NINGUNA

FUNCION GENERAL

Prestar servicios de asesoramiento a nuestros clientes para reducir sus tiempos y costos en operaciones de comercio exterior.

FUNCIONES ESPECIFICAS

-  Asesorar a nuestros clientes en operaciones de comercio exterior.
-  Asesorar a nuestros clientes para nacionalizar sus productos.
-  Asesorar a nuestros clientes para conservar un bajo nivel de stock en sus almacenes para que incrementen su rotación de productos.
-  Asesorar a nuestros clientes en trámites aduaneros para exportar sus productos.

PERFIL DEL CARGO

Título a Nivel Licenciatura en Administración de Empresas con especialización en Comercio Exterior.

Experiencia mínima de 3 años en cargos similares



“TRANS AQUINO”

TRANSPORTE NACIONAL

NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

GERENCIA GENERAL

UNIDADES DEPENDIENTES

-  ALMACENAJE Y EMBALAJE NACIONAL
-  DISTRIBUCION NACIONAL

FUNCION GENERAL

Coordinar las actividades de transporte de carga a nivel nacional y todas las actividades de almacenaje y embalaje de los productos de los clientes hasta la distribución.

FUNCIONES ESPECIFICAS

-  Coordinar a nivel nacional, departamental y local el servicio de transporte de carga en general.
-  Informar al cliente continuamente sobre el status del transporte.
-  Emitir reportes diarios sobre el embarque de los productos.
-  Realizar el seguimiento de carga para satisfacer al cliente.

- ✚ Supervisar todas las actividades de almacenaje y embalaje para que se preste un servicio de calidad.
- ✚ Revisar todos los informes que emitan los chóferes sobre el recorrido de la carga hasta su destino.
- ✚ Contratar al personal de almacenaje, embalaje y distribución.
- ✚ Cumplir con las disposiciones emitidas por el Viceministerio de Transporte y Telecomunicación y Aeronáutica Civil.
- ✚ Coordinar el sistema de seguridad de almacenes.

PERFIL DEL CARGO

Título a Nivel Licenciatura en Administración de Empresas.

Experiencia mínima de 3 años en cargos similares

**NOMBRE DE LA UNIDAD**

TRANSPORTE INTERNACIONAL

NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

GERENCIA GENERAL

UNIDADES DEPENDIENTES

- ✚ ALMACENAJE Y EMBALAJE
- ✚ DISTRIBUCION INTERNACIONAL

FUNCION GENERAL

Coordinar las actividades de transporte de carga a nivel internacional y todas las actividades de almacenaje y embalaje de los productos de los clientes hasta la distribución.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- ✚ Coordinar a nivel internacional el servicio de transporte de carga en general.
- ✚ Informar al cliente continuamente sobre el status del transporte.
- ✚ Emitir reportes diarios sobre el embarque de los productos.

- ✚ Realizar el seguimiento de carga para satisfacer al cliente.
- ✚ Supervisar todas las actividades de almacenaje y embalaje para que se preste un servicio de calidad.
- ✚ Revisar todos los informes que emitan los chóferes sobre el recorrido de la carga hasta su destino.
- ✚ Contratar al personal de almacenaje, embalaje y distribución.
- ✚ Cumplir con las disposiciones emitidas por el Viceministerio de Transporte y Telecomunicación y Aeronáutica Civil.
- ✚ Coordinar actividades con agencias despachantes de aduana.
- ✚ Controlar las actividades de transporte para que se cumplan en forma ágil, oportuna y responsable.
- ✚ Contratar pólizas de seguro flotante.
- ✚ Coordinar el sistema de seguridad de almacenes.

PERFIL DEL CARGO

Título a Nivel Licenciatura en Administración de Empresas.

Experiencia mínima de 3 años en cargos similares



“TRANS AQUINO”

UNIDAD DE FINANZAS

NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

GERENCIA GENERAL

UNIDADES DEPENDIENTES

 NINGUNO

FUNCIÓN GENERALES

Programar, coordinar, dirigir y controlar el desarrollo del manejo contable de la empresa efectuando tareas en cumplimiento de normas y procedimientos de contabilidad, emitir estados financieros de acuerdo a disposiciones legales y cuando lo requiera la gerencia.

FUNCIONES ESPECIFICAS

-  Procesar las transacciones económicas de la entidad.
-  Registrará las transacciones en cumplimiento a normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
-  Elaborar las planillas de sueldos y salarios.
-  Realizar conciliaciones bancarias.
-  Realizar arquezos de caja de forma sorpresiva

- ✚ Controlar que los comprobantes sean correctamente apropiados.
- ✚ Revisión mensual de los estados de cuenta y conciliaciones respectivas.
- ✚ Efectuar el pago Oportuno de impuestos elaborando las declaraciones juradas mensualmente.
- ✚ Efectuar el pago oportuno del IPNIVA de los vehículos y bienes.
- ✚ Cumplir las disposiciones legales en vigencia.
- ✚ Contabilización y control de los Activos Fijos de la Empresa.
- ✚ Elaborar Estados Financieros.
- ✚ Emitir información económica y financiera cuando así lo requiera la gerencia para la toma de decisiones.
- ✚ Efectuar el pago de los tributos de acuerdo a la ley 843 y el código tributario en forma oportuna.

PERFIL DEL CARGO

Titulo a nivel de licenciatura en Contaduría Pública

Experiencia laborar en cargos similares de 2 años como mínimo.



“TRANS AQUINO”

ALMACENAJE Y EMBALAJE NACIONAL

NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

TRANSPORTE NACIONAL

UNIDADES DEPENDIENTES

 NINGUNA

FUNCIÓN GENERAL

Prestar servicios de almacenaje y embalaje de la carga a nivel nacional de manera ágil, eficiente y oportuna.

FUNCIONES ESPECIFICAS

-  Almacenar los productos de los clientes de acuerdo a disposiciones del encargado de la unidad de transporte nacional.
-  Emitir un informe de las entradas y salidas de almacenes.
-  Señalizar el almacén para el respectivo ingreso de productos.
-  Custodiar la carga que entra a almacenes.
-  Entregar bajo un informe la carga a los distribuidores a nivel nacional.
-  Embalar los productos de acuerdo al tipo de la carga con materiales de primera calidad.

- ✚ Embalar los productos por instrucciones del encargado de la unidad de transporte a nivel nacional.
- ✚ Coordinar las actividades de entrega de distribución con el encargado de la unidad de transporte a nivel nacional.

PERFIL DEL CARGO

ALMACENAJE

Título a nivel técnico superior en Contabilidad y/o Administración.

Experiencia laborar en cargos similares de 2 años como mínimo.

EMBALAJE

Título en bachiller de humanidades.

Libreta de Servicio Militar.

Experiencia laborar en cargos similares de 2 años como mínimo



“TRANS AQUINO”

DISTRIBUCIÓN NACIONAL

NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

TRANSPORTE NACIONAL

UNIDADES DEPENDIENTES

 NINGUNA

FUNCIÓN GENERAL

Distribuir los embarques de manera eficiente y oportuna hasta de acuerdo a especificaciones del cliente.

FUNCIONES ESPECIFICAS

-  Embarcar los productos de acuerdo hoja de informe con autorización del encargado de unidad.
-  Mantener comunicación con el encargado de la unidad de transporte nacional sobre el recorrido del transporte.
-  Entregar el embarque con informe de recepción y a las personas determinadas y hacer firmar.
-  Emitir un informe sobre el recorrido terrestre.
-  Verificar el correcto funcionamiento de los camiones 24 horas antes de realizar el viaje.

- ✚ Emitir un informe de gastos a la unidad de finanzas.
- ✚ Coordinar el cumplimiento del mantenimiento de los vehículos de transporte.
- ✚ Custodiar la mercancía del embarque.

PERFIL DEL CARGO

Licencia Clase D a nivel nacional.

Garantía Hipotecaria.

Experiencia de 5 años a nivel nacional.



“TRANS AQUINO”

ALMACENAJE Y EMBALAJE INTERNACIONAL

NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

TRANSPORTE INTERNACIONAL

UNIDADES DEPENDIENTES

 NINGUNA

FUNCION GENERAL

Prestar servicios de almacenaje y embalaje de la carga internacional de manera ágil, eficiente y oportuna.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

-  Almacenar los productos de los clientes de acuerdo a disposiciones del encargado de la unidad de transporte internacional.
-  Emitir un informe de las entradas y salidas de almacenes.
-  Señalizar el almacén para el respectivo ingreso de productos.
-  Custodiar la carga que entra a almacenes.
-  Entregar bajo un informe la carga a los distribuidores a nivel internacional.

- ✚ Embalar los productos de acuerdo al tipo de la carga con materiales de primera calidad.
- ✚ Embalar los productos por instrucciones del encargado de la unidad de transporte a nivel internacional.
- ✚ Coordinar las actividades de entrega de distribución con el encargado de la unidad de transporte a nivel internacional.

PERFIL DEL CARGO

ALMACENAJE

Título a nivel técnico superior en Comercio Exterior, Contabilidad y/o Administración de Empresas.

Experiencia laborar en cargos similares de 2 años como mínimo.

EMBALAJE

Título en bachiller de humanidades.

Libreta de Servicio Militar.

Experiencia laborar en cargos similares de 2 años como mínimo



"TRANS AQUINO"

DISTRIBUCION INTERNACIONAL

NOMBRE DE LA UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR

TRANSPORTE INTERNACIONAL

UNIDADES DEPENDIENTES

 NINGUNA

FUNCION GENERAL

Distribuir los embarques de manera eficiente y oportuna hasta la puerta de acuerdo a especificaciones del cliente.

FUNCIONES ESPECIFICAS

-  Embarcar los productos de acuerdo hoja de informe con autorización del encargado de unidad.
-  Mantener comunicación con el encargado de la unidad de transporte internacional sobre el recorrido del transporte.
-  Entregar el embarque con informe de recepción y a las personas determinadas y hacer firmar.
-  Emitir un informe sobre el recorrido terrestre.
-  Verificar el correcto funcionamiento de los camiones 24 horas antes de realizar el viaje.

- ✚ Emitir un informe de gastos a la unidad de finanzas.
- ✚ Coordinar el cumplimiento del mantenimiento de los vehículos de transporte.
- ✚ Custodiar la mercancía del embarque.

PERFIL DEL CARGO

Tener autorización para el manejo de vehículos de transporte a nivel internacional.

Garantía Hipotecaria.

Experiencia de 5 años a nivel internacional.

10.4. CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO

Es necesaria la implantación de una estructura organizacional formalizada porque contribuye a la creación de un entorno favorable para el desempeño de las funciones del personal de la empresa

La visión y la misión debe ser aprobado por el propietario de la empresa y dar a conocer a los funcionarios de la empresa y a los clientes para crear un ambiente organizacional para que todos los miembros de la transportadora se identifiquen con los valores; tengan conocimiento a donde quiere llegar “Trans Aquino” y contribuyan de manera eficaz al logro de la visión y misión.

El manual de funciones debe ser actualizado según el crecimiento de la empresa y difundido a los funcionarios de la misma.

El planteamiento de objetivos generales debe realizarse cada año con la participación de todos los miembros de la empresa y al final de la gestión evaluar el cumplimiento de los mismos y determinar los aspectos positivos y negativos.

BIBLIOGRAFIA

Hernández Sampieri, Roberto y Col. (1.998) Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. México - D. F.

Koontz, Harold (2002) Administración una perspectiva global. (12^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Robbins, Stephen P. (2000) Administración teoría y practica. (5^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Terry, George R. (2000) Principios de Administración (4^a ed.) México: Continental S.A.

Werther, William B. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. (5^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Rodríguez Gómez, Gregorio y Col (1.999) Metodología de la Investigación Cualitativa. Editorial Aljibe.

OTROS

www.gesteocitos.com

*Enciclopedia **Microsoft**® Encarta® 98* © 1993-1997 Microsoft

TRANS-AQUINO
 NIT 968448010
 Av. Albina Patiño K, 17,5 N°95
 Vinto - Cochabamba

ANEXO 1
BALANCE DE APERTURA
AL 20 DE ENERO DE 2004
EXPRESADO EN BOLIVIANOS

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE	21.700,00
DISPONIBLE	
Caja	10.000,00
INVERSIONES	
Acción Telefónica	11.700,00
ACTIVO NO CORRIENTE	475.100,00
Muebles y Enseres	700,00
Equipo de computación	4.400,00
Vehículos	470.000,00

TOTAL ACTIVO	<u>496.800,00</u>
---------------------	--------------------------

<u>PASIVO</u>	0,00
<u>PATRIMONIO</u>	
Capital Social	496.800,00

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>496.800,00</u>
----------------------------------	--------------------------

ANEXO 2 ENTREVISTA “TRANS AQUINO”

1. ¿COMO VE A LA EMPRESA EN UN FUTURO?
2. ¿A QUE SE DEDICA LA TRANSPORTADORA?
3. ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA A LARGO PLAZO?
4. ¿CUAL ES LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA?
5. ¿LA MISION DE LA EMPRESA SE ENCUENTRA DETERMINADA Y FORMALIZADA?
6. ¿LA VISION DE LA EMPRESA SE ENCUENTRA DETERMINADA Y FORMALIZADA?
7. ¿LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA CONOCEN FORMALMENTE SUS FUNCIONES?
8. ¿CUANDO INGRESA UN NUEVO FUNCIONARIO A LA EMPRESA SE LE ASIGANA SU RESPONSABILIDAD A TRAVES DE ALGUN DOCUMENTO?

9. ¿CONSIDERA QUE LA DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONTRIBUIRA EN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA?
10. ¿EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA SE EFECTUA DE MANERA OPORTUNA?
11. ¿COMO MIDEN EL TIEMPO DE RESPUESTA A SUS CLIENTES?
12. ¿COMO SE CERSIORAN DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE?

ANEXO 2
CUESTIONARIO
CLIENTES “TRANS AQUINO”

1. LOS SERVICIOS QUE PRESTO LA EMPRESA “TRANS AQUINO” FUERON REALIZADOS DE FORMA OPORTUNA.

SI ☐ NO ☐

2. CONSIDERA QUE LA EMPRESA “TRANS AQUINO” DEBE PRESTAR TAMBIEN EL SERVICIO DE ALMACENAJE.

SI ☐ NO ☐

3. CONSIDERA QUE LA EMPRESA “TRANS - AQUINO” DEBE PRESTAR EL SERVICIO DE EMBALAJE DE SU MERCANCIA.

SI ☐ NO ☐

4. EXISTIO ALGUN CONTRATIEMPO EN LA LLEGADA DE SU CARGA.

SI ☐ NO ☐

5. LA EMPRESA LE MANTUVO INFORMADO SOBRE EL EMBARQUE DE
SU MERCANCIA.

SI

☐

NO

☐