

# ANALISIS ORGANIZACIONAL DE UN OPERADOR LOGISTICO

Trabajo de Investigación

POR

MARIA ELIANE RIVERO CALDERON

DIRECTOR

MARIA MAGDALENA LAMATTINA DE FERRARI

Mendoza, 2011

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	4
<b>1. LA ORGANIZACIÓN</b> .....	5
1.1 Descripción de la organización.....	5
1.2 Objetivo general de la empresa.....	5
1.3 Rubros que abarca la empresa .....	7
1.4 La visión .....	8
1.5 La misión.....	8
<b>2. METAS Y OBJETIVOS</b> .....	9
2.1 Meta general .....	9
2.2 Objetivos.....	10
<b>3. ANALISIS DEL ENTORNO</b> .....	10
3.1 Microentorno - Fuerzas competitivas.....	11
i. Proveedores .....	11
ii. Clientes .....	14
iii. Competidores actuales .....	14
iv. Productos sustitutos.....	14
v. Competidores potenciales .....	15
3.2 Macroentorno.....	16
3.2.1 Ambito político legal .....	17
3.2.2 Ambito económico.....	18
3.2.3 Ambito socio cutural .....	19
3.2.4 Ambito tecnológico .....	20
3.3 Análisis FODA .....	21
<b>4. GRUPOS ESTRATEGICOS</b> .....	25
Análisis de los grupos estratégicos .....	25
<b>5. CADENA DE VALOR DE OPERLO</b> .....	28
5.1 Actividades primarias .....	29
5.2 Actividades de apoyo .....	31
<b>6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	32
6.1 Definición de estructura organizativa.....	32
6.2 La organización.....	33

6.3 Organigrama de cargos .....	34
6.4 Manual de la organización .....	36
<b>7. ORGANIZACIÓN EN RED .....</b>	<b>47</b>
7.1 Características de una organización en red.....	47
7.2 Beneficios de una organización en red .....	48
7.3 Análisis de la organización en red.....	49
<b>8. ESTRATEGIA.....</b>	<b>51</b>
8.1 Definición genérica del valor esperado por los clientes.....	51
8.2 Formulación de la estrategia competitiva o de negocios.....	53
8.3 Formulación de la estrategia de participación .....	54
8.4 Formulación de la estrategia de crecimiento.....	55
8.5 Formulación de la estrategia organizacional .....	56
8.6 Formulación de la estrategia funcional .....	56
<b>9. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>56</b>
9.1 Políticas de recursos humanos .....	57
9.2 Objetivos .....	58
9.3 Subsistema de recursos humanos.....	59
9.4 Subsistema de aplicación de recursos humanos.....	61
9.5 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos .....	63
9.6 Subsistema de desarrollo de recursos humanos .....	65
9.7 Subsistema de control de recursos humanos .....	66
<b>10. PROCESOS.....</b>	<b>67</b>
Proceso para la coordinación de una exportación multimodal .....	68
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>75</b>

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un análisis organizacional de un operador logístico, denominado Operlo, de modo que logremos entender el ambiente en el que actúa, la estructura interna y sus diversas estrategias. Este operador está ubicado en la provincia de Mendoza e interactúa con entidades vinculadas al comercio exterior, tanto en el ámbito público como privado, en la importación y exportación de mercaderías que ingresan y egresan del país.

La metodología que se utiliza para desarrollar el presente trabajo consiste inicialmente en definir las características de la organización, la misión y visión de la misma. Luego se detallan las metas y los objetivos que impulsan el desarrollo de la empresa. Además, se analiza el entorno en el que actúa, exponiendo en detalle las características principales del microentorno y macroentorno.

Otro punto que se trata son los grupos estratégicos del mercado en el que opera la empresa y la cadena de valor de la misma. Además, se expone la estructura organizacional desarrollando en detalle el manual de cargos de la compañía.

Por otro lado, se enfoca el análisis de una organización desde la perspectiva de una red, ya que es la estructura organizacional que mejor se ajusta a este tipo de actividad. En general, las organizaciones son poco flexibles y adaptables a los cambios del entorno y no generan innovación. Este enfoque tradicional no constituye un escenario favorable para el desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento. El paradigma de la red, es justamente el enfoque adecuado para el desarrollo de organizaciones autogenerativas, con capacidad de re-estructurarse rápidamente en torno a proyectos y nuevos objetivos.

Para impulsar el crecimiento de la empresa, se propone desarrollar una serie de estrategias, partiendo de la estrategia genérica hasta llegar a la funcional.

Finalmente, se desarrolla el proceso central de la empresa donde se muestra el conjunto de actividades a seguir para lograr el resultado esperado.

# 1. LA ORGANIZACIÓN

## 1.1. Descripción de la organización

La empresa bajo análisis es un operador logístico de la Provincia de Mendoza que inició sus actividades en la década del noventa. Con más de veinte años de prestación de servicios en comercio internacional cuenta con una sólida y confiable trayectoria en la actividad.

La organización tiene una administración central en la Provincia de Mendoza y una sucursal en Buenos Aires que brinda soporte a la casa central.

A nivel internacional, la empresa tiene establecidas alianzas de cooperación en exclusividad, con importantes operadores logísticos que permiten ofrecer un servicio globalizado con cobertura mundial.

A través de los años, la empresa ha logrado obtener una posición de liderazgo, lo que se pone de manifiesto en el permanente contacto con compañías importadoras y exportadoras a las cuales brinda servicios integrales en comercio internacional.

## 1.2. Objetivo general de la empresa

Un operador logístico<sup>1</sup> es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso, ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que presten o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador logístico responde directamente ante su cliente de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos y es su interlocutor directo.

---

<sup>1</sup> Deloitte y ANADIF (Asociación Empresarial de Operadores Logísticos)

Esta definición incluye algunos conceptos importantes:

- *Por encargo de su cliente:* Hace referencia a la existencia de un vínculo jurídico entre el operador y el cliente/propietario de los bienes, que implica que la función logística le es encomendada al primero por parte del segundo, es decir, el cliente externaliza esta parte de su ciclo de negocio.
- *Diseña los procesos:* El operador define y estructura las diferentes fases del proceso logístico por sí mismo o de común acuerdo con su cliente.
- *Organiza, gestiona y controla las operaciones:* Implica que el operador es quien controla la realización de todas las actividades del proceso, asignando los recursos necesarios para el cumplimiento de los "lead – time" o tiempos de entrega y planificando el correcto engranaje de las diversas fases del proceso.
- *Infraestructuras, tecnología y sistemas de información:* El operador logístico dispone para la realización de las actividades de medios de transporte y de almacenes donde depositar y manipular los bienes de su cliente y, además, aporta su propia tecnología y sistemas informáticos para organizar y gestionar todo el proceso.
- *Medios propios o subcontratados:* Es indiferente que el operador realice o no las operaciones directamente con sus propios recursos o que, por el contrario, subcontrate dichas labores con otras empresas.
- *Bienes y servicios adicionales:* El operador responde frente a su cliente de los bienes que le son entregados, lo que supone que asume el riesgo de pérdidas, deterioros y mermas en los stocks y de todos los servicios adicionales que con respecto a los mismos se acuerden, incluyendo el cumplimiento de los plazos de entrega.
- *Interlocutor:* El operador logístico es el canal de comunicación directo entre su cliente y el receptor de los bienes. Ambos dirigen directamente sus consultas, incidencias y otros aspectos del suministro de los bienes al operador logístico.

### **1.3. Rubros que abarca la empresa:**

#### *a) Transporte marítimo, importación y exportación:*

- Transporte marítimo de contenedores completos (FCL, Full Container Load), cargas parciales (LCL, Less Container Load), carga IMO (International Maritime Organization) y refrigerada.
- Logística y consolidación de cargas en el exterior.
- Seguimiento de órdenes de compra con proveedores del exterior.
- Entregas puerta a puerta en el exterior.
- Tránsitos al interior del país.
- Nexo con proveedores del exterior y servicio personalizado para el seguimiento de embarques.
- Seguro sobre el transporte de la mercadería.

#### *b) Transporte terrestre, importación y exportación:*

- Servicio de transporte terrestre internacional para carga general de importación y exportación.
- Tráficos cargas consolidadas - LCL (Less Container Load).
- Seguro sobre el transporte de la mercadería.
- Despachos aduaneros de exportación, importación definitiva y temporal multimodal.
- Servicio de transporte multimodal al interior y zonas francas, transporte terrestre, ferrocarril.
- Tránsitos - coordinación portuaria.
- Embarques vía puertos/aeropuertos chilenos como alternativa de cargas a puertos costa pacífico y oriente.

#### *c) Operación de logística integrada de comercio exterior:*

Para aquellas empresas que manejan políticas internas de tercerización de servicios relacionados con áreas específicas, la organización posee un departamento de diseño de procesos integrales que provee servicios a medida para clientes que en mayor o menor grado se encuentren interesados en derivar actividades fuera de su organización.

Las distintas gestiones que pueden ser comprendidas dentro de una operación logística integral de comercio exterior comprende:

- Transportes internacionales (marítimos, aéreos, terrestres).
- Despachos aduaneros de importación o exportación.
- Manejo y administración de importaciones temporales.
- Manejo y administración de reintegros a la exportación.
- Generación y seguimiento de órdenes de compra de importación.
- Generación de documentación de exportación: facturas, certificados, etc.
- Generación y envío de documentación a clientes del exterior por cuenta del cliente.
- Manejo de stock en depósito y zonas francas.
- Provisión de seguros sobre mercadería y cauciones.
- Envío de muestras.

#### **1.4. La visión:**

La visión consiste en planear hacia dónde se debe dirigir una organización, qué clase de empresa se está tratando de desarrollar y cuál debe ser la futura configuración de negocios. Responde a la pregunta ¿Dónde visualizamos a la organización de aquí a cinco o diez años? ¿Hacia dónde vamos?<sup>2</sup>

*Visión de Operlo es:*

*“Ser una organización líder en el mercado argentino, reconocida internacionalmente por nuestra alta calidad en los servicios de logística integral, mediante la contribución de un equipo altamente motivado y comprometido con los valores de la empresa.”*

#### **1.5. La misión:**

La misión, es una declaración del propósito de la organización. Lo que desea lograr en el entorno más amplio. Es la identidad de la organización<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> OCAÑA, Hugo, “Estrategia de Negocios”, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina, 2004, pág. 76

<sup>3</sup> Ibídem



Una organización, cualquiera sea su naturaleza, existe para lograr algo. Por eso es necesario que la organización tenga una misión clara, de modo que sirva de guía, evitando que las acciones se desvíen del camino.

Para que sea efectiva, debe ser compartida y conocida por los miembros de la organización. Para esto, tiene que estar correctamente definida, lo que implica que comunique a todos los miembros estas cuatro variables:

- . Clientes
- . Producto
- . Ámbito geográfico
- . Ventajas competitivas

La Misión de Operlo es:

*“Proveer a empresas importadoras y exportadoras de bienes de un servicio logístico de excelencia a través de un seguimiento estricto de los procedimientos para mantener la calidad en cada eslabón de la cadena de valor, la selección minuciosa de proveedores y la capacitación continua del personal. ”*

## **2. METAS Y OBJETIVOS**

### **2.1. Meta general**

En todo proyecto existe una meta general a alcanzar, un propósito general. Esto permite definir el resultado final esperado como también es el punto de referencia para solucionar dudas y conflictos. Además, la meta da coherencia y sentido de dirección a todos los objetivos que conforman un proyecto.

A continuación se presenta la meta de Operlo:

- Brindar un servicio de excelencia en materia logística cumpliendo con los tiempos establecidos y el presupuesto fijado generando una rentabilidad creciente a lo largo del tiempo.

## 2.2. Objetivos

Para poder llevar a cabo una meta deben alcanzarse hitos parciales o fases. La suma de los mismos producirá como resultado el cumplimiento de la meta general planteada. Los objetivos son más específicos y orientados a la acción. Además, estos deben ser<sup>4</sup>:

- Específicos
- Claros
- Mensurables
- Motivadores
- Controlables

A continuación se detallan algunos de los objetivos que permitirán cumplir la meta establecida:

- Capacitaciones mensuales a los empleados de las distintas áreas de la empresa.
- Desarrollo de un departamento de Recursos Humanos que realice evaluaciones de desempeño anuales.
- Fijar un presupuesto anual coherente con las necesidades de la empresa.
- Aumentar la participación en el mercado en un 10% anual.
- Penetrar en mercados internacionales.
- Desarrollar un departamento de Calidad que establezca procesos a seguir en todas las áreas de la empresa.

## 3. ANALISIS DEL ENTORNO

Se puede entender por entorno todos aquellos factores, agentes y variables que actúan en el ámbito externo de la empresa. El objetivo de analizar el entorno es establecer cuáles son las variables claves y el sentido en que afectan a la organización, así como ver cómo se posiciona ésta frente a aquellas. Las variables se pueden clasificar en macro y microentorno. Se diferencian en que las variables del macro entorno afectan a las empresas del sector y la empresa no tiene la

---

<sup>4</sup> FRED R. David, *“Conceptos de Administración Estratégica”*, Ed. Prentice Hall, México, 2003, pág.11

capacidad de influir. En cambio, en el microentorno las fuerzas interactúan, es decir, se influyen mutuamente.

### **3.1 Microentorno<sup>5</sup>**

Son las fuerzas cercanas que afectan directamente a la empresa y a todo el sector. Tienen una fuerte influencia al determinar las reglas del juego, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa, dado que estas fuerzas afectan a todas las empresas.

Se establecerán las fuerzas competitivas que según Porter, interactúan en cualquier sector.

- Proveedores y su poder de negociación
- Clientes y su poder de negociación
- Competidores actuales y la rivalidad existente
- Productos sustitutos y sus amenazas
- Competidores potenciales y su amenaza de ingreso

#### **Fuerzas competitivas**

Las cinco fuerzas competitivas dan forma a la estructura del sector industrial. A continuación, las características de cada una de las fuerzas del sector logístico aplicado al comercio exterior.

##### **i. Proveedores**

Los proveedores de Operlo son diversos y son cuidadosamente seleccionados en función de su aptitud para la prestación de servicio. Este proceso se lleva a cabo mediante una evaluación minuciosa en la cual se califican aspectos cuantitativos y cualitativos. Cada proveedor posee su carpeta y se dan de alta con la aprobación del Departamento de Proveedores. A continuación se detallan los principales proveedores de la empresa.

---

<sup>5</sup> PORTER, Michael, *“Estrategia Competitiva”*, Editorial Continental, México, 1991, págs. 33:50.

a) *Empresas de transporte terrestre*: existe una amplia cartera de transportes con los que trabaja la empresa.

En Argentina el volumen de carga que se moviliza por medio del transporte terrestre es de 66%. Es el principal medio de transporte para transportar cargas en el interior del país. Usualmente este medio de transporte se combina con el marítimo.

b) *Compañías marítimas*: en función del puerto por el que se embarca la carga se selecciona la compañía marítima a utilizar. Generalmente las empresas marítimas son empresas multinacionales que tienen filiales en todo el mundo ya que necesitan la asistencia de su personal al momento que los buques tocan los diferentes puertos. Con cada compañía marítima se cierran contratos semestrales o anuales en los que se pactan las tarifas en función del volumen que se embarcará, estos acuerdos contractuales son denominados Service Contract (Contratos de Servicio).

Al igual que el transporte terrestre esta modalidad se utiliza en un alto porcentaje. Es un medio económico y eficiente para transportar las mercaderías.

c) *Líneas aéreas*: el volumen anual de mercadería que se embarca mediante esta modalidad de transporte es muy baja. El transporte aéreo de carga en Argentina tiene una escasa participación en transporte de comercio internacional del país, sólo embarcando bajo esta modalidad los productos con alto valor agregado ya que el costo del flete aéreo por unidad es mucho más alto que en modos alternativos de transporte. Debido a las características de las cargas de la región, las empresas han encontrado en el transporte marítimo un modo eficiente y económico.

d) *Ferrocarril*: al igual que en el transporte aéreo el volumen embarcado en esta modalidad es bajo. La participación del ferrocarril en el transporte interno de carga es relativamente chica, 5% contra 66% de camión. Esto se debe a que este tipo de transporte presenta mayores tiempos de viaje, menor confiabilidad, dificultad para consolidar despachos. A esto se le suma problemas regulatorios, dificultad en el acceso a los puertos y la situación en la que se encuentran los proveedores de este servicio.

e) *Proveedor de flexitanks*: la empresa trabaja en exclusividad con un solo proveedor de flexitanks. Es importante aclarar que un flexitank es un envase flexible para líquidos a

granel usado en el transporte en contenedores secos, normales y refrigerados. Usualmente la capacidad de estos envases es de 16000 a 24000 litros.

- f) *Agentes*: Operlo trabaja con una red de agentes distribuidos por todo el mundo. En función de los diferentes destinos a los que se envían los embarques son los distintos agentes que se utilizan. En cada país se trabaja con un agente en forma exclusiva. Estos una vez que la mercadería esté por arribar a destino se contactan con los importadores para que puedan realizar todos los trámites para el retiro de la mercadería de puerto. En caso de que se ofrezca el servicio de puerta a puerta es el agente el que se encarga de realizar el tramo entre el puerto y la fábrica (o depósito) del importador.
- g) *Seguros*: principalmente se trabaja con una empresa de seguros a través de un broker local.

Debido a que Operlo ocupa una plaza importante en la Provincia, el poder de negociación es grande, lo que permite establecer acuerdos con los diferentes proveedores mediante contratos semestrales. Sin embargo, con algunos proveedores como el terrestre, el poder de negociación se define en cuanto a la demanda y oferta del sector. Hay muchos productos estacionales como el ajo y la cebolla que hacen que en las épocas de exportación de estos productos el poder de negociación con las empresas de transporte baje.

#### **Colaboración de los proveedores**

Es importante obtener la cooperación, coordinación, colaboración, y/o la confianza de los proveedores. Esto genera relaciones sostenidas en el tiempo.

La colaboración en las cadenas de abastecimiento permite trabajar en conjunto con el fin de realizar operaciones efectivas, en armonía con las estrategias y los objetivos de las partes involucradas, obteniendo así beneficios mutuos.

## **ii. Clientes**

Los clientes de Operlo son empresas que importan y/o exportan mercaderías. Pueden ser clientes que residan en el exterior o en Argentina. Siempre que se da de alta un nuevo comprador se realiza un análisis de la capacidad económica del mismo, tratando de verificar que sea económicamente solvente para hacer frente a los pagos del servicio. En comercio internacional los montos involucrados son altos por lo que es muy importante no pasar por alto este análisis.

La cartera de clientes con la que trabaja Operlo es amplia y son empresas que exportan y/o importan grandes volúmenes de mercadería. El poder de negociación de estos es relativamente bajo, debido a que el servicio que presta Operlo se diferencia de la competencia generando valor agregado en el manejo de información y amplio conocimiento en el rubro.

## **iii. Competidores actuales.**

El número de operadores logísticos que operan en Mendoza es alto (43 empresas aproximadamente), pero las empresas que tienen la misma o similar estrategia competitiva en el mercado son pocas.

## **iv. Productos sustitutos**

Los productos sustitutos son productos que satisfacen la misma necesidad. Cuanto más sustitutivos sean entre sí, mayor será la elasticidad del precio, por lo que la demanda será más sensible. Estos productos afectan a la rentabilidad del sector, ya que impone un tope en los precios.

Operlo ofrece servicios al sector corporativo, como producto sustituto se puede considerar desarrollar un área de comercio exterior en la empresa que se encargue de la coordinación logística evitando de esta manera el servicio que presta un operador logístico.

Pero en la Provincia de Mendoza, la mayoría de las empresas son PyMES por lo que desarrollar un área de comercio exterior demandaría una gran inversión y contratación de personal que por el volumen exportado o importado de estas empresas no amerita esta inversión.

Es importante destacar que en las PyMES generalmente no hay área específica de logística, las funciones inherentes son asumidas por el área comercial, de operaciones o de administración (por su relación con la documentación de las exportaciones). En las empresas grandes, es común encontrar un área dedicada a la logística, a cargo de las funciones de inteligencia y planificación de la cadena de abastecimiento. Existe una fuerte tendencia a terciarizar parte de los procesos del abastecimiento, el transporte y su gestión a los operadores logísticos. Algunas empresas tienen áreas dedicadas al comercio exterior. Salvo en las mayores empresas, los niveles de los recursos humanos son limitados.

#### v. **Competidores potenciales**

A la hora de evaluar el posible ingreso de competidores, es conveniente analizar las barreras de ingreso existentes en el mercado:

- *Diferenciación del producto:* La diferenciación del producto básico es alta. Tener personal capacitado, certificación de calidad (ISO, International Organization for Standardization), ser miembro IATA (International Air Transport Association), ser miembro AAACI (Asociación Argentina de Agentes de Carga Internacional) y tener una infraestructura de alto nivel marca una gran diferencia.

- *Fidelización del cliente:* La fidelización existente es alta, tanto en el mercado local como el extranjero, los clientes son mantenidos en el tiempo y son pocos los clientes que han dejado de trabajar con Operlo a lo largo del tiempo.

- *Inversión:* La inversión necesaria para desarrollar un negocio de este tipo es alta, por lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores.

- *Políticas gubernamentales:* Las políticas del Gobierno concernientes a las importaciones y exportaciones afectan negativamente en el negocio, provocando inestabilidad en el sector.

Al ser las barreras de ingreso bastante altas, la principal amenaza consiste en empresas del exterior que puedan decidir ubicar una sucursal en la Provincia de Mendoza.

## 3.2 Macroentorno

La empresa y todas las fuerzas competitivas operan en un entorno más amplio de fuerzas que moldean oportunidades y generan peligros para la empresa.

El análisis PEST<sup>6</sup> es una herramienta muy útil para entender estas fuerzas del macroentorno. Esta herramienta analiza el entorno en cuatro grandes categorías de variables.

- Variables políticas – legales
- Variables económicas
- Variables socio - culturales
- Variables tecnológicas

Es importante destacar que estas variables no actúan independientes unas de otras, sino que están interrelacionadas. El análisis PEST es utilizado para seleccionar las variables claves y su evolución futura; también para ver cuál es el impacto diferencial de esas variables respecto de los consumidores.

A continuación se presenta un gráfico en donde se detallan las variables del ambiente externo:

---

<sup>6</sup> JOHNSON, Ferry y SCHOLLES, Kevan, "*Dirección Estratégica*", Prentice Hall, Madrid, 1997, págs 71:83



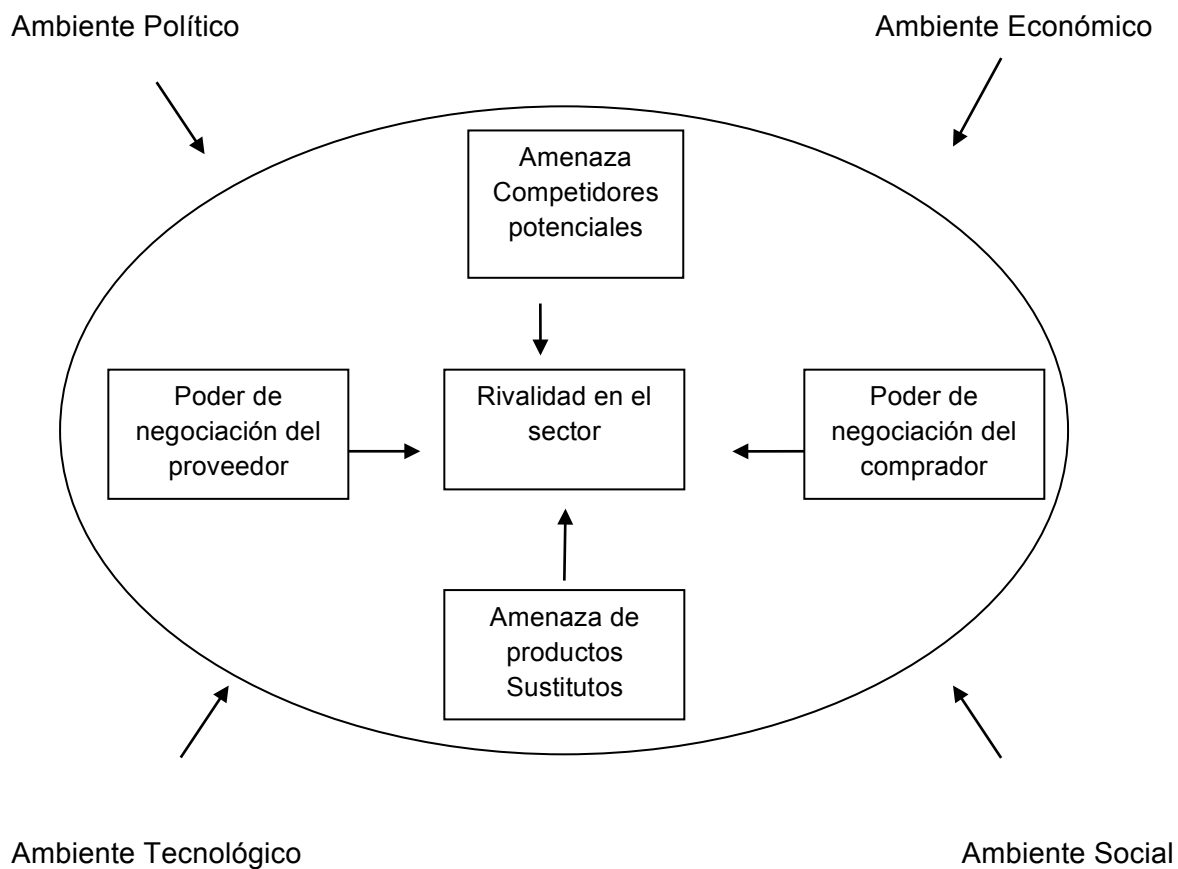


Figura 1: El Ambiente Externo  
Fuente: Porter Michael, "Estrategia Competitiva", 1991

### 3.2.1 Ámbito político - legal

La inestabilidad política que presenta el país no permite una planificación de largo plazo. Esto hace que todas las empresas estén concentradas en el día a día, sin mirar hacia dónde se dirigen y qué es lo que realmente desean en el futuro.

En cuanto al régimen impositivo del sector, más allá de los impuestos generales que existen en el país, existen otros impuestos que gravan directamente al sector, como el impuesto a los combustibles que genera gran impacto en el valor de las tarifas, tanto terrestre como marítima. Estos impuestos afectan gravemente la demanda ya que hay empresas que prefieren destinar sus productos al mercado interno antes de exportarlos.

Por otro lado, el apoyo político que recibe el gremio de los camioneros repercute directamente en el sector. El aumento de las tarifas por parte de las empresas de transporte terrestre muchas veces no son predecibles y son muy difíciles de negociar generando en ocasiones pérdidas en la empresa.

La limitación de las importaciones en el país perjudica directamente a los operadores logísticos que se ven obligados a centrar sus actividades principalmente en las exportaciones.

Es importante recalcar que no se pueden apreciar políticas a mediano ni a largo plazo por lo que la incertidumbre en el sector es constante.

En lo concerniente a lo legal, existen leyes que regulan el comercio exterior en la Argentina, la Ley 22.415 del Código Aduanero. Sin embargo, esta ley no hace referencia a las actividades realizadas por los operadores logísticos.

Por otro lado, el principal ente que controla el comercio internacional en el país es la DGA (Dirección General de Aduana). A su vez, el comercio exterior se rige por la legislación internacional. El organismo que regula el comercio entre las distintas naciones es la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Es importante para las empresas que se dedican a este tipo de actividades contar con un asesoramiento legal al momento de firmar contratos o realizar acuerdos con las empresas del exterior. Las leyes varían en todos los países por lo que es necesario estar informados de la reglamentación vigente. Además, se debe asesorar a los clientes sobre los distintos requerimientos aduaneros de los países a los que se exportan las mercaderías para evitar demoras e inconvenientes en la liberación de la mercadería en destino. No tener en cuenta la legislación puede generar altos costos incluso la reimportación de la carga.

### **3.2.2 Ámbito económico**

La crisis económica internacional, iniciada en Estados Unidos en 2008, repercutió relativamente en la economía argentina, ya que según datos oficiales en el segundo y tercer trimestre del 2009 la economía se contrajo, para luego volver a crecer en el último trimestre.

En lo concerniente al comercio internacional, en el 2009, el mismo se paralizó. Estados Unidos que es el principal comprador en todo lo relacionado con el vino suspendió sus compras y se abasteció del stock alcanzado en los últimos años.

Por otro lado, a finales del 2008 se exportaban grandes volúmenes de mosto a Rusia. Este país también suspendió sus compras de jugo de uva a Argentina debido a la crisis internacional y a que su sustituto, jugo de manzana, bajó drásticamente su precio. China es uno de los principales productores de jugo de manzana por lo que las compras del mercado ruso se orientaron hacia este país.

Todo esto generó en las empresas dedicadas al comercio internacional una fuerte crisis. Muchas empresas tuvieron que reducir su personal y hasta cerrar ya que la situación para muchas de ellas fue insostenible.

Operlo se vió fuertemente afectado por la crisis, pero pudo salir adelante debido al enfoque estratégico en la exportación de vino embotellado que actualmente está creciendo.

### **3.2.3 Ámbito socio-cultural**

Las formas de hacer comercio han cambiado mucho en estos últimos años, sobre todo con el apoyo de Internet. Esto ha convertido al comercio mundial más complejo pero a la vez ha traído ventajas.

Los procesos de globalización tanto económica como comercial y productiva que nacen a partir de la primera revolución industrial marcaron una tendencia privilegiando los factores económicos del comercio llevando a segundo plano los sociales y culturales.

Sin embargo, mientras que en las negociaciones dentro de un mismo país frecuentemente se dan por supuesto los factores socio - culturales, cuando se trata de negociaciones en el ámbito internacional las empresas deben dedicar tiempo y esfuerzo en descubrir y salvar dichos factores. De esta manera, se pueden identificar necesidades y desarrollar servicios generando una ventaja competitiva frente al resto de las empresas.

### 3.2.4 Ámbito tecnológico

El desarrollo de las telecomunicaciones ha permitido que la transferencia de datos sea mucho más sencilla. Esto tiene fundamental importancia ya que los operadores logísticos deben estar conectados permanentemente con empresas del exterior. De esta manera se puede obtener información instantánea sobre dónde se encuentran los contenedores, en cuánto tiempo arriban a puerto de destino, etc.

Por otro lado, el crecimiento de Internet permite que se pueda acceder a información sin la necesidad de movilizarse y agilizando la comunicación a través de sistemas adhoc y correos electrónicos.

En la actualidad, las empresas están tendiendo a utilizar sistemas que integran a todos los eslabones de la cadena logística. Estos sistemas suponen un acuerdo entre fabricantes y canales de distribución para utilizar un concepto de sistema abierto, en donde desaparece toda clase de barreras entre los distintos componentes que genera la cadena logística, con el objetivo de optimizar sus rendimientos y a la vez consiguen una mayor satisfacción del cliente. De esta forma se crea una organización virtual de carácter permanente, que permite eliminar toda clase de actividades duplicadas en esfuerzo, consiguiendo una estructura de costos óptimas.

Estos sistemas se sustentan sobre dos aspectos:

- Comunicación amplia y abierta entre los distintos eslabones de la cadena logística.
- Integración de los sistemas de información, sobre todo los conceptos EDI (Intercambio Electrónico de Datos), EFI (Trasferencia Electrónica de Fondos), sistemas de codificación estandarizados, utilización conjunta de bases de datos y costos basados en actividad (ABC).

Las principales mejoras que aporta este sistema son las siguientes:

- Integración de proveedores y clientes.
- Fiabilidad de operaciones.
- Producción sincronizada.
- Aprovisionamiento continuo.
- Automización de pedidos.
- Fácil acceso a la información.

- Eliminación de costos innecesarios.
- Transparencia.

Actualmente en la empresa se utiliza un programa que sistematiza e integra todos los procesos comerciales, operativos, administrativos y financieros dentro de la organización que permite obtener información integrada de manera inmediata. Sin embargo, se está desarrollando un sistema que permita la integración de la información entre los distintos proveedores y clientes de la organización con el objetivo de que todos los eslabones estén interconectados.

Es importante mencionar, que si bien el avance tecnológico tiene muchas ventajas también la empresa debe estar permanentemente actualizando sus sistemas para que estos no queden obsoletos.

### 3.3 Análisis FODA <sup>7</sup>

En el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se evalúan las principales amenazas y oportunidades que los productos podrían enfrentar y ayuda a la Gerencia a anticipar sucesos positivos o negativos importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- *Fortalezas*: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, y actividades que se desarrollan positivamente.

---

<sup>7</sup> Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Ed. Prentice Hall, México, 2003, pág. 200

- *Oportunidades*: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- *Debilidades*: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- *Amenazas*: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

		<i>Variables Internas</i>	
		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<i>Variables Externas</i>	<b>Oportunidades</b>	Estrategias FO	Estrategias DO
	<b>Amenazas</b>	Estrategias FA	Estrategias DA

Figura 2: Matriz FODA  
Fuente: Fred R. David

La Matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas<sup>8</sup>:

- *Estrategia DO*: Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en algunos casos oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.
- *Estrategia DA*: Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.
- *Estrategias FO*: Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- *Estrategias FA*: Usan las fortalezas internas para evitar reducir el impacto de las amenazas externas.

---

<sup>8</sup> Ibídem

A continuación se detallaran las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se han detectado en la organización.

**a) Fortalezas**

- F1: Diferenciación con las empresas del medio.
- F2: Personal capacitado y con experiencia.
- F3: Experiencia en el rubro.
- F4: Reconocimiento de su imagen corporativa.
- F5: Especialización en commodities locales.

**b) Debilidades:**

- D1: Escasa publicidad y promoción.
- D2: Falta de planificación.
- D3: Falta de un área de RRHH que atienda las necesidades de la organización.
- D4: Alta rotación del personal.

**c) Oportunidades:**

- O1: Crecimiento del mercado.
- O2: Globalización (apertura de los mercados)
- O3: Avances tecnológicos.
- O4: Crecimiento de las exportaciones de vino embotellado.

**d) Amenazas:**

- A1: Inestabilidad de las políticas de sector.
- A2: Variaciones en las tarifas por parte de los proveedores terrestres.
- A3: Ingreso de filiales de multinacionales.
- A4: Riesgo de incumplimiento de pago.

En función de lo expuesto con anterioridad se procede a enumerar una serie de estrategias posibles para explotar al máximo la capacidad de la organización para desempeñarse en el entorno que le corresponde actuar.

**a) Estrategia FO:**

- F5O4: Aprovechar la especialización que tiene la empresa en commodities locales para acaparar la mayor proporción del crecimiento que se está dando en el mercado de vino embotellado.
- F3O3: Aprovechar la experiencia en el rubro para poder utilizar eficientemente las nuevas herramientas producto de los avances tecnológicos.
- F2O1: Aprovechar el trato personalizado para atraer a los clientes y obtener una gran proporción de los clientes nuevos que surgen a partir del crecimiento.
- F1O1: Aprovechar la diferenciación que ofrece la empresa para captar la mayor proporción del mercado en crecimiento.
- F4O1: Aprovechar la imagen corporativa explotándola como medio para aumentar la participación en mayor medida que los competidores.

**b) Estrategias FA:**

- F5A3: Oponer la especialización que posee la empresa en commodities locales para hacer frente al ingreso de nuevas sucursales y/o filiales de empresas multinacionales al país.
- F3A1: Oponer la experiencia que presenta la empresa en el rubro para hacer frente a la inestabilidad política que presenta el país.
- F1A2: Oponer la diferencia que presenta la empresa para realizar negociaciones con las empresas de transporte terrestre ante las variaciones de las tarifas.

**c) Estrategias DO:**

- D1O1: Incrementar la publicidad y promoción para aprovechar el crecimiento del mercado y atraer parte del mismo.
- D2O3: Utilizar los avances tecnológicos para aumentar la planificación de la empresa.
- D1O3: Incrementar la comunicación con clientes a través de los avances tecnológicos. Por ejemplo, actualizar la página web agregando un link de track and trace para que los clientes puedan rastrear sus cargas online.



#### **d) Estrategias DA:**

- D2A1: Incrementar la planificación dentro de la empresa para hacer frente a la inestabilidad política que presenta el país.
- D2A3: Desarrollar escenarios de planificación para anticipar el ingreso de nuevas empresas en el país.

Estas estrategias enunciadas son posibles caminos a seguir que se deberán tener en cuenta al momento de definir las estrategias de la empresa bajo análisis.

## **4. GRUPOS ESTRATEGICOS<sup>9</sup>**

Siguiendo lo expuesto por Michael Porter, las empresas a menudo se diferencian entre sí con relación a los factores como canales de distribución, segmentos de mercados, calidad del producto, liderazgo tecnológico, servicio al cliente, políticas de fijación de precios, políticas de publicidad, etc. Dentro de muchos mercados es posible observar grupos de empresas que siguen la misma estrategia básica, pero diferente de otros grupos de empresas. Esto es lo que se conoce como grupo estratégico, que no es más que un “conjunto de empresas de un sector que sigue una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”.

Entender a estos grupos es de gran importancia ya que permite identificar a los competidores directos de la empresa para así poder controlar sus movimientos y para conocer cuales pueden ser sus reacciones ante un movimiento de la organización, conocer sus objetivos, sus estrategias, sus fuerzas y debilidades, etc.

### **Análisis del grupo estratégico**

El sector, en el ámbito local, está compuesto por alrededor de 43 empresas, la mayoría de ellas pequeñas. Operlo forma parte de un grupo estratégico integrado por cuatro (4) compañías, las cuales la empresa compete directamente en el sentido de que tienen el mismo mercado meta.

---

<sup>9</sup> PORTER, Michael, “*Ventaja Competitiva*”, 16ª Reimpresión, México, 1998, págs. 145:171

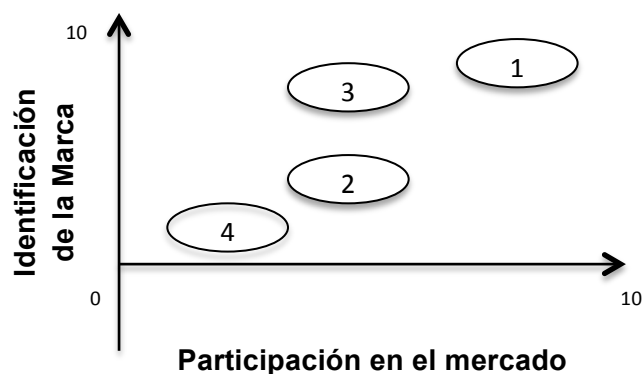


Figura 3: Grupos Estratégicos  
Fuente: Michael Porter y elaboración propia.

Para categorizar a los grupos estratégicos, se utilizarán dos variables:

- **Identificación de la marca:** Se entiende por esto a la identificación que tiene el público de la marca, relacionando al prestigio de la marca y su respaldo.
- **Participación en el mercado:** La participación del mercado del grupo estratégico en su totalidad, medido en función de la facturación total.

**Grupo 1:** En este grupo se encuentran las compañías de mayor prestigio a nivel local. Son identificadas como los principales operadores logísticos de Mendoza. Destinan sus esfuerzos al mismo mercado meta, empresas que exportan grandes volúmenes y que buscan un servicio adicional. En este grupo se encuentran las siguientes empresas:

- Transmarítima
- Hillebrand
- Seabird
- Giorgio Gori
- Kuehne Nagel S.A.
- IFS (International First Services)

Las variables que caracterizan a este grupo estratégico son, entre otras:

- Existe una amplia especialización. Todas las empresas manejan un servicio diferencial con el cliente.

- Identificación de la marca: Las compañías primordialmente buscan que los clientes se identifiquen con la marca ya que su objetivo es lograr lealtad.
- Las compañías del grupo se manejan prácticamente con los mismos proveedores exceptuando los agentes en el exterior.
- En cuanto a la tecnología, las compañías utilizan un sistema base que lo modifican según sus necesidades y procesos.
- Respecto de la posición de los costos, las compañías del grupo manejan similares costos fijos.
- El asesoramiento y los servicios adicionales que prestan las compañías constituyen la principal característica de diferenciación, ya que básicamente el producto que ofrecen es homogéneo.
- En referencia a la política de precios, el grupo maneja tarifas que no varían en gran magnitud, ya que todas se manejan con márgenes similares.

**Grupo 2:** El segundo grupo se compone de una mayor cantidad de operadores, menores en tamaño y con una menor identificación de la marca. En el mismo se encuentran, entre otras, las siguientes:

- Hellman
- Pluscarga
- Amphiba SA
- JAS SA
- Navicom

**Grupo 3:** Este pequeño grupo se compone de empresas que destinan sus principales esfuerzos a cargas consolidadas. Son principalmente empresas internacionales que tienen sede en Mendoza. Tienen una alta identificación de la marca y una participación en el mercado media. Entre las principales empresas de este grupo:

- Maritime Service Line (MSL)

**Grupo 4:** El último grupo se compone de los pequeños operadores logísticos que tienen una baja participación en el mercado y una identificación de marca media. En este grupo podemos identificar, entre otras a las siguientes compañías:

- Win – Air SA
- Vessel SA
- F&B logistics.

## 5. CADENA DE VALOR DE OPERLO<sup>10</sup>

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Las actividades de valor son las actividades físicas y tecnológicas que desempeña una empresa. El margen que se genera es la diferencia entre el valor total generado y el costo de desempeñar la actividad de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Estas actividades son: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia y Ventas y Servicio.

Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí. Estas actividades incluyen: Abastecimiento, Desarrollo de Tecnología, Administración de Recursos Humanos e Infraestructura.

---

<sup>10</sup> Ibídem, págs. 51:78

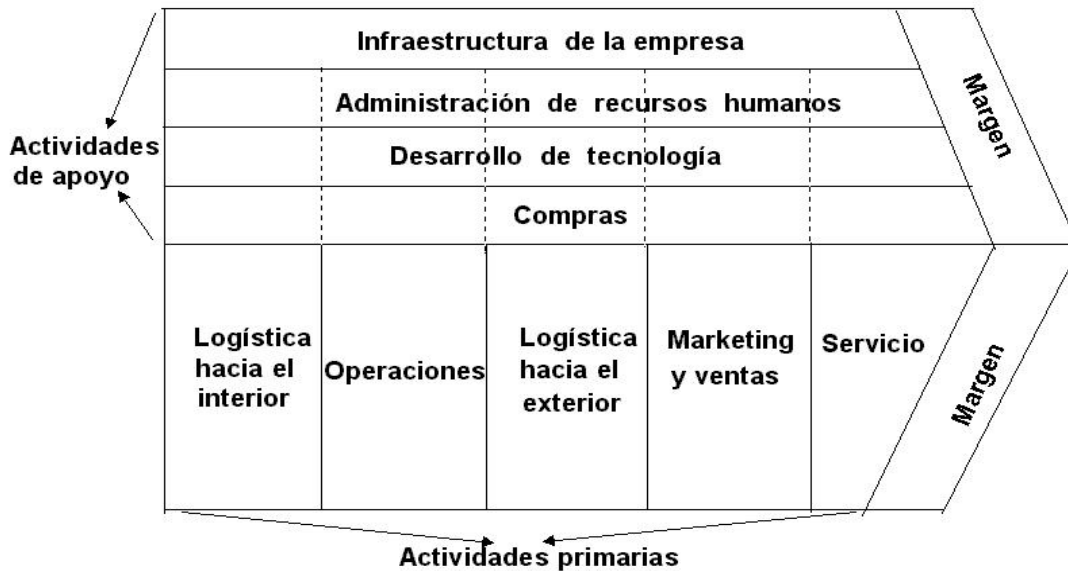


Figura 4: La Cadena de Valor Genérica  
Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva

A su vez, dentro de cada categoría de actividad primaria o de apoyo, hay tres tipos de actividad en función de la ventaja competitiva:

- *Directas*: implicadas directamente en la creación de valor.
- *Indirectas*: hacen posible el desempeñar las actividades en una base continua.
- *Seguro de calidad*: Aseguran la calidad de otras actividades.

Por último, las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otro.

A continuación se identifican y evalúan las distintas actividades de valor que se llevan adelante en la empresa bajo análisis.

## 5.1 Actividades primarias

### a) *Logística interna, operaciones y logística externa.*

La logística interna comienza en el momento que el comercial se pone en contacto con el cliente y se realiza la venta del servicio.

Una vez realizada la venta, el comercial da aviso al coordinador de operaciones de la nueva carga. En este momento se inicia la actividad de operaciones a través del customer service quien vuelve a contactar al cliente para proceder con la coordinación de la carga. Aquí la labor consiste en la recepción del pedido, comunicarse con proveedores para encontrar disponibilidades, solicitar reserva y llevar a cabo la logística de la carga. Luego pagar a los proveedores los servicios prestados.

La logística externa es realizada principalmente por los agentes en el exterior que se contactan con los Importadores y entregan la mercadería.

Aspectos destacables:

- Selección minuciosa de proveedores y mantenimiento de relaciones duraderas con los mismos.
- Posesión de material de apoyo y tarifarios.
- Computadoras de última tecnología con rápido acceso a los sistemas de navieras y al sistema de gestión.
- Sistemas de comunicación eficientes con transportistas, despachantes y navieras.
- Red de agentes cuidadosamente seleccionados.

#### *b) Ventas y marketing.*

Estas son las actividades más importantes de la cadena de valor ya que están en contacto directo con el cliente. Las actividades son: la atención y el asesoramiento al cliente, el armado de paquetes multimodales, manejo de cuentas corrientes, gestión de la imagen de marca, publicidad, relaciones públicas, entre otras.

Aspectos destacables:

- Personal profesional altamente capacitado.
- Asesoramiento personalizado por vendedores altamente capacitados.
- Reconocimiento de la imagen corporativa.
- Experiencia en el rubro.

- Divisiones especializadas para los diferentes commodities.

#### *c) Servicio post venta*

Las actividades que se desarrollan luego de la venta son los seguimientos de los embarques hasta el arribo a destino. Además, se realiza una evaluación de la satisfacción del expotador y/o importador.

Aspectos destacables:

- Red de agentes en todo el mundo que proveen información exacta en cuanto al arribo de la mercadería y el estado en el que arriba la misma.
- Rápida solución de problemas.
- Retroalimentación obtenida a través del exportador e importador de la carga.

## **5.2 Actividades de apoyo**

#### *a) Abastecimiento*

Las actividades relacionadas con el abastecimiento son la compra de insumos operativos, computadoras y maquinarias principalmente.

Aspectos destacables:

- Selección rigurosa de proveedores.
- Política de compra formalizada.

#### *b) Desarrollo de tecnología*

Las actividades relacionadas con el desarrollo de tecnología son principalmente el estudio de procesos y la utilización del sistema de gestión entre otras.

Aspectos destacables:

- Sistema de gestión desarrollado según los procesos de la empresa.
- Manual de calidad para la prestación del servicio.

### *c) Administración de Recursos Humanos*

Las actividades que se llevan a cabo son la capacitación de personal, contratación del personal, evaluación de desempeño mediante auditorias, remuneración, etc.

Aspectos destacables:

- Selección de personal profesional capacitado.
- Capacitaciones continuas.
- Incentivos por ventas/objetivos.

### *d) Infraestructura de empresa*

La infraestructura comprende administración, finanzas y planificación estratégica principalmente.

Aspectos destacables:

- Administración superior que respalda los procesos de la organización.
- Elaboración de planes y presupuestos a corto y mediano plazo.
- Especialización de cada empleado.

## **6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Toda empresa tiene una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo con sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa.

### **6.1 Definición de estructura organizativa**

Las estructuras organizacionales son los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos deseados.



Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se adapte a sus necesidades y el ambiente en el que opera. Además, debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

Mintzberg la define como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas.<sup>11</sup>

## 6.2 La organización<sup>12</sup>

“Las organizaciones están estructuradas para captar o dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal. Se puede desarrollar un diagrama tal considerando las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una.”

Mintzberg establece cinco partes que se detallarán a continuación:

**Núcleo operativo:** son aquellas personas (operarios) que ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar los servicios. Sus funciones principales son:

- Aseguran los insumos para la producción o prestación del servicio.
- Transforman los insumos en productos.
- Distribuyen las producciones.
- Proveen apoyo directo.

a) **La cumbre estratégica:** son aquellas personas encargadas de asegurar que la organización cumpla con su misión de manera efectiva y que también satisfaga las necesidades de aquellos que los controlan o que de otra forma tenga poder sobre la organización. Se encuentran personas encargadas de la responsabilidad general de la organización (director general), aquellos que suministran apoyo directo a la alta gerencia (Secretarios asistentes), Comité Ejecutivo, oficina del Director General.

---

<sup>11</sup> MINTZBERG, Henry, “*Diseño de Organizaciones Eficientes*”, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1991, págs 6

<sup>12</sup> *Ibidem*, págs 3

Esto vincula tres tipos de obligaciones:

- Supervisión directa, los gerentes asignan recursos, emiten órdenes de trabajo, autorizan decisiones importantes, etc.
  - La administración de las condiciones fronterizas de la organización (sus relaciones con su ambiente).
  - Se relaciona con el desarrollo de la estrategia de la organización, debe ser vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente.
- b) **La línea media:** la cumbre estratégica está unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes de la línea media con autoridad formal. La cadena se despliega de los altos gerentes a los supervisores de contactos, quienes tienen autoridad directa sobre los operarios. El gerente de línea media, como el Gerente Superior se encargan de formular la estrategia de su unidad.
- c) **La tecnoestructura:** comprende a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Se encuentran fuera de la corriente del trabajo operacional.
- d) **El staff de apoyo:** existe para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional.

### 6.3 Organigrama de cargos<sup>13</sup>

El organigrama debe ser puesto en su contexto, es en cierta forma un mapa. Aún cuando un organigrama no muestra relaciones informales puede representar una imagen exacta de la división del trabajo, mostrando a simple vista:

- a. Qué posiciones existen en la organización.
- b. Cómo están agrupadas en unidades.
- c. Cómo fluye entre ellas la autoridad formal.

A continuación se expondrá el Organigrama de Cargos de Operlo.

---

<sup>13</sup> Ibídem, págs 7

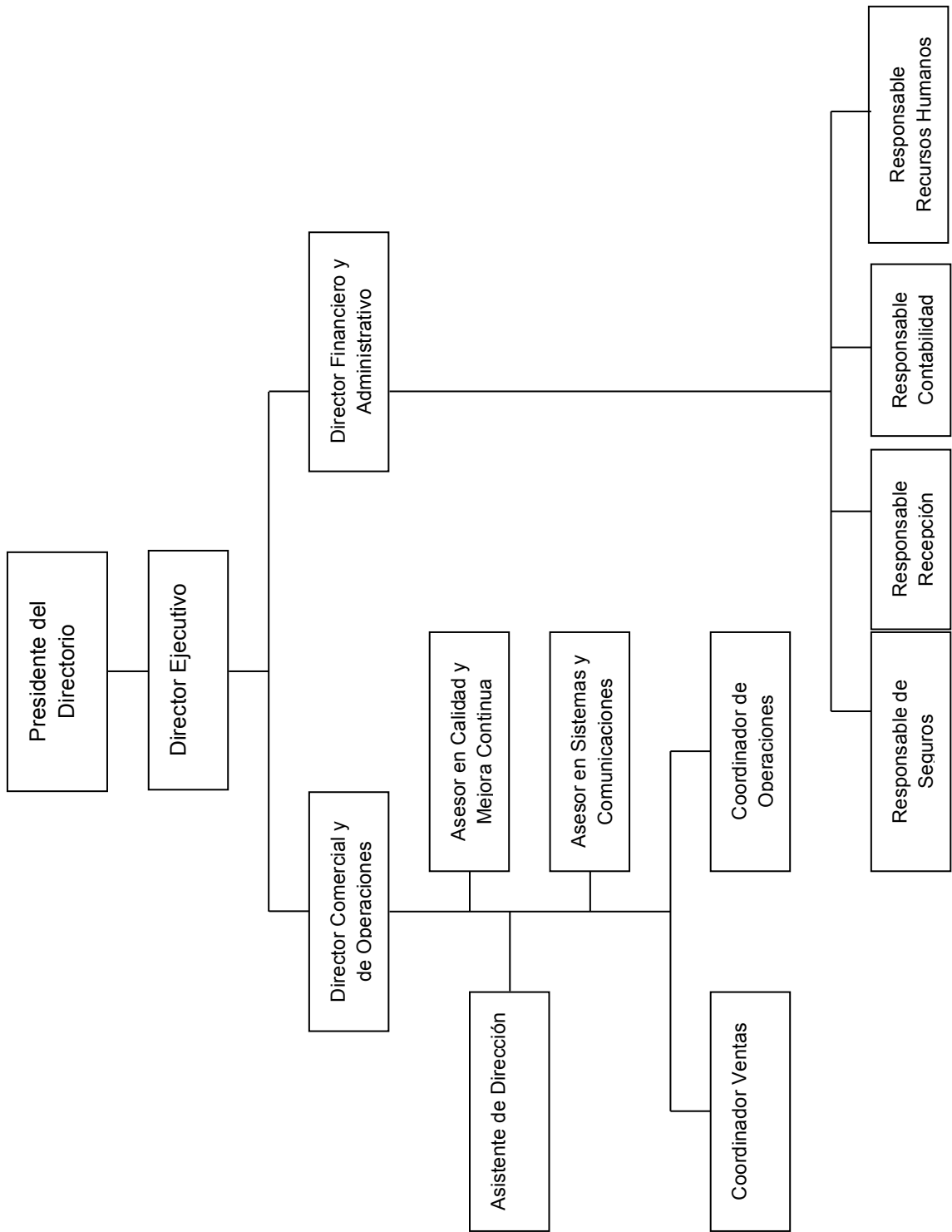


Figura 5: Organigrama Operlo  
Fuente: Elaboración propia

#### 6.4. Manual de la organización.

Puede conceptuarse al manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.<sup>14</sup>

A continuación se expondrá el Manual con las funciones de Operlo.

##### a) **Presidente del directorio:**

- *Supervisa:* Dirección ejecutiva.

- *Misión y responsabilidad:* responsable de planificar las estrategias a nivel institucional en el marco del del entorno asociado con el sector. Debe establecer los lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico y el Plan Operativo de la Institución y para los distintos niveles gerenciales.

El Presidente debe presentar las políticas generales de funcionamiento y de las prioridades en el ejercicio financiero para el cumplimiento de las metas programadas, conforme con la misión y visión institucional.

- *Funciones:*

- Planificar las estrategias a nivel institucional en el marco del entorno asociado con el sector.
- Representar oficialmente a la institución ante máximas autoridades regionales, nacionales e internacionales.
- Establecer los lineamientos para la elaboración del Plan Operativo y Estratégico de la institución y para los distintos niveles gerenciales.
- Presentar las políticas generales de funcionamiento y de las prioridades a atender en cada ejercicio financiero para el cumplimiento de las metas programadas, conforme con la misión y visión institucional.
- Resolver problemas administrativos y de funcionamiento de la organización.
- Controlar las actividades de carácter financiero y administrativo de la organización.
- Supervisar la ejecución de las estrategias de los distintos programas operativos.

---

<sup>14</sup>GRAHAM KELLOG, M., "Preparación del Manual de OficinaDiseño", Ed. Reverté, España. 1962, págs 22

## **b) Director ejecutivo:**

- *Depende de:* Presidencia.

- *Supervisa a:* Director Comercial y de Operaciones, Director Financiero y Administrativo.

- *Misión y responsabilidad:* responsable de gestionar todas las áreas para conocer las necesidades de toda la empresa y tomar las acciones necesarias para satisfacerlas.

- *Funciones:*

- Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de las unidades dependientes.
- Planificar y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos.
- Definir la estrategia general de la empresa.
- Informar a la Presidencia la situación actual de la empresa.
- Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en una mayor ganancia económica necesaria para lograr el liderazgo en el sector.
- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Estar actualizado sobre la situación de la competencia.
- Actualizarse constantemente con la información para conocer las nuevas tendencias del mercado y generar estrategias para poder satisfacerlas.
- Supervisar que en los distintos departamentos se estén llevando a cabo las estrategias establecidas.
- Realizar cualquier otra función que se le asigne.

- *Reemplazo:* En caso de enfermedad o vacaciones será reemplazado por la persona que designe la Presidencia.

## **c) Director Comercial y de Operaciones**

- *Depende de:* Director Ejecutivo

- *Supervisa a:* Coordinador de operaciones y Coordinador comercial. Además supervisa al Asistente de Dirección, al Asesor en Calidad y Mejora Continua y al Asesor de Sistemas y Comunicaciones.

- *Misión y responsabilidades:* responsable de la Dirección Comercial y de Operaciones de la organización. Debe diseñar y ejecutar la estrategia comercial y operativa de la compañía y lograr los objetivos planeados. Por otro lado, es el responsable de gestionar el área operativa y comercial de la empresa.

- *Funciones:*

- Planificar la estrategia comercial y establecer las previsiones de ventas.
- Realizar la investigación comercial y de mercados.
- Realizar análisis de los precios propios y de competidores.
- Establecer las políticas y técnicas de promoción de ventas.
- Analizar y conocer la competencia de la empresa.
- Elaborar el presupuesto de ventas de la compañía para un lapso de doce meses y actualizarlo mensualmente según el comportamiento del mercado.
- Elaborar el presupuesto de gastos del área comercial.
- Realizar la formación de vendedores y comerciales dentro de la organización.
- Revisar y aprobar con el personal a cargo, las propuestas que se presentan a los clientes.
- Autorizar la incorporación de personal tanto del área comercial como el de operaciones.
- Realizar las negociaciones con los clientes otorgando financiamiento con la previa autorización del Gerente Financiero.
- Realizar la aprobación de los nuevos clientes.
- Gestionar la participación de eventos relacionados con la publicidad de los servicios del operador logístico.
- Coordinar, con el área de Finanzas y Dirección Ejecutiva, las variaciones en el pronóstico de ventas para actualizarlo según el ciclo de ventas y operaciones.
- Buscar permanentemente qué otros servicios se pueden brindar a los clientes actuales.
- Autorizar los proyectos presentados por el Coordinador de procesos.
- Supervisar los reportes realizados por el Coordinador de procesos.
- Supervisar los informes sobre las visitas que realizan los Comerciales a los clientes.
- Controlar que los objetivos del área de procesos se estén llevando a cabo.
- Realizar cualquier otra función que se le asigne.

- *Remplazo:* En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las personas que se designen para tareas operativas específicas. Ante el resto de las decisiones será reemplazado por el Director Ejecutivo.

**d) Asistente del Director Comercial y de Operaciones.**

- *Depende de:* Director Comercial y de Operaciones.

- *Misión y responsabilidad:* es el encargado de brindar apoyo a la Dirección Comercial y de Operaciones.

- *Funciones:*

- Elaborar informes y documentos concernientes a la Gerencia.
- Realizar contacto y negociación con agentes en el exterior.
- Procesar y archivar la documentación de la Dirección Comercial y de Procesos.
- Elaborar cotizaciones generales de los distintos servicios de la organización.
- Preparar y entregar todos los informes que le sean solicitados y que sean competencia de su cargo.
- Mantener actualizado los documentos y otros materiales de información de la Dirección.
- Realizar otras funciones que le asigne la Dirección.

- *Reemplazo:* En caso de enfermedad o vacaciones será reemplazado por el Director Comercial y de Operaciones o por la persona que se designe para realizar las actividades operativas específicas.

**e) Asesor de Sistemas y Comunicaciones:**

- *Depende de:* Dirección Comercial y de Operaciones.

- *Misión y responsabilidad:* responsable de planificar y dirigir las tareas realizadas en sistemas y comunicaciones. Debe mantener y dar soporte a los usuarios de la red interna de la Organización y debe mantener la infraestructura necesaria en telecomunicaciones.

Por otro lado, es el responsable de estudiar los avances relacionados con hardware, software y redes para la incorporación de tecnología de punta en la compañía.

- *Funciones:*

- Planificar los sistemas de comunicaciones dentro de la organización.
- Realizar el desarrollo y seguridad de los sistemas.
- Desarrollar y mantener las páginas web de la organización.

- Mantener la infraestructura necesaria en telecomunicaciones.
- Mantener la red interna de la organización.
- Mantener y actualizar el software y los equipos de computación.
- Desarrollar los programas que faciliten el intercambio de información vía Internet e Intranet.
- Estar actualizado con los distintos lenguajes de programación y con los avances de estos.
- Realizar la administración de servidores.
- Dar el soporte necesario y mantener una comunicación fluida con los usuarios de la organización.
- Llevar el control de los usuarios de la empresa.
- Controlar las acciones llevadas a cabo en el sistema por el personal de la organización.
- Estar actualizado con los avances relacionados con telecomunicaciones.
- Realizar cualquier acción que se le asigne.

- *Remplazo:* En caso de enfermedad o vacaciones será remplazado por la persona que designe la Dirección Comercial y de Operaciones.

**f) Asesor en Calidad y Mejora Continua:**

- *Depende de:* Dirección Comercial y de Operaciones.

- *Misión y responsabilidad:* es responsable de coordinar y promover la gestión de calidad a nivel institucional, conforme con la dirección y supervisión del cumplimiento de la normativa y regulaciones de estandarización de la calidad que rigen a la organización.

- *Funciones:*

- Planificar y diseñar los proyectos de mejora.
- Coordinar el diseño de la política de calidad, objetivos de calidad e indicadores.
- Gestionar la mejora continua sobre las acciones correctivas, preventivas y control de servicio no conforme.
- Asesorar a la alta Dirección para la toma de decisiones para la mejora.
- Elaborar informes para la Dirección.
- Proporcionar a las personas entrenamiento en los métodos y herramientas del mejoramiento continuo.
- Establecer metas para guiar y medidas para el seguimiento del mejoramiento continuo.



- Realizar auditorías internas de calidad a todos los niveles de la organización.
- Verificar la ejecución de la auditoría externa de calidad.
- Realizar otras funciones que le asigne la Dirección.

- *Reemplazo*: En caso de enfermedad o vacaciones será reemplazado por la persona que designe la Dirección Comercial y de Procesos.

#### **g) Coordinador de operaciones.**

- *Depende de*: Dirección Comercial y de Operaciones.

- *Supervisa a*: Área de procesos

- *Misión y responsabilidad*: es el encargado de coordinar el área operativa de la organización.

- *Funciones*:

- Coordinar y gestionar las actividades operativas dentro de la organización.
- Realizar auditorías mensuales sobre el desempeño del personal a su cargo.
- Brindar asesoría al personal de su área.
- Diseñar programas de capacitación en lo que referente a procesos operativos.
- Capacitar al personal que ingresa en el área de procesos para que puedan desempeñar el puesto asignado.
- Realizar el proceso de selección del personal de su área.
- Elaborar informes solicitados por la Dirección Comercial y de Operaciones.
- Analizar todo lo referente al departamento de Operaciones evaluando si se han cumplido los objetivos, la causa de desbalances y las posibles medidas correctivas.
- Supervisar las actividades realizadas por el personal del área de procesos.
- Realizar otras funciones que el Director Comercial y de Operaciones le asigne.

- *Reemplazo*: En caso de enfermedad o vacaciones será reemplazado por la Director Comercial y de Operaciones o por la persona que se designe para realizar las actividades operativas específicas.

#### **h) Coordinador de Ventas**

- *Depende de:* Director Comercial y de Operaciones.

- *Supervisa a:* Área de ventas.

- *Misión y responsabilidad:* es el encargado de coordinar el área de ventas de la organización.

- *Funciones:*

- Coordinar y gestionar las actividades comerciales dentro de la organización.
- Realizar auditorías del personal del área de ventas.
- Realizar el proceso de selección del personal en su área.
- Diseñar programas de capacitación en lo que referente a procesos comerciales.
- Programar visitas a clientes ofreciendo los servicios que presta la empresa.
- Asignar clientes a los diferentes vendedores para el seguimiento de las ventas.
- Elaborar el informe de venta anual de la organización.
- Analizar todo lo referente al departamento de ventas evaluando si se han cumplido los objetivos, la causa de desbalances y las posibles medidas correctivas.
- Supervisar las actividades realizadas por el personal de ventas.
- Realizar otras funciones que el Director Comercial y de Operaciones le asigne.

- *Reemplazo:* En caso de enfermedad o vacaciones será reemplazado por la Director Comercial y de Operaciones o por la persona que se designe para realizar las actividades operativas específicas.

#### **i) Director Financiero y Administrativo.**

- *Depende de:* Director ejecutivo.

- *Supervisa:* Responsable de Seguros, Responsable de Recepción, Responsable de Contabilidad y Reponsable de Recursos Humanos..

- *Misión y responsabilidades:* es el responsable de la planificación, organización, dirección y control de los procesos financieros de la empresa; administrando de manera eficiente los recursos económicos/financieros, entregando ágil y oportunamente la información requerida.

- *Funciones:*

- Planificar las inversiones generales de la empresa.
- Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Analizar la inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Colaborar en las decisiones específicas que se deben tomar y elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. (fondos internos versus externos).
- Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Autorizar pagos, pedidos de transferencias al exterior.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- Interactuar con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente y participar en todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras.
- Elaborar los presupuestos proyectados que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Negociar con proveedores, los términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- Negociar con clientes, en temas relacionados con crédito y pago de los servicios prestados.
- Supervisar la contabilidad y los aspectos tributarios.
- Asegurar también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la Gerencia.
- Supervisar la facturación de la empresa.
- Autorizar de los pagos a realizar a los proveedores.
- Controlar el área de seguros.
- Realizar cualquier otra actividad que le asigne la Dirección Ejecutiva.

- *Reemplazo:* En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las personas que se designen para tareas operativas específicas. Ante el resto de las decisiones será reemplazado por el Director Ejecutivo.

## **j) Responsable de seguros**

- *Depende de:* Director Financiero y Administrativo.

- *Misión y responsabilidades:* es el encargado de todas las actividades relacionadas con los seguros terrestres, marítimos y multimodales de las cargas.

- *Funciones:*

- Contratar los seguros terrestres, marítimos y multimodales de las cargas.
- Realizar negociaciones con los brokers de seguros.
- Informar inmediatamente al broker de seguro en caso de siniestros, para luego gestionar el reintegro.
- Autorizar las pólizas de seguros presentadas por los clientes.
- Realizar auditorías en todo lo relacionado con seguros.
- Realizar informes semestrales para la Dirección Administrativa y Financiera en lo referente a seguros.
- Controlar que se soliciten los seguros de todas las operaciones de la empresa.
- Realizar cualquier otra actividad que se le asigne.

- *Remplazo:* En caso de enfermedad o vacaciones será remplazado por la persona que designe el Director Financiero y Administrativo.

## **k) Responsable de recepción:**

- *Depende de:* Director Financiero y Administrativo.

- *Misión y responsabilidades:* debe satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la Institución, operando la central telefónica, atendiendo al público en sus requerimientos de información, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la Institución.

- *Funciones:*

- Operar la central del conmutador, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida.

- Anotar en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas.
- Mantener el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas.
- Anotar los mensajes dirigidos a las diferentes personas de la organización.
- Recibir la correspondencia y mensajes de la organización.
- Entregar la correspondencia recibida a las diferentes personas de la organización.
- Realizar la recepción de facturas de los proveedores.
- Realizar la mensajería de la organización.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

- *Remplazo:* En caso de enfermedad o vacaciones será reemplazado por la persona que designe la Dirección Comercial y de Procesos.

#### **I) Responsable de Recursos Humanos:**

- *Depende de:* Director Financiero y Administrativo

- *Misión o responsabilidad:* responsable de procurar la provisión, mantención, orientación, desarrollo y desvinculación del recurso humano con el fin de optimizar el nivel de la vida laboral en la organización y obtener una mejora continua en lo que refiere a este ámbito.

- *Funciones:*

- Mantener los registros de personal completos y actualizados en lo relacionado a licencias médicas, ausentismo, actualizaciones contractuales, ascensos, antigüedad, reemplazos, control de honorarios, etc.
- Liquidar los sueldos y aguinaldos del personal como también las comisiones del personal de ventas.
- Recepcionar, registrar y tramitar licencias médicas del personal de la organización.
- Administrar el presupuesto mensual de viáticos llevando un registro de la cancelación de los mismos según corresponda.
- Elaborar, confeccionar y tramitar las planillas de viáticos.
- Realizar las altas y bajas del personal de la empresa.
- Realizar la inducción del personal que ingresa a la organización.
- Analizar las listas de asistencia para llevar un control de los empleados.

- Verificar las faltas, si están justificadas y si cumplen con las políticas de la empresa.
- Realizar cualquier tarea que se le asigne.

- *Reemplazo:* En caso de enfermedad o vacaciones será reemplazado por la persona que designe el Director Financiero y Administrativo.

#### **m) Responsable de contabilidad.**

- *Depende de:* Director Financiero y Administrativo

- *Misión o responsabilidad:* responsable de administrar y controlar la contabilidad de la organización. Debe controlar que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos. Además, es el responsable de la preparación de los informes financieros y estadísticos que sean necesarios.

- *Funciones:*

- Administrar las cuentas corrientes de los clientes y proveedores de la organización.
- Realizar la gestión de cobranza vía telefónica, correo o personal.
- Confeccionar cheques para pago a proveedores.
- Preparar informes contables que se requieran periódicamente.
- Preparar informes específicos que requiera la Presidencia, Gerente Ejecutivo o la Dirección Financiera.
- Elaborar comprobantes de retenciones obligatorias en el país.
- Preparar las órdenes de pagos para los proveedores de la organización.
- Controlar las operaciones contables de la organización.
- Realizar cualquier tarea afín que se le asigne.

- *Reemplazo:* En caso de enfermedad o vacaciones será reemplazado por la persona que designe la directora Financiero y Administrativo.

## 7. ORGANIZACIÓN EN RED<sup>15</sup>

“Una organización en red es una forma inteligente de organizar las situaciones de crecimiento autogenerado, simplificando los ciclos de la organización haciéndolos más flexibles a la adaptación del medio complejo real. Además, utiliza reglas de conectividad para adquirir un mayor volumen de crecimiento individual y asociado.

La calificación de organización inteligente en un sistema complejo de crecimiento, llevó a la definición de dos reglas claves. La primera es la de inteligencia real de las situaciones de crecimiento. Esta consiste en identificar la existencia de relaciones de una red de crecimiento real, con capacidad para crear condiciones adaptativas que reduzcan y simplifiquen la complejidad de las interrelaciones entre la organización y su medio (interno y externo). Esta regla es crítica y constituye la condición necesaria para el crecimiento de la red. Esto consiste en tomar conciencia y reconocer al crecimiento como el objetivo de la red. Es importante tener en cuenta que en este punto no existen términos medios, se debe crear una masa de crecimiento organizacional, que arranca en las estructuras conceptuales que dividen en partes y regulan el crecimiento de la red; o la estructura organizacional de la red; es sólo un objeto estático que llevará a un estancamiento y posteriormente la desaparición de la empresa.

La segunda regla, es la de la inteligencia evolutiva. Ésta complementa la inteligencia actual, haciéndola evolucionar mediante un aprendizaje constructivo, transformando la masa de crecimiento actual en una acción dinámica de apertura mental, para la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento. Esta regla crea las condiciones suficientes de la inteligencia de la red. Ambas formas de inteligencia constituyen en realidad una única inteligencia de crecimiento, utilizando las técnicas, estrategias y sistemas derivados de una organización en red.”

### 7.1. Característica de una organización en red.<sup>16</sup>

A continuación se detallan las características que presenta una organización en red.

- *Capacidad de respuesta*: consiste en una nueva mentalidad. La capacidad de respuesta está basada en la capacidad de inteligencia y aprendizaje, para estimular mejoras.
- *Orden*: el orden prevalece sobre las jerarquías.

---

<sup>15</sup> LAZZARIN J. Héctor y ALBAN Sergio, Novenas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad de Rosario, Noviembre de 2004.

<sup>16</sup> Ibídem

- *Diseño*: es fundamental tener una capacitación y mejoramiento continuo de todo el personal dentro de la organización.
- *Lenguaje*: se debe cuidar el lenguaje que se utiliza para comunicarse, permitiendo así que llegue el mismo mensaje a todos los involucrados.
- *Evolución de la auto organización*: es la misma empresa que debe tender al equilibrio organizándose, de acuerdo con las cambiantes necesidades y oportunidades que ofrece el contexto.

## **7.2. Beneficios de una organización en red.**

Existen varios beneficios que justifican como alternativa organizacional a la organización en red.

En primer lugar, en un mundo tan relacionado y complejo como el actual, ninguna empresa puede existir y crecer satisfactoriamente por sí misma. La complejidad del comportamiento de crecimiento demanda generar un nuevo esquema de organización en red, capaz de entender la naturaleza emergente de las situaciones de crecimiento y el desafío de las innovaciones, el aprendizaje coevolutivo, la administración del conocimiento y la adaptación.

En segundo lugar, la organización en red, presenta una estructura eficaz para atacar las situaciones complejas, adaptando su crecimiento al propio comportamiento inteligente mental, que las antecede y formaliza las acciones.

En tercer lugar, este tipo de organización, presenta una gran adaptabilidad. La red puede realizar auto correcciones, generando nuevas conexiones, cuando algunos circuitos parciales fallan. Estas acciones auto reparadores genera la creatividad y la adaptación de la organización, logrando de esta manera un organización flexible.

En cuarto lugar, la concepción de la empresa como una red, supera las clásicas visiones de la administración del conocimiento derivada de un proceso lineal de pensamiento. En este caso la red se adapta mejor a la estructura de la realidad generando grupos que tienen sensibilidad y experiencia común para enfrentar distintas situaciones de crecimiento compartidas



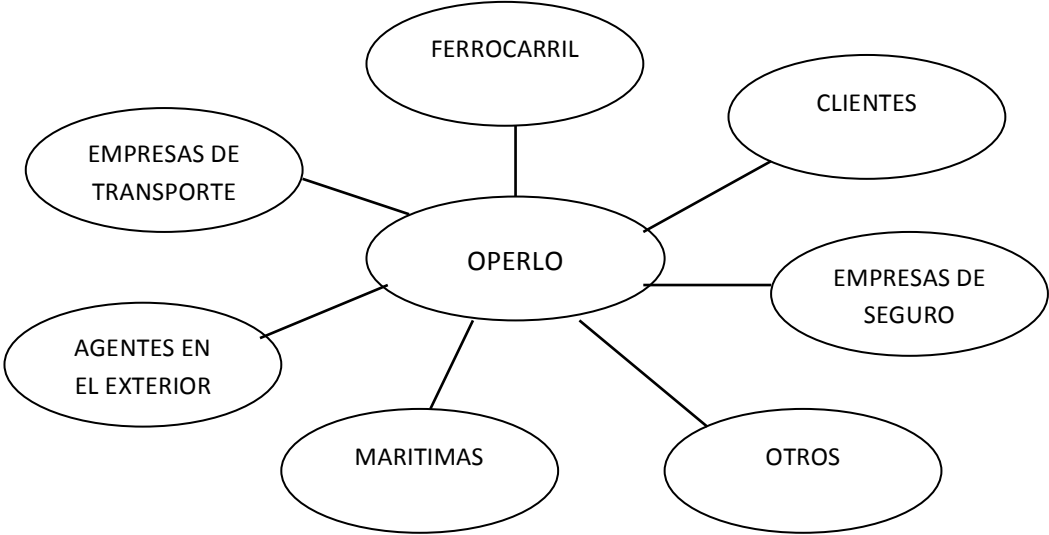
Por último, la visión de una empresa como una red dinámica de relaciones orientadas hacia la búsqueda del crecimiento, permite afrontar y anticipar situaciones tanto de pre-crisis, crisis o post crisis de crecimiento.

Resumiendo en unas pocas palabras las condiciones inteligentes de la red, en una interpretación como sistema complejo de crecimiento, tiene como característica relevante, la capacidad de auto organizarse en la medida que va aprendiendo a adaptarse a los ciclos de situaciones de crecimiento.

**7.3. Análisis de la organización en red.**

Operlo es una organización en red que basa sus proyectos de negocios con distintas empresas que cuentan con sus propios recursos y estrategias. La organización es una unidad jurídicamente independiente pero establece alianzas estratégicas con proveedores y clientes para poder llevar a cabo cada uno de sus proyectos.

A continuación se presenta un diagrama de la organización de Operlo:



*Figura 6: Organización en red Operlo*  
*Fuente: Elaboración propia*

La organización establece alianzas con distintas empresas del sector que se detallan a continuación:

- *Empresas de transporte terrestre:* Operlo establece alianzas con empresas de transporte terrestre. Con estos se realizan contratos en los que se establecen tarifas por un tiempo determinado y se asegura una flota de camiones semanal. Esto permite a la organización cubrir la demanda de fletes terrestres y a la vez asegura a la empresa de transporte mantener su flota de camiones en movimiento.
- *Agentes en el exterior:* La empresa establece contratos de exclusividad con diferentes agentes en el mundo que gestionan el arribo de la mercadería en los diferentes destinos. En los contratos se acuerda una comisión al agente por contenedor recibido y se establecen lineamientos que deben ser llevados a cabo cuando se recibe la mercadería. Por otro lado, Operlo actúa como agente para estas empresas cuando sus cargas tienen destino Argentina.
- *Marítimas:* Con las empresas dedicadas al transporte fluvial se establecen contratos de servicios semestrales. Operlo proporciona una mínima cantidad de carga sobre un período específico de tiempo, y el portador marítimo establece una tarifa así como un nivel definido de servicios, como espacio, tiempo de envío, puerto de rotación, y otras especificaciones.
- *Empresas de seguro:* Se establecen alianzas con las empresas de seguros en donde se fija una tarifa, ya sea un monto fijo o un porcentaje de la mercadería embarcada, asegurando un volumen mensual de carga.
- *Ferrocarril:* el acuerdo que se realiza con este tipo de proveedor es similar al que se realiza con las empresas marítimas. Se fija una tarifa semestral asegurando una determinada cantidad de espacios a utilizar.
- *Clientes:* Hay determinados clientes que trabajan con Operlo de manera exclusiva, estos clientes son principalmente bodegas. Con estos la empresa establece acuerdos de tarifas fijas por un determinado tiempo y asegura prestar un servicio de excelencia. El cliente se compromete a trabajar de manera exclusiva con Operlo.
- Existe otros proveedores con los que se establecen alianzas estratégicas para determinados negocios. Este es el caso de las empresas proveedoras de flexi tanks con las cuales se realizan negocios conjuntos para determinadas cargas a granel.

## 8. ESTRATEGIA <sup>17</sup>

La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo. Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. La estrategia intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente y las fortalezas y debilidades de la organización. Básicamente, es el “como”, es decir la forma en que se pretenden alcanzar los objetivos propuestos.

Una estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

Para el diseño de la estrategia de la empresa, se sigue el siguiente procedimiento:

### 8.1. Definición genérica del valor esperado por los clientes.

En función de las ventajas buscadas por los clientes, se determina en forma genérica si el valor principal está asociado con el bajo precio o a la diferenciación o a ambos. Según Porter existen sólo dos tipos de ventajas competitivas que puede tener una empresa frente a sus competidores: bajo costo o diferenciación.

---

<sup>17</sup> OCAÑA Hugo, “Estrategia de Negocios”, Universidad Nacional de Cuyo, 2004, Ed. Facultad de Filosofía y Letras, págs. 507/607

Para definir el valor genérico se utilizará la matriz sensibilidad precio/diferenciación:

		<i>Sensibilidad a la Diferenciación</i>	
		<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
<b>Sensibilidad al precio</b>	<b>FUERTE</b>	Combinación Marca / Precio	Precio
	<b>DEBIL</b>	Marca	Negocio Estancado

*Figura 7: Matriz sensibilidad precio/diferenciación*  
*Fuente: Hugo Ocaña, Estrategia de Negocios*

Para definir la estrategia genérica, primero se determina cuál es el valor genérico que busca el cliente. A través del análisis de la sensibilidad al precio y a la diferenciación de los clientes, se estará en condiciones de definir si el valor esperado está relacionado al precio o a la diferenciación.

- *Sensibilidad al precio:*

Los clientes a los cuales se dirigen los esfuerzos, son empresas cuya sensibilidad al precio es relativamente inferior al resto de las empresas que buscan precios bajos. Si bien el precio influye, para estas empresas es menos importante, y sobre todo si los precios que manejan los diferentes operadores son relativamente similares.

- *Sensibilidad a la diferenciación:*

Los clientes a los que apunta Operlo son muy sensibles a la diferenciación, exigiendo una mayor calidad de servicio.

Según el análisis matricial, se seguirá una estrategia de marca, ya que al segmento al que se apunta está dispuesto a pagar un plus por la diferenciación en el servicio.

Teniendo en cuenta que se apunta a varios segmentos, la estrategia genérica consistirá en una estrategia de diferenciación para todo el mercado. Es por esto que todos los esfuerzos deben estar destinados a fortalecer la marca, de modo que atraiga a un amplio segmento de compradores.

En conclusión, la estrategia de Operlo estará basada en la diferenciación entregando un valor superior al cliente.

Esta diferenciación se basará principalmente en los siguientes atributos:

- Personal profesional altamente capacitado.
- Trato personalizado.
- Cumplimentación de normas ISO 9001.
- Sistema dinámico de calidad y mejora continua.
- Inversiones en tecnología y comunicación.

## **8.2. Formulación de la estrategia competitiva o de negocios.**

En este nivel las decisiones son referidas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), y al desarrollo, adquisición, mantenimiento e incremento de fuentes de ventaja competitiva. Su objetivo es lograr la ventaja competitiva.

Teniendo en claro el valor que deberá generarse, se define qué tipo de estrategia se seguirá: marca para todo el mercado, precio para todo el mercado, enfoque en un segmento con precio o marca.

Como se estableció con anterioridad la estrategia que se seguirá es de marca para todo el mercado.

### 8.3. Formulación de la estrategia de participación.

A través de la ventaja competitiva se debe definir la participación de mercado a alcanzar, a través de una posición de ataque o defensa dentro del sector. Para definir esta estrategia se seguirá la siguiente matriz, que define el tipo de estrategia en función del predominio de las fortalezas o debilidades y de las oportunidades o amenazas.

		Condiciones contextuales	
		O	A
Desempeño empresario	F	Estrategia de ataque (táctica envolvente)	Estrategia de ataque (táctica de varios lados)
	D	Estrategia de defensa (táctica de flancos)	Estrategia de defensa (táctica de retaguardia)

Figura 8: Matriz desempeño/condiciones contextuales  
Fuente: Hugo Ocaña, *Estrategia de Negocios*

En el ambiente en el cual se desempeña la empresa existe un dominio de las fortalezas por sobre las debilidades y las oportunidades por sobre las amenazas.

Por esto, según el análisis de la matriz, la estrategia para aumentar la participación en el mercado debe ser de ataque tomando una táctica envolvente. Se deberán tomar acciones para cubrir la mayor parte del mercado.

Por lo tanto, la estrategia de participación se basará en las siguientes acciones:

- Campaña de comunicación de la marca y sus beneficios.
- Alianzas estratégicas.

- Búsqueda de nuevos canales de distribución.

#### 8.4. Formulación de la estrategia de crecimiento:

Toda estrategia de negocios supone un crecimiento. Los caminos para crecer podrán ser a través de la especialización, diversificación o la integración. Una de los enfoques que se utilizan para determinar este tipo de estrategia es el BCG (Boston Consulting Group) y la matriz de Ansoff que se expone a continuación.

		Clientes Actuales	Clientes Nuevos
Productos	Actuales	Especialización (Penetración de mercados)	Especialización (Desarrollo de clientes)
	Nuevos	Especialización (Desarrollo de productos)	Diversificación

Figura 9: Matriz Producto/Mercado de Ansoff  
Fuente: Hugo Ocaña, Estrategia de Negocios

La estrategia de crecimiento de Operlo consistirá en la especialización, buscando aprovechar todas las oportunidades que no han sido convenientemente explotadas a través de las fortalezas. Se logrará mayor participación en el mercado de una forma agresiva, basándose principalmente en la penetración de mercados y en el desarrollo de productos. Se trabajará sobre segmentos de clientes actuales, con el producto actual y con productos nuevos o mejoras del actual.

## **8.5. Formulación de la estrategia organizacional.**

Debe existir una estructura organizacional que lleve adelante las estrategias competitivas y de crecimiento.

La estrategia organizacional que se seguirá para acompañar el crecimiento será establecer alianzas con agentes en el exterior, proveedores locales y clientes tanto en el exterior como en el país. Esto permitirá aumentar el nivel de carga actual y poder satisfacerla con eficiencia.

Por otro lado, se realizará una modificación en la estructura operativa de la organización estableciendo grupos de trabajo. Se generaran grupos en función del tipo de carga (vino, granel, terrestre, etc.) los cuales estarán guiados por un líder. Esto permitirá una especialización del personal de cada grupo logrando atender los requisitos específicos de la demanda del producto.

## **8.6. Formulación de la estrategia funcional.**

Las estrategias funcionales definen las estrategias por áreas de la organización.

Analizando este tipo de estrategias encontramos las estrategias de marketing, de recursos humanos, de ventas y financiera. Sólo se analiza la estrategia de recursos humanos ya que es dónde la empresa presenta la mayor debilidad.

## **9. Estrategia de Recursos Humanos<sup>18</sup>**

El área de Recursos Humanos es interdisciplinaria, ya que incluye conceptos de psicología, sociología, ingeniería industrial, derecho laboral, medicina laboral, etc.

Los temas tratados se refieren a aspectos externos de la organización y a otros aspectos internos. Algunas técnicas se aplican directamente a personas y otras se aplican indirectamente. Por último, existen técnicas que apuntan a la obtención y suministro de datos, en tanto que otras son decisiones que se toman con base en los datos.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “*Administración de Recursos Humanos*”, 2000, McGraw Hill Interamericana, 125 págs.



La administración de Recursos Humanos consta de cinco procesos básicos, los cuales constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos son encarados, atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Estos procesos son los siguientes:

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quién irá a trabajar a la organización.	Investigación de mercado de RRHH, Reclutamiento, Selección.
Aplicación	Qué harán las personas en la organización.	Integración de personas, Diseño, Descripción y Análisis de cargo, Evaluación de desempeño.
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración y Compensación, Beneficios y servicios sociales, Higiene y seguridad.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación y Desarrollo Organizacional.
Seguimiento	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas.	Base de datos o sistemas de información, controles.

*Tabla 1: Los cinco procesos básicos en la administración de personal.  
Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos.*

## 9.1. Políticas de RR.HH

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Una política de recursos humanos debe abarcar los siguientes aspectos:

### a) Política de provisión:

- Dónde reclutar, cómo y en qué condiciones.
- Criterios de selección.
- Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros de la organización.

### b) Políticas de aplicación:

- Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera.
- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

c) *Políticas de mantenimiento:*

- Criterios de remuneración directa.
- Criterios de remuneración indirecta.
- Cómo mantener motivada la fuerza laboral.
- Criterios de higiene y seguridad.
- Relaciones con sindicatos y representantes del personal.

d) *Política de desarrollo:*

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación de la fuerza laboral dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo.
- Creación y desarrollo de condiciones propicias para la buena marcha y la excelencia organizacional.

e) *Políticas de Control:*

- Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información para el análisis.
- Criterios para mantener auditoría permanente.

## 9.2. Objetivos<sup>19</sup>

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Los principales objetivos son:

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “ *Administración de Recursos Humanos*”, 2000, McGraw Hill Interamericana, 167 págs.

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Los objetivos planteados en materia de Recursos Humanos de la empresa bajo análisis son los siguientes:

- Capacitar continuamente al personal de los diferentes sectores.
- Mejorar el ambiente laboral.
- Aumentar la satisfacción laboral.
- Fidelizar al personal.
- Motivar al personal.
- Reducir la rotación del personal.

### **9.3. Subsistema de Provisión de RR. HH**

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de las personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales.

Detectada la necesidad de personal, se procede a reclutar un determinado grupo de aspirantes para luego llevar a cabo un proceso de selección. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

- Entrevistas
- Pruebas de Conocimientos
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

En función del proceso de selección, se decide qué persona se contrata, para luego comenzar un proceso de integración de la persona a la organización y a su puesto.

A continuación se detalla el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa bajo análisis.

#### **a) Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de recursos humanos en Operlo es una actividad que es realizada a través de consultoras especializadas en esta actividad.

#### **b) Selección de personal**

Una vez reclutados los candidatos (usualmente suelen ser tres) se procede a una primera entrevista realizada por el encargado del departamento al que pertenece el puesto vacante. Luego, para los aspirantes calificados como positivos se procede a tomar contacto con las referencias. En caso de que todo sea positivo, los aspirantes pasan a una segunda entrevista realizada por el gerente del área. Finalmente, el gerente con el encargado del sector hacen una análisis y toman la decisión final de contratación. Previo a la contratación el empleado debe realizarse el examen médico pre-ocupacional. En caso de que todo sea positivo el candidato es contratado por la organización.

Para la selección definitiva se tendrán en cuenta aspectos tales como:

- Aptitudes para el puesto
- Experiencia
- Conocimiento técnico
- Presencia
- Trato con la gente
- Capacidad de trabajo en equipo.

#### **9.4. Subsistema de aplicación de RR.HH**

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo.

##### **a) Diseño de cargos**

El diseño de cargos significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir.
- Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas.
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo.
- A quién deberá supervisar o dirigir.

Básicamente, es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos.

##### **b) Descripción y análisis de cargos**

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. El ocupante deberá tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Los resultados de la descripción y el análisis de cargos se aplican al reclutamiento y selección, capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyectos de equipo, etc.

##### **c) Evaluación del desempeño<sup>20</sup>**

El desempeño del cargo es situacional, varía de persona en persona y depende de innumerables factores. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “ *Administración de Recursos Humanos*”, 2000, McGraw Hill Interamericana, 364 págs.

desempeño de cada persona en el cargo. Esta evaluación constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que permite localizar problemas de distinta índole, ayudando a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación del desempeño intenta conseguir los siguientes objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Promociones
- Incentivo salarial
- Mejoramiento de las relaciones humanas
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Cálculo del potencial del personal
- Retroalimentación
- Etc.

En resumen, los objetivos fundamentales pueden presentarse de la siguiente manera:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Es muy importante que luego de la evaluación se haga una entrevista con el empleado para comunicarle los resultados para poder trabajar sobre los mismos y alcanzar los objetivos.

En Operlo la evaluación de desempeño se realiza a través de auditorías mensuales por el encargado de calidad. Estas auditorías se realizan sobre todo el personal de la organización y son evaluadas por los directivos de la empresa.

Sin embargo, las auditorias no son comunicadas al personal de la empresa y no hay un sistema de recompensas por el desempeño evaluado. Esto es un aspecto negativo ya que muchas veces el personal no sabe si su trabajo lo está realizando correctamente o incorrectamente. Sería importante, que el responsable del cada sector retribuyera a cada persona que integra su sector los resultados que arroja la auditoria haciendo hincapié en los puntos débiles y los fuertes de manera que éste refuerce los débiles e intensifique los fuertes. Por otro lado, un sistema de recompensas por buen desempeño motivaría al personal de la organización.

### **9.5. Subsistema de mantenimiento de RR.HH**

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo.

#### **a) Compensación**

El salario representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario.

Hay una serie de factores internos y externos que condicionan los salarios y determinan sus valores.

El personal de Operlo no goza de un sistema equivalente ya que cada empleado de un mismo rango no necesariamente tiene la misma remuneración. Cada empleado tiene un acuerdo salarial con la empresa que no es igual con cada empleado del mismo rango.

Sin embargo, se puede diferenciar el sector comercial con el resto de la organización en lo concerniente a remuneración. El sector comercial tiene una remuneración que se compone por dos elementos, un sueldo básico y una comisión por ventas. El resto de la organización tienen una remuneración fija, que consiste sólo en el sueldo básico.

## **b) Evaluación y clasificación de cargos**

La evaluación y clasificación de cargos son dos componentes de la administración salarial que guardan el equilibrio interno de los salarios. La evaluación de cargos es el proceso de analizar y comparar el contenido de cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración.

De acuerdo con los resultados de la evaluación, los cargos pueden clasificarse en clases. Luego, dentro de cada clase, los cargos tienen un tratamiento similar en términos de salarios, beneficios sociales, regalías, etc.

## **c) Investigación salarial**

Antes de definir la estructura salarial de la empresa, es conveniente investigar y analizar los salarios de la comunidad, de modo que no sólo haya equilibrio interno, sino también externo.

## **d) Política salarial**

La política salarial es el conjunto de principios que reflejan la orientación y filosofía de la organización en relación con la remuneración de sus empleados. Esta política deberá contener la estructura de cargos y salarios, los salarios de admisión y una previsión de reajustes salariales.

La remuneración puede ser fija, variable o una combinación de ambas. Cada vez más se está utilizando la remuneración variable, ya que motiva a las personas a ser más productivas, algo que no ocurre con la remuneración fija.

Como se expuso con anterioridad el personal de la empresa bajo análisis se divide en dos grupos, el de ventas que tiene una remuneración con un componente fijo y otro variable en función de las ventas y el resto de la organización que tiene un componente sólo fijo.

## **e) Planes de beneficios sociales**

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.



Según sus objetivos, los beneficios sociales pueden clasificarse en:

- *Planes asistenciales*: Buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situación imprevistas o emergencias.
- *Planes recreativos*: Buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo.
- *Planes supletorios*: Buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida.

En Operlo los beneficios sociales que goza el personal es el servicio de catering para el almuerzo.

## 9.6. Subsistema de desarrollo de RR.HH<sup>21</sup>

Los procesos de desarrollo de personas incluyen actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas.

### a) Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de un objetivo definido. Hoyler<sup>22</sup> va más allá, al considerar que es una inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

---

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto, “*Administración de Recursos Humanos*”, 2000, McGraw Hill Interamericana, 547 págs.

<sup>22</sup> HOYLER S., “*Manual de Relaciones Industriales*”, 4ª Ed., Editorial Pionera, Sao Paulo, 1970, pág 109.

- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

La empresa bajo análisis promueve la capacitación continua de los empleados. Generalmente las capacitaciones son realizadas por los encargados de cada sector. Esto permite que el personal esté actualizado en materia de comercio exterior y evita que se produzcan desvíos por desconocimiento o desactualización.

Además se realizan capacitaciones en los siguientes aspectos:

- Atención al cliente
- Procedimientos eficaces
- Fidelización de clientes

Es importante destacar que un equipo de trabajo capacitado genera las siguientes mejoras a nivel organizacional:

- Aumento de la eficacia organizacional
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejores relaciones entre la empresa y el empleado
- Facilidad ante el cambio y la organización

### **9.7. Subsistema de control de RR.HH**

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Dentro de este subsistema, se mencionan la base de datos y sistema de información, y la auditoría de RR.HH.

El control en la empresa se realiza mediante una base de datos y un sistema de información que incluye los siguientes datos:

- Datos del personal, con su rendimiento histórico y aspectos importantes a tener en cuenta

- Remuneración histórica del personal
- Análisis y descripción de cargos
- Evaluación de desempeño mediante auditorias
- Organigrama
- Capacitaciones

## 10. PROCESOS

Las organizaciones tienen una misión y para cumplirla desarrollan variadas actividades, definimos un proceso como “cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados”.<sup>23</sup>

En las organizaciones existen variados procesos interrelacionados entre sí, y en múltiples ocasiones las salidas o resultados de un proceso constituyen la entrada de otro.

Podemos expresar, en sentido general, que el conjunto de actividades para la realización de un producto, la prestación de un servicio o el desarrollo de una actividad comercial constituye un proceso.

Cuando en una organización aplicamos un sistema de procesos los que se identifican, se interrelacionan y se gestionan para garantizar un resultado deseado y que satisfaga las necesidades del cliente decimos que contamos con un enfoque basado en procesos.<sup>24</sup>

Un enfoque basado en procesos nos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa un factor de competitividad para la organización. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

---

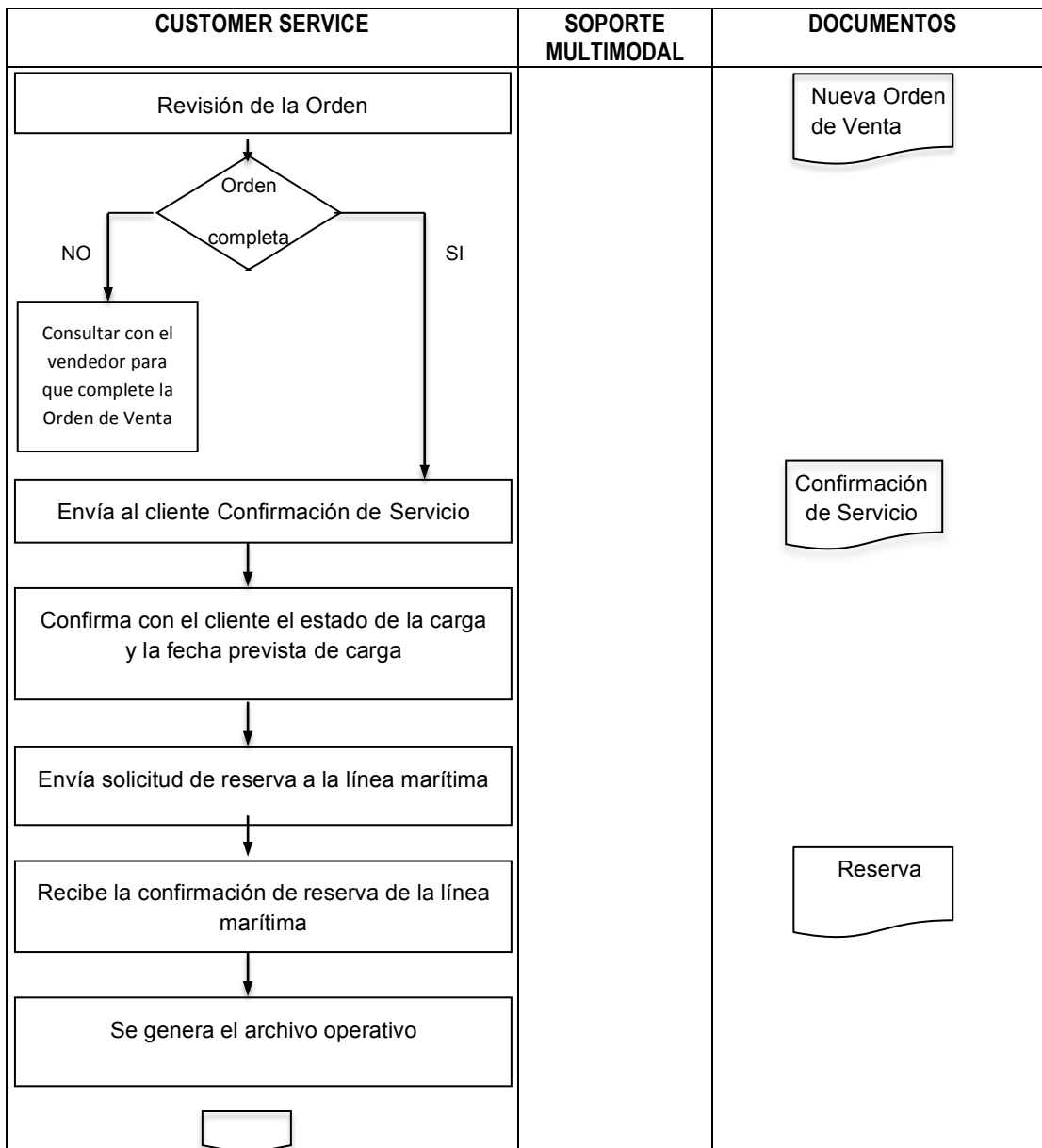
<sup>23</sup> Norma ISO 9000:2005, pág. 2

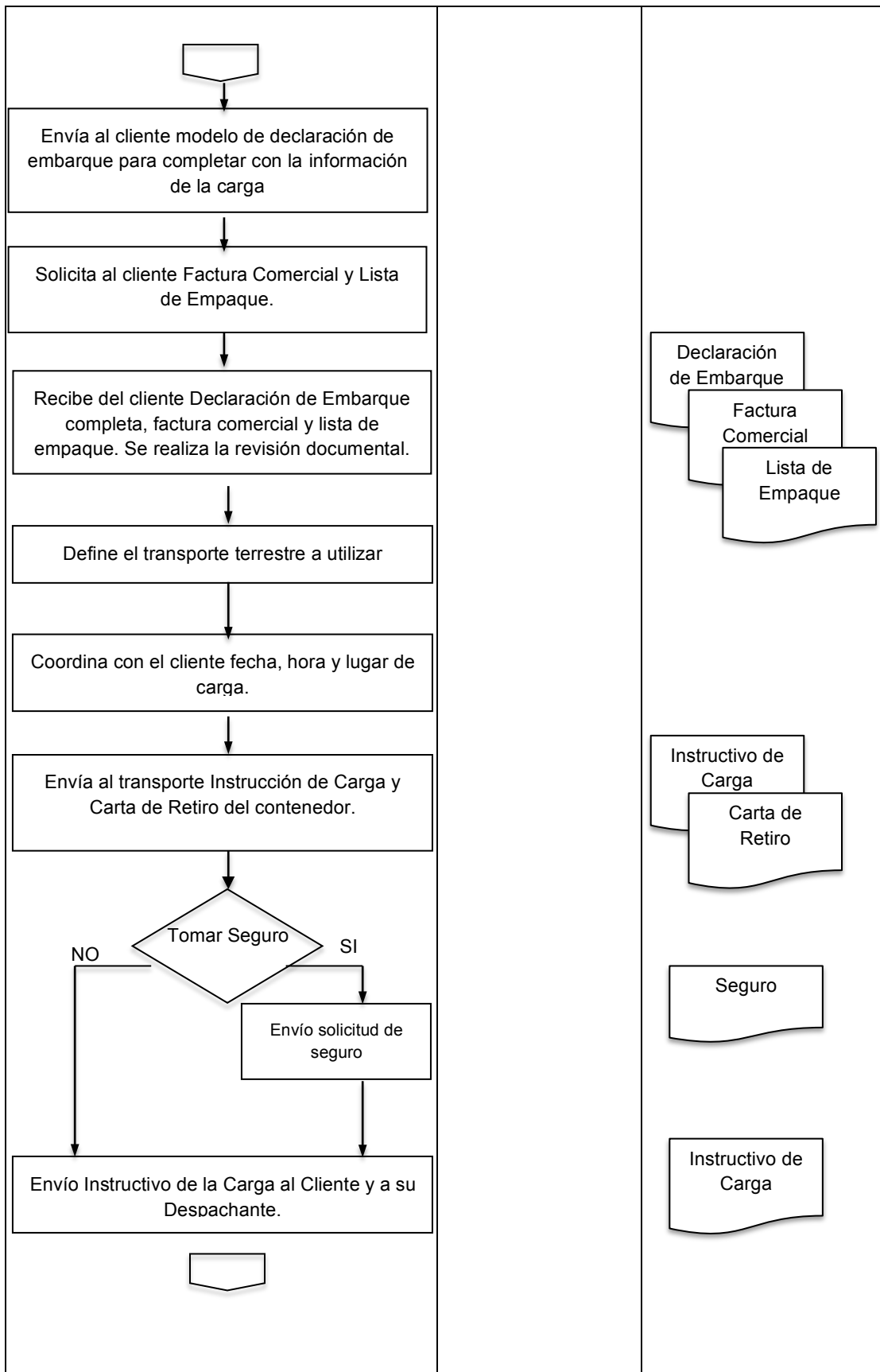
<sup>24</sup> *Ibidem*

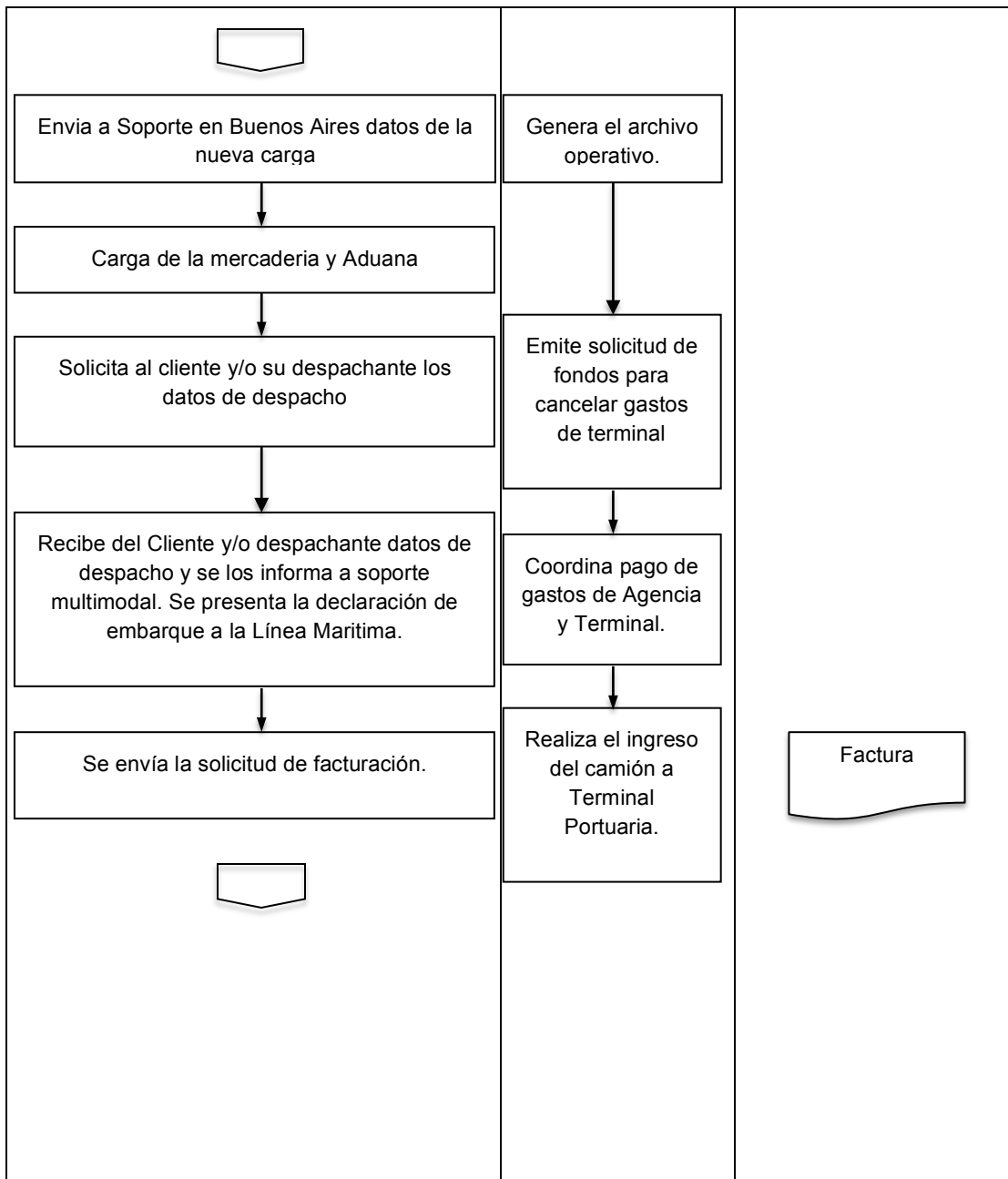
## Proceso para la coordinación de una exportación multimodal

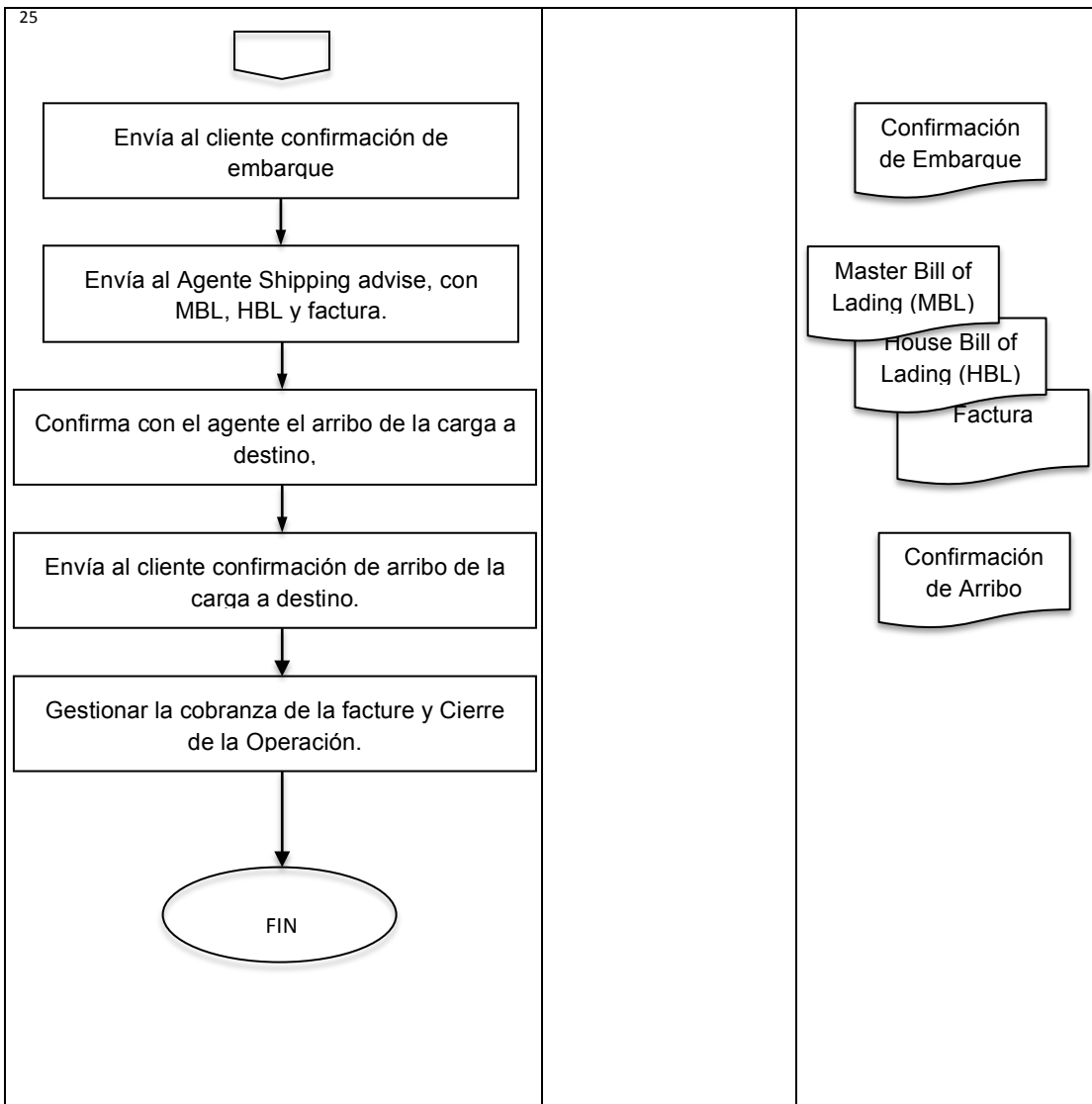
Dentro de Operlo se pueden apreciar diferentes procesos. A continuación se detallará el proceso para la coordinación de una exportación multimodal.

El objetivo del proceso es definir los pasos a seguir, los tiempos y los responsables para coordinación de servicios de exportación marítima con servicio multimodal vía Buenos Aires. A continuación se expone dicho procedimiento.









El procedimiento comienza por la revisión de la Orden de Venta por parte del Customer Service. Este debe controlar que la misma esté completa e incluyan todos los datos para poder llevar a cabo la operación. En caso de que la orden no esté completa el Customer Service debe contactarse con el vendedor de la operación solicitando que agregue los datos faltantes en la orden de venta.

<sup>25</sup> Las siglas MBL (Master Bill of Lading) hace referencia al Conocimiento de Embarque Madre, este es un documento que emite la línea marítima que acredita la posesión de la mercadería.

Las siglas HBL (House Bill of Lading) hace referencia al Conocimiento de Embarque Hijo, este documento lo emite el operador logístico y también acredita la posesión de la mercadería.

A continuación, una vez completa la Orden de Venta, se debe enviar la confirmación de servicio al cliente estableciendo el primer contacto con éste. El próximo paso es confirmar con el cliente el estado de la carga y la fecha prevista de carga en bodega.

Dentro de las 48 horas de confirmada la fecha de carga el Customer Service envía la solicitud de booking (reserva) a la línea marítima con la que operará. Esto se realiza mediante sistemas online de la línea marítima, como por ejemplo INTTRA, o mediante correo electrónico. A las 24 horas de la solicitud de reserva se recibe la confirmación de la línea marítima con un número de reserva.

El próximo paso a seguir es realizar el archivo operativo físico. En el mismo se deberán ir adjuntando copias de todos los documentos relacionados con la operación.

El día previo a la fecha de carga se envía al cliente el modelo de declaración de embarque para que la complete con todos los datos solicitados. La declaración de embarque es una declaración jurada por lo que la misma debe ser enviada si o si por el cliente. A su vez, se solicita al cliente la factura comercial de la carga, con la lista de empaque correspondiente.

Una vez que se recibe toda la documentación por parte del cliente se define el transporte a utilizar y se coordina con el cliente fecha, hora y lugar de carga.

Por otro lado, se envía al transportista el instructivo de carga en donde se incluyen todas las especificaciones de la carga a realizar. A su vez se envía la carta de retiro del contenedor que es un documento que solicitan las terminales portuarias para autorizar la entrega de la unidad vacía.

A continuación, se debe verificar si hay que tomar el seguro de la carga. En caso de que en la operación figure que la carga va con seguro se envía una solicitud al Departamento de Seguro en la empresa. En caso de que la carga no vaya asegurada se sigue con el siguiente paso del procedimiento que consiste en enviar instructivo de carga al cliente y a su despachante. En este instructivo de carga se da toda la información sobre la carga al Cliente para que su Despachante pueda confeccionar la documentación aduanera pertinente.

A su vez, se envía al Soporte Multimodal de Buenos Aires los datos de la nueva carga para que ellos faciliten la entrada del contenedor a terminales portuarias una vez que el camión arribe a Buenos Aires. En este momento, Soporte Multimodal genera el archivo de la operación.



El siguiente paso se realiza el día de la carga. El camión se posiciona en la planta del Cliente y se carga la mercadería en el contenedor. Una vez realizada la carga, el camión se dirige al sector correspondiente de la aduana y espera a que las autoridades de esta entidad le liberen la mercadería.

Una vez que la carga queda liberada, se le solicita al cliente o su despachante los datos de despacho para poder informarlos a Soporte Multimodal Buenos Aires. Cuando la oficina de Buenos Aires recibe estos datos realiza un pedido de fondos para cancelar los gastos portuarios y poder realizar el ingreso de la carga a puerto. A su vez en este momento, se presenta la declaración de embarque a la línea marítima.

El siguiente paso que realiza el Customer Service es la solicitud de facturación al Departamento administrativo de la empresa. Posteriormente, se verifica el embarque de la carga y se envía al cliente la confirmación de embarque. Además, se le avisa al Agente en el exterior que se está enviando un contenedor a su destino y se le envía el MBL (Master Bill of Lading), el HBL (House Bill of Lading), y la factura con los gastos que debe cobrarle al Importador.

Cerca de la fecha de arribo del contenedor a destino, se recibe confirmación del agente del estado de la misma, vía e-mail, es aquí cuando informamos al cliente el arribo de su carga a destino.

Finalmente se realiza la cobranza de la factura al cliente y se cierra la operación.

## CONCLUSIONES

En este trabajo se han expuesto en detalle las características organizacionales de una empresa dedicada a la actividad de operador logístico de comercio exterior. Se han tenido en cuenta las principales complejidades que deberían ser contempladas por una organización de este tipo, en la medida en que se encuentra sometida a fuertes presiones de competitividad originadas no solamente en los mercados externos, sino también en el mercado interno. Además, las características propias de las decisiones políticas y de la organización empresarial, los aspectos culturales, las organizaciones sociales, y todos aquellos elementos que configuran una nacionalidad determinada.

En base al análisis de la estructura organizacional, surge que las necesidades de interconexión de la organización con otras organizaciones, se convierten en el elemento clave de la flexibilidad organizativa y de la actividad empresarial. Se produce un efecto sinérgico entre el cambio tecnológico y el cambio organizacional a través de la configuración red, que explica la fuerza competitiva del operador logístico.

Además, se definió una Estrategia Genérica de Diferenciación orientada a todo el mercado, buscando el crecimiento en el mismo a través de la penetración y el desarrollo de nuevos productos y servicios. En cuanto a la estrategia organizacional, se propone realizar nuevas alianzas con proveedores tanto locales como del exterior. Para llevar a la práctica estas estrategias, con objetivos cambiantes se hace hincapié en los recursos humanos, que son los que afectan los procesos de negocios y las relaciones con clientes y con otras organizaciones.

Complementariamente, se desarrolló el proceso para la coordinación de una exportación multimodal en donde se detallan las actividades que deben seguir los participantes de la empresa para lograr el objetivo deseado en el servicio, es decir, la creación de valor.

Finalmente, esta nueva forma de coordinación del trabajo es apta para negocios interconectados en red como es el caso de los operadores logísticos, en un ambiente de necesidades y oportunidades cambiantes.

## BIBLIOGRAFIA

- ANAYA TEJERO, Julio Juan, *“Logística Integral: La Gestión Operativa de la Empresa”*, ESIC Editorial, Madrid, 2007, 292 págs.
- CHIAVENATO, Idalberto, *“Administración de Recursos Humanos”*, McGraw Hill, Bogotá, 2000, 516 págs.
- CHIAVENATO, Idalberto, *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, Bogotá, McGraw Hill, 1997, 879 págs.
- Fred R. David, *“Conceptos de Administración Estratégica”*, Ed. Prentice Hall, México, 2003, 384 págs.
- GRAHAM KELLOG, M., *“Preparación del Manual de Oficina”*, Ed. Reverté, España. 1962, 189 págs.
- HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás, *“Gestión de la Empresa con una visión estratégica”*, Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1993, 413 págs.
- HOYLER S., *“Manual de Relaciones Industriales”*, 4ª Ed., Editorial Pionera, Sao Paulo, 1970, 602 págs.
- JOHNSON, Ferry y SCHOLLES, Kevan, *“Dirección Estratégica”*, Prentice Hall, Madrid, 1997, 716 págs.
- LAMATTINA DE FERRARI, María Magdalena, *“Redes Logísticas”*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, U.N.C, Año LI, N° 119-120, Mendoza, 1999, 12 págs.
- LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena, *“La organización basada en los procesos y competencias: un nuevo paradigma organizacional”*, Facultad de Ciencias Económicas Mendoza, F.C.E. - U.N.C., 2000.
- LAZZARIN J. Héctor y ALBAN Sergio, Novenas Jornadas *“Investigaciones en la Facultad”* de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad de Rosario, Noviembre de 2004.
- MINTZBERG, Henry, *“Diseño de Organizaciones Eficientes”*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1991, 254 págs.
- MINTZBERG, Henry, *“El poder en la organización”*, Ed. Ariel, Barcelona, 1992, 779 págs.
- MINTZBERG, Henry y QUINN James, *“El proceso estratégico”*, Ed. Prentice Hall, México, 1993, 1207 págs.
- Norma ISO 9000:2005
- OCAÑA, Hugo, *“Estrategia de Negocios”*, Facultad de Filosofía y Letra, Universidad de Cuyo, 2004, Mendoza, Argentina.
- OCAÑA Hugo Ricardo, *“Visión empresarial, cultura corporativa y estructura organizacional, estrategias de adaptación a las nuevas formas competitivas de mercado”*, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.C, 1996
- PORTER MICHAEL, *“Estrategia Competitiva”*, Editorial Continental, México, 1991, págs. 407
- PORTER, Michael, *“Ventaja Competitiva”*, 16ª Reimpresión, México, 1998, págs. 556

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

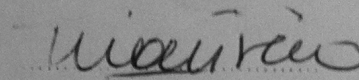
Mendoza,

María Eliané Rivero Calderón

22701

.....  
Apellido y Nombre

.....  
N. Registro

  
.....  
Firma