

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
CENTRO UNIVERSITARIO DE
TACUAREMBÓ

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

PROYECTO FINAL: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO
EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE
“TRANSPORTES YA S.A.”

Por

Antonella Machado

Jonathan Da Silva

Helen von der Pütten

Ximena Vaz

Tutora: Cra. María Angélica Nascimento Ferrer

Coordinadora: Cra. Ana Gómez

Tacuarembó

URUGUAY

2017

PÁGINA DE APROBACIÓN

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Proyecto Final:

Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....
.....
.....

Tutor

.....

Coordinador

.....

Carrera

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA**2017**

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto ha sido elaborado bajo la supervisión de la Cra. María Angélica Nacimiento, a quién le brindamos nuestro agradecimiento por su colaboración en el desarrollo del proyecto.

A la Coordinadora de la Carrera, Ana Gómez, por habernos apoyado y dedicado tiempo a nosotros, siendo muy amable y comprometida.

Al Director de la empresa, al Encargado Administrativo, a la Contadora Externa, al Jefe de depósito, al Chofer y a todo el personal en general, les agradecemos de corazón por el apoyo y la confianza que han depositado en nosotros, permitiéndonos conocer el día a día del negocio, y de este modo poder realizar este estudio sobre su empresa.

A los docentes Lorena Clara y Nicolás Polti, por ofrecernos ayuda en determinadas temáticas abordadas en el trabajo.

A nuestras familias, por brindarnos total apoyo y darnos fuerzas para seguir nuestros sueños.

Al equipo que hemos logrado formar. Sin dudas, el compañerismo y la buena onda han sido claves para llevar a cabo el proyecto.

¡Muchas gracias!

RESUMEN:

En el presente trabajo se llevará a cabo un análisis de aquellos puntos más críticos dentro de la empresa de transporte de carga “TRANSPORTES YA S.A”, ubicada en la ciudad de Tacuarembó, Uruguay. En base a este análisis, se formulará un diagnóstico de su situación actual con el fin de proponer planes de mejora que lleven a la empresa a superar sus desafíos presentes. Para cumplir con estos objetivos, se realizaron intervenciones y visitas a la empresa con el fin de recabar información, derivando en una serie de sugerencias y conclusiones que serán plasmadas de distintas maneras en el presente trabajo.

DESCRIPTORES:

Proyecto Final. Análisis y Diagnóstico. Empresa de Transporte.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	2
2.1 Introducción	2
2.2 Descripción del mercado:.....	4
2.3 Servicios:.....	6
2.4 Personal:	8
2.5 Misión:.....	10
2.6 Visión:.....	11
3. MARCO TEÓRICO	12
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN:	22
4.1 Metodología.....	22
4.2 Análisis FODA	24
4.3 Problemas detectados.	27
5. ANÁLISIS DEL NEGOCIO:	32
5.1 Delegación	32
5.2 Crecimiento:.....	43
5.3 Problema central: Proceso de Distribución	55
5.3.1 Descripción proceso actual	55
5.3.2 Descripción propiamente dicha (paso a paso)	65
5.3.3 Análisis del proceso	68
5.4 Altos Costos:.....	82
5.4.1 Análisis de Costos	82
5.4.2 Costos fijos.....	87
5.4.3 Costos variables	90
5.4.4 Relación entre ingresos y costos	98
5.5 Recursos Humanos	101
5.5.1 Aspectos generales	101
5.5.2 Reclutamiento y selección	107
5.5.3 Descripción general de tareas en los cargos	108
5.5.4 Análisis en el cargo de Chofer	111
5.5.5 Análisis del cargo de Secretaria	114

6. SUGERENCIAS:	117
6.1 Crecimiento y Delegación	117
6.2 Proceso de Distribución	124
6.2.1 Rediseño del proceso.....	136
6.3 Altos Costos	139
6.4 Recursos humanos	144
6.4.1 Sugerencias Globales	144
6.4.2 Descripción y especificación del cargo Chofer	148
6.4.3 Descripción y especificación del cargo Auxiliar Administrativo-Contable	151
7. CONCLUSIONES:	154
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158
9. ANEXOS	160
ANEXO A.....	160
ANEXO B	161
ANEXO C	162
ANEXO D.....	163
ANEXO E	164
ANEXO F	165
ANEXO G.....	166
ANEXO H.....	167
ANEXO I	168
ANEXO J.....	182
ANEXO K.....	201
ANEXO L.....	213
ANEXO M.....	230
ANEXO N.....	245
ANEXO O.....	253

1. INTRODUCCIÓN

El presente diagnóstico se desarrolla en el marco del Proyecto Final del Tecnólogo en Administración y Contabilidad del Centro Universitario de Tacuarembó, ubicado en la ciudad de Tacuarembó, Uruguay. El objetivo del presente trabajo es desarrollar planes de mejoras y sugerencias que ayuden a mejorar la realidad que vive actualmente la empresa, realizando una aplicación práctica y teórica de una serie de conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera. Para el cumplimiento de dicho objetivo, se realizarán intervenciones, entrevistas, visitas guiadas y observaciones directas, con el fin de recabar datos que posteriormente serán ordenados de forma estructurada y sistemática que brindarán información para la toma de decisiones dentro de la empresa. Este estudio se apoya exclusivamente en el cúmulo de conocimientos adquiridos durante la formación de nuestra profesión, así como también de bibliografía externa para complementar y fortalecer el análisis y diagnóstico que se llevará a cabo. El resultado final del presente trabajo será un documento escrito en el que se plasme la realidad de la empresa, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos en base a un análisis específico del entorno tanto interno como externo que la rodea. Este diagnóstico será en base a un estudio periódico durante los meses en que se lleve a cabo las intervenciones, y tendrá como propósito fundamental detectar los problemas que se encuentren arraigados a la empresa, para proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Introducción

Transportes “TRANSPORTES YA S.A” es una empresa ubicada en la ciudad de Tacuarembó, con 50 años de trayectoria. La misma cuenta con una sucursal en Montevideo.

Su rubro principal es el transporte de carga terrestre de productos en general y materias primas. Además, cuenta con servicios secundarios como: el alquiler de grúas y contenedores; arrendamiento de espacios exclusivos para clientes; rescate de vehículos siniestrados, camiones y zorras; y fletes para mudanzas. Actualmente, la empresa no realiza transporte internacional y tampoco brinda transporte de hacienda.

El negocio comenzó como una empresa familiar, con sus raíces en el departamento de Florida, donde radicaban los abuelos del presente director de la empresa. En sus comienzos el transporte de carga no contaba con los equipos que actualmente existen, sino que se realizaba por medio de carretas. Años más tarde, el padre del director fue quien tomó la dirección de la empresa. En ese entonces, el negocio se basaba en contratar camiones externos para la prestación del servicio. Su padre falleció cuando tenía 19 años de edad, y durante 5 años el mismo le enseñó a trabajar, que según lo expresado por el director, fue su mejor herencia. Cabe destacar, que en materia educativa, el director terminó segundo

grado de secundaria, por lo que carece de conocimientos teóricos y útiles que pudieran aportar a su negocio. Durante los años de trayectoria, la empresa entró en quiebra dos veces, en el cual una de ellas fue en el período de “la tablita” en 1982.

Actualmente, el director enfrenta una serie de problemas dentro de su empresa que serán abordadas de manera ordenada y sistemática en el presente trabajo. Estas problemáticas son de distintas naturalezas y afectan a diversas áreas dentro de la empresa, tales como recursos humanos, costos, procesos, etcétera. Cada una de estas problemáticas serán tratadas de manera individual en el desarrollo de este documento, pero sin perder la visión de la organización como un todo, en el cual cada una de ellas impacta de manera significativa en las demás.

2.2 Descripción del mercado:

Al día de hoy y desde siempre, los medios de transporte tienen una relevancia extraordinaria en la sociedad porque a través de ellos se logra la circulación tanto de bienes como de personas, logrando de este modo una adhesión social que favorece al desarrollo de un país (Importancia, 2017). Con respecto a las empresas y el papel que juega el proceso de transporte, se podría decir que el transporte es el responsable de trasladar los productos terminados, materias primas, insumos, y todo tipo de mercadería entre otras empresas y clientes que se encuentran dispersos geográficamente. En este sentido, se podría decir que el transporte juega un papel fundamental en la cadena de valor de las empresas, dado que éste agrega valor a los productos transportados cuando éstos son entregados a tiempo, en perfectas condiciones y en las cantidades requeridas. De esta manera, se podría afirmar que contar con una cadena de distribución eficaz y eficiente comprendería una ventaja competitiva para las empresas. Es aquí donde las empresas de transporte jugarían un papel importantísimo, al ser quienes a través de la tercerización, se encargan de llevar a cabo la distribución tanto de productos acabados, como de mercadería e insumos para una gama amplia de empresas, que al no contar (o no querer incurrir en costos innecesarios o mayores) con una flota propia acuden a sus servicios de transporte. Es así como los procesos de transporte dentro de una empresa se transforman en uno de los puntos claves en la satisfacción del cliente. Las empresas y/o individuos a la hora de contratar los servicios buscarán entonces aquel que logre cumplir sus

expectativas y exigencias, dentro de un rubro que en nuestro país cada vez se hace más competitivo y dificultoso.

En la actualidad, según la Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay (ITPC) el rubro de transporte de carga terrestre estaría conformado por un total aproximado de 5000 empresas, dentro de las cuales 2700 serían pequeñas empresas (que tienen hasta un par de vehículos de tracción) conformando una flota nacional compuesta por un total aproximado de 32.700 vehículos (entre camiones, tractores, semirremolques, remolques y otros). Dentro de la situación de recesión económica que enfrenta actualmente nuestro país, el rubro de transporte no se vio ajeno a ello, enfrentando un panorama complejo en el que confluye una caída en la demanda de servicios, la negociación salarial y la presión que generan los costos operativos en este escenario (ITPC, 2017). Bajo estas expectativas, las empresas que se encuentran dentro del rubro como “TRANSPORTES YA S.A” necesitarán crear las bases necesarias para lograr una competitividad que se sustente en el tiempo, logrando así afianzar los lazos con sus clientes y evitando la pérdida de utilidades.

2.3 Servicios:

La empresa para brindar sus servicios cuenta con una importante flota de camiones, que son capaces de trasladar una gran variedad de mercaderías y materias primas en poco tiempo, y realizar viajes de lunes a viernes. En el momento que la mercadería llega a su destino, puede ser entregada en el domicilio solicitado o de lo contrario permanece en la sede de la empresa (Tacuarembó o Montevideo) según así lo disponga el cliente.

“TRANSPORTES YA S.A” cuenta con una flota de 26 unidades de camiones de gran porte y con otros de menor porte que permiten trasladar alrededor de 3 toneladas y media. Además, tienen camiones de reparto que pueden ser adaptados al tipo de mercadería que cargan, y dependiendo de la cantidad de ejes que tengan será la cantidad de peso que puedan soportar. Por ejemplo, cuentan con un camión granelero de barandas rebatibles, que subiéndolas y sellándolas, se puede trasladar granos; mientras que bajándolas se puede cargar otro tipo de producto.

Por otra parte, poseen dos de equipos de suma importancia: Auto-elevadores que están diseñados para cargar, descargar y trasladar mercaderías de mayores dimensiones y con un peso considerable, los cuales son capaces de soportar de 2 toneladas y media a 3 toneladas y media de mercaderías. Por último, poseen manipuladores telescópicos que puede llegar a levantar una tonelada y media

debido a su brazo que se extiende de forma vertical para llevar la mercadería a su lugar.

Como un servicio accesorio y a través de un contrato formal, se arriendan espacios exclusivos dentro del establecimiento para que los clientes puedan almacenar allí su mercadería. El local cuenta con cámaras de seguridad y un sereno, por lo que es vigilada las 24 horas del día. Además, la empresa alquila contenedores de 11 pies y de 40 pies para diversas finalidades los cuales están disponibles en el local.

De forma alternativa, también brindan servicios de rescate de vehículos siniestrados, como camiones y zorras que vuelcan, ya que para realizar este tipo de servicio se necesita contar con equipos que logren levantar un peso importante.

Como un último servicio, pero no menos importante, se realizan fletes de mudanzas. Cabe destacar que todos sus servicios son brindados dentro del territorio Nacional.

Se debe recalcar que la empresa para brindar estos servicios de forma eficaz y eficiente debe contar con personal capacitado en todas sus áreas, ya que, para la realización de cada actividad y el manejo de la maquinaria, esto es un requisito de suma importancia. El hecho de contar con personal idóneo

permite que todos los servicios se desarrollen de acuerdo a los requerimientos establecidos y deseos de los clientes, por lo cual en el desarrollo del presente trabajo se presentara un análisis de los cargos más relevantes del proceso, finalizado este se procederá a realizar recomendaciones respecto a los mismos.

2.4 Personal:

En la actualidad la empresa cuenta con 48 empleados.

Director	1
Encargado Administrativo	2
Jefe Depósito	2
Jefe Mantenimiento	1
Jefe de Combustible	1
Secretaria/o	5
Chofer auto-elevador	3
Chofer semi-remolque	17
Chofer reparto agencia	7
Peón de reparto	4
Sereno	2
Chapista	1
Mecánico	1
Limpiadora	1
TOTAL	48

Tabla 1. Personal actual de TRANSPORTES YA S.A.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

En la cúpula de la organización se encuentra el Director. El mismo es responsable por toda la organización, en sus dos sedes, Tacuarembó y Montevideo.

En un segundo nivel de jerarquía están los Encargados Administrativos, uno en Montevideo y otro en Tacuarembó. El de Montevideo supervisa al Jefe de Depósito, al Secretario y al Sereno. En Tacuarembó este cargo supervisa a las 4 Secretarias.

En el siguiente nivel se encuentran los Jefes. En sus dos sedes la empresa cuenta con un Jefe de Depósito en cada una. El mismo supervisa a los Peones de reparto y a los Choferes. Cabe destacar que, existen tres tipos de choferes: choferes de camiones grandes, choferes de camiones chicos y de reparto. Luego se encuentra un chofer de la grúa, que actualmente es sólo uno, aunque se encuentran dos personas en proceso de aprendizaje para poder manejarla.

Los demás Jefes trabajan solamente en la Sede Tacuarembó. Cuentan con un Jefe de Mantenimiento, quien es el superior del Mecánico y del Chapista de la empresa. También hay un Jefe de Combustible (este cargo no supervisa).

En el sector más operativo de la empresa y a una misma jerarquía, están los cargos ya mencionados: Choferes, Mecánico, Chapista, Secretarias, un Sereno y una Limpiadora (ambos dependen directamente del Director)¹.

2.5 Misión:

A partir de las entrevistas realizadas, sobre todo al Director y Encargado Administrativo, se logró realizar una misión de la empresa con la información recabada, a los efectos de establecer la razón de ser de la empresa en forma escrita y detallada, ya que la misma no cuenta con ninguna especificación referente a ello. La misión nos explica cómo vamos a llevar adelante la prestación de nuestros servicios, es la razón de ser de la empresa y el motivo por el cual existe. Según F. David (2001, citado en Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2012, p. 6) una declaración completa de la misión comprende: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, filosofía, concepto propio, entre otros. A continuación, se presenta una declaración de misión sugerida para la empresa.

“TRANSPORTE YA S.A tiene como cometido el brindar servicios logísticos destacados por su calidad y eficiencia, contando con personal experimentado y muy bien capacitado. Se busca atender a las necesidades de los clientes, siendo socialmente responsables y procurando siempre el cumplimiento en tiempo y forma de los servicios.”

¹[En Anexo A se detalla el organigrama de la empresa.](#)

2.6 Visión:

La visión es un elemento sumamente importante para la planificación estratégica de una organización. La visión define las metas que se pretenden conseguir en el futuro, es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea o llegue a ser en un futuro. En tanto la visión es el lugar al que queremos llegar, la misión es el medio que nos lleva a ella. La visión debe comprender un concepto enfocado, realista, alcanzable y que posea un carácter motivador e inspirador para los miembros de la empresa (Albretch, 1996, citado en Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2012, p. 5). A continuación, se presenta una declaración de visión sugerida para la empresa.

“Se procura lograr consolidarse en el mercado como una empresa reconocida en el transporte de encomiendas y cargas en general, afrontando el reto de la innovación y mejora continua, logrando ser competitivos y caracterizados por la calidad de nuestros servicios.”

3. MARCO TEÓRICO

Para entablar las bases teóricas que ayuden a formular los distintos aspectos del presente proyecto, es preciso llevar cabo una revisión bibliográfica de la obra de diferentes autores con el fin de construir un marco teórico que ayude de guía al planteamiento de los diferentes aspectos y conceptos que se presentarán en el cuerpo de esta obra. A través del aporte y la visión de distintos autores, se analizará y diagnosticará la realidad actual en la cual se encuentra “TRANSPORTES YA S.A”, aportando una visión diferente que ayude a replantearse aspectos críticos dentro de la empresa. A su vez, la normativa vigente que regula el transporte de carga profesional ayudará a entender el contexto jurídico en el cual se encuentra inmerso la organización, ayudando a entender un poco más de su ambiente externo. A continuación, se desarrollará aquellos puntos a tener en cuenta en el Marco Teórico junto a las distintas obras y autores.

Marco Legal:

Las empresas de transporte de carga profesional se encuentran reguladas por el Reglamento Nacional De Circulación Vial, es decir, el Decreto 118/984 del 23/03/1984 y modificativos, en el Título 5 Capítulo XXII. El título a modo general establece las precauciones necesarias que deberán tomar las empresas que se dediquen al transporte de carga, a los efectos que el transporte esté acondicionado de la mejor forma posible, esté debidamente asegurado y no ponga

en peligro a personas ni cause daños a los bienes que transporta. Este título regula las normas necesarias para que los bienes públicos y carreteras sufran el menor deterioro posible por parte de los camiones de carga que circulan en ellas, así como también asegurar mecanismos homogéneos que ayuden al control en el rubro por parte de los organismos pertinentes. En cuanto a la normativa, también será necesario tener en cuenta el papel importante que juega el principal organismo encargado en regular el transporte vial, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas con su Dirección Nacional de Transporte por Carretera, que a través de sus comunicados, resoluciones y documentos técnicos tratan de implementar los procedimientos y prácticas necesarias para que se cumpla la normativa existente en el sector transporte de cargas y pasajeros por vía terrestre. Toda empresa que desee desarrollar actividades en el transporte de carga terrestre profesional, es decir, en actividades de transporte de carga para terceros, fletes, y que posean por lo menos una unidad con un peso bruto total mayor a 6,5 toneladas, deben encontrarse inscriptas en la Dirección Nacional de Transporte para poder llevar a cabo su actividad dentro de los límites legales. En el presente proyecto se tendrá en cuenta toda la normativa pertinente para entender el marco legal y los cumplimientos a los que se encuentra sometida la empresa.

La logística en las empresas de transporte:

Primeramente, a modo introductorio, será necesario definir qué se entiende por transporte. Según Andrés Castellanos (2009) es la acción y efecto de llevar una cosa de un lugar a otro, y económicamente se podría definir como una actividad derivada de la demanda de mercancías, cuya función consiste en trasladarlas de áreas donde su utilidad es baja a otras de mayor utilidad. En este sentido, el transporte se entiende como una actividad del sector terciario (relacionado con los servicios y no en la producción de bienes o productos materiales) que se encarga del desplazamiento de bienes, como en el caso de “TRANSPORTES YA S.A” desde un punto de origen a un punto de destino utilizando determinado modo de transporte (ferroviario, carretero, aéreo, marítimo o tuberías) y una determinada infraestructura que permite su movilización (red de transporte). Bajo esta definición, las empresas de transporte de carga profesional como “TRANSPORTES YA S.A” serían aquellas pertenecientes al sector terciario, encargadas de brindar un servicio de transporte carretero a través de sus distintos equipos (camiones, camionetas, remolques, semirremolques, etcétera) con el fin de asegurar el traslado de los bienes encomendados por sus clientes. Según Andrés Castellano (2009) una empresa de transporte deberá contar con una organización fundamentada en la experiencia y la infraestructura operativa, que le permita cumplir con las expectativas que en materia de Distribución Física de Mercancías les exigen tanto sus clientes como el gobierno departamental y

nacional en el que operen. Es aquí donde entra en juego La Logística de Transporte, un aspecto clave para que las empresas dedicadas al rubro logren realizar sus operaciones con la máxima eficiencia y eficacia posible en función de los recursos y habilidades con los que cuentan. Según Ballou (2004, citado en Sarache Castro y Cardona Alzate, 2007, p. 24) gracias a la logística de transporte es posible contar con el producto o servicio correcto, en el lugar correcto, a la hora correcta y en las condiciones deseadas obteniendo la mayor contribución económica a la empresa. Si bien existen numerosas definiciones sobre lo que se entiende por logística, en el presente proyecto se definirá la logística como el proceso de planear, implementar y controlar efectiva y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el propósito de que “TRANSPORTES YA S.A” logre cumplir con los requerimientos del cliente y el mejor funcionamiento de sus procesos actuales (Castellanos Ramírez, 2009, pp. 2-3). En otras palabras, se podría decir que la logística de transporte consiste en tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno y al menor costo posible. Para lograr una mayor logística de transporte dentro de la empresa, será necesario analizar, examinar, estudiar y considerar distintos elementos que se desarrollan dentro de la empresa, entre ellos sus procesos. Para esto, habrá que definir primero qué entendemos por proceso.

Proceso:

Según González Desanti (2013) un proceso es un conjunto de actividades, relacionadas entre sí, que permiten transformar entradas (insumos) en salidas (resultados) valiosos para uno o más clientes. Un proceso es eficaz y eficiente cuando genera un producto que cumple con los objetivos de la organización, las necesidades y expectativas del cliente logrando su satisfacción, y haciendo la mejor utilización de los recursos empleados. Para determinar si “TRANSPORTES YA S.A” lleva a cabo sus procesos de manera tal que generen valor tanto para la empresa como para sus clientes, habrá que recurrir a herramientas dentro del ámbito administrativo tales como el diagrama de flujo. Este diagrama constituye una herramienta útil para el análisis de procesos, dado que permite detectar en forma rápida y directa algunos problemas existentes en el proceso como la duplicación de actividades, falta de controles, archivos innecesarios, entre otros (González Desanti, 2013, p. 34). Esta herramienta permitirá detectar aquellos fallos y deficiencias dentro del flujo de procesos brindando recomendaciones necesarias para mejorar la logística dentro de la empresa. Ya que como bien declara Andrés Castellano (2009) la logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto y el tiempo correcto, y esto no podía lograrse si no se tienen en cuenta las actividades y tareas llevadas a cabo dentro de la empresa. Para poder plasmar los procesos en forma gráfica, sistemática y clara, existen Software informáticos destinados a cumplir tales

funciones, como es el caso de “BizAgi”. Esta es una herramienta informática que cuenta con un modelador de uso gratuito, del cual se hará uso en el presente trabajo con el fin de diagramar el proceso de distribución llevado a cabo dentro de “TRANSPORTES YA S.A”.

Una vez estudiados el proceso, habrá que estudiar sus costos, un elemento de suma importancia dentro de la logística de transporte. Uno de los objetivos dentro de la logística es realizar las tareas de transporte al menor costo posible, así lo plantean Coyle et al (1996, citado en Sarache Castro y Cardona Alzate, 2007, p. 31) al decir que la gestión de la logística empresarial se debe orientar al logro de dos objetivos estratégicos fundamentales: la minimización de costos y el mejoramiento del nivel de servicio.

Recursos Humanos:

Se entiende por recursos humanos a aquellas personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones y tareas. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, es decir, las empresas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos (Chiavenato, 2007). Los recursos humanos son impulsores de la organización, capaces de dotarla de

inteligencia, talento y aprendizaje para su constante renovación y competitividad dentro del rubro en el que trabajan. Por eso es importante que las empresas a través del liderazgo o de sistemas formales, aseguren que sus empleados se encuentren motivados y que sepan de qué manera sus esfuerzos contribuyen al cumplimiento de los objetivos dentro de la organización. Esto se logra a través de la creación de un clima organizacional que favorezca su motivación e iniciativa, y de que el empleado siempre sepa qué hacer, cómo hacerlo y en qué momento realizarlo. Para analizar esta realidad dentro de la empresa “TRANSPORTES YA S.A.” será necesario acudir al análisis de distintos autores y su visión con respecto a la mejor gestión de los recursos humanos, con el fin de brindar sugerencias en función de los datos obtenidos a través de las entrevistas y de la observación directa de su personal. Una herramienta importante en la cual apoyarse, es el análisis de cargos. El análisis de cargos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos (Dessler, 1996). A través de este análisis se logrará determinar cuáles son las tareas que son llevadas a cabo dentro de la organización en función de los distintos cargos dentro de la empresa, con el objetivo de que el personal conozca de mejor manera cuáles son sus tareas a desarrollar dentro de la organización. A su vez, este análisis nos arrojará datos sobre los requerimientos de los distintos cargos dentro de la organización, que más adelante se utilizarán para desarrollar las descripciones de los cargos (lo que implican los cargos) y las especificaciones de los cargos (el tipo de personas que se debe contratar para ocuparlos), en

especial de aquellos cargos relacionados con el área operativa de la empresa (como choferes, peones de reparto, etcétera) en donde se han detectado problemas en el reclutamiento y selección de personal en periodos en donde la actividad de la empresa y la demanda de sus servicios aumenta.

En relación al reclutamiento, Chiavenato (2007) expresa que es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En base a las necesidades de la empresa se debe comenzar a realizar la búsqueda de candidatos a cubrir las vacantes requeridas, con el fin de lograr mejorar el funcionamiento de la misma. Para que pueda ser llevado a cabo de forma eficaz, se plantean tres fases de seguimiento del proceso:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

A partir de la materia prima (personal) obtenida en el reclutamiento, se procederá con el proceso de Selección. La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Mediante este proceso se elige al personal por medio de diversas técnicas, ya sean: entrevistas, pruebas o exámenes de conocimientos, exámenes psicométricos, exámenes de personalidad o técnicas de simulación. Como insumos para el desarrollo del proceso de selección, se considerarán el análisis de cargos, entre otras técnicas (Chiavenato, 2007).

Finalizando este apartado, se procederá a definir los conceptos de descripción y especificación de los cargos. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización (Chiavenato, 2007). Este proceso parte de un análisis previo realizado al cargo, tomando como insumo datos en cuanto a: nombre del cargo, objetivo del mismo, interrelaciones jerárquicas, y las tareas a ser realizadas por el ocupante del cargo. En el mismo documento que se presenta esta descripción, se expone la especificación de dicho cargo. Según Dessler G. (1996), la especificación del cargo utiliza la información recopilada en la descripción del cargo, y a su vez lista conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

Definidos estos conceptos, es importante aclarar que, para lograr un eficaz proceso de reclutamiento y selección, previamente se debe tener estipulado un correcto análisis, descripción y especificación del cargo. “TRANSPORTES YA S.A” carece de estos procesos, por lo que se le es muy complicado contar con personal idóneo en todas las áreas. Por lo tanto, en el presente trabajo se realizarán algunas recomendaciones en cuanto a estos temas, procurando que sean provechosas a la hora de gestionar a los recursos humanos de la empresa.

En definitiva, en función de los conceptos, herramientas, visiones y puntos claves señalados en este marco teórico, se sustentará la base del proyecto de investigación final, que servirá como punto de partida para analizar y diagnosticar la posición actual de “TRANSPORTES YA S.A”. Este marco servirá de base y sustento teórico para el desarrollo del presente documento, logrando así marcar las directrices esenciales para el análisis y diagnóstico de la empresa en función de sus procesos, costos y personal; todo esto con el fin de mejorar y enriquecer su logística interna.

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN:

4.1 Metodología

Una vez seleccionada la empresa para la realización de su diagnóstico y el análisis de su negocio, fue necesario idear una metodología de trabajo.

En primer lugar, se debieron realizar entrevistas a personas claves en la organización con el fin de obtener datos para el desarrollo del proyecto. Se entrevistó al Encargado Administrativo, Carlos Da Silva, en una primera instancia, quien amablemente se dedicó a explicar el funcionamiento detallado de la operativa de empresa.

Días después, se realizó una reunión con el Director de la empresa, Juan Pérez. En esta ocasión, se logró relevar datos sobre toda la empresa, no solamente sobre su parte operativa, sino que también estratégica.

Con autorización de la empresa, se entrevistó a su contadora externa María Rodríguez, quien ha colaborado brindando datos (en porcentajes) en cuanto a los costos de la empresa.

Finalmente, se entrevistó al Jefe de Depósito, Pedro González y a un chofer de camión de distribución, Jorge Ramírez.

Transcurridas estas entrevistas, se comenzó a analizar detalladamente la situación actual de la empresa, con el fin de detectar aquellos aspectos más relevantes dentro de la misma, que en cierta medida podrían ser mejorados.

¿Cómo se analizarán estos aspectos? Para cualquier análisis situacional es de suma importancia conocer la realidad de la empresa, tanto interna como externamente. Como herramienta para comprender estos aspectos se ha elegido aplicar un Análisis FODA a la empresa.

La matriz FODA es una herramienta muy utilizada al día de hoy para efectuar un análisis estratégico de la situación actual de las empresas. Esta herramienta consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles de una organización (situación interna) y las oportunidades y amenazas que enfrenta (situación externa). En este sentido, sirve como herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación actual de TRANSPORTES YA S.A. Las amenazas son características del ambiente externo que impiden a TRANSPORTES YA S.A el cumplimiento de sus objetivos y ambiciones, mientras que las oportunidades serían aquellas características del ambiente externo que ayudan a cumplirlas y superarlas. Por otra parte, una fortaleza se trata de aquello que la empresa puede hacer mejor que sus competidores o una característica que le proporciona una capacidad importante, mientras que una debilidad sería todo aquello que la

coloca en posición desfavorable, debido a que le hace falta o la realiza mal con respecto a sus competidores.

4.2 Análisis FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Servicio de calidad. -Rapidez en el servicio. -Clientes fieles y leales a la empresa. -La mayoría de los empleados están hace muchos años en la empresa, forman una cultura organizacional fuerte. -Servicio personalizado (contacto directo con el dueño). -Empresa reconocida en el mercado por su amplia experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -No existe delegación en el trabajo. -Costos muy elevados. -Falta de choferes. -Algunos empleados no están comprometidos con la empresa, no toman iniciativa. -Falta de publicidad. -Estancamiento (no querer crecer).
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Épocas de zafra. 	<ul style="list-style-type: none"> -Competencia con precios menores. -Impuestos muy altos. -Falta de capacitación en el mercado laboral. -Falta de cooperación del gobierno. -Costos altos de combustible.

Tabla 2. Análisis FODA de TRANSPORTES YA S.A.

Elaboración propia a partir de la información recabada.

En el análisis FODA representado en la Tabla 2 se puede observar una serie de puntos relativos a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que marcan la situación actual de TRANSPORTES YA S.A.

En cuanto a las fortalezas, se pueden apreciar aspectos positivos a la interna de la empresa tales como la rapidez y calidad del servicio en comparación a sus competidores, ofreciendo una atención personalizada que crea clientes fieles a la empresa. Por otra parte, se puede observar una fuerte cultura organizacional sustentada por empleados con una larga trayectoria dentro de la organización. Estos funcionarios cuentan con una amplia experiencia por la cual es reconocida la empresa en el mercado. Estas fortalezas resultan claves a la hora de diferenciar a TRANSPORTES YA S.A de sus competidores dentro del mercado competitivo en el cual desarrolla sus actividades.

Otro aspecto relativo a la situación actual de la empresa, son sus debilidades. Éstas pueden resumirse en falta de delegación, costos elevados en la operativa de la empresa, aspectos críticos en el área de recursos humanos, y una situación de estancamiento dentro de la empresa. Estas debilidades serán tratadas dentro de capítulos precedentes, ofreciendo sugerencias para disminuir su presencia. Las debilidades en definitiva representan aspectos que ponen a TRANSPORTES YA S.A en una posición desfavorable frente a sus competidores.

Por otra parte, a través del análisis FODA se puede detectar cómo las épocas de zafra representaban una oportunidad dada por el ambiente externo para que TRANSPORTES YA S.A pueda incrementar el volumen de sus actividades, y con ello sus utilidades. Durante las épocas de zafra la empresa aumenta considerablemente el porcentaje de ingresos, a través del transporte de distintas materias primas como el arroz, la soja o el trigo. Esta oportunidad es dada por el ambiente externo, y depende del volumen de cosecha de los productores y del nivel de negociación de la empresa.

Otro aspecto fundamental en el análisis FODA son las amenazas detectadas dentro del mercado en el cual TRANSPORTES YA S.A ofrece sus servicios. Estas amenazas potenciales pueden generar un impacto negativo dentro de la empresa, y están relacionadas a aspectos tales como la alta competencia dentro del mercado, al valor del combustible, a los altos impuestos y a un mercado de recursos humanos que no cuenta con choferes que cumplan con las exigencias de la organización al momento de reclutar personal. Estas amenazas serán tenidas en cuenta al momento de desarrollar el análisis del negocio, tratando de sugerir medidas con el fin de atenuar su impacto dentro la empresa.

En definitiva, el análisis FODA ofrece una visión general y amplia de la situación actual de la empresa, para entablar las bases fundamentales para su posterior análisis en capítulos subsiguientes.

4.3 Problemas detectados.

En este apartado se describirán brevemente los problemas detectados, y a ser abordados en el análisis que se realizará acerca de la empresa. A través de distintas entrevistas realizadas al Director, Encargado Administrativo, Jefe de Depósito, Chofer, y a la Contadora externa de la empresa, se pudo recopilar una gran variedad de información sobre la misma, relativa a aspectos generales, a los servicios que brinda en su entorno, a el mercado que la rodea, al personal, etcétera. A partir de esta información se lograron detectar una serie de problemas, que se plasmarán a continuación:

1. **Delegación:** El Director (dueño) no sabe delegar, y existe una fuerte resistencia por parte de él a los mecanismos de delegación. A su vez, no posee la confianza suficiente para otorgar responsabilidades a su personal. Esta situación podría estar generando una importante sobrecarga de tareas operativas en la cúpula estratégica, no disponiendo del tiempo necesario para centrarse en aspectos más estratégicos; y por lo tanto, provocando ineficiencias en el funcionamiento de la empresa.
2. **Crecimiento:** Relacionado al problema anteriormente mencionado, la falta de delegación no permite crecer a la empresa en todos sus sentidos. Actualmente la empresa se encuentra en una fase de estancamiento, sin

aspiraciones de crecimiento. En tal sentido, el Director afirma no estar interesado en crecer, ya que se siente “agobiado” y percibe al crecimiento como una fuente de amenazas que provoca temor a que “las cosas se le vayan de las manos”. El hecho de sentirse sobrecargado de tareas, conjuntamente con la inestabilidad económica del rubro, intensifican ese temor al crecimiento.

3. **Logística en el proceso de distribución:** A partir de las entrevistas realizadas al Encargado Administrativo y Jefe de Depósito, se detectaron algunos problemas que pueden estar provocando la ineficiencia del proceso. En este sentido, el método de trabajo manual utilizado es obsoleto e ineficaz, no existen lineamientos preestablecidos en el momento de fijar los precios de los servicios, produciendo descontento e insatisfacción de los clientes, y existen controles que se realizan en forma inoportuna, entre otros que se desarrollarán en el capítulo perteneciente a este aspecto.

4. **Altos costos:** Una vez comprendido el proceso de distribución en profundidad, se pudo constatar que actualmente la empresa está incurriendo en costos muy elevados como mano de obra (sueldos y jornales) dado a normas estrictas en materia laboral, el combustible (como desventaja respecto a otras zonas), mantenimiento y reparaciones, entre otros. Además, TRANSPORTES YA S.A no conoce sus costos fijos y

variables en forma discriminada, y sobre todo, no los tienen en consideración al momento de la fijación de los precios.

5. **Recursos Humanos:** En primer lugar, se ha constatado una falta de compromiso y motivación en algunos empleados, y sobre todo, la falta de iniciativa del personal en aspectos claves del negocio. Por otra parte, en materia de políticas de recursos humanos, la empresa nunca ha realizado un análisis de cargos, lo que provoca que no cuenten con una Descripción y Especificación de cada cargo existente dentro de la empresa. Esto provoca un desconocimiento por parte de aquellos empleados que recién ingresan a la empresa acerca de las tareas específicas que deben realizar. Además, esta situación genera ineficiencia en el proceso de reclutamiento y selección. En cuanto a este último aspecto, se detectó una falta de choferes, y de secretarias capacitadas que no realizan tareas adecuadas a su cargo.

El objeto de estudio de este trabajo es comprender y analizar la logística del proceso de distribución de la empresa, y en base a ello llegar a una posible solución de mejora del proceso. Para ello, se realizará un análisis exhaustivo del mismo y, a su vez, del resto de los problemas detectados, que guardan relación directa con el mismo.

A pedido de la empresa se considerará la “*logística en el proceso de distribución*” como principal problema a abordar. Sin embargo, los demás problemas detectados en el análisis también son de gran relevancia, por lo que en el presente trabajo se buscará abarcar todos los problemas detectados, dándole un foco principal al tema elegido por la empresa.

En el capítulo titulado “Análisis del negocio”, primeramente, se procederá a realizar una descripción precisa de los problemas vinculados a la delegación y crecimiento, haciendo referencia a distintos autores abocados a cada una de las temáticas.

En segundo lugar, se realizará un análisis exhaustivo del proceso de distribución actual, centrándose el mismo en el proceso de encomienda de Tacuarembó a Montevideo. Para ello, se realizará una descripción del proceso en forma escrita, teniendo en cuenta algunos aspectos generales. Luego, se confeccionará la ficha del proceso, la descripción literal de cada una de las tareas junto a su responsable, se elaborará el diagrama de flujo (se utilizará una herramienta de modelado de procesos llamada BizAgi), y finalmente se procederá a realizar el análisis de cada una de las tareas (paso a paso).

En tercer lugar, se abarcarán los costos en que incurre TRANSPORTES YA S.A para llevar a cabo su proceso de distribución. Para ello, se realizará un

análisis general de los costos totales, y su vez, de los costos fijos y variables mediante la elaboración de gráficas que permitan visualizarlos.

Por último, en el capítulo referente a Recursos Humanos, en primera instancia, se abordarán los aspectos generales detectados en materia de personal, que afectan en forma positiva y/o negativa en el funcionamiento de la empresa. En segundo lugar, se realizará un breve análisis de aspectos vinculados a Reclutamiento y Selección, en materia de políticas de recursos humanos. Seguido a ello, se realizará una breve descripción general de las tareas de los cargos existentes en la empresa. Posteriormente, se procederá a realizar el análisis del cargo de Chofer y de Secretaria, debido a que se detectaron algunos problemas en ambos, a partir de la información relevada mediante las entrevistas realizadas a parte del personal de la empresa.

Culminada la etapa de relevamiento de datos de la empresa y de su análisis, se comenzará a realizar las sugerencias para cada uno de los problemas detectados objeto de análisis.

5. ANÁLISIS DEL NEGOCIO:

5.1 Delegación

En el apartado de problemas detectados dentro de la empresa, uno de los puntos señalados es el correspondiente a la delegación. Este punto cobró una especial relevancia una vez llevado a cabo el análisis dentro de la organización, a través de entrevistas tanto a su director como al personal perteneciente al nivel funcional. Mediante las opiniones y declaraciones del personal dentro de la empresa, se logró destacar cómo la delegación era escasa dentro de la organización, y que en cierta medida podría existir una resistencia por parte de su director a delegar tareas a sus subordinados. Este aspecto puede estar provocando ineficiencia dentro de la empresa, así como también una sobrecarga en las tareas realizadas por su director que contribuyen a su agotamiento y estrés personal, con una pérdida en la visión de aquellos asuntos importantes en los que, como director, debiera enfocarse en mayor medida.

Para comprender mejor de qué se trata la delegación, será necesario definirla. Según James Stoner (1997, citado en González Desanti, 2002, p. 15) la delegación es el acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas. Es decir, delegar consiste en dar a un empleado el poder, la autoridad, la autonomía, la facultad o la responsabilidad para que pueda tomar decisiones, resolver problemas, desempeñar funciones o ejecutar tareas. El director, en este caso el Sr. Juan Pérez, al delegar

estaría transfiriendo a sus subordinados la capacidad de decisión y la responsabilidad entorno a ciertas tareas que, en base a ciertos criterios, sería adecuado ser delegadas. En aquellas organizaciones muy pequeñas es posible que solamente el dueño pueda desarrollar todas las funciones y actividades necesarias para el logro de los objetivos del negocio, este no sería el caso de “TRANSPORTES YA S.A”, ya que en aquellas organizaciones de mayor tamaño es prácticamente imposible que una sola persona pueda realizar personalmente y supervisar completamente todo lo que en ella ocurre. Es aquí donde la delegación juega un papel importante, dado que será necesario delegar autoridad en los empleados para que la empresa logre funcionar con mayor eficiencia (González Desanti, 2002). Actualmente la empresa cuenta con un número exacto de 48 empleados, es decir, una cifra considerablemente alta de personas las cuales realizan diversas tareas afines a su cargo dentro de la organización. Sin embargo, en lo que respecta a la supervisión, se notó que ésta es llevada a cabo de manera casi totalitaria por su director el Sr. Pérez.

La delegación es una de las aptitudes fundamentales que todo gerente o jefe debe poseer, considerando que una buena delegación sirve de medio para obtener mejores resultados gracias a que evita la concentración de tareas en una sola persona y brinda al jefe la posibilidad de concentrarse en los temas prioritarios de su función, dejando a otros la ejecución de las tareas de carácter más operativo (Alles, 2007). Se podría afirmar entonces que través de la delegación, Pérez podría dar lugar a una serie de beneficios que resultarían de gran importancia para una

mayor eficiencia tanto de su persona, como de la organización en general. La delegación es un arma importante, que si es utilizada correctamente por el director de la empresa, podría resultar en aspectos que se enseñan en el esquema siguiente:

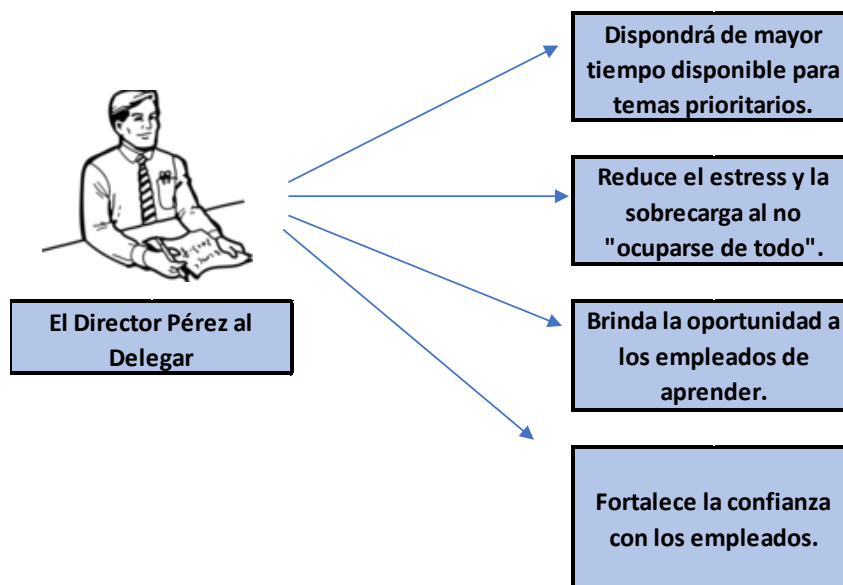


Figura 1. Ventajas de Pérez al delegar.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

Actualmente, estos beneficios señalados en la Figura 1 no son aprovechados por su director debido a una fuerte resistencia por parte de él al momento de delegar. Por el contrario, su resistencia a la delegación le está generando perjuicio tales como la sobrecarga, pérdida de tiempo, estrés, y muy seguramente un mal manejo de determinados asuntos que, al no disponer del tiempo adecuado, no logra tratarlos de la manera más apropiada. Se pudo apreciar mediante la observación directa cómo Pérez estaba prácticamente “en todo y para todo”, es decir, estaba al pendiente de todos los aspectos que se llevaban a cabo dentro de la

empresa, desde firmas, chequeo de la documentación, visitas asiduas a las distintas áreas de la empresa, comunicación y atención a clientes, solución de percances, controles, y un sinnúmero de tareas que corresponderían ser delegadas. El propio director declaró ser un amante del trabajo, y sin bien este aspecto podría tomarse como un punto positivo, cuando éste se transforma en una barrera a la hora de delegar, se vuelve un problema. Es decir, lo que podría verse como una virtud, acaba transformándose en ineficiencia, acarreando problemas hacia la propia persona, así como también a la empresa. En la entrevista realizada al director, una de las preguntas claves fue aquella referida a cuáles consideraba sus principales defectos, el director sin dudar lo señaló en primera instancia él no saber delegar, con esto se puede afirmar que existe una conciencia clara y concisa de su parte en cuanto a que la delegación representa un obstáculo actual dentro de la empresa, y que el hecho de no poder delegar significaría un defecto en su rol como director.

Sr. Pérez:

“Uno de mis grandes defectos es que todo tiene que pasar por mí, no sé delegar, inculqué a la gente ese problema.”

Se puede notar además cómo el director a través de la cultura organizacional creó pilares que impiden la delegación, es decir, que mediante los valores, creencias y experiencias dentro de la organización, creó un ambiente y cultura que se encargaron de inculcar a sus empleados de que absolutamente todos los aspectos dentro de la empresa deben pasar por el visto bueno de su director. Pérez

en sus dichos dice “inculqué a la gente ese problema”, en otras palabras, él como director y como principal generador de la cultura y valores dentro de la empresa se encargó de crear desde un inicio un ambiente en el cual sus empleados tienen interiorizados ciertos valores y conductas que promueven a centralizar y depositar todos los aspectos y decisiones en él. A través de la observación participante de esta realidad, en las visitas a la empresa se pudo observar cómo el director constantemente se veía interrumpido por empleados, clientes, llamadas telefónicas, y cómo funcionarios del nivel operativo acudían a él constantemente ante cualquier consulta. Se logró observar a su vez que la autoridad se encontraba totalmente centralizada en Pérez, lo cual es un síntoma claro de inexistencia de delegación, ya que la autoridad se halla centralizada mientras no se delegue (Comas Merola y Cuneo Gateño, 2005). Esta centralización de las decisiones puede resultar favorable en aquellas empresas de menor porte, en donde el fundador en sus inicios hace la totalidad de las tareas, es decir: compra, produce, vende, factura, pero este no es el caso de “TRANSPORTES YA S.A”. La empresa ya sufrió una expansión y un crecimiento importante en donde para Pérez ya no es posible hacerse cargo de todas esas actividades y otras, así que requiere de personas de confianza que lleven a cabo aquellas tareas que a su criterio resulten delegables. Sin embargo, Pérez parece no haberse percatado aún de esos cambios, y continúa ejerciendo una centralización de las decisiones, como si aún la empresa continuara en sus etapas iniciales, creando sobre su persona una sobrecarga de tareas importantes, y a su vez llevando a que la empresa y su funcionamiento se vuelven completamente dependientes de él y su presencia.

Sr. Pérez:

“Yo siempre estoy acá, mucha gente dirá ‘Pérez está loco’, pero llaman por teléfono y siempre los atiende. Ellos pueden resolver el problema conmigo.”

El director en sus palabras relataba cómo se encuentra disponible siempre ante cualquier queja con sus clientes, sus teléfonos están abiertos para resolver continuamente sus inquietudes y problemas. Si bien este aspecto puede tomarse como positivo, debido a que se genera un contacto directo con sus clientes, también puede resultar contraproducente que un director se encargue de resolver absolutamente todas las quejas que envían de sus clientes.

Diversos autores, entre ellos Martha Alles (2007), plantean que los directores (en este caso Pérez) no pueden estar pendientes de todos los detalles y a la misma vez estar pendientes de administrar el negocio, ya que ambos aspectos resultan incompatibles. El tratar de cubrir ambos elementos supone una pérdida de dinero, un aumento de ansiedad y consumo de tiempo, que es uno de los recursos más valiosos y escasos con los que cuenta un director. Como resultado, esto puede provocar pérdidas de oportunidades. En las entrevistas realizadas a su personal, muchos de ellos plantearon el hecho de que Pérez era un gran líder, pero que, en cuanto a la delegación, nunca había sido un aspecto del cual podría caracterizarse.

Funcionario:

“Juan es de las personas que delegan muy poco, inclusive recibe llamados a las 2 a.m. y él se encarga personalmente de atenderlos. El todo el tiempo está con su teléfono constantemente sonando, y eso es una sobrecarga importante para él.”

Los funcionarios de las distintas áreas de la empresa relataban cómo Pérez vivía por y para la empresa, incluso en los horarios fuera de trabajo se encargaba de llevar adelante aspectos relativos a la operativa de la empresa. Es así como muchos de ellos expresaban que el día que Pérez abandone la empresa, ya no existirá quién pueda llevarla adelante, y esto se debe a la poca descentralización de la autoridad que existe en ella. Para que esto ya no ocurra, es necesario llevar adelante un proceso de delegación, e inclusive de división del trabajo más adecuado, es decir, dividir de mejor manera el trabajo dentro de la organización con el fin de lograr mayor eficiencia. Si cada uno se ocupa de un asunto diferente, se logra mayor especialización y queda en condiciones de realizarlo en su mejor forma (Comas Merola y Cuneo Gateño, 2005).

Funcionario:

“Nosotros siempre decimos que el día que él se muera le vamos a crear un mural con su nombre. Él siempre trata de estar presente y de ver si existe alguna novedad, él a las 5 a.m. de la mañana ya se encuentra trabajando.”

Como se expresó anteriormente, los empleados tienen una fuerte idea de Pérez como un líder, un líder al cual pueden acudir en cualquier momento, sabiendo que siempre sus puertas están abiertas para resolver sus inquietudes. Esto si bien es positivo hasta cierto punto, crea una fuerte dependencia de su personal con respecto a Pérez, como él nos decía en sus palabras “yo soy un esclavo del trabajo”, y esta “esclavitud” muy probablemente se debe a que no supo delegar las tareas adecuadamente, ni asignar a una persona de confianza que pueda llevar a cabo tareas que, como director, le producen una alta sobrecarga. Esta resistencia a la delegación muy probablemente se deba a una multiplicidad de argumentos que ronda entorno a los directores al momento de plantearse el hecho de tener que delegar. A pesar de las ventajas que ofrece la delegación, los directores como Pérez pueden ser reacios a delegar autoridad, y generalmente plantean una serie de argumentos como el “puedo hacerlo mejor yo mismo”, “mis empleados no tienen la capacidad suficiente”, “me toma demasiado tiempo explicar lo que quiero que hagan” y un largo etcétera (González Desanti, 2002). Sin embargo, el verdadero motivo puede ser que Pérez sea demasiado autoritario o poco flexible para delegar trabajo en forma efectiva. Debido a que “TRANSPORTES YA S.A” ya no representa una empresa familiar o de menor porte, delegar se vuelve un punto clave para el rendimiento de su director y de la empresa. Incluso, empleados de la empresa relataban que Pérez no solo se encargaba de tomar decisiones y de administrar la sede que se encuentra en Tacuarembó, sino que muchas veces también llevaba adelante la supervisión de la agencia ubicada en Montevideo junto a su hermana. Este hecho a veces genera

roces por la diferencia de criterios que pueden llegar a existir entre los dos, sumado a que ambos poseen una personalidad de liderazgo.

En definitiva, lo importante será detectar cuáles son los motivos que impiden a que el director Pérez lleve adelante la delegación de funciones dentro de la organización. Estos motivos pueden ser tanto individuales como organizacionales.

En cuanto a los motivos organizacionales, a través de la observación participante y de las distintas entrevistas, se observó cómo existe un sentimiento arraigado dentro de la organización con referencia a la autoridad que representa Pérez. Utilizando metáforas, los empleados de la organización se perciben a sí mismos como una familia, en donde Pérez representaría al Padre, pero un padre el cual se ocupa de todo. Es decir, habrá que llevar adelante algunos ajustes dentro de la cultura para promover que la delegación se lleve de manera más eficaz.

En cuanto a los aspectos individuales, existen diversos motivos que impiden que un director como Pérez logre delegar. En la siguiente imagen se muestran algunos de ellos:

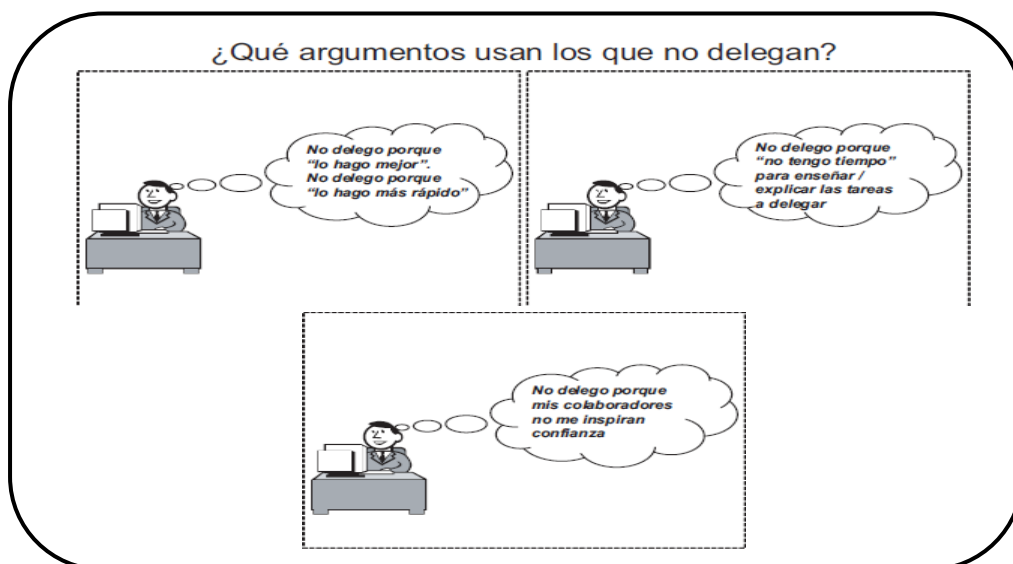


Figura 2. ¿Qué argumentos usan los que no delegan? (Alles, 2007, p. 36)

A través de la entrevista al director y de conocer un poco más acerca de su rol dentro de la empresa, puede ser probable que por la mente del Sr. Pérez pasen algunas de estas cuestiones señaladas en la imagen. Como se mencionó anteriormente, muchas personas por la razón que fuera se transforman en “defensores” de la no delegación con argumentos que en una primera instancia parecen entendibles: “No delego porque lo hago mejor o más rápido, etcétera”. Esto puede estar sucediendo dentro de la empresa, y sin lugar a duda es uno de los puntos claves que se detectó con el equipo al aproximarse a la organización. Como bien lo señaló la contadora (que hace unos años ingresó al equipo de trabajo), uno de los principales puntos que le llamó la atención fue el hecho de que existía poca delegación dentro de la empresa.

Sra. Rodríguez:

“Otra cosa que noté cuando ingresé a la empresa es que el director no sabe delegar.”

Es por este motivo, que la delegación se convirtió en una de las problemáticas detectadas por el equipo de trabajo, ya que se constató que, dentro de la organización su director Pérez jamás supo delegar de forma adecuada. Esto a su vez, podría estarle acarreado (o acarrear en un futuro) problemas de eficiencia, por este motivo es importante reconocer la problemática para generar conciencia a su director y poder tomar medidas necesarias al respecto.

En conclusión, el presente capítulo busca señalar la problemática existente dentro de la empresa en cuanto a la carencia de delegación. A través de este análisis, se busca hacer visible el problema, para generar una conciencia interna que lleve a la empresa (y en especial a su director) a plantearse el proceso de delegación como una alternativa viable para la mejora de sus procesos internos. A través de las visitas a la empresa, las preguntas a su personal y el contacto directo con la empresa, se pudo asimilar el problema con el objetivo de analizarlo y generar sugerencias que promuevan a la solución del mismo. Con una delegación más presente dentro de la empresa, seguramente la eficiencia tanto de Pérez como de la organización podrían mejorar y ser mayores. En el capítulo de Sugerencias relativas a la delegación, se plantearán medidas que podrán contribuir a mejorar los aspectos tratados en este apartado.

5.2 Crecimiento:

En el apartado de problemas percibidos dentro de la organización, otro aspecto señalado son los problemas relativos al crecimiento de la empresa. A través de las observaciones de la realidad en la cual se encuentra inmersa TRANSPORTES YA S.A, se pudo detectar cómo la empresa se encontraba en una profunda fase de estancamiento, reforzada por diversos factores que se explicarán en el desarrollo de este capítulo.

El crecimiento es una palabra clave para toda empresa que desea desarrollarse y ser cada día mejor, se puede decir que el crecimiento es algo que debe estar presente en la mente de los directores y gerentes que conforman una empresa. Toda empresa debe tener sus propios objetivos (ya sea escritos en papel, o plasmados en la mente de las personas) que ayuden a trazar directrices para el crecimiento y desarrollo de la empresa dentro del mercado en el cual actúa, logrando así no sólo mayores utilidades, sino una mejora de la eficiencia. La mejora y el desarrollo organizacional siempre deben ser aspectos que sirvan como impulsores y conductores del actuar dentro de la empresa. Estas ansias de crecimiento no se vieron reflejadas en el director de la empresa, quien es en definitiva la máxima autoridad dentro de TRANSPORTES YA S.A, y como tal es quien debería tomar el mando e impulsar a la empresa hacia el crecimiento y la mejora continua de sus servicios. A través de entrevistas realizadas por el equipo de trabajo, se pudo constatar un profundo temor al crecimiento por parte del

director Pérez, respaldado por una serie de factores que hacían ver al crecimiento y a la ampliación de la organización como un problema y no como un aspecto positivo a considerarse. Es decir, en todo momento se pudo constatar cómo el director se encontraba “agobiado” (esto a su vez puede tener una relación estrecha en cuanto a los aspectos tratados en el capítulo de delegación) y en todo momento mostraba una actitud hostil en cuanto al crecimiento de su empresa.

El Sr. Pérez ve al “crecimiento” como una fuente de amenazas dentro del marco interno y externo en el cual se encuentra inmersa la organización, es decir, no ve al crecimiento como una alternativa factible y viable para la situación actual de TRANSPORTES YA S.A. Por otra parte, tampoco genera planes que ayuden a mitigar el estancamiento que sufre actualmente la empresa dentro de la economía presente del país. Una de las preguntas claves realizadas en una de las entrevistas al director Pérez, fue aquella relacionada a si éste tenía aspiraciones de crecimiento, el director respondió lo siguiente:

Sr. Pérez:

“No, definitivamente no, porque de hecho no sé si voy a lograr a largo plazo mantener todo lo que tengo actualmente.”

El Sr. Pérez mediante sus dichos muestra una cierta hostilidad a la idea de ver a su empresa crecer, no se ve apto para soportar las consecuencias que provocaría un crecimiento de la misma a lo largo del tiempo. El director no tiene en su mente planes que conduzcan al crecimiento, ni planes que lleven adelante

procesos de cambio y resistencia dentro de la empresa que ayuden a apaciguar los efectos del ambiente exterior a los cuales se enfrenta TRANSPORTES YA S.A, que fueron anteriormente vistos en el análisis FODA llevado a cabo el capítulo de Diagnóstico Actual. Esta resistencia al crecimiento se debe a factores que se pueden dividir en dos tipos: factores organizacionales y factores relacionados al ambiente exterior. Estos factores se detectaron a través de un análisis crítico de la coyuntura actual de la empresa, mediante investigaciones del contexto actual de la economía regional y del rubro de transporte de carga, de las entrevistas llevadas a cabo, de la observación participante, así como también de la revisión bibliográfica de autores abocados al tema. A continuación, se tratará cada uno de estos factores:

Factores organizacionales:

Se trata de aquellos factores que se detectaron dentro de la propia empresa, es decir, aquellos factores que se encuentran en el interior de la organización y que no forman parte del ambiente externo. Serían aquellos elementos a la interna de la organización que pueden estar cohibiendo sus ánimos de crecimiento, impidiendo de esta forma una visión futura de la empresa que esté orientada a la expansión de su importancia relativa dentro del mercado en el cual trabaja, y a la mejora continua de sus servicios. Estos factores tienen una relación íntima con las problemáticas tratadas en el capítulo correspondiente a delegación, ya que como se verá a continuación, la delegación podría tratarse de uno de estos factores

organizacionales claves a la hora de plantearnos el crecimiento empresarial dentro de TRANSPORTES YA S.A.

Según Larry E. Greiner (1974, citado en Gilli,2007, pp. 107-110) toda organización al crecer (tomando en cuenta los parámetros de edad y de tamaño) pasan por cinco etapas de desarrollo. Según el autor cada una de estas etapas incluye un período de crecimiento relativamente calmo y que finaliza en una crisis que constituye el punto de cambio o de inflexión a partir del cual surge otra etapa dentro de la empresa. A continuación, se enseña un cuadro con cada una de las fases, sus respectivas crisis, y qué aspecto debe ser tomado en cuenta para lograr un crecimiento que logre superar cada una de ellas. A través del análisis llevado a cabo dentro de la empresa, podemos concluir que, a los efectos de la teoría planteada por el autor, TRANSPORTES YA S.A se encontraría en mayor medida dentro de la fase 3, presentando una crisis de autonomía que se podrá superar a través del crecimiento por medio de la delegación.

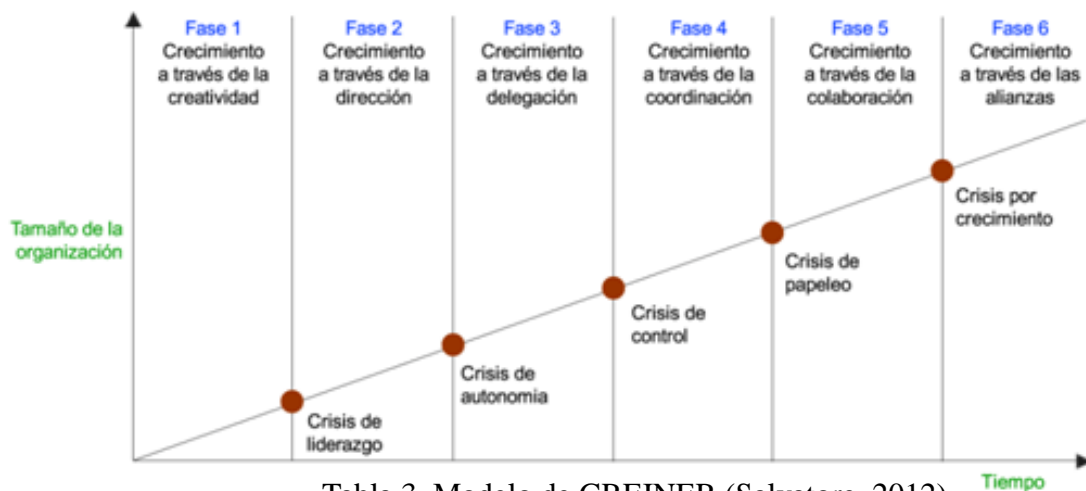


Tabla 3. Modelo de GREINER (Salvatore, 2012)

La delegación fue un aspecto ampliamente tratado en el capítulo anterior de este documento. En dicho capítulo se indicó que existía una delegación escasa dentro de la empresa, y que diversos aspectos estaban impidiendo que se llevara adelante un proceso de delegación que permitiera que el Sr. Pérez, y la organización en general, se beneficiaran de las ventajas que ofrece una delegación eficaz. En definitiva, esta escasez de delegación formaría parte de los factores organizacionales, que según plantea Larry E. Greiner, estarían impidiendo el crecimiento de TRANSPORTES YA S.A. Esto cobra sentido a través de las declaraciones de su director, el cual en todo momento refleja una sensación de que los diversos asuntos de la empresa “se le van de las manos”. Resulta imposible llevar adelante un crecimiento de la empresa en la cual todos los esfuerzos se encuentren centralizados en su director, y en el que el crecimiento significaría una mayor sobrecarga para él. Es por este motivo, que la palabra “crecimiento” resulta para su director una palabra que necesariamente significa mayores esfuerzos personales y una sobrecarga aún más intensa de la que posee actualmente. Al hablar de crecimiento, el Sr. Pérez visualiza en su mente un montón de factores que por sí mismo no sería capaz de llevarlos adelante en su empresa. Es aquí donde resulta interesante tener en cuenta el planteo formulado por el autor Larry E. Greiner, en donde la delegación juega un papel importante para superar una de las fases de crecimiento dentro de las organizaciones. El Sr. Pérez, para lograr un crecimiento organizacional, o al menos para tenerlo como una alternativa viable, debe subsanar los aspectos señalados en el capítulo correspondiente a la delegación. Sólo a través de la delegación podrá derribar las barreras

organizacionales que hacen ver al crecimiento con cierto temor y aspereza, y así lograr una mayor descentralización de las decisiones y de las tareas llevadas adelante por el director. A su vez, el personal sentirá que su valor es reconocido, logrando así un aumento de la motivación y confianza para seguir trabajando en el crecimiento de la empresa.

Factores del ambiente externo:

Se trata de aquellos factores que se detectaron dentro del contexto actual en el cual se encuentra inmersa la empresa, es decir, se trataría de aquellos factores externos a TRANSPORTES YA S.A que se encuentran dentro de su marco económico, político y social. Estos factores conforman las barreras externas que actualmente frenan o impiden el potencial crecimiento que podría llegar a tener la empresa. Son factores ante los cuales la empresa no tendría control, dado que son aspectos que vienen dados por el ambiente dentro del cual desempeña sus actividades. Por lo tanto, no son elementos que conforman las distintas dimensiones internas de la organización, sino que se trata de elementos que ya vienen dados por el marco ambiental en el cual TRANSPORTES YA S.A ofrece sus servicios.

En la actualidad, el marco empresarial en la región de Tacuarembó se caracteriza por fuertes movilizaciones impulsadas por empresarios y comerciantes, que reflejan un ambiente y un contexto nunca antes visto dentro de

la región en períodos anteriores. Actualmente, se está desarrollando en el territorio un fuerte descontento por parte de los empresarios debido a la profunda inestabilidad económica en la región, que no solo impacta a las empresas de transporte, sino a los empresarios de diversos rubros que desarrollan sus actividades en la zona. Este descontento por parte de los empresarios se disparó debido a las fuertes cargas impositivas que sufren a día de hoy las empresas en Tacuarembó, y a esto se le suma la escasa rentabilidad que obtienen las empresas y comerciantes debido a la situación económica de la región y del país. TRANSPORTES YA S.A no se ve ajena a esta situación, es decir, al igual que las demás empresas de la zona su crecimiento se ve sofocado debido a barreras que provienen del exterior y que provocan un desaceleramiento y una baja de sus utilidades. Esto lo dejó plasmado su director mediante las declaraciones hechas en las entrevistas realizadas:

Sr. Pérez:

“Un asunto importantes la cantidad de impuesto que se está pagando ahora. Mi empresa ahora se está comiendo los ahorros y está pagando cerca de \$1.000.000 mensual solo en DGI y BPS. Ustedes lo están viendo, las empresas se están cerrando... Parece que cuanto más trabajas y más querés hacer cosas, más lo vamos a matar.”

El director de TRANSPORTES YA S.A mediante sus dichos deja planteada la amenaza que viene del exterior, que está dada por la fuerte carga impositiva y que afecta gravemente la realidad de la empresa. Como se dejó plasmado en el

análisis FODA realizado a la organización, las principales amenazas que enfrenta la empresa son aquellas relativas a impuestos muy altos, falta de cooperación del gobierno y la recesión económica del país y de la región. A través de las entrevistas, el Sr Pérez en reiteradas oportunidades hacía mención al ambiente hostil y desfavorable que actualmente enfrentan las empresas que pretenden crecer y expandir sus negocios, en todo momento el director deja en claro como siente una opresión por parte del gobierno y de los organismos públicos que lentamente extinguen las posibilidades de crecimiento de toda empresa que ambiciona progresar, desenvolverse y generar mayores utilidades. Sus declaraciones, en definitiva, son solo un reflejo de la realidad general que sufren los empresarios y comerciantes de la zona, lo que provocó una fuerte manifestación llevada a cabo en la región con propuestas muy claras a los organismos públicos locales que pretenden dar fin a esta realidad. La gota que derramó el vaso a esta situación fue el anuncio de una campaña de fiscalización por parte del Banco de Previsión Social (BPS) y de la Dirección General Impositiva (DGI), la cual despertó la indignación por parte de los empresarios y comerciantes (entre ellos el director, Sr. Pérez) que vieron a la iniciativa como una maniobra con fines meramente recaudatorios que ponía en peligro a los pequeños y medianos comerciantes que venían enfrentando una baja paulatina en sus utilidades. Esta situación llevó a una concentración multitudinaria en una de las principales plazas de la ciudad de Tacuarembó, que reunió a un total de más de 300 personas, y entre sus principales impulsores y organizadores estaba el Sr. Pérez.

Bajo las Consignas “NO SE PUEDE MAS” y “Sin Empresas no hay trabajadores, sin trabajadores no hay empresas” se realizó en la plaza 19 de abril ubicada en la ciudad de Tacuarembó una movilización por parte de empresarios y comerciantes que acudieron en forma voluntaria e independiente (sin consignas políticas e ideológicas de ningún tipo) para acaparar la atención de las autoridades y exigir que se tenga consideración a sus reclamos. El equipo de trabajo del presente proyecto estuvo al tanto permanentemente de las movilizaciones, y en todo momento se buscaron noticias y artículos para conocer cómo se estaba desarrollando esta realidad, y de esta manera conocer aquellos factores externos que estaban impidiendo el crecimiento de TRANSPORTES YA S.A y que habían provocado que el Sr. Pérez, junto a otros empresarios, encabezaran y organizaran esta marcha.

En esta manifestación, el Sr. Pérez manifestó que entre los principales puntos que afectan la rentabilidad está sin dudas el compartir costos cada vez más gravosos que transfiere quien debería ser su principal socio, el Estado. En la manifestación llevada a cabo se expresaron una serie de puntos que se expondrán a continuación:

1) La carga impositiva y de contribuciones a la seguridad social se encuentra en límites ya intolerables para las distintas unidades productivas.

2) Excesivos costos en tarifas de insumos y servicios que suministra el estado.

3) Una Ley de Inclusión Financiera que obliga por vía del derecho o de los hechos al pequeño comerciante a recibir pagos con tarjetas de débito o crédito cuyas tarifas y o plazos de pagos que aplican sus emisores hacen inviable económicamente este sistema.

Bajo estas tres problemáticas señaladas, se propusieron una serie de medidas para tratar de revertir o mejorar esta situación, que a continuación se exponen:

1) Aliviar la insostenible carga fiscal y tarifas públicas que recae sobre empresas.

2) Derogar la ley de intermediación financiera y/o regular las condiciones de uso de las tarjetas de débito/crédito. Esta ley pone a los empresarios y comerciantes como “clientes cautivos” en muchos casos de desmedidos costos financieros.

3) Aplicar al interior del estado, lo que estamos acostumbrados a realizar hacia el interior de nuestras empresas y familias. El ajuste no puede recaer siempre y totalmente sobre la actividad privada y muy poco o nada sobre la actividad pública.

En esta asamblea se presentaron personas de los más diversos orígenes religiosos, filosóficos y políticos, con el único afán de revertir la difícil situación que están viviendo (El Avisador, 2017).

Con este panorama señalado, se puede tener una visión general de la realidad que enfrenta actualmente TRANSPORTES YA S.A y que llevó a su director a manifestarse frente a las autoridades públicas. Estos factores que provienen del ambiente externo son iguales o aún más poderosos que aquellos factores internos de la organización anteriormente señalados; sin un ambiente favorable que ofrezca oportunidades de mejora y de crecimiento, muy difícilmente TRANSPORTES YA S.A podrá tener miras hacia un futuro en el que la empresa amplifique su desarrollo y crecimiento continuo. Para llevar adelante un proceso de crecimiento dentro de la empresa, será necesario inhibir aquellos factores tanto internos como externos que dificultan su evolución. Esta tarea no es fácil, como lo expresa el director Pérez:

Sr. Pérez:

“Yo lo que veo es que mi empresa se estancó, porque yo me estancué. Me quedé atrás, como con lo de los Bancos, tengo que estar pidiéndole a alguien siempre que me ayude. Me sacaron toda mi privacidad, de mi empresa. Tengo que mostrarles todo.”

Este sentimiento de estancamiento no es más que el producto de los factores mencionados en este capítulo, por un lado, la falta de una delegación efectiva y correcta dentro de la organización le producen a su director un sentimiento de sobrecarga y ahogamiento, mientras que la fuerte crisis proveniente del exterior desalienta las posibilidades de crecimiento al brindar pocas oportunidades de desarrollo a la empresa.

Mediante la presentación de este capítulo, se buscó plantear la situación de estancamiento e inhibición que sufre la empresa, que genera en su interior un espíritu poco motivador y entusiasta tanto para su director como para la organización en general. Será importante reconocer los problemas planteados en este apartado para lograr así, aunque sea con resultados mínimos, una mejora en la perspectiva futura de la empresa.

5.3 Problema central: Proceso de Distribución

5.3.1 Descripción proceso actual

Con el objetivo de comprender y conocer la logística del proceso de distribución de la empresa, se realizó una segunda entrevista al Encargado Administrativo y una entrevista al Jefe de depósito, a los efectos de recopilar la información necesaria sobre la misma, destinada a la realización de la descripción detallada del proceso actual desarrollado desde la perspectiva Tacuarembó- Montevideo, y a la confección de un diagrama del proceso.

En esta instancia, el Gerente expresó que hay diversas formas de comenzar el proceso, debido a que a veces el pedido de ciertas mercaderías proviene de la agencia instalada en Montevideo. Es frecuente también que los clientes diarios y habituales realicen pedidos vía telefónica; otros lo realizan mediante internet, es decir, efectúan el pedido en Montevideo y la empresa cliente se contacta con la empresa o lo llevan a su depósito. Cabe destacar que, hay clientes que se trasladan directamente a la oficina, en el cual la mayoría son particulares, no comerciantes, que desean realizar una mudanza u otros servicios más puntuales.

Con respecto a los plazos en la prestación del servicio, se hace de inmediato o al día siguiente, dado que la empresa cuenta con infraestructura

eficiente y hay una mayor cantidad de vehículos y personal. La empresa posee frecuencias diarias; por ejemplo, un cliente puede traer mercaderías durante todo el día, pero hay una determinada hora para comenzar a cargar, y luego de que se termina de realizar la carga, el camión parte hacia Montevideo.

En el momento que el cliente llama para realizar el pedido, la secretaria encargada de atención al público le brinda el presupuesto. Algunos clientes tienen ciertos beneficios y se le brindan una mayor flexibilidad, ya que hay muchos clientes antiguos y fieles a la empresa. Por lo tanto, la fijación del precio es variable y relativa, depende de la relación existente entre los mismos y la empresa, juega un rol importante la negociación con el cliente, y depende el lugar que ocupó en la carga. En algunos casos, las secretarias ya poseen una lista con precios de referencia. Entonces una vez que el cliente acepta el presupuesto, se estipula la forma y el plazo de pago, si es a contado a o crédito, sobre todo cuando se trata de clientes particulares de la empresa. En la mayoría de los casos, la prestación del servicio es a contado, pero hay empresas que tienen cuenta corriente.

Luego, la secretaria realiza la nota de pedido correspondiente (orden de trabajo), emite y le entrega al Jefe de Depósito, donde éste la lee y la archiva junto a otras notas en su oficina. Una vez que se pactó la prestación del servicio, existe la opción de que el cliente lleve la mercadería a la empresa o la empresa envía camionetas de reparto a buscarla a su domicilio.

Referente a los períodos de cobro, habitualmente son a 30 días, es decir, la facturación se realiza al mes siguiente, aunque es relativo dependiendo del cliente. Por ejemplo, el frigorífico Tacuarembó les paga todos los meses, pero quizás lo que se factura hoy, se liquida dentro de 2 meses, por lo que deriva en un método de pago de 30 días de facturación más 30 días de plazo de pago.

Una vez que llega la mercadería al depósito, en el caso que se hubiera pactado el cobro del servicio al contado, se emite una boleta, se cobra y se le entrega la boleta original al cliente, de lo contrario si fuera a crédito, se emite la factura original y se le entrega al cliente. Luego, de inmediato los peones de reparto proceden a ordenar y almacenar la mercadería que arribó a la empresa en forma conjunta con otras mercaderías del mismo destino, en un lugar determinado del depósito. La secretaria realiza los remitos correspondientes, indicando información sobre el destino del paquete, quién lo envía, quién lo levanta, el precio, y se deja la mercadería en el depósito hasta el momento de trasladarla.

Una vez confeccionados los remitos, los mismos son entregados al Jefe de Depósito, éste se encarga de controlar todos los aspectos del remito tales como: tipo de cliente, número de boleta, su destino, la cantidad, tipo y estado de la mercadería. En caso de existir discordancia entre la cantidad

escrita en el remito y la mercadería actualmente existente, se corrige el error; y si existen desperfectos en el mismo, se realiza una nota en el apartado de observaciones del remito llamando al remitente para avisar la falla, y se deja almacenada esa mercadería en el depósito. También se anota en una planilla el desperfecto existente en la mercadería, donde se detalla el cliente, número de boleta, a quién va destinada la mercadería y cuál es el desperfecto. Es importante destacar que no hay embalaje en el proceso, y los pales en la mercadería ya vienen de origen. Si el embalaje no es apropiado, se indica en el recibo de mercadería correspondiente; y aunque esté mal embalado, se traslada igual a su destino no haciéndose responsable ante posibles daños.

Luego, el chofer del camión recibe y coloca en una carpeta las copias de los remitos que debe entregar en las oficinas de Montevideo; y adjunta la otra copia del remito en la encomienda. Los peones de reparto cargan las encomiendas al camión, mientras que el Jefe de Depósito realiza el control de la misma. En el caso que se realice correctamente la carga, se continúa el proceso, y de lo contrario, se descarga y carga nuevamente. Una vez finalizada la misma, sale el camión al día siguiente con destino a Montevideo.

Una vez que el camión llega a la agencia de Montevideo, el Jefe de Depósito lo recibe y el chofer del camión entrega la carpeta a la oficina, que contiene todas las copias de los remitos de la encomienda trasladada. Allá el proceso se realiza de forma similar que Tacuarembó, ya que las secretarías se

encargan de separar las facturas en las distintas áreas: a crédito, al contado, y con remito, por lo que se separa por cliente, realizan los remitos correspondientes de acuerdo a la mercadería llegada, y le entregan al Jefe de Depósito.

A partir de ese momento, los peones de reparto comienzan a descargar la mercadería, mientras que el jefe de depósito realiza el control de la misma con el remito correspondiente. En el caso que todo esté correcto, el proceso continúa, sin embargo, si hay algún inconveniente en la mercadería, se debe analizar qué ocurrió y proceder a solucionarlo.

Luego, los peones de reparto separan y ordenan la mercadería, cargan a los camiones de reparto y comienza el proceso de distribución, en el cual el cliente puede levantar la mercadería en agencia o los choferes de camiones chicos se encargan de llevarla hasta el domicilio del destinatario. En el caso que el camión lleve hierro (varillas, ángulos, chapa) a Montevideo, por ejemplo, se reparte en el mismo camión ya que no se puede descargar y cargar al pesar 10 o 15 toneladas, quedando debajo de toda la carga. Hay mercaderías que no van para la agencia, sino que se dirigen hacia algunos establecimientos específicos, ya que veces se trasladan 10000 kilos de sal ó 20000 kilos de semilla, y no hay que llevarlo directamente, sino el cliente tiene que tener un camión grande para ir a levantarlo.

Por lo tanto, se corrobora que el cliente reciba la mercadería, y el mismo firma el remito de que está conforme con lo recibido. Si la encomienda entregada está correcta, finaliza el proceso. Si hay fallas, el destinatario llama al Jefe de Depósito para preguntar las condiciones que tenía la misma en el momento que arribó al depósito, y éste se encarga de verificar el estado en que se encontraba la mercadería cuando llegó a la empresa. Si la mercadería en el momento que llegó a la empresa ya contaba con las fallas vistas por el destinatario, la empresa no es responsable y finaliza el proceso; pero si la mercadería obtuvo las fallas en el momento del reparto, continúa el proceso. Por lo tanto, los choferes de camiones de reparto concurren al domicilio del destinatario a los efectos de verificar el estado de la mercadería; por lo que, en el caso de haber sufrido algún daño en el reparto, la empresa se hace responsable. De este modo finaliza el proceso.

Otros aspectos a considerar:

Actualmente, el costo del flete es directamente proporcional al costo de la mercadería. Por ejemplo, si la empresa trae artículos de limpieza y cobra un 3 % sobre el mismo, el precio es alto, pero ocupa mucho lugar, por eso muchas veces no vale la pena traer artículos que poseen una utilidad baja para el comerciante que solicita el servicio.

Con respecto a los controles efectuados en el proceso, se controla el tiempo de demora del camión una vez que sale del depósito de la empresa destinado al

reparto. Sin embargo, hay muchos factores que condicionan los tiempos, la dinámica varía según el lugar y el tipo de mercadería trasladada. Por ejemplo, según el tipo de hierro transportado, es la demora en descargar el mismo.

Por lo tanto, no hay un tiempo estipulado para cada una de las tareas, depende del tipo de mercadería que sale a reparto, aunque se sabe que en el mismo día se finaliza. No existe una planilla destinada al control de horario de salidas para los camiones de reparto, ya que es muy dinámico el proceso: llegan a la empresa, cargan y salen todo el tiempo. Sin embargo, se lleva un control en los camiones grandes mediante una planilla anotando el horario de entrada y salida, realizada por una persona encargada del mismo y el sereno, debido a que veces llegan a cualquier horario en la noche.

En cuanto al control del gasoil, controlan en base a los kilómetros recorridos por el vehículo en el día. La mayoría del personal debe estar pendiente sobre qué camión llega, cuál se va, si está apto y preparado para viajar (referente a gasoil, lonas, etc.), cuál es su destino, y si tiene la boleta realizada.

En el caso de que un camión grande tenga un percance en la ruta, se soluciona de inmediato y se sabe que al día siguiente llegará la mercadería a la empresa. Los clientes llaman constantemente para saber si la misma

arribó, o a qué hora estará llegando a la empresa aproximadamente; por lo que es frecuente que no se tenga conocimiento acerca de la mercadería que traslada el camión, y por eso no se pueden comprometer con ningún cliente con respecto al momento que llegará la misma a la empresa.

Cuando se trata de mercadería peligrosa, se debe tener un permiso especial para su traslado, y por ello, la empresa no realiza ese tipo de transporte, dado a que tiene un parámetro fijado y una rigurosa normativa. En el caso de la mercadería frágil, como mármol, vidrio, espejos, la misma se transporta sin responsabilidad, aunque se trata de que se traslade lo mejor posible. La mercadería se puede asegurar, pero el costo es diferente y muchas veces el cliente no está dispuesto a pagarlo. Por ejemplo, si viene suelto un parabrisas del coche, existe una probabilidad de que se pueda romper, y por el contrario, si viene encajonado se sabe que las posibilidades de que se rompa son bajas.

Con respecto a los seguros sobre determinadas mercaderías, el mismo se traslada al cliente, ya que, si ocurre algo, se le paga al cliente y no a la empresa. Cuando se declara se toma el valor de lo que se despacha y el seguro se determina en base a ese valor únicamente, y eso lo realiza el cliente en la mayoría de los casos. La empresa cuenta con un seguro de siniestros, pero muchas veces es difícil saber el contenido de las cajas objetos de transporte.

Actualmente, determinados tipos de mercaderías se cargan y descargan mediante el auto-elevador, ya que es viable al reducir costos de tiempos y personal, dado que lo maneja una sola persona y está dotado para levantar aproximadamente 2500 kilos.

Con respecto al tiempo aproximado de carga a los camiones, el mismo depende del tipo de mercadería y la forma de acomodarla en el camión. Por ejemplo, en un camión de agencia que trasladan paquetes, bolsas, pales con sal, muebles electrodomésticos, motos; lleva mucho tiempo debido a que se debe organizar la carga. Por otro lado, en la agencia situada en Montevideo, si el camión está con tiempo puede dejar la zorra en la agencia para que vayan cargando el acoplado, luego entra el camión, se engancha y se va (demora aproximadamente 2 horas y media).

Referente al mantenimiento de los vehículos, cabe destacar que el mismo es realizado por el Encargado de Taller y su mecánico en el taller de la empresa. Se trata de llegar a la zafra con el mantenimiento hecho de los equipos y vehículos. Una vez al año, todos los camiones tienen que pasar por los controles de SUCTA, ya que los mismos tienen 1 año para pasar la inspección técnica vehicular obligatoria, donde se visualiza todos los desperfectos que puede tener el vehículo. Hay desperfectos por el que permite seguir funcionando por 1 año con el permiso, pero con observaciones.

SUCTA es una empresa tercerizada, por medio del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, que viene con unidades móviles para cada departamento, con planta fija en Montevideo. Por lo tanto, cuando un camión ya tiene problemas, se trata de solucionarlo antes de esta inspección. Si el vehículo no se encuentra en condiciones, es rechazado u otorgan un permiso por 3 meses para solucionarlo. Si el camión es rechazado automáticamente, tiene problema toda flota. La fecha de esta inspección varía, dependiendo del momento que se solicitó, y cada vehículo tiene su propio ciclo.

La empresa no tiene estipulado la cantidad de años para cada vehículo, en el cual mientras se encuentren funcionando deben tenerlos, ya que no pueden venderlos. Por ejemplo, si una persona tiene una empresa de transporte y quiere comprar un camión antiguo de la empresa, no puede hacerlo ya que no lo autoriza el Ministerio de Transporte, dado que solicitan aproximadamente 10 años de funcionamiento, y los camiones antiguos de la empresa exceden esa vida útil.

En la siguiente página, se procederá a realizar un análisis exhaustivo del proceso de distribución de encomiendas de Tacuarembó a Montevideo, luego de haberse confeccionado la ficha del proceso² y su diagrama de flujo³.

²[En Anexo B se detalla la misma.](#)

³[En Anexo C se encuentra plasmado.](#)

5.3.2 Descripción propiamente dicha (paso a paso)

.º	TAREA	RESPONSABLE
1	Recibir el pedido (por vía telefónica, internet, mediante el pedido de terceros, planificación previa, o personalmente).	Secretaria 1- encargada de atención al público
2	Brindar presupuesto al cliente.	Secretaria 1
3	Negociar con el cliente la fijación del precio del servicio a prestar.	Secretaria 1
4	En el caso que el cliente acepte el presupuesto brindado, se debe definir si el pago del pedido se hará al contado o a crédito. Si el cliente no acepta el presupuesto brindado, finaliza el proceso.	Secretaria 1
5	Emitir una Nota de Pedido (orden de trabajo).	Secretaria 1
6	Recibir, leer y archivar orden de trabajo.	Jefe de Depósito (Tacuarembó)
7	El cliente lleva la mercadería a la empresa (los que poseen vehículos propios), o los choferes de reparto concurren a buscar el pedido al domicilio del cliente.	Cliente o Chofer
8	Emitir boleta, cobrar y entregar original al cliente. Si es a crédito, emitir la factura original y entregar al cliente.	Secretaria 2- Cobranzas Secretaria 3- Facturación a crédito
9	Ordenar y almacenar la mercadería que arribó a la empresa, en forma conjunta con otras mercaderías del mismo destino, en un lugar determinado del depósito.	Peones de reparto (Tacuarembó)
10	Realizar los remitos correspondientes.	Secretaria 1
11	Recibir los remitos.	Jefe de Depósito (Tacuarembó)
12	Controlar aspectos del remito, tales como: tipo de cliente, número de boleta, su destino, la cantidad, tipo y estado de la mercadería. En caso de existir discordancia entre la cantidad escrita en el remito y la mercadería actualmente existente, corregir error.	Jefe de Depósito (Tacuarembó)

13	Si hay desperfectos, anotar en el apartado de observaciones.	Jefe de Depósito (Tacuarembó)
14	Llamar al remitente para avisar la falla y dejar almacenada esa mercadería en el depósito. Resuelto esto, continúa el proceso.	Jefe de Depósito (Tacuarembó)
15	Recibir y colocar en una carpeta las copias de remitos a ser entregadas en Montevideo y la guía de carga.	Chofer de camión
16	Adjuntar la otra copia del remito en la mercadería correspondiente.	Peones de reparto (Tacuarembó)
17	Dependiendo del tipo de mercadería (frágil o de tamaños especiales), cargar con auto-elevador o a mano.	Peones de reparto (Tacuarembó)
18	Controlar la tarea anterior.	Jefe de Depósito (Tacuarembó)
19	De estar todo correcto, continúa el proceso. Si es incorrecto, descargar y cargar nuevamente.	Peones de reparto (Tacuarembó)
20	Salida del camión de la empresa a Montevideo en el día siguiente.	Chofer de camión
21	Llegada del camión a depósito en Montevideo.	Chofer de camión
22	Recibir el camión.	Jefe de Depósito (Montevideo)
23	Entregar la carpeta a la oficina.	Chofer de camión
24	Realizar remito.	Secretario (Montevideo)
25	Recibir remito.	Jefe de Depósito (Montevideo)
26	Descargar mercadería.	Peones de reparto (Montevideo)
27	Controlar actividad anterior. Si todo está correcto, el proceso continúa. Si hay algún inconveniente en la mercadería, verificar qué ocurrió y solucionarlo.	Jefe de Depósito (Montevideo)
28	Ordenar la mercadería.	Peones de reparto (Montevideo)

29	Levantar la mercadería en agencia o llevarla a domicilio del destinatario.	Destinatario o Chofer camión chico
30	Firmar remito como forma de constatar que recibió la mercadería.	Destinatario
31	Si la encomienda entregada está correcta, finaliza el proceso. Si hay fallas, destinatario llama al Encargado para preguntar las condiciones que tenía la misma al momento que arribó al depósito.	Jefe de Depósito (Montevideo)
32	Verificar el estado en que se encontraba la mercadería cuando llegó a la empresa.	Jefe de Depósito (Montevideo)
33	Si la mercadería en el momento que llegó a la empresa ya contaba con las fallas vistas por el destinatario, la empresa no es responsable y finaliza el proceso. Si la mercadería obtuvo las fallas durante el reparto, continúa el proceso.	Jefe de Depósito (Montevideo)
34	Concurrir al domicilio del destinatario a verificar el estado de la mercadería. En caso de haber sufrido algún daño en el reparto, la empresa se hace responsable. Fin del proceso	Chofer de camión chico

Tabla 4. Descripción literal del proceso de distribución.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

5.3.3 Análisis del proceso

Aspectos generales

Objetivo del procedimiento:

Garantizar el traslado en tiempo y forma de los distintos tipos de mercaderías encomendadas por los clientes.

Causas que motivaron el estudio del proceso:

Conocer en profundidad el proceso de distribución de mercaderías para detectar posibles fallas o errores que estén provocando su ineficiente ejecución, con el objetivo de brindar recomendaciones para su mejora y crear un nexo entre las distintas áreas que presentan problemáticas dentro de la empresa.

En la próxima página, se llevará a cabo un análisis general de las distintas tareas del proceso de encomienda destacando aspectos tanto positivos como negativos.

ANÁLISIS PASO A PASO: PROCESO DE ENCOMIENDAS TACUAREMBÓ-MONTEVIDEO	
1- Recepción del Pedido.	
Responsable: Secretaria 1.	
<p>En cuanto a la recepción de pedidos, ésta es llevada a cabo mediante diferentes vías, ya sea en forma personal, por vía telefónica o email. Resulta positivo que cuenten con diferentes vías para acceder al pedido, dado que esto tendería a mejorar las vías de comunicación con el cliente, facilitando la forma en que éstos pueden acceder a los servicios de la empresa. Sin embargo, no todos estos medios para solicitar los servicios están siendo gestionados de forma eficaz y eficiente, sobre todo el correo electrónico. El email de la empresa no es revisado de forma frecuente, lo cual puede estar provocando un atraso en la lectura de los pedidos, pudiendo causar un fuerte descontento en los clientes. A su vez, esta situación podría provocar un efecto cadena que lleva a la pérdida de clientes debido a la mala atención llevada a cabo por esta vía</p>	
2- Brindar Presupuesto al Cliente.	
Responsable: Secretaria 1.	
<p>En cuanto a la elaboración del presupuesto, es correcto que esta tarea sea tratada de forma independiente. Sin embargo, este presupuesto no es llevado a cabo de una forma estándar o con lineamientos preestablecidos que ayuden a establecer los precios de una forma más uniforme. De esta forma se lograría un precio más justo, en base a diferentes variables que entran en juego a la hora de formularlo, llegando a un precio más acorde al servicio brindado. Actualmente, el presupuesto es llevado a cabo mediante apreciaciones subjetivas, o de escasos lineamientos que no garantizan una correcta fijación en el precio.</p>	
3- Negociar con el cliente.	
Responsable: Secretaria 1.	
<p>Con respecto al proceso de negociación con los clientes, es correcto que se lleve a cabo, siempre y cuando contemple un margen de negociación apropiado que ayude a mejorar los acuerdos entre los clientes. Para esto, será necesario corregir las fallas detectadas en la tarea relativa a la fijación del presupuesto, ya que la base para la negociación con los clientes es el precio previamente fijado. Es importante que la negociación sea un aspecto tenido en cuenta dentro de la empresa, dado que ésta ayuda a mejorar la relación con los clientes.</p>	

4- ¿Pago a crédito o contado?
Responsable: Secretaria 1.
<p>Una vez que el cliente acepte el presupuesto brindado, es correcto que se definan diferentes medios de pago, ya sea contado o a crédito. Esta tarea resulta un punto clave en el presente análisis, ya que se detectaron fallas importantes que estarían impidiendo el cobro efectivo de aquellos clientes que optan por el pago a crédito. La empresa no cuenta con un adecuado seguimiento de sus deudores, provocando un atraso y un descuido en los cobros, los cuales muchas veces sobrepasan el lapso de tiempo estipulado para hacer efectivo el pago por parte de los deudores. La contadora de la empresa en todo momento relataba cómo la empresa contaba con cobros atrasados, o directamente que no se encontraban registrados por el sistema contable. Esta situación podría estar afectando directamente las disponibilidades con las cuales cuenta la empresa para su correcto funcionamiento.</p>
5- Emitir nota de pedido.
Responsable: Secretaria 1.
<p>Es correcto que exista un comprobante interno que sirva como mecanismo de control dentro de la empresa. Resulta apropiado que exista un documento en el cual se lleven registrados los distintos aspectos del pedido que garanticen un mejor funcionamiento del proceso. Sin embargo, podría ser que esta nota de pedido no cuente con un modelo estandarizado en su elaboración, o que los apuntes en la nota se lleven a mano potenciando posibles problemas de interpretación en los pedidos. Por otra parte, es posible que no se utilicen todos los beneficios potenciales que podría brindar esta orden de pedido, ya que no se lleva a cabo un registro de las mismas en ningún sistema de información dentro de la empresa. Su único fin es brindar información al Jefe de Depósito sobre los pedidos solicitados. A su vez, esta tarea carece de un control por parte de un supervisor, y si no se lleva adelante un correcto ordenamiento de las mismas lo que podría causar un extravío o traspapeleo de la documentación.</p>
6- Recibir, leer y archivar orden de trabajo.
Responsable: Jefe de Depósito (Tacuarembó).
<p>El Encargado de depósito recibe de la secretaria la orden de trabajo. En ese momento lee los datos escritos en la misma y archiva la orden. Cuando se realiza la lectura del documento, el encargado verifica si se debe ir a buscar la mercadería o el</p>

cliente la lleva al depósito. En caso de darse la primera opción, debe avisar al chofer de camión de reparto sobre ese pedido a levantar. Es correcto que esta tarea sea realizada por el Encargado, ya que es quien debe controlar y asegurarse del buen funcionamiento de las tareas en el depósito. Sin embargo, es negativo que la secretaria deba ir al depósito cada vez que emita una orden de trabajo, ya que esto le quita tiempo al proceso. Además, tener que salir de su lugar de trabajo para dirigirse al depósito puede atrasar las demás tareas propias del cargo de secretaria.

Como otro punto a tener en cuenta, no es correcto acumular ordenes de trabajo. El archivado no es adecuado, ya que se almacenan demasiados papeles, lo que puede causar extravíos y dificultad en acceder a órdenes que se encuentran archivadas por un largo periodo.

7- El cliente lleva la mercadería a la empresa, o los choferes de reparto concurren a buscar el pedido al domicilio del cliente.

Responsable: Cliente o Chofer.

Es correcto que el responsable de esta tarea sea el chofer. Esta tarea le agrega valor al proceso. Además, poder levantar la mercadería en casa del cliente, le brinda un plus al servicio, lo que puede ser considerado muy positivo y un punto clave a considerar por los fieles y potenciales clientes a la hora de elegir a esta empresa y no otras de la competencia. Sin embargo, en esta etapa no se realiza un control de la mercadería. Puede ocurrir que en el traslado de la mercadería de la casa del cliente al depósito se rompa o sufra algún daño.

8- Emitir boleta, cobrar y entregar original al cliente. Si es a crédito, emitir la factura original y entregar al cliente.

Responsable: Secretaria 2 (cobranzas) o Secretaria 3 (facturación a crédito).

Estas tareas son realizadas por secretarias, lo que es positivo pero negativo a la vez. Es positivo que esta actividad sea realizada por este cargo, pero es incorrecto que actividades homogéneas y de escasa complejidad sean realizadas por dos personas, ya que es demasiado el fraccionamiento de las tareas. Por otra parte, es correcto que se emitan dos copias de los documentos.

9- Ordenar y almacenar la mercadería que arribó a la empresa, en forma conjunta con otras mercaderías del mismo destino, en un lugar determinado del depósito.
Responsable: Peones de reparto (Tacuarembó).
Es correcto que esta tarea sea realizada por los peones de reparto. Es positivo que se agrupe toda la mercadería del mismo destino en un mismo lugar. Por otra parte, en esta etapa no existe control por parte del encargado, lo que puede provocar muchos errores y atrasos en el proceso.
10- Realizar los remitos correspondientes.
Responsable: Secretaria 1.
Es correcto que esta tarea sea realizada por la secretaria. No es oportuno realizar los remitos en este momento, ya que con anterioridad ya se cuenta con la información que va en este documento.
11- Recibir los remitos.
Responsable: Jefe de Depósito (Tacuarembó).
Es apropiado que el Jefe de depósito reciba los remitos. Al igual que en el paso “recibir orden de trabajo”, la secretaria es quien debe llevar este documento al depósito. Por tal motivo, esta etapa cuenta con ese mismo problema.
12- Controlar aspectos del remito. En caso de existir discordancia entre la cantidad escrita en el remito y la mercadería actualmente existente, corregir error.
Responsable: Jefe de Depósito (Tacuarembó)
Es positivo que el encargado de depósito una vez de recibir los remitos (emitidos por la secretaria) realice un control de los aspectos descritos en los mismos, ya que es un mecanismo de control necesario. De esta forma se asegura que la mercadería a trasladar sea la indicada dentro de las condiciones entregadas inicialmente por el cliente, y que a su vez el destino sea el correcto. Por otra parte, es oportuno que una vez constatada una

discordancia entre lo real y lo que se encuentra escrito en el remito, se proceda a solucionarlo, evitando de este modo errores en el traslado y posibles descontentos por parte de los clientes en cuanto al servicio brindado por la empresa.

13- Si hay desperfectos, anotar en el apartado de observaciones.

Responsable: Jefe de Depósito (Tacuarembó).

Es correcto que el remito cuente con este apartado, donde es posible realizar observaciones en cuanto al estado de la mercadería que será trasladada por la empresa. Esto hace posible que se pueda llevar un mejor control de las condiciones en que es enviada la misma, ya que inicialmente la empresa requiere que la mercadería sea embalada y esté en las condiciones necesarias para sea trasladada. De este modo logra desquitarse de cualquier responsabilidad (en caso de quejas de clientes ante las condiciones de la mercadería) y a su vez haciéndose responsable ante posibles accidentes que puedan suceder durante su traslado. Esto funciona como un mecanismo de resguardo, tanto para la empresa como para el cliente. Por otro lado, lo ideal sería corregir estos errores antes de emitir la boleta contado o la factura correspondiente, ya que se ahorrarían tiempos en cuanto a la realización de las tareas anteriores a esta.

14- Llamar al remitente para avisar la falla y dejar almacenada esa mercadería en el depósito. Resuelto esto, continúa el proceso.

Responsable: Jefe de Depósito (Tacuarembó).

Luego de finalizada la etapa anterior y constatado los errores, es correcto que el encargado de depósito continúe el proceso comunicando al cliente el error existente. Sin embargo, es inoportuno el momento en que se realiza ya que el control debería realizarse en una etapa anterior.

15- Recibir y colocar en una carpeta las copias de remitos a ser entregadas en Montevideo y la guía de carga.

Responsable: Chofer de Camión.

Es apropiado que la tarea sea realizada por el chofer del camión, ya que es el responsable de la mercadería que traslada. No es correcto que los remitos sean

almacenados en una carpeta sin tener un criterio de ordenamiento establecido, ya sea por fecha de entrega, urgencia, etcétera. Esta situación puede generar que los pedidos enviados lleguen fuera del tiempo estipulado a los clientes, debido a un desorden o extravíos en los pedidos, ya que no existe un control que asegure que la carpeta cuente con todos los remitos de las mercaderías a enviar por el correspondiente camión.

Cabe destacar que es correcto que el remito sea emitido en tres vías, una destinada al cliente, y las otras dos a cada una de las agencias de la empresa. Tanto los remitos como la guía de carga constituyen un mecanismo de control y de cumplimiento de las exigencias legales, por lo tanto, es relevante para las partes involucradas. Es imprescindible que su función sea aprovechada al máximo, tratando de minimizar los errores.

16- Adjuntar la otra copia del remito en la mercadería correspondiente.

Responsable: Peones de reparto (Tacuarembó).

Es positivo que una copia de este documento sea adjuntada a la mercadería para que posteriormente sea trasladada por el chofer. Cabe destacar que esta tarea agrega valor al proceso, ya que la función que cumple esta vía del remito es justificar la mercadería que se encuentra en tránsito. De todos modos, no es correcto que no exista un control por parte del Jefe de depósito en esta tarea, con el fin de corroborar que todas las mercaderías tengan adjunta su boleta correspondiente.

17- Dependiendo del tipo de mercadería (frágil o de tamaños especiales), cargar con auto-elevador o a mano.

Responsable: Peones de reparto (Tacuarembó).

Es correcto que esta tarea sea realizada por los peones de reparto. Los métodos utilizados para realizar la carga de las encomiendas son correctos, ya que dependiendo del tipo de mercadería se pueden cargar por medio de auto-elevadores o a mano por parte de los peones de reparto, lo que conlleva a que la carga se pueda realizar de forma más rápida y exitosa. Vale mencionar que contar con estos auto-elevadores contribuye a que sea posible realizar cargas con dimensiones importantes. Será importante que los peones de reparto cuenten con los conocimientos necesarios acerca de cómo cargar diferentes

tipos de mercadería.
18- Controlar la tarea anterior.
19- De estar todo correcto, continúa el proceso. Si es incorrecto, descargar y cargar nuevamente.
Responsable: Jefe de Depósito (Tacuarembó) y Peones de reparto (Tacuarembó).
<p>Es positivo y a la vez imprescindible la ejecución de este control por parte del encargado de depósito en la tarea realizada anteriormente por los peones de reparto, ya que asegura que la mercadería fue cargada en forma adecuada, y de ese modo se evitan posibles discrepancias en las condiciones en que la misma fue entregada inicialmente por el cliente, y la que es entregada a su destino final.</p> <p>En el supuesto caso en que la mercadería no esté cargada correctamente, es ideal que se vuelva a realizar esta tarea hasta que se encuentre en condiciones de ser trasladada, de esta manera será posible continuar el proceso.</p>
20- Salida del camión de la empresa a Montevideo.
Responsable: Chofer de Camión.
<p>Una vez que se realiza la respectiva carga de las encomiendas al camión y el control de la misma por parte del Jefe de Depósito, si está correcta y no hay ningún tipo de inconveniente, sale el camión con destino a Montevideo al día siguiente. En este sentido, es una tarea que agrega valor al proceso, ya que es uno de los objetivos del mismo; y además es adecuada al cargo de la persona que la realiza, debido a que el chofer del camión posee el conocimiento necesario y suficiente para el manejo del mismo. Por otra parte, es oportuna la salida del camión una vez finalizada la carga, ya que de esa forma se garantiza que el mismo sale en forma correcta y en determinado horario.</p>
21- Llegada del camión a depósito en Montevideo.
Responsable: Chofer de Camión.
<p>En primer lugar, esta tarea es relevante, necesaria y agrega valor al proceso de distribución. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se ha constatado que no tienen un horario estipulado en su llegada a Montevideo y un debido control en la cantidad de horas incurridas en el viaje. Esta situación podría provocar ciertos atrasos en</p>

la entrega de los pedidos correspondientes, y además, como se ha dicho anteriormente, la disconformidad e insatisfacción de los clientes con respecto a la entrega inoportuna de los mismos. Cabe destacar que, muchas veces cuando un camión sufre un percance en la ruta, se soluciona de forma inmediata garantizando la entrega en tiempo y forma, por lo que eso es positivo y agrega valor al proceso. Es por ello que, muchas veces no suelen comprometerse con ningún cliente en cuanto a la hora que llegará la encomienda a la empresa, a pesar de comunicarles un horario aproximado si el camión hace su recorrido normal.

22- Recibir el camión.

Responsable: Jefe de Depósito (Montevideo).

Es positivo que la recepción del camión esté a cargo, en forma sistemática, del Jefe de Depósito de Montevideo, ya que es el encargado de controlar tanto la llegada del camión a su destino como las tareas posteriores del mismo.

23- Entregar la carpeta a la oficina

Responsable: Chofer de Camión.

Tras la recepción del camión en Montevideo por parte del Jefe de Depósito, el chofer del mismo realiza la entrega de la carpeta a la oficina instalada allí, en el cual contiene todas las copias de los remitos de la encomienda transportada. En este sentido, es oportuna la realización de esta tarea ya que se efectúa inmediatamente a su llegada a destino. Con respecto a la calidad de la información que se utiliza, la misma genera valor ya que es la base para realizar el control posterior de la encomienda. Sin embargo, puede ser incorrecto su traslado por parte del chofer, dado a que podría generarse extravío o ruptura de la misma y no contar con la información necesaria para realizar los respectivos controles de la encomienda. Pese a ello, es una documentación obligatoria que debe llevarse junto a la mercadería e imposible de eliminar su realización. Por lo tanto, el método de trabajo con el cual se realiza la operación es deficiente y podría generarse demoras innecesarias en el proceso, provocando insatisfacción en el cliente y así afectar la imagen de la empresa.

24- Realizar remito.
Responsable: Secretario (Montevideo).
<p>Una vez que el chofer del camión entrega la carpeta anteriormente mencionada, el secretario se encarga de separar las facturas (a contado y a crédito) por cliente y luego procede a realizar los remitos para entregarle al Jefe de Depósito de Montevideo; por lo que es una tarea que agrega valor y sirve como cumplimiento a las exigencias legales y de control. Es negativo el método de trabajo que se utiliza, ya que los remitos son realizados en forma manual, lo que pueden originar ciertos problemas de interpretación de la letra en el momento de leerlos. Por otra parte, cabe destacar que el momento en que realiza esta tarea no es oportuno ya que, como se ha mencionado anteriormente, provoca demoras innecesarias dado que el remito recién se comienza a confeccionar en ese momento, pudiendo empezar antes con la información enviada desde Tacuarembó mediante sistemas informáticos y luego corroborar la misma a través de la llegada del camión y el control realizado por parte de Jefe de Depósito. Cabe destacar que, también es inoportuna la realización de esta tarea debido a que no se pueden confeccionar los remitos sin antes haber descargado, controlado y ordenado la encomienda; en el cual puede generar errores en la misma y brindar datos incorrectos posteriormente.</p> <p>Además, se debe considerar que la oficina de Montevideo cuenta con un solo secretario, por lo que confeccionar manualmente los remitos cada vez que llegan los camiones y atender a los clientes que concurren personalmente o llaman a la oficina de Montevideo, implica una saturación de tareas y es probable que no realice en forma correcta o en tiempo y forma las tareas encomendadas al mismo.</p>
25- Recibir remito.
Responsable: Jefe de Depósito (Montevideo).
<p>En el momento que el secretario de Montevideo finaliza la confección de los remitos, éstos son entregados al Jefe de Depósito para proceder al control de la descarga respectiva, por lo que esta tarea es necesaria en el proceso ya que los mismos contienen información relevante para realizar el control de la descarga de las encomiendas. Sin embargo, es negativo el momento en que se realiza la tarea dado a que el Jefe de Depósito debe esperar que el secretario realice su trabajo para proceder a la tarea posterior. Por otra parte, no existe un adecuado grado de coordinación entre las distintas tareas ya que es</p>

negativo que el Jefe de Depósito no tenga información precedente que puede ser proporcionado por el secretario, dado a que no le permite tener un conocimiento previo de la encomienda que llegará, y tampoco puede realizar una planificación previa de cómo será la operativa de la empresa y con cuánto personal contará para su descarga en ese momento.

26- Descargar la mercadería.

Responsable: Peones de reparto (Montevideo).

A partir del momento en que el Jefe de depósito recibe el remito del secretario, los peones de reparto comienzan a descargar las encomiendas, por lo que es una tarea que es necesaria y agrega valor al proceso. Sin embargo, es negativo que esta tarea se realice recién cuando el secretario termine de confeccionar los remitos manualmente y se le entregue posteriormente al Jefe de Depósito, ya que se enlentece el proceso provocando demoras innecesarias y quizás no cumpliendo con los tiempos estipulados en la entrega a los clientes. Pese a ello, es positivo que esta tarea sea realizada por los peones de reparto ya que cuentan con las destrezas y habilidades necesarias para realizarlo, por lo que es adecuado al cargo de estas personas.

27- Controlar actividad anterior. Si todo está correcto, el proceso continúa. Si hay algún inconveniente en la mercadería, verificar que ocurrió y solucionarlo.

Responsable: Jefe de Depósito (Montevideo).

Cabe destacar que, en forma simultánea a la descarga de las encomiendas por parte de los peones de reparto, el Jefe de Depósito realiza el control de las mismas teniendo como base los remitos correspondientes; por lo tanto, se realizan controles eficaces y oportunos, dado a que es positivo que se realice este control en el momento que se efectúa la descarga. Además, esta tarea es adecuada al cargo de la persona que la realiza, ya que forma parte de las funciones asignadas al Jefe de Depósito. Por otra parte, esta tarea agrega valor al proceso debido a que se pueden detectar ciertos faltantes, rupturas o sobrantes de encomienda transportada, a partir de la verificación con el remito correspondiente. En este sentido, si todo está correcto, el proceso continúa, sin embargo, si hay algún inconveniente en la encomienda, se debe analizar qué ocurrió y proceder a

solucionarlo, por lo que es positivo ya que de esta forma se garantiza que la encomienda llegue a su destinatario en tiempo y forma, fortaleciendo la fidelidad y satisfacción de los clientes.

28- Ordenar la mercadería.

Responsable: Peones de reparto (Montevideo)

Es correcto que se lleve adelante una tarea relacionada a la ordenanza de la mercadería, ya que esto evita que se cometan futuros errores en la entrega de la mercadería a los clientes. Es importante que se lleven adelante criterios fijos para el ordenamiento de las mismas, para evitar futuras confusiones a la hora de hacer efectivo su carga y reparto. Resulta apropiado que la tarea sea llevada a cabo por los peones de reparto, ya que estos representan el cargo operativo más adecuado para realizar la tarea en forma acertada. Es de suma importancia que la mercadería cuente con los remitos y la identificación adecuada que haga sencillo su reconocimiento, para esto será de suma importancia las consideraciones señaladas en tareas anteriores.

29- Levantar la mercadería en agencia o llevar a domicilio del destinatario.

Responsable: Chofer de camión chico o Destinatario.

Esta tarea resulta clave dentro del proceso, ya que determina la puesta a disposición de la mercadería al cliente. Resulta una tarea que agrega valor al proceso, y es importante analizar sus tiempos para comprobar que se realice dentro de los tiempos estipulados. Es correcto que se contemple ambas alternativas para la puesta a disposición de la mercadería, ya sea mediante la entrega a domicilio del cliente o que éste la levante en agencia. En la mayoría de los casos, la mercadería es trasladada al domicilio del destinatario, por lo que es adecuado contar con un tiempo de entrega eficiente además de una atención adecuada al cliente. Es importante que los choferes de camión chico (que son los responsables de llevar adelante esta tarea) cuenten con un excelente trato al cliente y una agradable presentación.

30- Firmar remito como forma de constatar que recibió la mercadería.

Responsable: Destinatario.

Resulta una tarea importante que sirve de mecanismo de control y de cumplimiento de los requisitos legales. Es importante asegurar que el cliente al disponer de la

mercadería o de ir a buscarla, deje constatada la efectiva entrega a través de su firma.

31- Si la encomienda entregada está correcta, finaliza el proceso. Si hay fallas, el destinatario llama al Encargado para preguntar las condiciones que tenía la misma antes de la entrega.

Responsable: Jefe de Depósito (Montevideo).

Se trata de una tarea importante que asegura que la mercadería haya sido entregada bajo las condiciones de estado y situación adecuadas. Es un mecanismo de control que verifica que la mercadería haya llegado a su destinatario en el mismo estado de preservación que poseía antes de haberse producido el traslado, por lo que resulta importante ser llevada a cabo. En caso de no existir estas discordancias, el proceso finaliza.

32- Verificar el estado en que se encontraba la mercadería cuando llegó a la empresa.

Responsable: Jefe de Depósito (Montevideo).

Es adecuado que el responsable de esta tarea sea el Encargado de Depósito, ya que es quien en definitiva verifica las observaciones de la mercadería al momento de su llegada a la agencia en Montevideo. Si bien se realiza un control al momento de descarga de la mercadería en el depósito, esto no asegura que se puedan originar daños en la mercadería durante su traslado hacia el domicilio del cliente.

33-Si la mercadería en el momento que llegó a la empresa ya contaba con las fallas vistas por el destinatario, la empresa no es responsable y finaliza el proceso. Si la mercadería obtuvo las fallas durante el reparto, continúa el proceso.

Responsable: Jefe de Depósito (Montevideo).

Resulta importante y correcto que la empresa se haga cargo de los imprevistos que pudieran haberse originado con respecto al estado de la mercadería. Si bien se produjo un deterioro de la mercadería por responsabilidad de la empresa, al hacerse responsable ante el cliente por los daños cometidos le otorga una buena imagen. Sin embargo, esta tarea debe ser llevada a cabo bajo criterios justos y seguros, por lo que habrá que tener en cuenta las consideraciones señaladas en los puntos anteriores.

34- Concurrir al domicilio del destinatario a verificar el estado de la mercadería. En caso de haber sufrido algún daño en el reparto, la empresa se hace responsable. Fin del proceso
Responsable: Chofer de camión chico.
Es importante que la empresa acuda personalmente al domicilio del destinatario por dos motivos, primeramente, como mecanismo de control para verificar que efectivamente la mercadería se encuentre dañada, y en segundo lugar, porque ofrece una atención personalizada al problema planteado por el cliente. En esta tarea juega un papel importante el trato y la atención a los clientes, éstos en todo momento deben sentirse protegidos y bien atendidos ante sus quejas planteadas, y en caso de ser verídicas y que se hayan producido por responsabilidad de la empresa, ofrecerles las soluciones adecuadas.

Tabla 5. Análisis pasó a paso del proceso de distribución.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

5.4 Altos Costos:

5.4.1 Análisis de Costos

En el presente capítulo se realizará una breve descripción de la situación actual de la empresa en relación a los costos que incurre la misma para realizar su actividad. Cabe aclarar que, sólo se pudo recabar información mediante la entrevista realizada a la contadora externa de la empresa, quién ha proporcionado distintos datos expresados en porcentaje, por lo que el presente análisis no se realizará en base a datos numéricos específicos. Por esta razón, no se realizará un análisis exhaustivo y profundo de costos, sino que se abordarán las problemáticas detectadas en términos amplios y generales. Además, es importante explicar que el siguiente estudio se ha realizado en base a opiniones brindadas por los entrevistados y por parte de los estudiantes, por lo que se abarcarán aspectos subjetivos.

En primer lugar, se puede definir el costo o coste como el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio (Pérez Porto, 2008), es decir, los costos son desembolsos o gastos incurridos por la empresa, siendo muy importante su identificación para tener una idea de cuánto y en qué se está gastando. Para ello, es necesario distinguir estos costos entre fijos y variables. Un costo variable cambia en su totalidad en proporción a los cambios en el nivel relacionado del volumen o actividad total. Un costo fijo permanece sin cambios en total por un periodo dado, pese a grandes

cambios en el nivel relacionado con la actividad o volumen totales (Horngren, 2012). En otras palabras, los costos fijos son aquellos gastos que no varían (constantes) ante cambios en los niveles de producción ni la cantidad de ventas, y los variables son aquellos que cambian de manera proporcional a la producción de ventas.

Dicho esto, se puede afirmar que la empresa no realiza una debida clasificación de costos, por lo que no tienen especificado los costos fijos y variables de manera precisa y ordenada. Por tal motivo, no pueden llevar de forma eficaz un control de sus egresos, lo que puede causar una deficiente toma de decisiones, y a su vez, afectar de forma negativa el adecuado funcionamiento de la empresa.

En relación a los costos que deben incurrir las empresas de transporte, según el Ministerio de Transporte y Obras Públicas y la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (1993), se ha constatado que, en la mayoría de los casos, los distintos rubros de gastos son:

- Combustible y lubricantes
- Neumáticos
- Mano de obra de conducción
- Mantenimiento (repuestos y mano de obra de mantenimiento)
- Depreciación de la unidad
- Seguros
- Otros costos vinculados con la tenencia y circulación de los vehículos

- Gastos de administración

TRANSPORTES YA S.A, como ya se ha planteado, no cuenta con una clasificación de rubros de costos. Sin embargo, la contadora de la empresa ha realizado una clasificación de los mismos, a los efectos de llevar a cabo un correcto manejo de los egresos de la empresa. A continuación, se expresarán los datos obtenidos:

COSTOS DE LA EMPRESA	
FIJOS	
Mano de obra	14%
Aporte al BPS y BSE	3%
Depreciación de bienes de uso	8%
Gastos de oficina	7%
Gastos bancarios	1%
VARIABLES	
Mano de obra	19%
Aportes al BPS y BSE	4%
Combustible	29%
Mantenimiento y reparaciones	10%
Impuestos	2%
Otros gastos de Producción	3%

Tabla 6. Porcentajes de costos fijos y variables de TRANSPORTES YA S.A.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

Cabe destacar que, estos porcentajes son en base a los costos anuales totales, y estos datos son relativos al año 2016. No se ha logrado realizar un promedio de los costos en varios años, ya que la contadora ha comenzado a trabajar en la empresa hace tan sólo 2 años, por lo que no cuenta con información de periodos anteriores.

Sra. Rodríguez:

“Es una empresa típica de transporte, así que el principal costo que tienen es mano de obra. Después el combustible, mantenimiento y reparaciones. Por otro lado, las depreciaciones (lineales), gastos de oficina, (UTE, ANTEL, OSE, papelería, equipos de computación chicos), impuestos, gastos bancarios, y gastos de producción (peaje, algún alquiler chico)”

A partir de estos datos, se ha procedido a realizar una serie de gráficas, a los efectos de visualizar los mismos en forma detallada y completa, las cuales serán plasmadas a continuación:

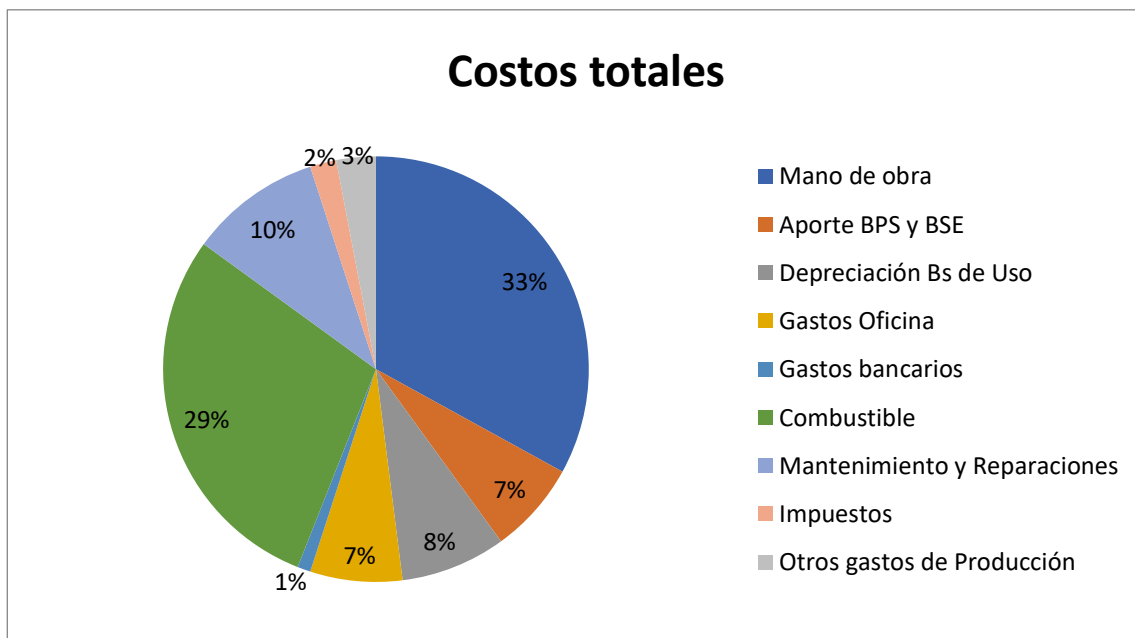


Figura 3. Costos totales de TRANSPORTES YA S.A.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

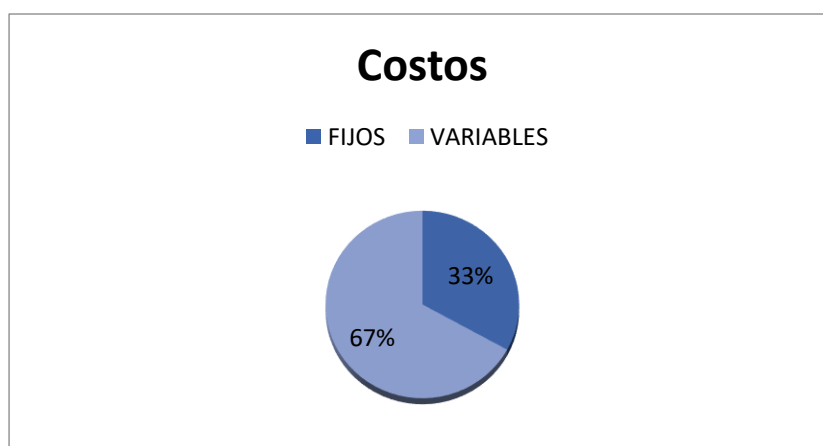


Figura 4. Costos fijos y variables de TRANSPORTES YA S.A.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

Como se puede apreciar en la Figura 4, los costos variables de la empresa son más del doble de los costos fijos. Esto se debe principalmente al costo de Combustible, el cual representa el 29% de los costos totales de la empresa. En cierto momento de la entrevista realizada al Director, éste expresó su preocupación por este costo, y a su vez se quejó de la desventaja según el “desleal” que tienen las empresas que no están en zona de frontera con respecto de aquellas que sí lo están, por la gran diferencia que tienen en este tipo de gastos. Esto se debe a que dichas empresas compran el combustible en Brasil, en donde el costo por litro es mucho menor.

Sr. Pérez

“Yo a la competencia no le tengo miedo, pero cuando es leal. Cuando es leal estamos todos de acuerdo. Yo no puedo luchar con un gasoil a \$15 menos del Brasil”.

El director en sus declaraciones dejó en manifiesto su profundo descontento en cuanto a las ventajas desleales que poseen aquellas empresas de transporte ubicadas en zonas fronterizas, dado que esta situación afecta directamente a las

demás empresas del mismo rubro ubicadas en zonas distintas a la frontera. Al poseer costos menores en cuanto al combustible, las empresas ubicadas en zonas de frontera pueden ofrecer sus servicios a un precio menor, lo que representaría una ventaja para las mismas, pudiendo atraer clientes de otras empresas de transporte que ofrecen precios mayores debido a los costos del combustible.

5.4.2 Costos fijos

Dándole foco a los costos fijos, se puede notar que en su mayoría (43%), son costos de mano de obra, es decir, sueldos de los trabajadores del área administrativa, el mecánico, sereno, limpiadores y chapistas. A su vez, los gastos bancarios son los menores costos, y esto es debido a que el director no realiza transacciones bancarias de ningún tipo, o mejor dicho, las evita.

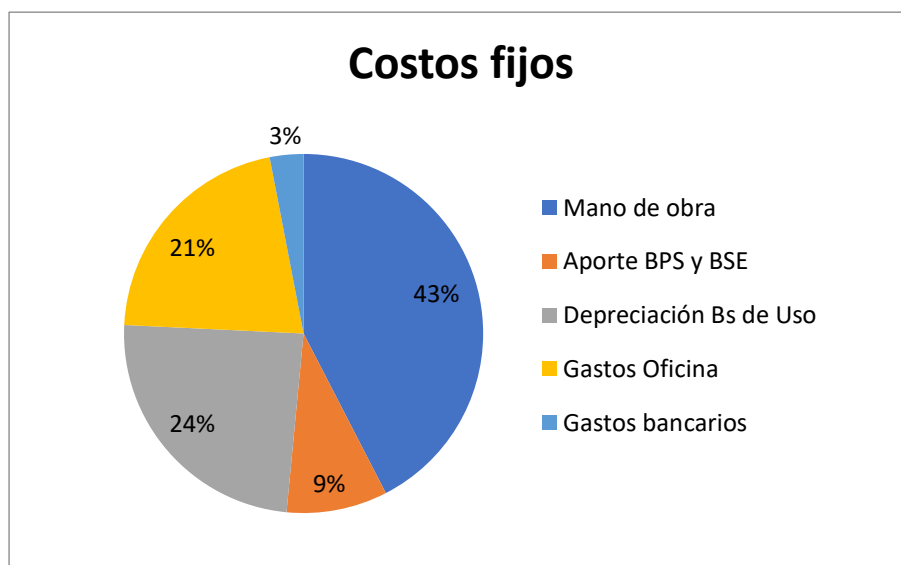


Figura 5. Costos fijos de TRANSPORTES YA S.A.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

Seguido a esto, las depreciaciones de los bienes de uso existentes en la empresa representan el 24 % de los costos fijos, por lo que, si bien son gastos normales en el rubro del transporte, es un porcentaje elevado en relación a los demás costos, teniendo en consideración que es el 8 % de los costos totales de la empresa. Según lo expresado por la contadora de la misma, se manejan vehículos demasiado antiguos y obsoletos, y existe una fuerte resistencia para renovar la flota de camiones. En tal sentido, la empresa no cuenta con conocimientos claros y precisos acerca del gran beneficio que se puede obtener realizando inversiones en bienes de uso de gran magnitud; debido a que con la compra de un equipo de transporte (de cualquier tamaño), se puede reducir un 40% del valor del vehículo y, también sirve para el cálculo de los dividendos fictos del 7% a los efectos de la liquidación del IRAE (Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas), deduciéndolo en forma automática. Además, comprar vehículos nuevos también permite deducirlo del IP (Impuesto al Patrimonio), o también es positivo entregar el vehículo antiguo y cambiarlo por uno nuevo. En este contexto, la contadora comentó que recién este año ha logrado, de forma sorpresiva, que realicen la compra de una grúa, que constituye uno de los principales servicios que brinda la empresa.

Próximo al costo mencionado, se encuentran los gastos de oficina que representan el 21 %, refiriéndose a los pagos anuales de UTE, ANTEL, OSE, papelería, equipos de computación, entre otros. En tal sentido, el porcentaje es elevado teniendo en consideración que es el 7% de los costos totales y, a su vez, la

cantidad de personal que desempeñan sus tareas en la oficina es reducido, dado que solamente se encuentra el Director, el Encargado Administrativo, y las Secretarias. Este hecho puede justificar, como se ha indicado en el capítulo anterior, la fuerte resistencia y la falta de utilización de programas informáticos que almacenen los datos ingresados al sistema y donde se realicen facturaciones o registraciones contables; dado que el personal de la oficina, sobre todo las secretarias, confeccionan de forma manual los recibos, facturas, remitos, boletas; aumentando de esta manera los gastos en papeles y demás instrumentos de oficina. Sin embargo, los gastos en equipos de computación son correctos y razonables de acuerdo a lo que sería favorable a la empresa, en materia de informatización e innovación. Según expresó la contadora de la empresa:

Sra. Rodríguez:

“El problema está en que la gente no sabe usar las computadoras. La gente que está en administración no se da cuenta del uso que le pueden dar al programa. El dueño tampoco sabe usarlo. Es toda una concientización que es difícil de hacerla”

Por otra parte, con el 9% se sitúan los aportes a BPS Y BSE, representando el 7% de los costos totales de la empresa, por lo que resulta ser reducido teniendo en cuenta la cantidad de personal que cuenta la empresa, dado a que son 48 personas desempeñando tareas en la misma. Sin embargo, es razonable en relación a otros costos más relevantes que incurre al igual que cualquier empresa de transporte de la competencia, como combustibles y mano de obra.

Por último, los gastos bancarios representan el 3% de los costos fijos, haciendo referencia al 1% de los costos totales, y son razonables debido a que la empresa no tiene una estrecha y firme relación con los Bancos, por lo que se realizan muy pocas transacciones entre ambas. Este hecho justifica algunas de las declaraciones manifestadas por el director en una entrevista, referente a su fuerte desvinculación a las instituciones bancarias en la actualidad:

Sr Pérez:

“...yo estoy acostumbrado a otras cosas, entonces me resisto a aprender, no quiero, no me gusta. No me dejan entrar a los Bancos porque se tiene que hacer todo por internet y yo me resisto a todo eso”

5.4.3 Costos variables

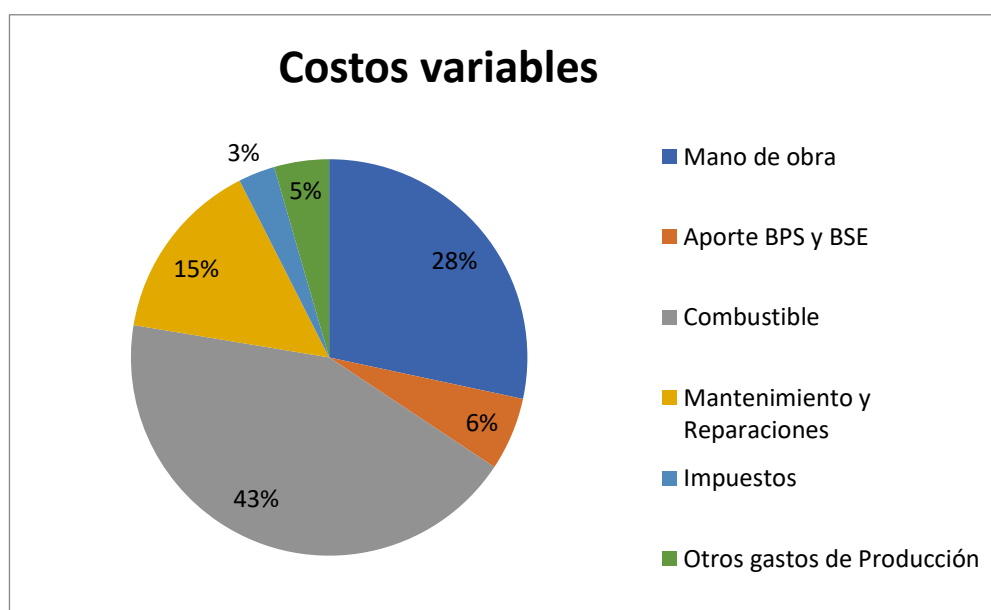


Figura 6. Costos variables de TRANSPORTES YA S.A.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

En la Figura 6 se puede constatar un punto ya comentado, dado que el costo de combustible ocupa un valor muy importante en los costos variables representado por un 43%, y un 29 % en relación a los costos totales. En tal sentido, este costo resulta razonable de acuerdo al rubro que pertenece y la flota de camiones que cuenta actualmente la empresa. Además, como se ha mencionado al principio de este capítulo, Tacuarembó tiene una gran desventaja con respecto al precio del gasoil que venden en las estaciones de servicio, comparado al precio que se ofrece en las zonas fronterizas, específicamente cruzando la frontera de Brasil. Sin embargo, pese a la gran amenaza que supone esta situación, es un factor del ambiente externo imposible de controlar y la empresa de todos modos debe incurrir en este tipo de costos, a los efectos de mantener el funcionamiento de la flota de vehículos que posee a disposición, afectando de forma negativa la fijación de precios de los servicios y, por ello, la obtención de mayores beneficios y la optimización de la rentabilidad de la empresa en un período determinado.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al director de TRANSPORTES YA S.A, existe un Jefe de Combustible que se encarga de realizar un control preciso relacionado al gasoil y al combustible que insume los equipos de la empresa, de acuerdo a la cantidad de kilómetros recorridos. Por lo tanto, ante cualquier situación en donde un camión gaste combustible más de lo normal, éste se ocupa de avisar al director y se procede a averiguar qué kilometraje hizo, qué sucedió y, en base a eso se evalúa las posibles razones de lo sucedido.

Sin embargo, en la entrevista realizada a la contadora, María Rodríguez, la misma expresó que no se realiza un control tan estricto de la cantidad de combustible insumido por cada equipo y vehículo de la empresa, ya que el mismo se realiza en forma manual y se puede llegar a cometer errores o “anotar mal a propósito o sin querer”, más allá de la confianza que genere la persona a su cargo. Por lo tanto, el elevado porcentaje de este costo puede estar vinculado a la falta o poco control del combustible, por parte del Jefe de Combustible.

Seguido al punto anterior, se encuentra la mano de obra que está posicionada en segundo lugar con un 28%, representando el 33 % de los costos totales de la empresa; resulta un porcentaje muy elevado en relación a los demás costos, pero es razonable de acuerdo al rubro que pertenece y el servicio que presta.

La Sra. Rodríguez expresó, en determinado momento, que este costo elevado de mano de obra es debido a que parte de los choferes tiene una remuneración variable, por jornales. A pesar de no ser fijos los sueldos, se debe cumplir con un mínimo estipulado por la ley, ya que por el laudo de transporte, el jornal básico debe pagarse en forma obligatoria; y lo único posible de exonerarse es el porcentaje de horas extras y viáticos, o que el chofer falte al trabajo.

Sra. Rodríguez:

“El laudo te obliga pagar 26 jornales más un 10 %. Tenés la obligación de pagarle, trabaje o no”

Los choferes, en forma específica, representan el 60% del total de gastos en salarios y leyes sociales de la empresa, por lo que constituyen uno de los cargos que realiza una mayor contribución dentro de la organización. Con respecto a los sueldos, su clasificación como costos variables es relativa, ya que varía de acuerdo a la facturación, en el que, si facturan más, se les paga más.

Por otra parte, una de las políticas establecidas en la empresa indica que no se puede mandar a ningún empleado a seguro de paro, bajo ningún tipo de circunstancia, dado que para ellos es “mala palabra”. En tal sentido, la empresa cuenta con choferes que trabajan hace muchos años en ella, con más 30 años de labor, pagándoles el sueldo trabajen o no, justificando de que son muy buenos choferes con suficiente experiencia en el rubro. Para mantener este tipo de personal en la empresa, es necesario mantenerle los sueldos, según expresó la contadora.

Sra. Rodríguez:

“En mi opinión, dentro de todo es más conveniente pagar por jornal. Para que un chofer se conforme con un sueldo fijo, tiene que ser muy elevado, y en época de zafra pagarle un sueldo fijo equivale a muchas horas extras. Para que un chofer acepte un sueldo fijo tenés que pagarle unos \$35000”.

Por otra parte, los costos en mantenimiento y reparaciones basados en costos de cubiertas, y otros, representan el 15 % de los costos variables, y el 10 % de los costos totales. En primer lugar, el porcentaje de estos costos es un poco

bajo en relación a los demás, debido a que, como se trata de una empresa de transporte de carga terrestre, se supone que debería ser mayor, sobre todo en materia de mantenimiento dada a la cantidad de vehículos y equipos que posee actualmente. Cabe destacar que, la empresa cuenta con un Jefe de Mantenimiento, que se encarga de la compra de repuestos, el mantenimiento y acondicionamiento general de la flota de vehículos; por lo que el porcentaje representativo podría ser mayor en relación al rubro que opera, dado que existe un área específica para esas funciones descriptas. Sin embargo, es positivo que sea bajo el costo dado a que conlleva a la obtención de un mayor beneficio, y a su vez contribuye a la mejora en la rentabilidad de la empresa, al reducir los costos de la misma.

Próximo a este, se ubica los costos por aportes al BPS Y BSE que representan el 6 % de los costos variables, y el 7% de los costos totales. En forma similar al análisis realizado en costos fijos, es un porcentaje un poco bajo en relación a la cantidad de personal existente en la empresa.

Luego, se encuentran los gastos de producción que representan 5% de los costos variables y el 3% de los costos totales; refiriéndose a gastos en peajes o pequeños alquileres, resultando razonable de acuerdo al servicio que presta.

Por último, se ubican los impuestos que representan el 3% de los costos variables, y a su vez, el 2 % de los costos totales. Visualizando estos porcentajes, se podría llegar a la conclusión de que no son elevados, que no serían costos

preocupantes para la empresa. Sin embargo, según el punto de vista del Sr. Pérez, la realidad es totalmente distinta. Durante la entrevista realizada al mismo, en diversas ocasiones mencionó su descontento por los altos costos que incurre en impuestos. Como ya se ha expresado en el capítulo Crecimiento, el Director siente malestar en cuanto a las políticas tributarias de la actualidad, aspecto que ha sido cuestión de debate en los últimos tiempos por parte de un grupo de empresarios de la zona. Dicho esto, sería de gran necesidad el poder contar con información en cuanto a ingresos actuales de la empresa, y de este modo poder analizar la repercusión que tiene este costo en la rentabilidad de la misma, pudiendo así sacar correctas conclusiones en cuanto a estos porcentajes. Cabe aclarar, que a pesar de esta insatisfacción por parte de la empresa, cuentan con la colaboración de una contadora externa, quien procura realizar una debida planificación de los impuestos, a los efectos que se pague menos y sean más eficientes en el pago de los mismos.

Una vez analizado los costos fijos y variables, es importante destacar que, la clasificación de los costos en forma correcta contribuye de forma positiva a una adecuada fijación de precios, ya que la misma actualmente se realiza en base a la experiencia, y no teniendo conocimientos previos sobre los costos, como el costo del combustible del camión que realizará el transporte de la mercadería, el sueldo del chofer, el gasto por el mantenimiento del vehículo, entre otros. Esta situación está vinculada, en parte, a las problemáticas detectadas en el trabajo respecto a la falta de delegación por parte del director, según manifestó la contadora:

Sra. Rodríguez:

“El Director no sabe delegar. Pero ¿Por qué? Él fija los precios en base a la experiencia, y capaz que los \$150 que cobra son correctos, pero no sabe transmitirle a otra persona ese conocimiento que tiene. Para explicarle a los demás tenés que tener un procedimiento de fondo que explique el cómo llegaste a ese precio... Quién sabe si él lo maneja en la mente, tan solo mirando sabe cuánto gasta en cada viaje. Entonces, sin un procedimiento se hace muy difícil delegar”.

En materia de fijación de precios de los servicios que brinda TRANSPORTES YA S.A, como ya se ha mencionado, no se tiene en consideración los costos en que se incurren, y el precio es relativo y depende del cliente, es decir, de la relación existente entre ambos. En tal sentido, la empresa no utiliza información contable que sería relevante para su funcionamiento, dado que le permitiría visualizar ciertos datos acerca del consumo de cada camión, el mantenimiento y/o reparación que se realizó en cada vehículo o equipo, la depreciación de los bienes de uso, entre otros. Cabe destacar que, si bien la contadora instaló los programas informáticos en los equipos de computación, con el fin de agilizar procedimientos y tener almacenado los datos en un único sistema, el personal de la misma no utiliza los mismos por falta de conocimientos y capacitación, por lo que realizan la mayoría de sus tareas en forma manual. En este marco, contar con sistemas informáticos que registren y almacenen información contable relevante, contribuye a mantener un control estricto sobre

los costos y, sobre todo las cobranzas de clientes. Si se utilizaran sistemas informáticos, éstos automáticamente brindarían datos sobre los clientes deudores, el monto a cobrar a cada uno y las fechas de vencimiento del plazo de cobro. Debido a esto, se destacó varias veces la importancia de utilizar los equipos informáticos en forma correcta, y la posibilidad de hacer varios cruces de información mediante planillas electrónicas.

Sra. Rodríguez:

“El hacerlo manualmente consume más gente, tenés que tener a una persona que se encarga exclusivamente de pasar toda la información. Sin embargo, si lo llevas en una computadora se ahorran en tiempo y en personas. La secretaria que está pasando la parte contable ya tiene toda esa información, así que están duplicando tareas.”

En este contexto, se debe aclarar que existe una fuerte resistencia de todo el personal de la empresa a aprender a utilizar los informes contables que brindan estos sistemas y que son de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas y operativas de la empresa, y sobre todo, existe un temor por parte del director de verse afectado en su privacidad, sintiendo una sensación de invasión hacia su persona y su empresa.

Actualmente, los programas contables permiten emitir informes en forma mensual, a través de ellos se puede saber sobre los principales rubros de gastos, los mismos brindan la información en forma rápida y segura. Estas ventajas no son utilizadas por el personal de la empresa, principalmente el personal relativo al

área de oficina, existiendo una fuerte resistencia a utilizarlos y a lograr una conciencia sobre sus beneficios.

5.4.4 Relación entre ingresos y costos

En forma similar a los costos, la empresa no realiza una discriminación y clasificación precisa de los ingresos que obtiene en un determinado período (indicado todos los ingresos como “Ventas”, en la información contable). No cuenta con información desglosada relativa a los ingresos, tomando como criterio los distintos servicios que presta. Si bien en la entrevista realizada al director, el mismo manifestó que el servicio con mayor lucro es el de encomienda; es una suposición y creencia del mismo, ya que no cuenta con conocimientos precisos sobre las ganancias que genera cada servicio en la empresa. El personal de la misma sólo cuenta con información aproximada, dado que, como se ha mencionado anteriormente, no utilizan información contable y, tampoco analizan los informes contables emitidos por la contadora en forma mensual.

Sra. Rodríguez:

“Cuando comienzo a trabajar con una empresa lo primero que hago es sugerirle un informe mensual y preguntarle qué otra cosa les gustaría saber. En este caso, el Director no supo decirme qué quería saber. La información que se brinda en dichos informes es de gran utilidad para la empresa.”

Según la información brindada por la misma, los ingresos varían en períodos de zafra de acuerdo a la facturación mensual. En este sentido, hay un

período de zafra de arroz que comienza en marzo y termina en el mes de mayo, en el cual el aumento de los ingresos es aproximadamente de un 60%, respecto a los meses de enero y febrero que constituyen períodos más bajos de zafra. La misma depende de condiciones climáticas y del área sembrada. De acuerdo a la facturación que realiza la misma, en los meses de enero, febrero y agosto se factura menos y obtienen menores ingresos. Luego, en los meses de mayo y junio se realiza la zafra de soja, sobre lo que no fue posible recolectar información en cuanto al porcentaje de aumento. Por último, se encuentra el período de zafra de trigo que comienza en octubre y termina aproximadamente en el mes de diciembre, en el cual los ingresos aumentan en un 70% respecto a los meses de enero y febrero. Cabe aclarar que, la contadora no cuenta con información exacta sobre el momento en el cual se factura, si es al mes siguiente o a 60 días de haberse brindado el servicio, por lo que resulta dificultoso visualizar en qué momento se producen los ingresos.

Una vez analizado los distintos costos en que incurre la empresa para su correcto funcionamiento (y un escaso control sobre los ingresos), se puede concluir que, la falta de clasificación o discriminación tanto de los costos en fijos y variables, como las ventas en los diferentes tipos de servicios provoca un profundo desconocimiento de los beneficios que obtienen la empresa en forma anual o mensual. En tal sentido, dado que en el momento de la fijación de precios, no se toman en cuenta los costos fijos y variables de los recursos insumidos, los ingresos que se obtienen son relativos y variables y, sobre todo, no guardan

relación directa con los costos. Esta situación conlleva a la carencia de información sobre cuáles son los servicios que generan mayores ganancias y aquellos que generan pérdidas o mantienen un punto de equilibrio sin tener mayores efectos en la rentabilidad de la empresa.

5.5 Recursos Humanos

5.5.1 Aspectos generales

En líneas generales, cuando se realizó la primera entrevista al Director General, se pudo constatar algunas problemáticas inherentes a la temática de recursos humanos. Por ello, se realizará una breve síntesis de los mismos, con el fin de brindar una idea general de dificultades vinculadas al personal existente en la empresa.

En primer lugar, se pudo cotejar la falta de iniciativa y compromiso de los empleados de la organización, según expresó el Sr. Pérez:

Sr. Pérez:

“Hoy en día, le decís a los jóvenes lo que tienen que hacer y hacen sólo eso, no apuntan a más. Yo les digo ‘¿Qué te voy a pagar más a ti si hacés esto nomás?’ Los funcionarios nunca dicen ‘¿Qué te parece Pérez si hacemos esto o lo otro?’ No van más allá de los que les mando...”

A pesar de que parte del personal trabaja con “la camiseta puesta” de la empresa, hay otros que solamente efectúan las tareas que les han sido encomendadas, sin interés de ir más allá de las mismas, conformándose con lo mínimo. En este sentido, según lo expresado por el Director, no existe la necesaria voluntad de trabajo y motivación en la realización del trabajo por parte del personal, según sus dichos no trabajan más simplemente porque él

no les paga algo más que su propio salario, es decir, la organización no cuenta con un sistema de incentivos u otros beneficios sociales, que logren satisfacer las necesidades superiores de los trabajadores.

Según expresó el director, anteriormente contaron con empleados altamente comprometidos con la empresa, que decían “Deje que yo hago esto, ¿Qué le parece si hago esto?”. Sin embargo, actualmente estos casos ya no suceden, por lo que desempeñan sus tareas de manera justa y necesaria. Por lo tanto, esta situación manifiesta que la falta de aumento en los esfuerzos del personal y su falta de motivación, pueden estar vinculados con lo dicho anteriormente, es decir, por la carencia de incentivos, plan de promociones y otras recompensas; por lo que los individuos consideran que sus esfuerzos (costos) son mayores que su satisfacción personal en el trabajo.

Sin embargo, se pudo constatar una gran discordancia entre el pensamiento del director general y el personal operativo, como el jefe depósito y uno de los choferes, dado que en entrevistas posteriores realizadas a los mismos manifestaron una opinión contraria respecto a estos aspectos detectados en materia de recursos humanos.

Según lo expresado por el Jefe de Depósito, a pesar de que cada empleado tiene claro sus tareas específicas y área de trabajo, todos se ayudan mutuamente y funcionan como un verdadero equipo de trabajo mediante la integración efectiva

de los mismos. El mismo comentó “somos una gran familia”, por lo que conlleva a afirmar que existe un buen clima laboral dentro de la empresa, lo que afecta de forma positiva la realización de tareas con mayor eficacia.

Por otra parte, la empresa tiene su propia disciplina y reglas establecidas, e intenta que el personal las cumpla, por lo que aquellas personas que ingresan a la misma deben cumplirlas y adaptarse a la forma de trabajo dentro de la empresa, ya que de lo contrario no podría trabajar en ella. El Jefe de Depósito comentó que muchas veces tiene que actuar como un psicólogo dentro de la empresa, dado que los choferes traen problemas personales (familiares o financieros) desde sus hogares, y en ocasiones afecta el desempeño de sus tareas, por eso él intenta escucharlos y ayudarlos debido a que en ese estado corren el riesgo de atender mal a los clientes o producir algún accidente.

Según lo expresado por el mismo, la empresa tiene la concepción general de que la atención al cliente es fundamental, es sagrada, debido a que la sobrevivencia de la empresa depende de las unidades monetarias que los clientes están dispuestos a arriesgar por la prestación del servicio (“es importante siempre contar con una sonrisa al cliente”).

Con esta afirmación se puede constatar que la actitud de los empleados se correlaciona estrechamente con la actitud de los clientes, por eso es importante que el personal deje sus problemas personales fuera de la

empresa para desempeñar su trabajo con la mayor eficiencia posible. En este sentido, el cliente que se siente satisfecho con el servicio brindado por la empresa otorga la posibilidad que lleguen nuevos clientes a través del “boca a boca”, y en muchos casos, a pesar de que el servicio tiene un precio elevado, los clientes continúan asistiendo por la buena atención al público. En todos los casos, siempre se trata de atender todas las quejas provenientes de los clientes, ya que si tienen un problema se los solucionan en tiempo y forma. Por ello, se trata de inculcar a los choferes que ante determinados reclamos de los clientes, los traten con la mayor educación y amabilidad, dado que constituyen el pilar fundamental del negocio.

Por su parte, el Jefe de Depósito manifestó que existe un buen relacionamiento entre el personal y el Director, ya que éste último siempre trata de estar presente en el área operativa con el fin de realizar una supervisión general del funcionamiento del negocio y estar atento ante algunas novedades. Según su opinión, el Director siempre se preocupa por sus empleados, escucha y atiende sus necesidades, es muy flexible y bondadoso, ya que en el caso que un empleado deba faltar por alguna circunstancia, tiene la posibilidad de recuperar sus horas de trabajo (en este caso actúa como adalid de los empleados). Sin embargo, en otras empresas no existen esas contemplaciones, incluso muchas veces los empleados ni siquiera conocen a sus jefes, y esa es una de las ventajas de las empresas familiares.

El mismo expresó que él comenzó esta empresa desde cero, desde abajo, él se prohibió de una cantidad de cosas para construir lo que hoy es esta empresa. Por eso él la valora muchísimo, y se preocupa de que la cuiden.

Sr. López (encargado de depósito):

“Porque es como cuando vos construís tu casa y pretendes que las demás personas sean cuidadosas con ella.”

Es decir, para el director es fundamental que el personal cuide sus camiones y los demás equipos. Muchas veces los empleados dicen que no tienen nada invertido en la empresa, pero en realidad se equivocan, dado que en ella tienen invertido su sueldo para mantener a su familia, “Si la empresa funciona el empleado está seguro, si no funciona no está seguro”. Esto conlleva a afirmar que la mayoría del personal tiene conocimiento del grado en que su contribución individual influye en el resultado global de la empresa y que, de esta manera la misma le recompensa mediante el pago de salarios y otras prestaciones por el trabajo efectivamente realizado.

Uno de los aspectos positivos es que en la empresa posee un equipo de trabajo en el que se destaca por el respeto y los valores, por ejemplo, si hay una persona que insulta o pelea se la hecha automáticamente.

Por otro lado, a partir de otra entrevista se logró obtener la opinión de uno de los choferes existentes con más de 23 años de antigüedad en la empresa, con respecto a su conformidad en el trabajo. El mismo también manifiesta, al igual que el Jefe de Depósito, que hay un buen clima laboral y todo el personal se considera una familia, a pesar de que a veces hay discrepancias por temas laborales, todos mantienen una buena relación de trabajo.

Sr. López:

“En el caso de que ingrese un nuevo empleado, éste se tiene que amoldar a como son las normas acá. Los que son más viejos van diciendo como son las cosas y cómo funcionan dentro de la empresa, y después el nuevo lo hace o no lo hace. Si el nuevo no entró al grupo de trabajo, y no incorporó cómo se tienen que hacer las cosas, en algún momento se tiene que ir.”

Por ello, las personas que deseen ingresar a la empresa deben mantener los valores inherentes a la misma y sobre todo preservar el clima organizacional existente, adaptándose a su funcionamiento de forma eficaz y eficiente.

Cabe destacar que, aunque el director había manifestado la falta de compromiso, motivación e iniciativa de los empleados, los mismos expresan todo lo contrario, ya que demuestran cierta conformidad en su área de trabajo y se sienten verdaderamente comprometidos con la misma. Además, se pudo constatar que existe una cultura organizacional fuerte, en el que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, y ejercen una gran influencia en el personal.

La existencia de esta cultura favorece el desempeño del personal, dado que los empleados saben qué tienen que hacer y qué se espera de ellos, al haber un conjunto de valores claros y aceptados en la empresa.

Por último, hay que destacar que el clima organización actual de la empresa favorece la motivación de los empleados, y eso conduce a un mejor desempeño de las tareas, aumentando la satisfacción de los clientes y con ello, la rentabilidad de la empresa.

5.5.2 Reclutamiento y selección

Según expresó el Director en la entrevista mencionada anteriormente, la empresa cuenta con personal estable, por lo que rara vez contratan personal para formar parte de la organización. Sin embargo, en el momento de contratación de personal se solicita como requisito principal que la persona que desee ocupar el cargo tenga ganas y entusiasmo de trabajar, ya que la empresa brinda capacitación a través del trabajo, sometiéndose a un proceso continuo de aprendizaje, solamente a través de la práctica, y no de la teoría. Por ejemplo, cuando el personal sale de licencia, se arreglan las tareas de todos con el fin de cubrir el puesto que falta, por lo que no se contrata personas externas, sino que se transfiere personal interno; muchas veces generando una sobrecarga de tarea en otros cargos. Según lo expresado por el Encargado Administrativo, contratar personal externo

implica explicarle todo el manejo, el proceso y funcionamiento de la empresa, y eso insume mucho tiempo.

Cabe destacar, que la empresa no ha realizado ningún análisis de los cargos existentes en la misma, y no cuenta con Descripción y Especificación de cargos claramente estipulados, por lo que dificulta el reclutamiento y selección de personal idóneo para cada cargo, en especial, en el cargo de Chofer.

5.5.3 Descripción general de tareas en los cargos

A través de entrevistas realizadas al Encargado Administrativo y al Jefe de Depósito de la misma, se pudo obtener información relevante respecto a las tareas asignadas a algunos cargos existentes en la empresa en la actualidad.

En primer lugar, el Encargado Administrativo se encarga de controlar el área administrativa de la empresa, así como también las operaciones que se efectúan en el depósito de la misma.

Por otra parte, el Jefe de depósito se encarga de controlar la carga y descarga de la mercadería, y lo que se distribuye en las camionetas de reparto. El mismo debe estar pendiente de la mercadería que ingresa y se traslada a Montevideo, así como aquella que llega con destino al reparto, con respecto al tipo, cantidad,

destino y estado de la misma explícitos en el remito recibido por parte de las secretarias.

Con respecto al Jefe de Mantenimiento, sus tareas comprenden la compra de repuestos necesarios, asegurar el mantenimiento y acondicionamiento general de toda la flota de vehículos; y en el caso que los camiones sufran determinadas fallas, éste determina si la reparación se realiza en la empresa o mediante un tercero, luego de haber pasado por el mecánico correspondiente.

En cuanto al Jefe de Combustible, se encarga de recibir y dispensar el combustible en los distintos vehículos, del mantenimiento de camiones que posee problemas de lona, piolas, catracas. Además, ayuda en algunas tareas desarrolladas en el depósito y realiza el control de vehículos para las inspecciones periódicas. Por ejemplo, ante una situación en donde un camión esté gastando más combustible de lo normal, es quien se encarga de avisar y se procede a averiguar qué kilometraje hizo, qué sucedió, y en base a eso se evalúa las razones de lo sucedido.

Los choferes se ocupan de conducir los vehículos propiedad de la empresa, ya sea camiones grandes, chicos, o camionetas de reparto. Muchas veces, los choferes aprenden a cargar y descargar todo tipo de mercadería, mediante la utilización del auto-elevador en ciertas ocasiones. Por ello, se

trata de que los mismos cuenten con el conocimiento necesario para manejar la mayoría de los equipos. Por ejemplo, los choferes de camiones en su mayoría saben manejar los auto-elevadores.

En las oficinas, se encuentran 4 secretarias que, a pesar de que todas hacen todas las tareas, cada una tiene estipulada sus tareas específicas. Por lo tanto, una se encarga de la facturación a crédito, otra a la atención al cliente, otra se ocupa de la facturación al contado, y otra a las cobranzas en el que llama personalmente a los clientes correspondientes. En el proceso, ellas reciben el pedido, brindan presupuesto, realizan y emiten nota de pedido, facturan todo lo que proviene de Montevideo todos los días y todo lo que se genera durante la semana o el mes.

Por su parte, los peones de reparto se encargan de la carga y descarga de la mercadería de los camiones y/o camionetas; y los serenos se ocupan de la seguridad general de la empresa, y también de controlar la descarga de la mercadería cuando llega al depósito de la empresa fuera del horario de trabajo, realizando una nota en el caso que el cliente concurra a retirarla de inmediato, con autorización previa el director.

Por otra parte, los mecánicos se encargan de revisar cualquier desperfecto que posea el vehículo en determinado momento (problema de luces, etc.), en el caso que el chofer le comunique ciertas fallas del mismo, por lo que también se

ocupan que los choferes les transmitan cualquier novedad referente a la parte de mecánica de los vehículos.

5.5.4 Análisis en el cargo de Chofer

Con respecto al cargo de Chofer, se han realizado entrevistas al Director General, al Encargado Administrativo, al Jefe de Depósito y a uno de los Choferes, a los efectos de recabar información relevante sobre aspectos vinculados al mismo. En el primer acercamiento a la empresa, se manifestó la falta de choferes capacitados y la existencia de vehículos sin funcionar actualmente, por lo que se prosiguió a analizar esos aspectos de diferentes perspectivas. En este sentido, se obtuvieron distintas visiones respecto al mismo.

Según lo expresado por el Director, al tratarse de una empresa relativamente estable, sus choferes han aprendido únicamente a través de la experiencia y conocimientos que paulatinamente adquirieron en la misma. En este sentido, todo el personal se encuentra relativamente dotado para desempeñar sus tareas, y perfectamente podrían trabajar en cualquier otra empresa dentro del mismo rubro, sin ningún tipo de problema. Por ejemplo, si un chofer quisiese trabajar dentro de la forestación, podría hacerlo.

En la empresa, los choferes aprenden a cargar y descargar todo tipo de mercadería, a pesar de que no se encuentran dentro de las tareas asignadas al

mismo, y que no lo realizan en forma habitual, dado que son tareas específicas de los peones de reparto. Hace unos años, los choferes realizaban todas esas actividades, sin embargo, en la actualidad la legislación es menos flexible y los limita únicamente a conducir vehículos.

Sin embargo, en la entrevista realizada al Encargado Administrativo, el mismo afirmó la falta de capacitación en los choferes de la empresa dado a que muchas personas no poseen la preparación necesaria y suficiente para el desempeño de este tipo de tareas. La empresa es muy exigente en cuanto a requisitos en el momento de la contratación de choferes, ya que la obtención de la libreta profesional no implica estar capacitado para el desempeño del cargo. Según lo expresado por el mismo, hace muchos años para obtener esa libreta se realizaba un análisis más preciso y profundo, debido a que se analizaba la visión nocturna, se realizaban análisis psicotécnicos y prácticos para medir la reacción entre el frenaje, desaceleración y aceleración. En la actualidad, se solicita la libreta profesional y, en ocasiones la prueba psicotécnica, que consiste en un examen médico riguroso en el cual se evalúa la visión nocturna, reflejos, se dibuja para evaluar la condición psicológica de la persona, tiempo de demora para salir de la zona de encandilamiento, en qué momento se encandila mediante un aparato específico utilizado por un oculista.

Hoy en día, muchos choferes conducen un camión que mueve aproximadamente 45 toneladas, circulando no menos de 90 km/hora sobre la ruta

en 5 horas aproximadamente, y eso implica mucha responsabilidad dado a su gran peso de arrastre, y eso depende de la conciencia de la persona formada a través de los años de experiencia. A su vez, el encargado de depósito expresa que:

Sr. López:

“Los camiones se fabrican destinados a personas de poco conocimiento ya que son automáticos, y ante cualquier imprevisto en la ruta llama a la empresa para obtener la reparación inmediata, y enseguida se le envía auxilio.”

Unos de los aspectos positivos que destaca son que los choferes son fijos todo el año, es decir, inclusive en invierno o en épocas fuera de zafra se mantiene el personal como si estuvieran trabajando; por lo cual nunca se envía a ningún empleado a seguro de paro, ni se despide por mala conducta o por hurto. Según expresó,

Sr. López:

“Nosotros tratamos de ser una familia, pero como toda familia a veces nos peleamos y tenemos conflictos internos”.

Por último, el Jefe de Depósito manifestó que los choferes cumplen un determinado horario de trabajo, y dentro de ese horario pueden no estar realizando ningún viaje, que en ese caso se encuentran en el depósito

disponibles y atentos ante cualquier orden del mismo. Según lo expresado, todos los choferes se reparten el trabajo para que se realice en forma rápida, y todos se encuentran capacitados para su desempeño. Además, se trata de enseñar a los choferes nuevos las labores de la empresa y su funcionamiento, por lo que suele suceder que muchos de ellos renuncian e ingresan a otra empresa del rubro.

5.5.5 Análisis del cargo de Secretaria

De acuerdo a las entrevistas realizadas se pudo constatar algunos problemas en el cargo de Secretaria, dado que existe un excesivo número de puestos de trabajo, y por lo tanto, genera un gran fraccionamiento de tareas que resultan ser homogéneas entre sí, ya que una se encarga de la facturación a crédito, otra de las ventas al contado, otra de la atención al cliente y otra de las cobranzas. Por otra parte, mediante la observación participante, se pudo visualizar que la excesiva cantidad de secretarias genera que las mismas no cuenten con tareas a realizar durante su horario de trabajo y esta situación, a su vez, provoca que no realicen actividades que agregan valor a la empresa. Con respecto a los puntos tratados en el apartado de reclutamiento y selección, se comprobó que las secretarias no cuentan con las aptitudes y conocimientos necesarios para desempeñar las tareas relativas a su cargo. Además, no se cuenta con una descripción y especificación del cargo previamente estipulada lo que provoca un mal procedimiento a la hora de reclutar y seleccionar al personal, dado que no se tienen en cuenta aspectos claves como los conocimientos requeridos, la formación y la experiencia adecuada

al momento de ingresar un nuevo funcionario a la empresa. Así declaró una funcionaria del área administrativa de la empresa:

Sra. Rodríguez:

“Otro problema que vi es el tema de selección del personal, no tienen nada previamente estipulado. Contrató a una persona que trabajaba en una panadería y la puso a contabilizar. El encargado general era peón. Todos los puestos son seleccionados de esa forma, no se busca una persona especializada que es lo que le sirve a la empresa. Al momento de elegir al personal se tiene que elegir al más capacitado, no buscar a alguien que le sirva un sueldo barato. Además, no sería el caso, porque el dueño paga muy buenos sueldos.”

Es decir, como se señaló anteriormente, no existe un adecuado proceso de selección y reclutamiento del personal, y esto sumado a la alta fragmentación de las tareas, provoca que el personal no agregue su máximo valor a la empresa y aumentando los costos de la misma.

En definitiva, en el presente capítulo se buscó ofrecer una visión general del área de recursos humanos. A través de este análisis se detectaron diversas problemáticas relativas a las políticas de RRHH que enfrenta la empresa, tales como la desconformidad del director con respecto al compromiso de su personal y de encontrar candidatos comprometidos al momento de reclutar y seleccionar personal nuevo, la carencia de lineamientos claros en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, la alta fragmentación de tareas en determinados puestos, la carencia de

choferes que superen las expectativas de la empresa al momento de contratar, la falta de descripciones y especificaciones de cargo dentro de la empresa, entre otros. En el capítulo relativo a sugerencias de Recursos humanos se ofrecerán alternativas para superar los puntos señalados.

6. SUGERENCIAS:

6.1 Crecimiento y Delegación

Una vez llevado a cabo un diagnóstico respecto a los puntos planteados en los capítulos de delegación y de crecimiento, es necesario plantear sugerencias con el objetivo de tratar de guiar el accionar en la empresa y así subsanar los problemas detectados. Contemplar y considerar al mecanismo de delegación como una herramienta potente que puede llegar a generar una mayor eficiencia dentro de los procesos de la organización, es en definitiva la sugerencia clave para mitigar una de las problemáticas actuales dentro de “TRANSPORTES YA S.A”.

En el capítulo correspondiente a Delegación, se dejó constatado cómo el director en sus palabras expresaba que siempre se encontraba disponible ante cualquier queja de sus clientes, sus teléfonos estaban abiertos para resolver continuamente sus inquietudes y problemas. Si bien se señaló que este aspecto puede tomarse como positivo, debido a que genera un contacto más estrecho con los clientes, puede volverse inapropiado que dentro de una empresa su director se encargue de resolver todas las quejas provenientes de clientes. Como sugerencia, se plantea que sería aconsejable idear un plan para la resolución de quejas por parte de los clientes, que resulte adecuado al asegurar que todas las inquietudes de los mismos sean distribuidas de la mejor manera posible entre el personal de oficina y su director, para evitar la sobrecarga de inquietudes que recaen sobre él. Es decir, lo ideal sería que aquellas quejas provenientes de clientes de menor

relevancia sean atendidas por el personal de oficina, mientras que aquellas que provengan de clientes más estratégicos sean atendidas por Pérez o el encargado administrativo.

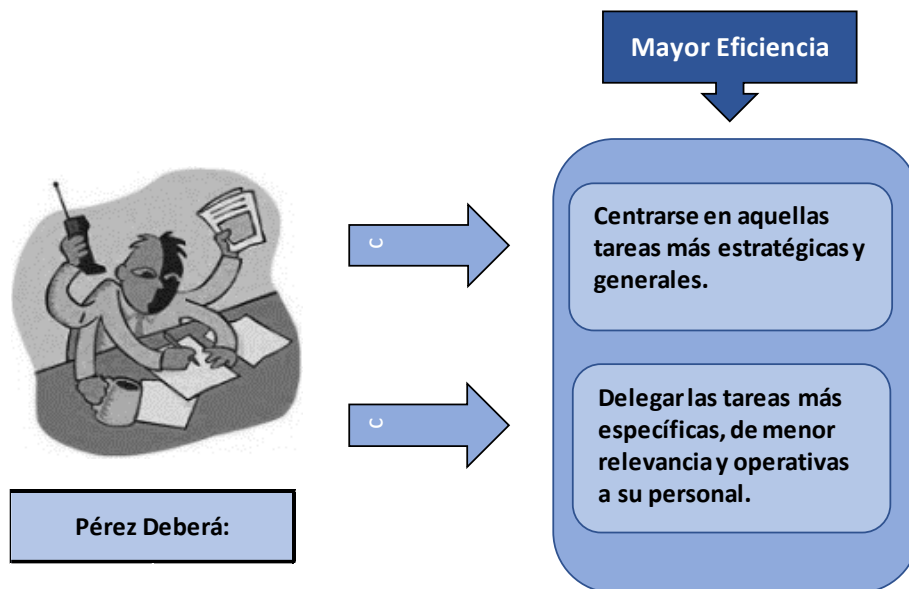


Figura 7. Medidas a tomar por Pérez.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

Para que Pérez pueda delegar tareas, será necesario definir qué tareas pueden resultar delegables dentro de la empresa, y aquí si bien existen criterios que pueden ayudar a diferenciar a aquellas tareas que se consideran delegables de las que no, entrarán en juego aspectos subjetivos del propio director. Será éste en última instancia quien decida qué tareas delegar, y qué tareas continuará llevándolas a cabo él mismo.

Según Marta Alles (2007) un paso importante e ineludible que se debe realizar antes de delegar tareas consiste en llevar a cabo un análisis de las tareas

que se realizan a fin de poder determinar cuáles son susceptibles de ser delegadas. Un método efectivo para hacerlo consiste en hacerse las preguntas que se presentarán a continuación, y elaborar un listado de los resultados obtenidos. Es decir, la base para determinar cuáles tareas Pérez podrá delegar consiste en un análisis y crítica de las tareas que realiza actualmente, para disponer del orden de importancia de las mismas y cuáles podrían ser realizadas por otras personas dentro de la empresa sin que ello afecte directamente a la eficiencia de las mismas ni que las tareas por su importancia resulten imprescindibles ser realizadas por el director.

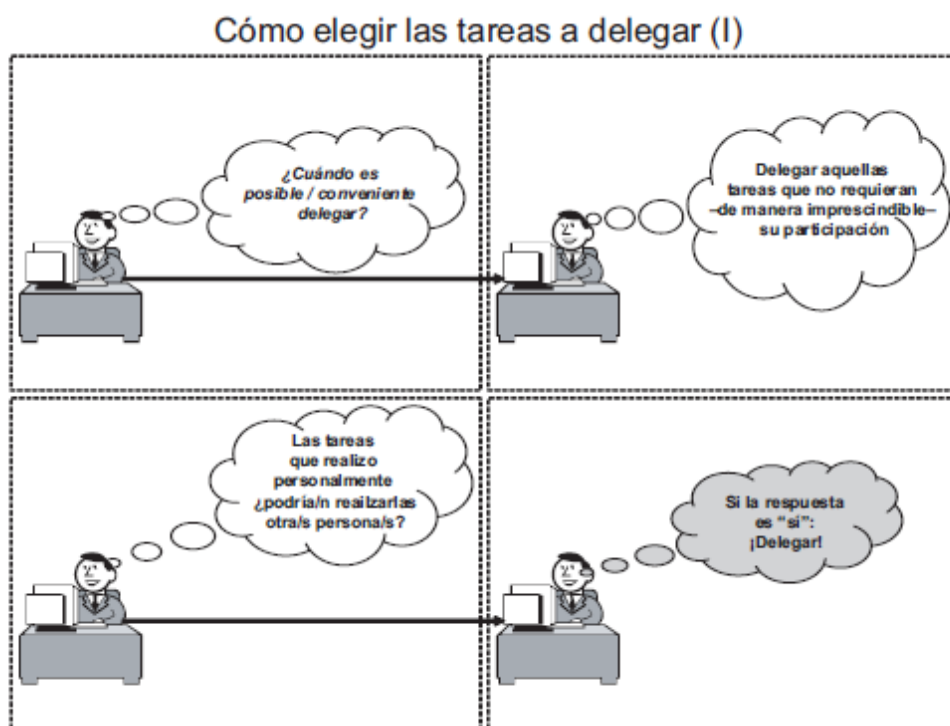


Figura 8. Cómo elegir las tareas a delegar (Alles, 2007, p. 41)

Es decir, la clave está en preguntarse “¿Esta tarea podría realizarla otra persona? ¿Esta tarea no requiere de manera imprescindible la participación del

director?”, en base a estas dos preguntas, según la autora pueden determinarse aquellas tareas susceptibles a ser delegadas por Pérez. A su vez, luego de haber planteado dichas preguntas será necesario analizar si las tareas susceptibles de ser delegadas cumplen con ciertos criterios como los que se muestran a continuación.

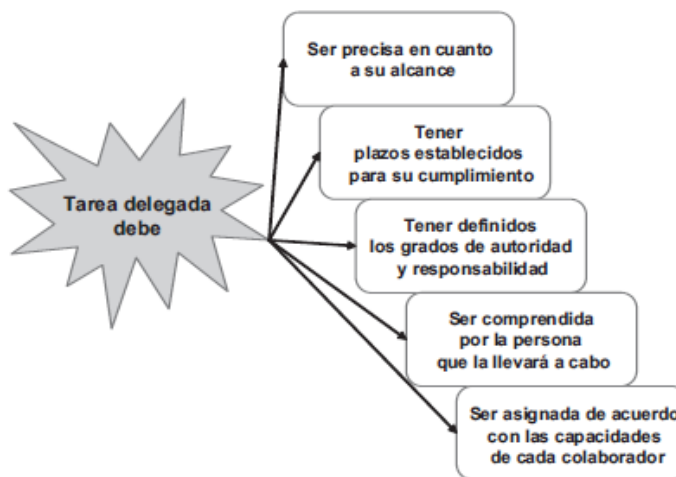


Figura 9. Qué deben cumplir las tareas a delegar (Alles, 2007, p. 41)

En el caso particular de “TRANSPORTES YA S.A” se podría preguntar si la tarea relativa a la atención a las quejas de clientes de menor importancia relativa resultaría delegable. Siguiendo el ejemplo de a continuación:

1. ¿La tarea relativa a la atención de quejas de clientes de menor importancia relativa es imprescindible que sea realizada por el Sr. Pérez? **Respuesta:** No.
2. ¿La tarea podría ser realizada por el personal de oficina? **Respuesta:** Sí.
3. ¡Delegar!

En definitiva, será el director Pérez quien deberá realizarse las siguientes preguntas en cuanto a las diversas tareas que lleva a cabo dentro de su empresa, con el fin de determinar cuáles podría dejar en mano de otras personas, todo esto sin perder el control sobre las mismas.

Por otra parte, Pérez deberá preguntarse el por qué no delega, cuáles son los motivos que llevan a que casi todos los aspectos, controles, firmas, y demás elementos dentro de la empresa deban pasar por él. Será fundamental llevar adelante una autocrítica como director, con el fin de analizar aquellos puntos claves de su persona y de la cultura organizacional que estén impidiendo que la delegación se lleve adelante. Para esto, será importante para Pérez reconocer y tener en cuenta que, si bien en ciertas tareas puede ser más efectivo que sus empleados (por experiencia, conocimiento, etcétera), si él se dedica a realizar tareas que podrían ser llevadas a cabo por otras personas (que con el debido entrenamiento podrían ejecutarlas adecuadamente) terminará sobrecargado y no podrá dedicarle el tiempo necesario a sus funciones esenciales como director: el coordinar, dirigir y administrar.

Al reconocer a la delegación como una herramienta importante para generar resultados positivos dentro de la empresa y al llevar a cabo medidas que la impulsen, se podrá decir que los factores organizacionales que están impidiendo el crecimiento dentro la organización y que fueron tratados en el capítulo correspondiente a “Crecimiento” serán derribados. Es decir, como

plantea Larry E. Greiner, la empresa TRANSPORTES YA S.A estaría en la fase 3 del crecimiento organizacional, en donde el crecimiento se puede impulsar a través de la delegación. Sólo logrando una delegación efectiva, el Sr. Pérez no verá al crecimiento como algo que esté fuera de su alcance, que los asuntos de su empresa “se le irán de las manos”. Según lo que plantea el autor, resulta imposible llevar adelante un crecimiento dentro de la empresa en donde todos los esfuerzos, tareas y actividades dependan de su director y se encuentren centralizados en él. Llevando adelante una delegación exitosa, el director dejará de ver a la palabra “Crecimiento” como un sinónimo de mayores esfuerzos personales y una sobrecarga aún más desmedida de la que posee actualmente. Es por este motivo, que surge como sugerencia un reconcomiendo de la importancia de la delegación como uno de los factores a la interna de la empresa que se encuentran frenando su crecimiento, sólo distribuyendo las tareas, responsabilidades y decisiones dentro de la organización, el crecimiento no significará una sobrecarga para su director y una realidad que no pueda soportar.

Por otra parte, la fuerte carga impositiva y la inestabilidad económica de la región y del país, no resultan aspectos que la empresa pueda controlar, ya que son elementos que vienen dados por el ambiente en donde actúa y brinda sus servicios. Sin embargo, es importante reconocer el problema para tratar de tomar medidas de resistencia que ayuden a combatir el panorama hostil que ofrece actualmente la realidad en la región. Teniendo en consideración las sugerencias brindadas en los demás capítulos (relativo a los costos) se pueden generar medidas

que ayuden a acotar los costos y así enfrentar de mejor manera los factores del ambiente externo que impiden el crecimiento de TRANSPORTES YA S.A. Se sugiere que el director continúe con la visibilidad de esta problemática a través de las manifestaciones que llevo a cabo en la región de Tacuarembó con otros empresarios y comerciantes, porque de esta forma se busca dar a conocer a las entidades públicas las condiciones en que los empresarios y comerciantes brindan sus servicios, con el fin de llegar a un mutuo acuerdo y a la toma de medidas por parte de los organismos públicos que ayuden a apaciguar la difícil situación que enfrentan actualmente las empresas en la región.

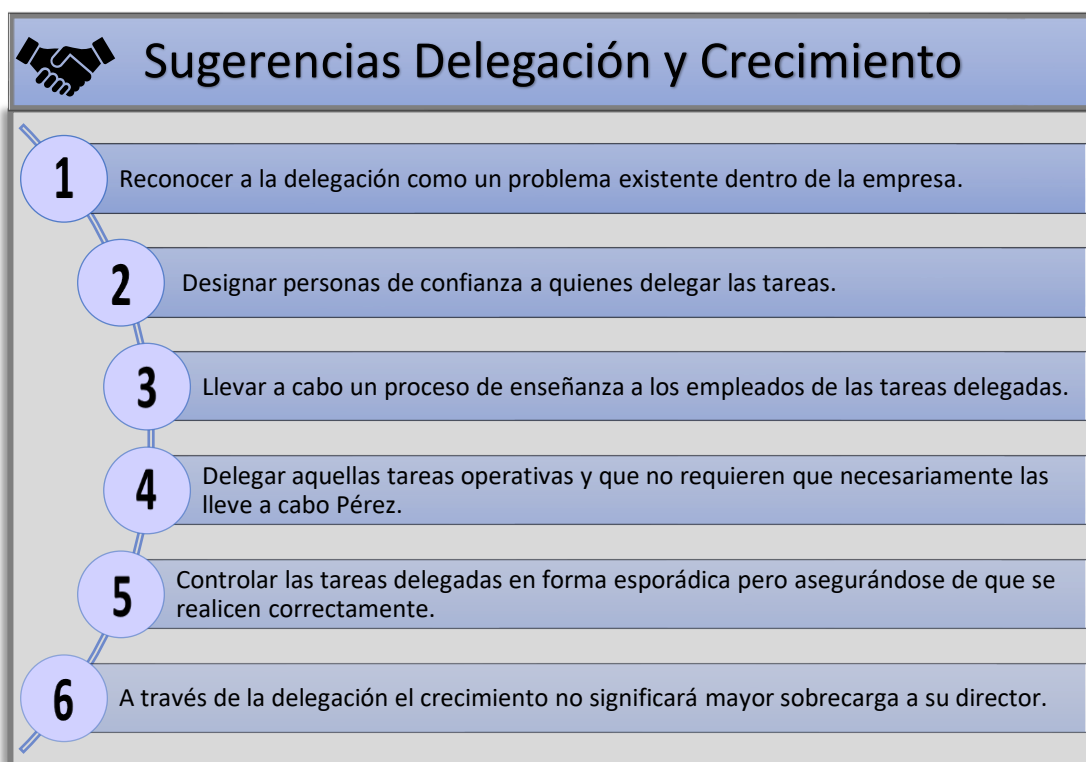


Figura 10. Sugerencias sobre Delegación y Crecimiento.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

6.2 Proceso de Distribución

Tal como se ha descrito anteriormente en el análisis del procedimiento, una de las fallas detectadas en el proceso es el mal uso que se le da al correo electrónico. Actualmente, la empresa no realiza una revisión diaria de la bandeja de entrada. Para lograr mejorar este aspecto, se podría considerar activar las notificaciones del correo electrónico en todas las computadoras del área administrativa de la empresa, logrando de este modo estar al tanto de los mensajes que reciben.

En cuanto a la fijación del presupuesto, sería correcto crear un estándar, es decir, realizar una planificación de los costos que se incurren al brindar los servicios a cada cliente, considerando diversas variables, tales como:

- a) Camión vacío o camión lleno
- b) Espacios que ocupan cada objeto
- c) Distancia a recorrer
- d) Momento de entrega
- e) Cantidad de objetos
- f) Objetos frágiles o no

Teniendo en consideración estas variables, se podrían plantear un indicador que midiese la optimización de la carga del camión, buscando de esta manera lograr el menor costo posible por parte de la empresa.

En la etapa de negociación con el cliente, sería importante contar con un estándar preestablecido con un margen de variaciones posibles a considerar. Es decir, debería existir un documento que explicitase hasta qué montos son posibles aceptar en una negociación con los clientes.

Se detectó que la empresa no lleva adelante una adecuada clasificación de sus ingresos. Las secretarías al momento de registrar el pedido no realizan ningún tipo de discriminación por tipo de ingresos relativos a los diferentes tipos de servicios, volcando todos los ingresos a una misma cuenta denominada “Ventas”. Esto trae como consecuencia que la empresa desconozca aquellos rubros o servicios que le brindan mayor rentabilidad y aquellos que no arrojan un atractivo margen de ganancia. Como sugerencia, sería correcto realizar una clasificación de los ingresos de acuerdo al rubro, para así subsanar las problemáticas señaladas anteriormente.

En relación al pago contado o crédito, se pudieron notar ciertos problemas. Como una posible solución, se podría aplicar un estándar de créditos, es decir, establecer de forma documentada los cobros a crédito en un plazo determinado, generalmente hasta 30 días. Sería de gran relevancia llevar una cuenta Deudores por venta en el sistema informático de la empresa, en la cual se debería incluir datos del deudor y crear recordatorios cerca de la fecha del vencimiento de los cobros, para que de este modo se

pueda tener un control riguroso sobre esta cuenta. Lógicamente, para que esto pueda ser llevado a cabo, sería sumamente necesario que la empresa se adaptase a este sistema informático, que adoptase una cultura de mejora continua, buscando adecuarse a las ventajas que ofrecen los sistemas de información. Hoy en día, TRANSPORTES YA S.A cuenta con un sistema informático muy útil para la gestión de la empresa, pero no está siendo utilizado correctamente. Por tal razón, sería recomendable hacer que el personal de la empresa entienda el potencial que tiene este programa y todos los beneficios que puede ofrecerles. Para lograrlo, sería necesario realizar una breve capacitación al personal. Sin embargo, no se pueden descuidar los costos de la empresa, por lo que se debería plantear un plan de capacitación intensivo, pero en un corto plazo.

En un siguiente paso del proceso se realiza la emisión de la nota del pedido. La misma consiste en un documento emitido por la secretaria, el cual consta de datos de la mercadería que arriba a la empresa, del cliente, momento de entrega, entre otros datos relevantes al pedido. Como se ha comentado anteriormente, este documento no es supervisado por el Jefe de la sección, por lo que puede acarrear con fallas. Por tal motivo, sería oportuno que, en el momento de su emisión, el supervisor controle si está todo correcto y firme el documento. Además, este documento es llenado a mano, lo que puede causar errores en la interpretación del mismo. Por lo tanto, sería correcto que el mismo fuese hecho en computadora, logrando así disminuir los posibles errores y lograr mayor rapidez en el proceso.

En el desarrollo de este análisis, se ha podido notar que una gran carencia que tiene la empresa está vinculada a la Tecnología. Si bien cuentan con un sistema informático potente, el mismo no es aprovechado, por lo que muchas tareas que podrían ser realizadas automáticamente por el programa, lo hacen las personas, lo que puede ser en ocasiones innecesario.

A pesar de contar con este sistema informático, sería de gran ayuda poder tener una Intranet en la organización. Una intranet es una red informática que utiliza la tecnología del Protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización. Suele ser interna, en vez de pública como internet, por lo que solo los miembros de esa organización tienen acceso a ella (Wikipedia, 2017).

Esta herramienta sería muy beneficiosa para la empresa. Lograría acotar los tiempos del proceso y disminuir errores. Por ejemplo, en los pasos “recibir orden de trabajo” y “recibir remito”, sería adecuado que el Jefe de depósito tuviese una computadora en su lugar de trabajo, y que al momento de enviar estos documentos, se realizasen vía intranet, evitando la ida de la secretaria al depósito.

En cuanto al sistema informático que ya tienen, es recomendable utilizar al máximo sus funciones, comenzando por realizar toda la

documentación de la empresa en el mismo, evitando el uso del papel, para no tener problemas en el archivado ni en la búsqueda de documentación antigua.

Analizando el paso “El cliente lleva mercadería a la empresa (los que poseen vehículos propios), ó los choferes de reparto concurren a buscar el pedido en el domicilio del cliente”, se notó que en esta etapa no se realizan controles oportunos. Si bien se verifica que la carga del camión esta correcta, no existe un control previo en el momento que llegan los pedidos levantados en casa de clientes. Por la falta de este control, puede ocurrir que la mercadería sufra daños en el tramo casa del cliente- empresa, pero es detectado recién al final del proceso, cuando el destinatario lo recibe. Por tal motivo, sería recomendable realizar este control, siendo el responsable el Encargado de depósito.

En relación a la emisión de las boletas y facturas, surge como gran inconveniente el fraccionamiento de las tareas. Se requieren a dos secretarias para realizar tareas homogéneas y rápidas de realizar, por lo que se está dando un mal uso a estos recursos humanos. Es innecesario que dos personas realicen esta tarea, por lo se propone realizar un análisis de este punto y verificar si realmente agrega algún valor o no el contar con dos personas que realizan prácticamente las mismas tareas. Sería muy provechoso realizar un profundo análisis a la situación actual de la empresa y replantearse la distribución de estas personas, y examinar a detalle la opción de reducir parte de aquel personal que no esté cumpliendo con los requisitos de la empresa o que no le esté brindando “beneficios” el contar con el

mismo. Como se ha sugerido en el apartado de recursos humanos, sería conveniente sustituir el excesivo número de secretarías por un cargo de Auxiliar Administrativo Contable, logrando así reducir el fraccionamiento de las tareas, acotando costos y contribuyendo a una mayor eficiencia en la empresa.

Pensando en el almacenamiento de la mercadería, previamente se destacó que la misma se realiza de forma correcta. Sin embargo, sería conveniente que además de organizarlas en cuanto a cliente y destino, se las ordenase en cuanto a tiempos, dejando juntas aquellas mercaderías que deben ser entregadas con anterioridad a las demás. Además, el Encargado de depósito debería realizar un control de este almacenamiento, verificando posibles errores en los remitos o en las mercaderías.

Otro punto a brindar sugerencias sería la creación, emisión y recepción del remito. Si bien el mismo contiene datos correctos, no es emitido en el momento oportuno ni enviado de forma eficiente. Es decir, este documento podría ser creado y enviado al Encargado de depósito en el momento que se crea la orden de trabajo, ya que ambos documentos contienen prácticamente la misma información. Además, podría ser enviado vía intranet al igual que la orden de trabajo, evitando así el trabajo doble de la secretaria. Para que esto funcione, sería correcto que el encargado de

depósito contara con una impresora en su despacho, para así poder imprimir los remitos en el momento que deban ser colocados en la mercadería.

En relación al control realizado al remito, es recomendable realizarlo en el momento que arriban los pedidos a la empresa, posibilitando así la continuación del proceso en forma eficiente y evitando demoras innecesarias en los envíos.

Por otro lado, se sugiere establecer un criterio de ordenamiento de los remitos que son llevados por el chofer en una carpeta, ya que como se mencionó en el análisis, tenerlos en un orden aleatorio puede generar confusiones o incluso extravío de los mismos, pudiendo causar atrasos en la entrega de los pedidos. Por tal motivo, se recomienda establecer un criterio de ordenamiento, ya sea por urgencia, fecha de envío o cualquier otro método que haga posible la realización de un control efectivo. Esta carpeta debe servir como herramienta de control de los remitos, siendo imprescindible llevarla de forma adecuada.

A su vez, es necesario que el Jefe de Depósito realice un control previo a enviar la mercadería, para corroborar que la misma tenga adjunta su documentación correspondiente, la cual permite justificar la mercadería en tránsito y cumplir con los requisitos legales.

Quizás sea necesario que los choferes de camiones grandes concurren a cursos en períodos breves de tiempo, o encontrar la forma de que los mismos

obtengan conocimientos generales acerca del mantenimiento de los vehículos, de manera que si sufren percances en la ruta, lo puedan solucionar de forma inmediata y pueden llegar a destino en el tiempo estipulado. Se podría considerar esta posibilidad, siempre teniendo en cuenta los costos en que se incurriría y su efecto en el funcionamiento de la empresa.

Se debería desarrollar e implementar un programa informático en el cual las secretarías de la oficina de Tacuarembó envíen la información correspondiente a la mercadería transportada a la oficina de Montevideo, una vez que sale el camión de allí. De esta forma, se eliminan demoras innecesarias ya que se tiene información aproximada sobre la encomienda que llegará en forma previa; utilizándose sistemas de información informatizada que contienen base de datos que permiten agilizar el procedimiento. Por lo tanto, cuando llega el vehículo a su destino, el secretario ya tiene información y conocimiento previo mediante el programa informático, y confeccionado gran parte del remito, a los efectos de realizar el control de la encomienda trasladada por parte del Jefe de Depósito. Una vez que llega el camión, el chofer entrega la carpeta a la oficina de inmediato, se descarga, controla y se ordena la mercadería, y de esta forma se termina de confeccionar el remito con los datos reales de la misma, especificando cantidad, tipo, estado en que llegó a la agencia de Montevideo, entre otros. Esta sugerencia surge a partir de que se detectó un

problema ligado a la falta de intercambio de información entre el director de la empresa de Tacuarembó y el personal de la agencia de Montevideo, debido a la falta de coordinación, de canales de comunicación y de sentido de unión que lleve a que ambas sucursales se sientan pertenecientes a una misma empresa. De esta manera, se agiliza el proceso y se entregan los pedidos en tiempo y forma, fortaleciendo la imagen de la empresa y la fidelidad de los clientes.

Las tareas nombradas de en los puntos 28 a 34 contienen un gran componente de control en ellos, es por este motivo que la empresa deberá asegurar mecanismos eficientes para lograr controles efectivos en cuanto al estado de la mercadería durante los distintos trayectos que se realicen. En cuanto al ordenamiento de las mercaderías realizadas en el depósito de Montevideo, es correcto que éste se lleve adelante. Sin embargo, como se nombró en puntos anteriores, sería adecuado llevar adelante distintos criterios a la hora de ordenar las encomiendas, como podría ser el tiempo de entrega. De esta forma se lograría priorizar aquellas mercaderías que deben ser entregadas con anterioridad a las demás. Por otra parte, el Encargado de depósito debería llevar a cabo un control en cuanto al orden de las mercaderías y de sus remitos, para verificar que todo se encuentre en forma correcta.

La tarea relacionada al traslado de la mercadería al cliente resulta de suma importancia en el proceso, porque se trataría del contacto definitivo con el cliente final. Es aquí donde la empresa cumple con el objetivo del proceso y le trasmite al

cliente cuál es su imagen, entrando en contacto cara a cara con él. Es por este motivo, que la empresa TRANSPORTES YA S.A deberá contar con choferes que se caractericen por el buen trato al cliente, por la amabilidad y la atención en todo momento. Los choferes deberán contar con lineamientos claros en cuanto a la excelente atención que deberán brindarle a los destinatarios, para que éstos al final del proceso se lleven una excelente imagen de la empresa.

Por otra parte, en cuanto al remito, éste debe cumplir con todas las exigencias normativas, y debe figurar en forma clara todos los aspectos relativos a la mercadería para evitar posibles discordancias al momento de la entrega de la encomienda o en períodos posteriores. El cliente deberá tener una visión clara del mismo al momento de firmarlo, y el chofer deberá estar atento a que la firma se haga efectiva, así como también deberá estar dispuesto a responder todas las dudas que le puedan surgir al destinatario en dicho momento.

Una vez que la encomienda es entregada al cliente, puede suceder que se presenten quejas en cuanto al estado de la misma, las tareas enumeradas de la 31 a la 34 son aquellas relativas a responder estos inconvenientes que puedan surgir. En primer lugar, resulta de suma importancia para la imagen de la empresa que ésta se haga responsable por los daños que le pudieran haber causado a la encomienda de los clientes, ante inconvenientes que haya

surgido por su responsabilidad. Esto ofrece a los clientes seguridad y seriedad. Como sugerencia, resulta importante remarcar que es apropiado conservar esta responsabilidad por parte de la empresa, es decir, TRANSPORTES YA S.A debe continuar ofreciéndoles a sus clientes la seguridad de hacerse cargo de inconvenientes que surjan por su responsabilidad. Por otra parte, si bien se producen procesos de control al momento de descargar la mercadería en depósito, al momento de trasladarla al domicilio del cliente pueden surgir inconvenientes que alteren el estado de las encomiendas. Será necesario entonces, contar con adecuados procedimientos de carga y de traslado que aseguren el buen cuidado de las encomiendas. Los choferes y los peones de reparto deberán contar con los conocimientos y con el trato adecuado al momento de cargar la mercadería y de trasladarla, de esta forma se minimizarían los inconvenientes que puedan afectar el estado de las encomiendas.

En caso de que la mercadería se haya dañado por responsabilidad de la empresa, es adecuado verificar cómo, cuándo y por qué se produjo, de forma de dejarlo registrado y así evitar que se vuelvan a cometer los mismos errores. Además, es importante que se realice una visita al cliente ante estos percances, tanto para verificar que la mercadería se encuentre dañada, como para ofrecerle una atención más personalizada, por lo que se sugiere mantener estos lineamientos establecidos en el proceso. Cabe destacar que, además, juega un papel importante la atención al cliente, por lo que será necesario contar con choferes caracterizados por el excelente trato al cliente, así como también que el Encargado de depósito se

encuentre en todo momento abierto a las quejas de los destinatarios, con el objetivo de tratar de solventarlas.

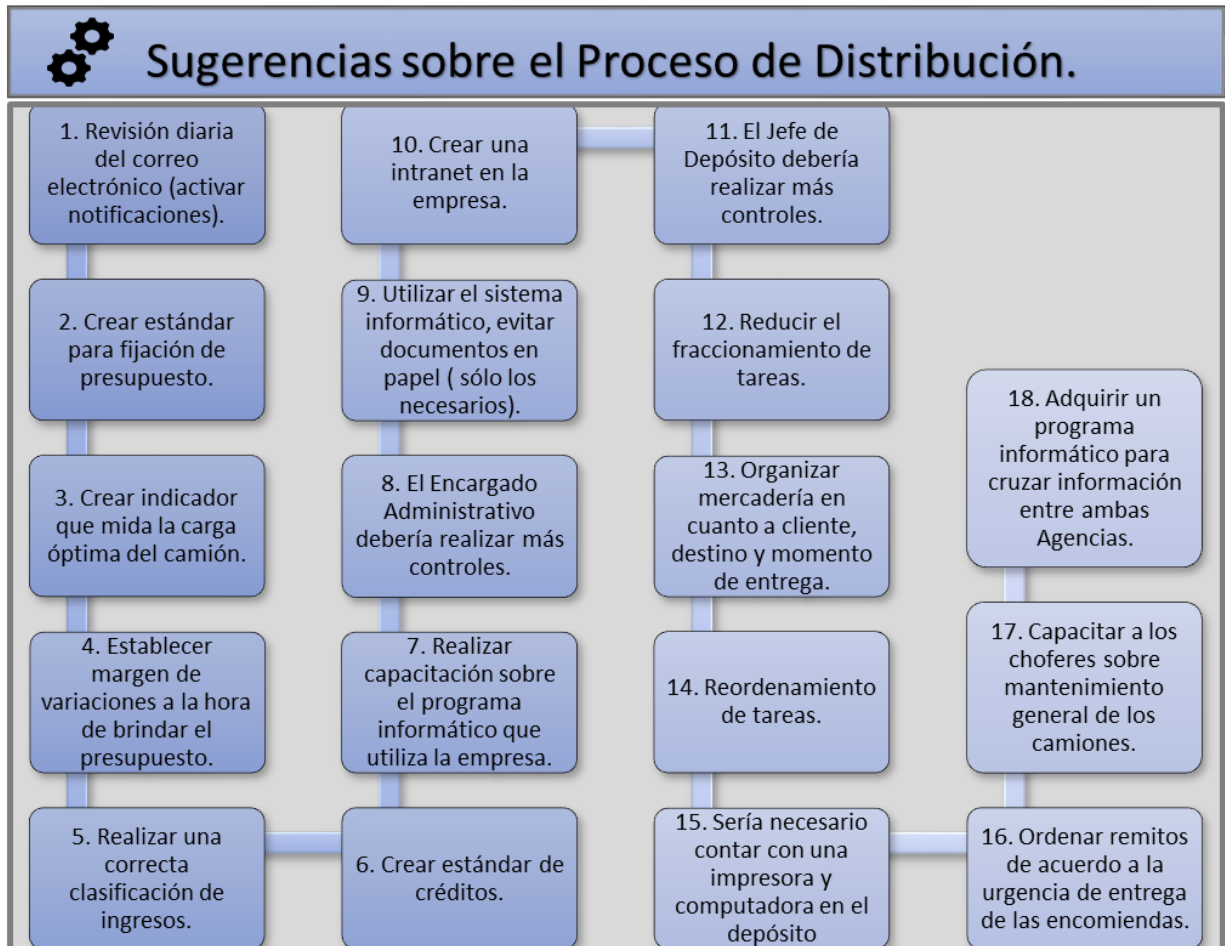


Figura 11. Sugerencias sobre el Proceso de Distribución.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

6.2.1 Rediseño del proceso

A continuación, se procederá a realizar el paso a paso del proceso rediseñado detallando cada una de sus tareas, luego de haberse realizado su respectivo diagrama de flujo.⁴

Nº	TAREA	RESPONSABLE
1	Recibir el pedido (por vía telefónica, internet, mediante el pedido de terceros, planificación previa, o personalmente).	Secretaria 1- encargada de atención al público
2	Brindar presupuesto estandarizado al cliente.	Secretaria 1
3	Negociar con el cliente la fijación del precio del servicio a prestar.	Secretaria 1
4	En el caso que el cliente acepte el presupuesto brindado, se debe definir si el pago del pedido se hará al contado o a crédito. Si el cliente no acepta el presupuesto brindado, finaliza el proceso.	Auxiliar Administrativo-Contable
5	Confeccionar, almacenar y enviar una Nota de Pedido (orden de trabajo) al Jefe de depósito y a la Agencia en Montevideo (en caso de ser este el destino del pedido).	Secretaria 1
6	Confeccionar, registrar y enviar remito al Jefe de depósito.	Secretaria 1
7	El cliente lleva la mercadería a la empresa (los que poseen vehículos propios), ó los choferes de reparto concurren a buscar el pedido al domicilio del cliente.	Jefe de Depósito (Tacuarembó)
8	<p>Controlar aspectos descriptos en el remito. En caso de existir discordancia entre la cantidad escrita en el remito y la mercadería actualmente existente, corregir error. Si hay desperfectos, anotar en el apartado de observaciones.</p> <p>Llamar al remitente para avisar la falla y dejar almacenada esa mercadería en el depósito. Resuelto esto, continúa el proceso.</p>	Jefe de Depósito (Tacuarembó)

⁴En el Anexo D se encuentra plasmado el mismo.

9	Emitir boleta, cobrar y entregar original al cliente. Si es a crédito, emitir la factura original y entregar al cliente.	Auxiliar Administrativo-Contable
10	Imprimir las distintas vías de los remitos y adjuntarlos a las mercaderías.	Jefe de Depósito 1
11	Ordenar y almacenar la mercadería que arribó a la empresa, en forma conjunta con otras mercaderías del mismo cliente, destino o tiempo de entrega; en un lugar determinado del depósito.	Peones de reparto. (Tacuarembó)
12	Controlar la tarea anterior. Si todo es correcto, continúa el proceso. Si está mal ordenado, realizar tarea anterior nuevamente	Jefe de Depósito (Tacuarembó)
13	Recibir y colocar en una carpeta las copias de remitos.	Chofer de camión
14	Dependiendo del tipo de mercadería (frágil o de tamaños especiales), cargar con auto-elevador o a mano.	Peones de reparto (Tacuarembó)
15	Controlar la tarea anterior. De estar todo correcto, continúa el proceso. Si es incorrecto, descargar y cargar nuevamente.	Jefe de Depósito (Tacuarembó)
16	Salida del camión de la empresa a Montevideo en el día siguiente.	Chofer de camión
17	Llegada del camión a depósito en Montevideo.	Chofer de camión
18	Entregar la carpeta a la oficina.	Chofer de camión
19	Descargar mercadería.	Peones de reparto (Montevideo)
20	Controlar actividad anterior. Si todo está correcto, el proceso continúa. Si hay algún inconveniente en la mercadería, verificar que ocurrió y solucionarlo.	Jefe de Depósito (Montevideo)
21	Ordenar la mercadería.	Peones de reparto (Montevideo)
22	Controlar la tarea anterior. Si es correcto, continúa el proceso. De lo contrario, reordenar.	Jefe de Depósito (Montevideo)
23	Hacer remito.	Secretario (Montevideo)
24	Recibir remito.	Jefe de Depósito (Montevideo)
25	Levantar la mercadería en agencia o llevar a domicilio del destinatario.	Destinatario o Chofer camión chico

26	Firmar remito como forma de constatar que recibió la mercadería.	Destinatario
27	Si la encomienda entregada está correcta, finaliza el proceso. Si hay fallas, destinatario llama al Encargado para preguntar las condiciones que tenía la misma al momento que arribó al depósito.	Destinatario
28	Verificar el estado en que se encontraba la mercadería cuando llegó a la empresa.	Jefe de Depósito (Montevideo)
29	Si la mercadería en el momento en que llegó a la empresa ya contaba con las fallas vistas por el destinatario, la empresa no es responsable y finaliza el proceso. Si la mercadería obtuvo las fallas durante el reparto, continúa el proceso.	Jefe de Depósito (Montevideo)
30	Concurrir al domicilio del destinatario a verificar el estado de la mercadería. En caso de haber sufrido algún daño en el reparto, la empresa se hace responsable. Fin del proceso	Chofer de camión chico

Tabla 7. Paso a paso del rediseño del proceso de distribución.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

6.3 Altos Costos

Dado a que en este trabajo sólo se ha podido recabar información de costos en términos de porcentajes, no se puede analizar en forma precisa y en términos numéricos las actividades que generan costos más elevados, y la diferencia cuantitativa entre las mismas. Sin embargo, en el caso de aquellas actividades que incurren costos muy elevados, sería factible encontrar la manera de reducir los mismos, esto se logra según la Capacitación MIPYMES (2015) mediante:

1. **Haciendo una óptima utilización de los recursos:** es decir, logrando una mejor reorganización de las actividades, aprovechando los tiempos, motivando al personal, renovar/mejorar el equipamiento; planificando y controlando de la producción, y realizando un mantenimiento adecuado del equipamiento.
2. **Reduciendo los costos variables:** en primer lugar, se debería realizar un análisis de cuáles son aquellos costos variables que tienen un mayor desembolso en la empresa, para luego realizar actividades como: Comprar insumos en volúmenes (logrando así obtener descuentos), investigar constantemente los precios de los insumos y repuestos en el mercado, eliminar en lo posible los intermediarios, lograr ahorros en el consumo de las materias.
3. **Nuevas tecnologías:** a través de la implementación de nuevas tecnologías se puede contribuir a la eficiencia de los procesos, ya sea reduciendo costos,

tiempos o mejorando la calidad del servicio. Por otra parte, se pueden obtener beneficios a través de la utilización de medios de comunicación alternativos, internet y redes sociales, entre otras.

Para ello, será necesario identificar los mayores costos, elegir aquellos que sean más significativos y de mayor impacto en la empresa, es decir, no abarcar todos, sino que priorizar, analizar y comprender las causas de los mismos. Y por último, actuar y tomar medidas correctivas a los efectos de mantener y/o aumentar la rentabilidad, y realizar mejoras sustanciales en la eficiencia y eficacia de la empresa, empleando los recursos necesarios y suficientes para su funcionamiento.

Con respecto al análisis de costos efectuado en el trabajo, sería conveniente realizar una clasificación de los costos fijos y variables que insume la empresa para su funcionamiento, en el cual su confección podría estar asesorada por la contadora externa a la empresa. A su vez, en forma simultánea, sería conveniente que el personal que desempeña sus tareas en la oficina, como las secretarias, utilicen los equipos de computación instalados allí y sus sistemas informáticos de forma correcta, para la registración sistemática de los ingresos que se obtienen, inmediatamente después que el cliente acepte el presupuesto. Esto permite, que exista una clasificación de los distintos tipos de ventas, y una discriminación adecuada en el caso que se realice a crédito o al contado. Llevada a cabo esta sugerencia, se podrían visualizar aquellos servicios que generan un mayor margen de ganancia, y de este modo aplicar mayores esfuerzos para fortalecerlos aún más.

Además, se podría obtener información en cuanto aquellos servicios que no brindan utilidades a la empresa, o peor aún, aquellos que generan pérdidas, con el fin de tomar medidas correctivas que permitan mejorar la eficiencia de los servicios, o en el caso que resulte inviable, eliminarlos.

Debido a que, la mayoría de las secretarías no cuentan con conocimientos sobre estos sistemas, sería conveniente que realicen un curso de capacitación, fuera del horario de trabajo, dependiendo de los costos en que la empresa esté dispuesta a incurrir en el aprendizaje de los mismos. Sin embargo, como se verá en el capítulo de Recursos Humanos, si se contrata un Auxiliar Administrativo Contable que sustituya a dos secretarías, no será necesario que éste realice estos cursos de capacitación, dado que ya cuenta con estos conocimientos especiales, siempre y cuando se cumpla correctamente con los requisitos explícitos en la Especificación del Cargo y se lleve adelante un correcto proceso de reclutamiento y selección.

Por otra parte, si se utilizan programas contables, se puede llevar un control estricto de las cobranzas con respecto al nombre de cliente, monto a cobrar, fecha de cobro.

Respecto a la situación actual de los bienes de uso analizados en el apartado “Costos Fijos”, la empresa no está teniendo en consideración los beneficios tributarios que se podrían obtener a través de la renovación de parte de su flota.

Por tal motivo, sería aconsejable llevar adelante un estudio acerca de los costos y beneficios que implicaría la incorporación de nuevos vehículos. Es decir, primeramente, se debería analizar el desembolso necesario en la adquisición de los bienes, y por otra parte, los beneficios que se obtendrían en materia tributaria y en una posible reducción en el consumo de combustible.

Otra sugerencia en materia tributaria relativa a los costos fijos es aquella relacionada a los gastos bancarios. Actualmente la empresa no utiliza el sistema bancario, lo que es visualizado, por la contadora de la empresa, como un aspecto negativo.

Sra. Rodríguez:

“El endeudamiento bancario es una cosa súper útil para los impuestos, porque lo deducís del patrimonio, y él paga bastante IP”.

Con respecto al costo de combustible (costo de gran relevancia para la empresa), sería necesario realizar un control más estricto, colocando en cada vehículo (sobre todo camiones grandes), sensores que midan el nivel de consumo de combustible, subsanando de esta forma las problemáticas citadas en el apartado “Costos Variables”. En otras palabras, a través de la implementación de este sistema se lograría llevar un control más eficiente, eliminando posibles errores ocasionados por descuidos o distracciones por parte del encargado de esta tarea. A sí mismo, implementando esta nueva tecnología se podría reasignar tareas al

Encargado de combustible, que al no ocuparse de tareas tan operativas se centraría en actividades que generen mayor valor para la empresa.

A modo de cierre, considerando las recomendaciones dadas, TRANSPORTES YA S.A podría enfrentar las problemáticas señaladas en el capítulo Análisis de Costos, y de este modo actuar y aprovechar sus fortalezas para seguir creciendo en un mercado cada vez más competitivo y global y, a su vez, mantener su supervivencia en el entorno.



Figura 12. Sugerencia sobre los Costos
Elaboración propia a partir de la información recabada.

6.4 Recursos humanos

6.4.1 Sugerencias Globales

Previamente se ha realizado un análisis profundo sobre el factor “Recursos Humanos” de la empresa, lo que ha permitido detectar ciertos problemas en relación a esta temática.

En primer lugar, se puede afirmar la existencia de discrepancias entre la visión del director y de sus empleados. El Sr. Pérez siente que el personal de la empresa “no da el máximo”, “no se ponen la camiseta”; pero sin embargo, los trabajadores se sienten parte de la empresa, dicen ser “una familia”. Ante estas posiciones contrarias, se sugiere la realización de reuniones periódicas entre el director y sus empleados, buscando de este modo crear un buen canal de comunicación entre ambas partes. Cabe destacar que, al ser un gran número de empleados, podría ser necesaria la elección de representantes, de tal modo que las reuniones sean entre el director y un número reducido de empleados. A su vez, estos representantes deberían ser elegidos mediante votación de sus compañeros.

Además, estas reuniones tendrían el objetivo de crear una comunicación abierta y cómoda entre las dos partes, procurando atender a las necesidades de cada grupo, para así obtener una visión más general de carencias de la empresa. De este modo se podría lograr una coherencia entre el ideal del director con el de los empleados.

Como otro punto a considerar, sería correcto que la empresa, en base a los datos obtenidos en las reuniones, lograra llegar a un acuerdo entre todos para replantear una política de incentivos. Esto lograría una gran mejora en el clima laboral y, a su vez sería un factor motivador para los trabajadores. Respecto a esto, también sería importante plantearse un plan de recompensas, el cual sería una herramienta muy útil para aumentar la eficiencia de los trabajadores.

Otro aspecto importante son los valores éticos de la empresa. Por muchos años la empresa ha acarreado valores firmes y una cultura organizacional muy fuerte, lo que puede ser visto como muy positivo para la empresa; sin embargo, para quien recién se incorpora a la misma, resulta muy difícil adaptarse a las “costumbres” arraigadas a la misma. Por tal razón, sería conveniente contar con un Manual de Valores éticos y de conducta, lo que le proporcionaría al nuevo empleado información primordial en el proceso de inducción a la empresa. En tal manual deberían estar plasmadas las normas a seguir, valores que cumplir y aspectos vinculados con responsabilidad social. De esta forma, sería más sencillo el “conocer y adentrarse” en la cultura organizacional de la empresa.

Relacionado al reclutamiento y selección de personal nuevo para la empresa, se han podido notar algunos inconvenientes. Primeramente, TRANSPORTES YA S.A no cuenta con una herramienta sumamente necesaria e importante para reclutar y seleccionar personas, ya que no realizan análisis ni descripciones de cargos. Por esta razón, no se encuentran plasmado en un

documento aquellas características necesarias para acceder a un determinado cargo, por lo que, al momento de incorporar personas nuevas a la organización, no logran acceder a personas idóneas. Dicho esto, se sugiere que la empresa realice un análisis detallado de las tareas de cada cargo, de las características personales necesarias para ocupar ese cargo, ya sea formación, experiencia o personalidad. Finalizado este análisis, se debería proceder a realizar una Descripción y Especificación de cada cargo, dejando estos documentos plasmados en un Manual de Cargos. Lógicamente, este manual debe ser actualizado ante cambios que surjan en la empresa, ya sea por la necesidad de un cargo inexistente, cambios en las tareas específicas de los cargos y principalmente, variaciones en el mercado laboral.

En relación a lo planteado en el párrafo anterior, en el presente trabajo se presentarán dos descripciones y especificaciones de cargos, para los cargos “Chofer” y “Auxiliar Administrativo Contable”. Mediante estos ejemplos se busca brindar un punto inicial a la recomendación hecha anteriormente, y de este modo lograr colaborar en cierta medida con la empresa.

Finalizando, se propone darle foco al proceso de reclutamiento, a los medios y canales por los cuales se realizan llamados para ingresar a la empresa. Si bien en la actualidad la empresa no tiene interés en contratar nuevo personal, sería necesario tener planteado de ante mano cómo realizar un correcto reclutamiento. Para lograrlo, se deberían buscar canales apropiados en los cuales difundir el

llamado para cubrir una vacante, teniendo en consideración el tipo de cargo a cubrir y los costos que pueden causar. Sería primordial, que en primera instancia se realice un correcto aviso, el cual debería cumplir con la regla AIDA (Atracción, Interés, Deseo, Acción), es decir: ser atractivo, generar interés, causar deseo de postularse y a su vez debe provocar una acción, es decir, ser efectivo. En cuanto a esto, más adelante se expondrán dos ejemplos de aviso (para chofer y auxiliar administrativo contable), con el fin de cumplir con la regla AIDA y aclarar la recomendación dada.

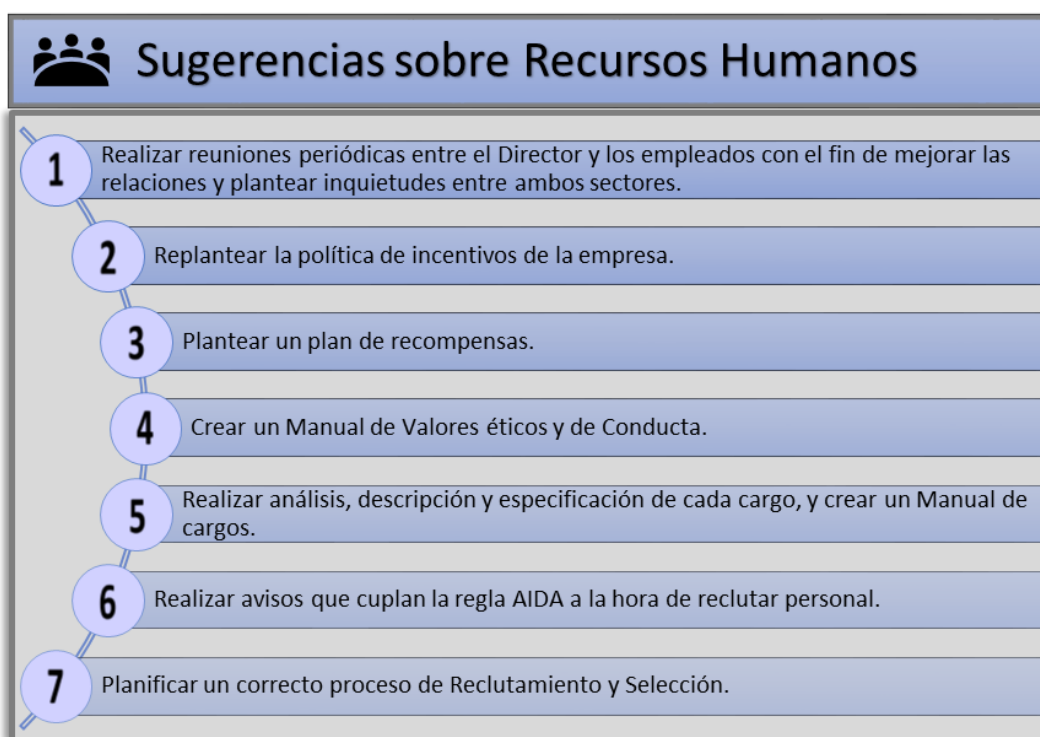


Figura 13. Sugerencias sobre Recursos Humanos
Elaboración propia a partir de la información recabada.

6.4.2 Descripción y especificación del cargo Chofer

Con respecto al cargo de Chofer, se han detectado distintos problemas en los apartados anteriores, relacionados a la carencia de un análisis profundo del cargo y la realización de un documento en el cual se encuentre explícito los aspectos necesarios a considerar en el momento de reclutar y seleccionar personal para el mismo. Como se ha dicho anteriormente, será conveniente analizar el cargo de Chofer de manera precisa y profunda, realizando previamente una elección adecuada de las fuentes para hacerlo. En este sentido, se puede extraer información a través del personal que actualmente ocupa el cargo en la empresa o que lo haya ocupado anteriormente. Otras alternativas al momento de buscar información para confeccionar los distintos elementos de la descripción y especificación de cargos son indagando información de otras empresas o investigando con expertos del oficio.

A partir del relevamiento de información realizado a través de los métodos elegidos y utilizados para ello, se debe proceder al análisis del cargo Chofer propiamente dicho; en el cual se deben tener en consideración aspectos como, el objeto del cargo, las tareas que realiza, cómo las realizan y/o procedimientos que se utilizan, instrumentos o herramientas, cuáles son los requisitos personales, entre otros. Este análisis, a su vez, permitiría la elaboración de un resumen

sistemático de la información obtenida en la misma, es decir, la confección de la Descripción y la Especificación del cargo de Chofer.

Esta especificación y descripción del cargo Chofer sería de gran utilidad para la empresa, dado que uno de los problemas detectados fue la falta de choferes capacitados y preparados para desempeñar sus tareas, junto con la existencia de vehículos sin funcionar debido al escaso reclutamiento llevado a cabo en los últimos años, por no disponer de personal con conocimientos y destrezas necesarias al cargo en el mercado de recursos humanos. A pesar de que, en las entrevistas realizadas expresaron que son muy exigentes en el momento de contratación de choferes, no cuentan con un documento estipulado donde se expliciten los mismos, por ello, se sugiere la elaboración de la Descripción y la Especificación del cargo de Chofer.⁵

Posteriormente, sería conveniente confeccionar avisos en base a los requisitos expuestos en los mismos, teniendo en consideración la regla AIDA mencionada anteriormente, y explicitando en forma correcta y completa los siguientes aspectos en este caso:

La empresa: TRANSPORTES YA S.A

El cargo: Chofer, indicando tareas y condiciones de trabajo.

La persona: requisitos principales exigidos (extraídos de la Especificación del cargo confeccionada).

⁵ [En el Anexo E se propone una Especificación y Descripción para el cargo chofer.](#)

Cabe destacar, que es importante la elección de los métodos de reclutamiento, que para el cargo de chofer pueden ser la prensa, agencias de empleo, internet y/o amigos o familiares del personal de la empresa. El método de reclutamiento resulta efectivo cuando atrae un número satisfactorio de candidatos que cumplen con las exigencias de la empresa, es decir, que llevan a la introducción de nuevos empleados que contribuyen de forma positiva al patrimonio humano de la organización. Sin embargo, para realizar correctamente un proceso de reclutamiento se deben considerar los costos operacionales que se incurre en la aplicación de técnicas selectivas, el tiempo que conlleva el proceso; y sobre todo el efecto que manifestará en la motivación y la fidelidad de los choferes que actualmente trabajan en la empresa. Por ello, es necesario seleccionar choferes, no sólo adecuados al cargo y al jefe, sino también al grupo y a la empresa en general. El chofer recién ingresado a la empresa debe adoptar las normas y valores que rigen dentro de la TRANSPORTES YA S.A, para comprender su funcionamiento y sobre todo, para ser aceptado por todo el personal, fortaleciendo o manteniendo el buen clima organizacional existente en la empresa.⁶

⁶[En el Anexo F se detalla el aviso sugerido para el cargo de Chofer.](#)

6.4.3 Descripción y especificación del cargo Auxiliar Administrativo-Contable

En cuanto al cargo de Secretaria, una vez realizado el análisis del mismo y haber detectado algunos problemas inherentes al mismo, se realizaron algunas sugerencias encaminados a su mejora, y a la posterior modificación del funcionamiento de la empresa. En este sentido, dada a la excesiva cantidad de puestos de trabajo y el grado de fraccionamiento ligado al cargo, se sostuvo que sería conveniente sustituir la secretaria que se encarga de la facturación a crédito y la que se encarga de las ventas al contado, por un Auxiliar Administrativo Contable, con el fin de homogeneizar estas tareas y reducir el tiempo en que no realizan actividades que agregan valor durante su horario de trabajo. Por otra parte, sería necesario reasignar tareas de modo que una sola secretaria se ocupe de cobranzas y atención al cliente, con el cometido de reducir costos de personal de la empresa y disminuir el grado de fragmentación excesivo existente en la misma.

De esta manera, en la oficina trabajarían el Auxiliar Administrativo Contable, la Secretaria encargada de cobranzas y atención al público, y el Encargado Administrativo. Cabe destacar que, en forma similar al cargo de Chofer, se debería realizar un análisis profundo relativo a costos e impacto que generaría en la empresa, sobre todo en la cultura organizacional dado que puede afectar, en forma satisfactoria, el clima organizacional y, por lo tanto, la motivación del personal actualmente existente en la empresa.

El procedimiento en cuanto a la confección de la Descripción y Especificación del cargo es similar al cargo anteriormente tratado, ya que se deben elegir las fuentes de información que, en este caso, puede ser especialistas en el oficio o información de otras empresas. Una vez recolectada la información necesaria para los diferentes puntos del documento (como objetivos del cargo, tareas a realizar, aptitudes, formación, experiencia), sería conveniente confeccionar la Descripción y Especificación del cargo, a los efectos de atraer, reclutar y seleccionar la persona más idónea al cargo que se ofrece en el mercado laboral.⁷

A partir de la elaboración correcta de los mismos, es factible proceder a la realización de los avisos utilizando distintos métodos como la Agencia de empleo, instituciones de enseñanza (como estudiantes cursando la Facultad de Ciencias Económicas de Administración, o pasantes), prensa e internet.⁸

Una vez realizada la difusión del aviso, se debe proceder a la selección de la persona más idónea, con los conocimientos exigidos, aptitudes necesarias, y que posea las destrezas y habilidades requeridas. Se debe buscar una persona que cumpla con las características nombradas en la especificación y descripción del cargo, es decir, que satisfaga las exigencias necesarias para desempeñar

⁷ [En el Anexo G se propone una Especificación y Descripción para el cargo de auxiliar administrativo contable.](#)

⁸ [En el Anexo H se detalla el aviso sugerido para el cargo de auxiliar administrativo contable.](#)

correctamente sus tareas. Al incluir un cargo de Auxiliar administrativo contable dentro de la empresa se pueden reducir los costos del personal, al sustituir cargos que realizan tareas homogéneas y de baja complejidad. Por otra parte, introducir personal capacitado a la empresa aportaría nuevas habilidades y conocimientos al área administrativa, mejorando de alguna manera el funcionamiento de TRANSPORTES YA S.A en el área administrativa-contable y subsanando muchas de las problemáticas relacionadas al capítulo de procesos, como por ejemplo, una mejor utilización de los sistemas informáticos al contar con una persona capacitada en su manejo.

7. CONCLUSIONES:

Las conclusiones de este trabajo surgen a partir del diagnóstico de la situación actual de la empresa TRANSPORTES YA S.A, basadas en los datos recabados en las visitas realizadas a la organización, información extraída de diversas fuentes (leyes, diarios, revistas, libros y páginas web) y entrevistas realizadas a la asesora contable de la empresa.

En primera instancia, se realizó un análisis de la realidad actual de la empresa, abarcando aspectos tanto internos como externos. De este modo fue posible conocer en profundidad la historia, servicios, personal, el mercado en el que opera, las normas que la regulan, así como la razón de ser de la misma. En el transcurso de esta etapa se logró una mayor comprensión y familiarización de sus valores, cultura, costumbres, e identidad organizacional.

Una vez culminado este primer acercamiento, se procedió a conocer aquellos puntos críticos detectados en la empresa, con el fin de estudiarlos en profundidad. En tal sentido, se abordaron las siguientes temáticas:

1. Delegación
2. Crecimiento
3. Proceso de distribución
4. Análisis de Costos
5. Recursos Humanos

En cuanto a la primera problemática correspondiente al capítulo de delegación, se concluyó que existe una escasa o nula delegación por parte del director de la empresa, Sr. Pérez, que afecta negativamente la operativa de TRANSPORTES YA S.A, llevando a una sobrecarga de las tareas y esfuerzos que se encuentran centrados en su director.

Guardando una estrecha relación con el punto anterior, la empresa enfrenta un profundo estancamiento en su crecimiento, producto de la falta de delegación (crisis de autonomía) y factores externos (crisis económica en la región y fuerte carga impositiva). En la actualidad, tanto el director como el resto del personal ven el crecimiento de forma hostil, y no como una oportunidad de desarrollo.

Al adentrarse a la operativa de la empresa, se ha podido conocer en profundidad la mecánica de trabajo de uno de sus principales servicios, la distribución de encomiendas (de Tacuarembó a Montevideo). Este conocimiento fue adquirido de forma progresiva mediante reiteradas visitas a la organización y un estudio sistemático y detallado de las distintas tareas desempeñadas en el transcurso del proceso. De esta manera se concluyó que existen ciertas deficiencias en el proceso, las cuales impactan negativamente en aspectos claves como tiempo, costos y calidad.

Un aspecto a destacar en relación a la eficiencia es el mal manejo de los recursos detectados en el análisis de costos. A partir de datos brindados por la contadora de la empresa, se logró concluir que la organización no

gestiona de forma adecuada sus costos, lo que afecta directamente la rentabilidad de la misma. Se han detectado costos pasibles de ser reducidos a través de un uso más eficiente de los recursos, llevando a cabo las sugerencias planteadas. Sin embargo, el costo con mayor repercusión en la empresa (Combustible), es vendido en el mercado a un precio único, por lo que no existen alternativas de negociación o búsqueda de mejores precios.

Vinculado a los recursos humanos de la empresa, en términos generales se detectaron problemas de falta de compromiso y motivación, inexistencia de políticas de RRHH, falta de un manual de valores éticos, entre otros. Específicamente se hizo foco en los cargos de Chofer y Secretaria, en donde se concluyó que ambos carecen de una adecuada capacitación para desempeñarse de forma eficiente. La empresa no cuenta con una descripción y especificación de los cargos, por lo que no se realiza un correcto proceso de selección.

Ténganse en cuenta que, las temáticas mencionadas con anterioridad guardan una estrecha relación entre ellas. Si bien se han desarrollado en capítulos separados, las mismas están ligadas entre sí. En cuanto a la delegación, claro está que, si se logra desempeñar de forma correcta en la organización, esto podría derribar las barreras organizacionales que impiden el crecimiento de la empresa. A su vez, para lograr una delegación eficaz, es necesario llevar delante políticas de RRHH, procurando realizar capacitaciones y reasignaciones de tareas, contribuyendo así a una mejor división del trabajo. Además, contar con personal altamente capacitado posibilitaría ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de los procesos de la organización, obteniendo de este modo, una reducción de

costos. Aún más, la disminución de los costos permitirá que la empresa creciera, y a la vez, aumentase sus ganancias en el corto y largo plazo.

Finalizando este documento, es importante destacar la enorme satisfacción y orgullo por parte de los estudiantes que realizaron el presente proyecto. Durante estos meses se ha logrado comprender el funcionamiento de una empresa de gran porte como lo es TRANSPORTES YA S.A., aplicando el cumulo de conocimientos adquiridos durante la carrera del Tecnólogo en Administración y Contabilidad. Se logró desentrañar los distintos aspectos y problemáticas de la empresa, llevando a la práctica los conocimientos teóricos aprendidos como estudiantes. Por otra parte, se espera que las recomendaciones brindadas puedan ser examinadas, y en caso de ser útiles y viables, ser aplicadas a la empresa. A modo de cierre, se agradece a todas aquellas personas que han colaborado y han permitido llevar a cabo este proyecto, que resultó en una experiencia única y gratificante para todos los estudiantes que conforman el presente equipo de trabajo.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2007) *Rol del jefe: cómo ser un buen jefe*. Buenos Aires: Granica

Capacitación: MIPYMES (2015) *Unidad temática 4: finanzas*. Tacuarembó: CUT, UdelaR

Castellanos Ramírez, A. (2009) *Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Barranquilla: Uninorte

Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. 8a. ed. México: McGraw Hill

Comas Merola, J. y Cuneo, M. (2005) *Las organizaciones y su administración 3a. ed.* Montevideo: Entrepreneur XXI.

Dessler, G. (1996) *Administración de personal 6a. ed.* México: Prentice Hall

El Avisador (2017) *¡No se puede más! Cientos de empresarios de Tacuarembó en busca de una solución*. Disponible en:
<http://www.avisador.com.uy/index.php/actualidad/33-locales/2031-no-se-puede-mas-ciento-de-empresarios-de-tacuarembó-en-busca-de-una-solucion> [Consultado 16-06-2017]

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Unidad Curricular Administración y Gestión de las Organizaciones II (2012) *Tomo II Administración y Gestión de Organizaciones II*. Montevideo: CECEA

Gilli, J. (2007) *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica

González Desanti, M.A. (2013) *Análisis de procesos*. 2a ed. Montevideo: Técnica

Horngren, C. (2012) *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. 14a. ed. México: Pearson Educación

Importancia (2017) *Importancia de los medios de transporte*. Disponible en: <https://www.importancia.org/medios-de-transporte.php> [Consultado 20-05-2017]

Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay (2017) Intergremial de Transporte Profesional de Carga Terrestre del Uruguay. Disponible en: <http://www.intergremial.com/site/> [Consultado 22-05-2017]

Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) y Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA) (1993). *Estudio de Integración Regional en el Transporte de Carga. Capítulo 6: Los costos del transporte de cargas entre los países del Mercosur*. Disponible en: <http://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea75s/ch08.htm> [Consultado 27-07-2017]

Salvatore, T. (2012) *Modelos de gestión del cambio*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio/> [Consultado 14-06-2017]

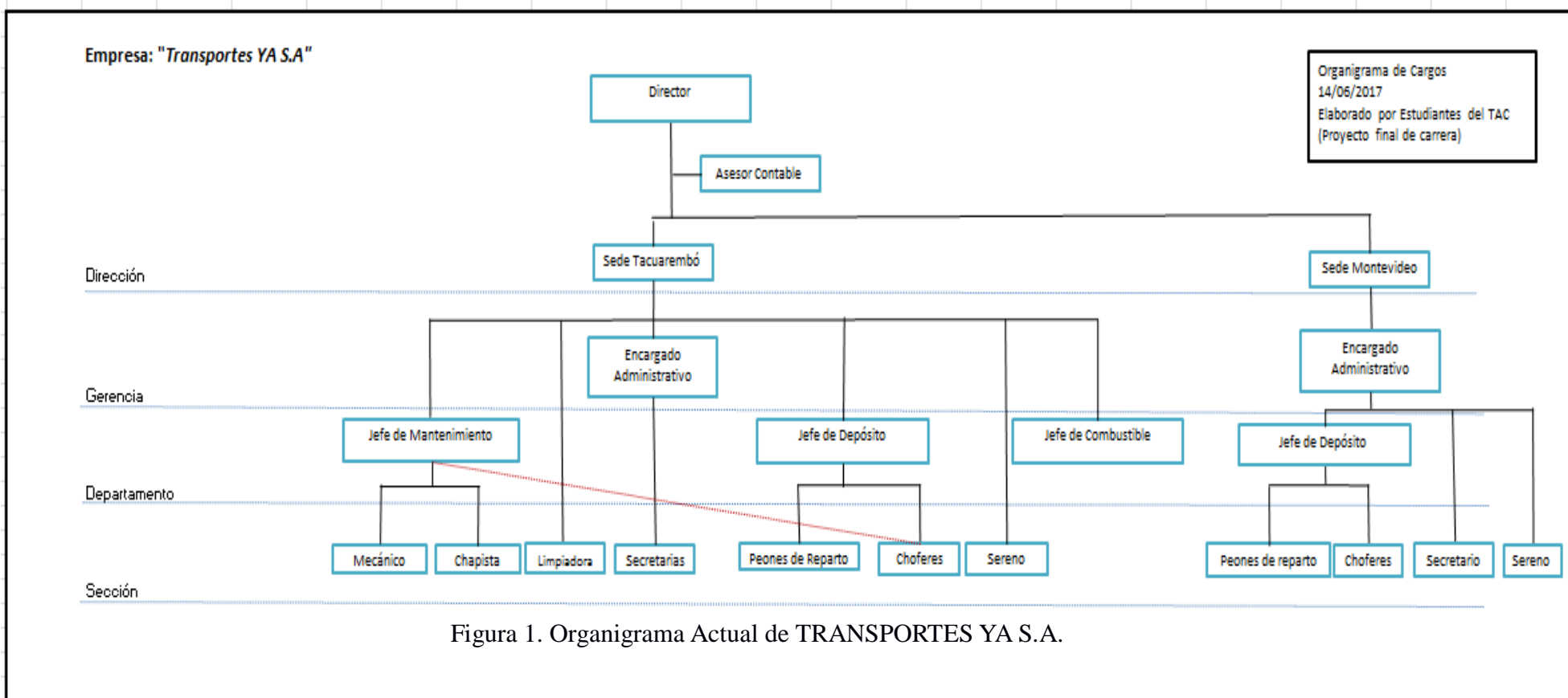
Sarache, W. y Cardona, C. eds. (2007) *La logística del transporte: un elemento estratégico en el desarrollo agroindustrial*. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/51418/7/9789584427540.pdf> [Consultado 14-06-2017]

Pérez Porto, J. (2008) *Definición de costo*. Disponible en: <http://definicion.de/costo/> [Consultado 26-07-2017]

Wikipedia (2017) *Intranet*. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Intranet> [Consultado 28-07-2017]

9. ANEXOS

ANEXO A



ANEXO B

Ficha del Proceso

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE ENCOMIENDAS TACUAREMBO- MONTEVIDEO
Fecha: 07/06/2017
Objetivos: Garantizar el traslado en tiempo y forma de los distintos tipos de mercaderías encomendadas por los clientes.
Alcance: Desde la recepción del pedido de traslado por parte de los clientes hasta que la mercadería es llegada a destino.
Entrada: Solicitud de pedido Salida: Factura y Mercadería
Cliente del proceso: Cliente externo

Tabla 1. Ficha del proceso de distribución.
Elaboración propia a partir de la información recabada.

ANEXO C

Diagrama de flujo actual.

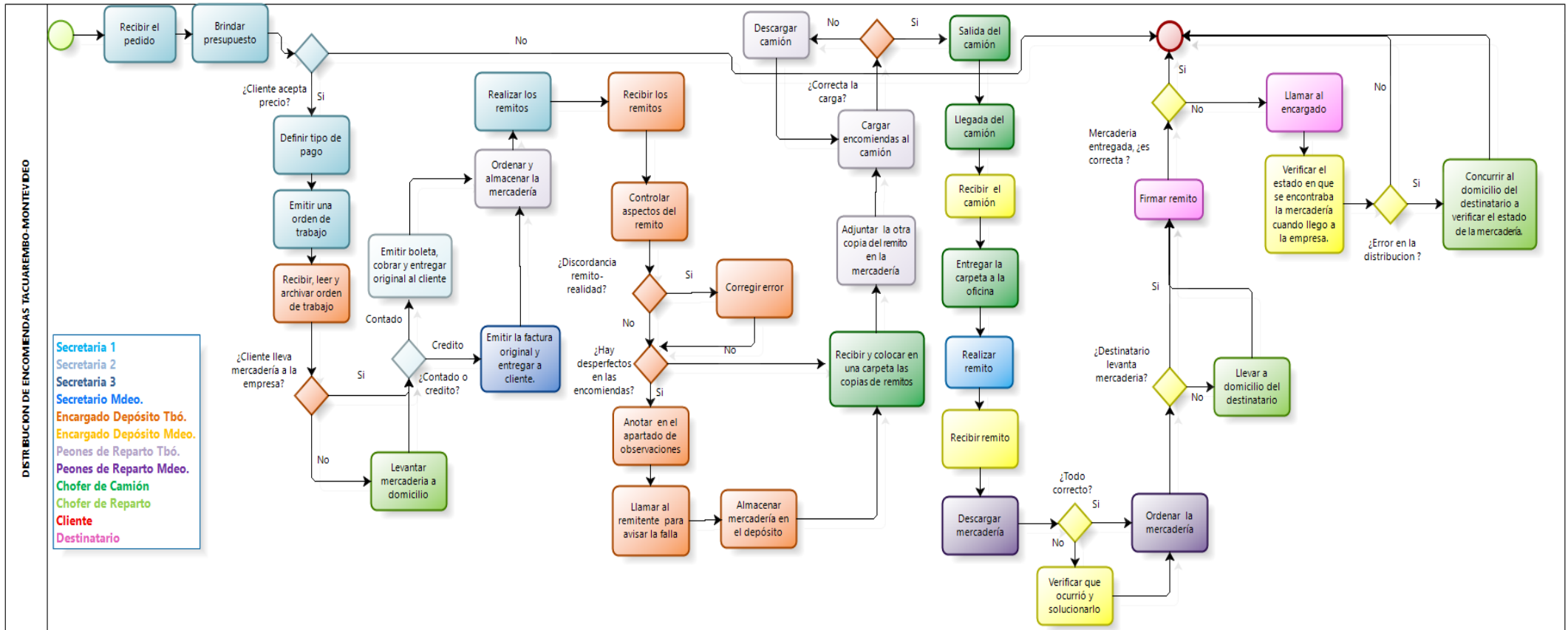


Figura 2. Diagrama de flujo del proceso actual de distribución. Elaboración propia a partir de la información recabada.

ANEXO D

Diagrama de flujo rediseñado.

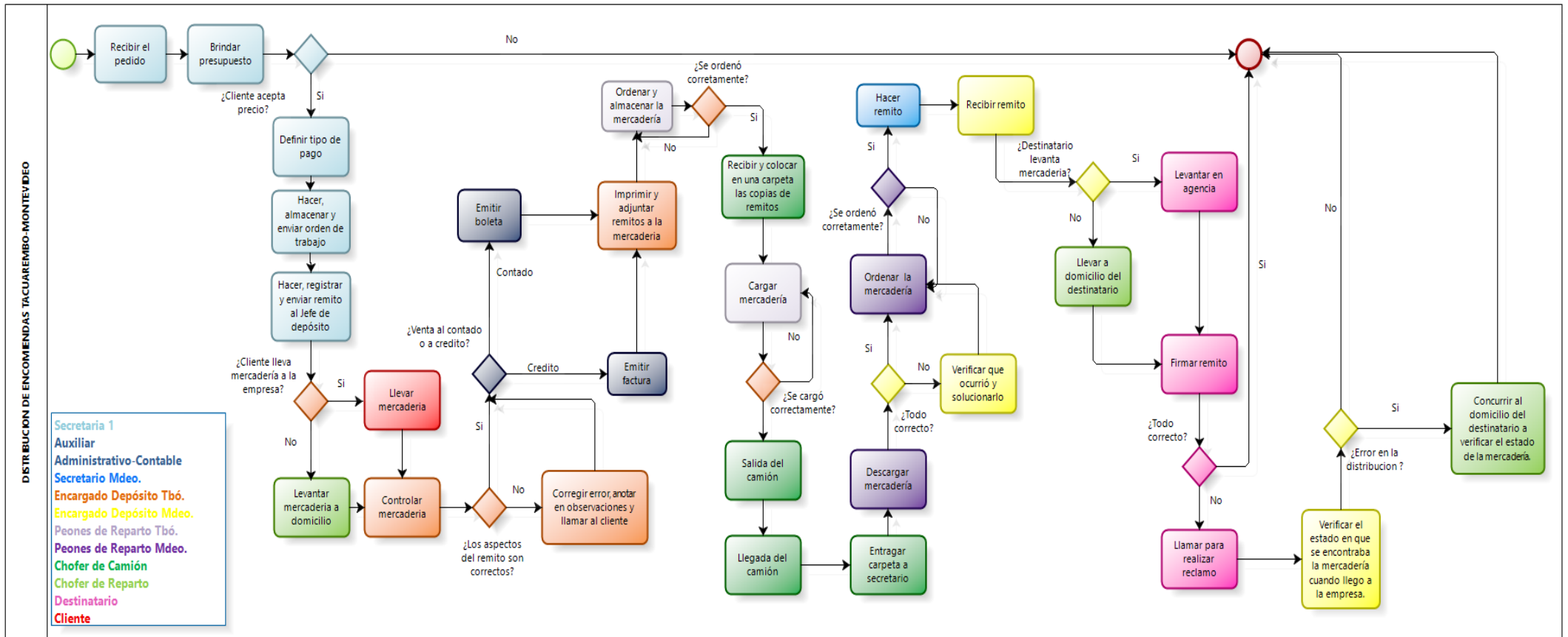


Figura 3. Diagrama de flujo del nuevo proceso de distribución. Elaboración propia a partir de la información recabada.

ANEXO E

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO CHOFER	
DESCRIPCIÓN:	
NOMBRE:	Chofer
OBJETIVO:	Transportar de forma segura y eficiente encomiendas, productos en general y materias primas
INTERRELACIONES JERARQUICAS:	Supervisa: No aplica Dependencia de línea: Jefe de Depósito Dependencia funcional: Jefe de Mantenimiento
TAREAS DEL CARGO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir los vehículos propiedad de la empresa, ya sea camiones grandes, chicos, o camionetas de reparto. 2. Manejar de autoelevadores 3. Controlar las condiciones del vehículo y en caso de desperfectos comunicárselo al área de mantenimiento. 4. Realizar cualquier otra actividad similar solicitada por su superior inmediato. 	
ESPECIFICACIÓN:	
RASGOS FÍSICOS	Buena visión Buena percepción del espacio Salud compatible con las necesidades del servicio.
APTITUDES:	Orientación al trabajo en equipo
EDAD:	Entre 25 y 35 años
PERSONALIDAD:	Responsable Honesto Cooperativo Dinámico
CONOCIMIENTOS:	
Formales:	Libreta de conducir profesional.
Especiales	Cursos de manejo seguro en carretera Saber manejar autoelevadores Nociones básicas de mecánica Cursos relacionados a las tareas a desempeñar
EXPERIENCIA:	2 años en el ejercicio de tareas similares al cargo.

Figura 4. Descripción y especificación del cargo Chofer. Elaboración propia a partir de la información recabada.

ANEXO F

Importante Empresa

En el rubro Transporte solicita

CHOFER

TRANSPORTES YA S.A es una destacada empresa de transporte en la región que ofrece buenas condiciones de trabajo a su personal, caracterizándose por su estabilidad y su ambiente familiar de trabajo. La búsqueda de nuevos choferes está dirigida a personas responsables y con buena actitud capaces de desempeñar las siguiente tareas:


TAREAS:

- Conducir vehículos propiedad de la empresa, ya sea camiones grandes, chicos o camionetas de reparto.
- Controlar las condiciones del vehículo y en caso de desperfectos comunicárselo al área de mantenimiento.
- Realizar cualquier otra actividad similar solicitada por su superior inmediato.

REQUISITOS:

- Poseer libreta de conducir profesional.
- Disponibilidad horaria
- Edad: 25 a 35 años
- Experiencia: 2 años realizando tareas similares al cargo.

Se valorará manejo de auto-elevadores, nociones básicas de mecánica y cursos de manejo seguro en carreteras.



TRANSPORTES YA S.A

ENVIAR C.V:

Correo: transportesya@hotmail.com

Por más información dirigirse a Luis Alberto Herrero N° 578.
TEL: 23489082
Plazo: 24 de Agosto del 2017

TACUAREMBÓ

Figura 5. Aviso, llamado a cubrir el cargo Chofer. Elaboración propia a partir de la información recabada.

ANEXO G

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO AUXILAR ADMINISTRATIVO CONTABLE	
DESCRIPCIÓN:	
NOMBRE:	Auxiliar Administrativo Contable
OBJETIVO:	Desarrollar tareas en el área administrativa-contable de la empresa con el fin de contribuir a la correcta gestión de la misma y al buen manejo de la información contable.
INTERRELACIONES JERARQUICAS:	Supervisa: No aplica Depende de Encargado Administrativo
TAREAS DEL CARGO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1.Utilizar el sistema informatico contable de la empresa. 2.Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. 3.Emitir boletas y facturas. 4.Archivar documentos contables para uso y control interno. 5.Llevar un control y realizar conciliación de las diferentes cuentas bancarias. 6.Realizar informes periodicos en base a informacion disponible en el sistema. 7.Realizar cruces de información con la agencia ubicada en Montevideo 8..Asesorar al personal de la empresa en cuanto a normas de legislacion laboral. 9.Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 10.Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas. 11.Colaborar en forma continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato. 	
ESPECIFICACIÓN:	
APTITUDES:	Facilidad numérica Capacidad y velocidad de percepción Facilidad verbal
EDAD:	Entre 22 y 35 años
PERSONALIDAD:	Soportar stres laboral Comunicativo Organizado Proactivo Flexible Integro Honesto Responsable Comprometido
CONOCIMIENTOS:	
Formales:	Técnico en Administración egresado de UTU o cualquier otra institución reconocida por el M.E.C. 160 créditos aprobados en la carrera de Tecnólogo en Adminitración y Contabilidad o Contador Público, incluyendo Contabilidad General III y Legislación Labor.
Especiales:	Manejo fluido en Internet y en programas Microsoft Office (en especial se valorará excel) Experiencia en programas contables (se valora positivamente si conoce Mercado de SAICO)
EXPERIENCIA:	1 año trabajando en estudios contables o en área contable.

Figura 6. Descripción y especificación del cargo Auxiliar Administrativo Contable. Elaboración propia a partir de la información recabada.

ANEXO H

TRANSPORTES YA S.A

Solicita

AUXILIAR ADMINISTRATIVO CONTABLE

La convocatoria está dirigida a todas aquellas personas que cumplan con los requisitos exigidos y a su vez estén interesadas en formar parte de una destacada empresa de transporte de la región que ofrece adecuadas condiciones de trabajo a su personal, caracterizándose por su estabilidad y su ambiente familiar de trabajo.


TAREAS A DESEMPEÑAR:

- Utilizar el sistema informático contable de la empresa.
- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar registro contable de documentos.
- Emitir boletas y facturas.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Llevar un control y realizar conciliación de las diferentes cuentas bancarias.
- Realizar informes periódicos en base a información disponible en el sistema.
- Realizar cruces de información con la agencia ubicada en Montevideo.
- Asesorar al personal de la empresa en cuanto a normas de legislación laboral.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas.
- Colaborar en forma continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato

REQUISITOS:

- Edad: entre 22 y 35 años.
 - Técnico en Administración egresado de UTU o cualquier otra institución reconocida por el M.E.C.
- 160 créditos aprobados en la carrera de Tecnólogo en Administración y Contabilidad o Contador Público, incluyendo Contabilidad III y Legislación Laboral.

Se valorará manejo fluido en internet y en programas Microsoft Office (en especial Excel), experiencia en programas contables (se valora positivamente si conoce mercado del SAICO).



ENVIAR C.V.:

Correo: transportesya@hotmail.com

Por más información dirigirse a Luis Alberto Herrero N° 578.
TEL: 23489082
Plazo: 30 de Agosto del 2017

Tacuarembó

Figura 7. Aviso, llamado a cubrir el cargo Auxiliar Administrativo Contable. Elaboración propia a partir de la información recabada.

ANEXO I

Entrevista realizada al Encargado

Administrativo

Nombre: Carlos da Silva

Fecha: 3 de abril del 2017.

Hora: 16:00

Estudiantes: Nos gustaría conocer cómo funciona la operativa tanto de carga como de descarga dentro de la empresa.

Haciendo referencia a la mercadería en depósito

Carlos: Esta mercadería que nos va quedando es para retirar en Agencia, es decir, no lo debemos entregar a Tacuarembó, sino que los mismos clientes lo vienen a retirar al depósito. Y debido a que los clientes no vienen a retirarla el mismo día en el cual llega, la mercadería va quedando dentro del depósito. Muchos de esos clientes ya son fieles a nosotros y por tanto no hay problema en que la mercadería quede un tiempo en antes de ser retirada. Muchos de ellos inclusive ya tienen su lugar de acopio dentro del depósito.

Estudiantes: ¿Y qué tipo de mercadería transportan?

Carlos: Básicamente de todo, transportamos todo aquello que te puedas imaginar. Por este motivo, es sumamente interesante que ustedes como estudiantes acudan a visitarnos en los días que la dinámica de transporte es llevada a cabo, para conocerla más de cerca y así podrían apreciar cómo transportamos cajas hacia todos los comercios, desde muebles, electrodomésticos, repuestos para motocicletas, maquinaria, etc. A su vez, últimamente estamos transportando mucho arroz de chacra a la empresa agroindustrial Samán. Para este caso,

poseemos camiones graneleros, que a su vez cumplen doble función; por un lado, poseen baranda rebatible que al volcarla sirve para cargar otro tipo de mercadería, y por otro lado al subirle la baranda y sellarla sirve para cargar arroz. Ambas son operativas totalmente diferentes. Con respecto a los camiones, no se encuentran fijos a determinado tipo de mercadería, obviamente un camión que no sea granelero no se encontrará apto para cargar arroz, sin embargo, siempre y cuando la mercadería sea apta para ser transportada por alguno de nuestros camiones, cualquiera de ellos puede hacerlo.

Estudiantes: ¿Todos los camiones que poseen son propiedad de ustedes?

Carlos: Sí, contamos aproximadamente con 26 unidades de gran porte. Luego poseemos camiones de porte menor, que pueden transportar alrededor de 3 toneladas y media. Entre nuestros equipos hay una gran diversidad, por ejemplo, poseemos manipuladores telescópicos, que pueden llegar a levantar una tonelada y media pero el brazo sólo se extiende de forma vertical, a diferencia de la hidrogrúa que gira 360 grados. El camión telescópico sirve tanto para cargar como para descargar mercadería, dado que el brazo se extiende para llevar a la mercadería a su lugar. También poseemos equipos de autoelevador, que estos pueden soportar de 2 toneladas y media a 3 toneladas y media de mercadería, que en estos momentos ninguno de ellos se encuentra trabajando. Los autoelevadores son de gran utilidad, por ejemplo, en el caso de que se nos presente un contenedor de 40 pies (aproximadamente 12 metros) con los autoelevadores fácilmente podemos subirlos y bajarlos desde cualquier lugar, si no tuviéramos autoelevadores podríamos traer la mercadería, pero no bajarla y transportarla desde el camión a cualquier otro sitio cercano, el cliente tendría que tener la disponibilidad de poder descargar su mercadería. La dinámica de nuestra empresa es abarcar todos los servicios, tanto de carga como de descarga, en cualquiera de los dos ámbitos.

Haciendo referencia a uno de los equipos

Con respecto a los camiones, y a este en particular, dependiendo de la cantidad de ejes que posea es la cantidad de kilos que podrá transportar. Actualmente hay toda una discusión a través del ministerio de transporte, que determina la cantidad de kilos que podrá transportar los equipos en función de sus ejes. Este equipo (haciendo referencia a uno de los que se encontraba en el lugar) es granadero y puede descargar granos, pero al bajarle las barandas (es decir al volcarlas hacia abajo) podés cargar otro tipo de material, o por otro lado se pueden desprender las barandas del camión y queda totalmente una chata y podés utilizarlo como contenedor.

Estudiantes: ¿Sus servicios sólo se brindan dentro del territorio nacional?

Carlos: Hace muchos años nos propusimos realizar transporte internacional, pero luego dimos de baja a la propuesta por un tema de papeleo, porque por aquel momento las acciones eran al portador y te exigían que fueran nominativas. Sin embargo, hoy en día son nominativas, pero el transporte internacional no es de los servicios que nos sea de interés brindar actualmente. Por aquel entonces, estaba dentro de nuestros planes más que nada por las fuertes ventas de ganado en pie al exterior (sobre todo Brasil) que representaban una oportunidad para nuestro negocio. Actualmente la empresa no brinda transporte de hacienda (transporte de carga viva), lo dejamos hace muchos años para apuntar hacia otros sectores del transporte.

Estudiantes: ¿Poseen otras sucursales?

Carlos: Sí, por el momento sólo en Montevideo.

haciendo referencia a un área dentro del establecimiento

Este es un espacio arrendado por uno de nuestros clientes, es exclusiva para ellos a través de un contrato de arrendamiento. En este espacio ellos bajan su

mercadería y poseen su elevador propio, es decir, que dentro de nuestros servicios también ofrecemos “piso” para cualquier cliente interesado en poseer una zona exclusiva para su mercadería, además de que la misma se encuentra vigilada por cámaras de seguridad y sereno las 24 horas del día. Es decir, que un cliente que quiera arrendar uno de nuestros espacios (ya sea porque quiere proteger su mercadería o porque ya no le queda espacio dentro de su empresa para almacenarla) dispone de los galpones nuestro para hacerlo.

A su vez, poseemos también una grúa de 24 toneladas que recientemente la utilizamos para un trabajo en Samán a 40 metros de altura y formaría parte de nuestros servicios. Otro de nuestros servicios sería el rescate de vehículos siniestrados, camiones y zorras que vuelcan, dado que para rescatarlos se debe poseer equipos que logren levantar un peso importante.

Estudiantes: ¿Tienen en cuenta a sus competidores?

Carlos: Para nosotros la competencia siempre está presente. Especialmente dentro del rubro transporte, que es un rubro muy competitivo y complicado. Dentro de este rubro cada empresa tiene su dinámica y su forma de llevar a cabo su servicio.

Haciendo referencia a la grúa que posee la empresa

Aquí tenemos la grúa de 24 toneladas, esta grúa es a su vez camión, porque se traslada y se opera desde la cabina que posee detrás. Esta grúa es como la hidrogrúa, es decir que puede girar 360 grados y puede levantar la mercadería hasta 45 metros de altura. Este equipo puede levantar hasta 20 toneladas, pero esto es según la extensión que se haga de su brazo, así como también la inclinación que se emplee. La grúa posee una tabla de funcionamiento, aparte de sensores, que en caso de exceder el límite de peso permitido automáticamente deja de funcionar. A su vez los operarios al manejarla poseen un sistema de radio para comunicarse entre sí (tanto quien está manejando la grúa como quien se encuentre fuera) y estudiarse los movimientos. Además, cabe aclarar que para manejar una grúa se debe poseer una capacitación y realizar un curso previo.

Estudiantes: ¿Con cuánto personal cuenta dentro de la empresa?

Carlos: Contamos con un personal de 45 personas aproximadamente, incluidas las personas contratadas tanto acá en Tacuarembó como en Montevideo. En nuestra sucursal de Montevideo contamos con 8 o 9 empleados aproximadamente. Los que trabajan en Montevideo sólo se encargan de las encomiendas. Acá en Tacuarembó se llevan a cabo todos los servicios que abarca la empresa.

Estudiantes: ¿Se encuentran en período de zafra?

Carlos: Sí, durante el periodo de marzo y abril.

Estudiantes: ¿Con respecto a la legislación, ustedes se rigen por los ordenamientos del Ministerio de Transporte?

Carlos: Sí, para realizar algunas acciones se necesita permiso del Ministerio de Transporte. El ministerio regula muchos aspectos dentro de nuestra empresa, como la cantidad de kilos permitido, kilos por eje (tanto en los camiones como en los remolques), velocidad, distancia permitida entre vehículos cuando vas circulando por la ruta (que muchas veces no es respetado). Existe un sistema al día de hoy que es la guía electrónica de carga, que es obligatorio sacarla para poder transitar con la carga; esta guía de carga está hecha en el marco regulatorio para el control de precios de viaje/kilos, aportes al BPS y DGI, ya que todo se encuentra sincronizado al día de hoy. Entonces toda empresa cuenta con esta guía, así como su respectiva clave de acceso a la página web en donde se encuentra. En esta guía (de fácil uso y relleno) se introducen todos los datos con respecto a la carga que se llevará a cabo antes de trasportarla, como el tipo de vehículo (por ejemplo camión), su número de matrícula, quien es el chofer, el tipo de carga, así como también su origen y destino, el valor del transporte, quién es el contratante y el contratado (si se trata de una persona física o jurídica, nacional o internacional), por cuál tipo de ruta se va a transitar, su itinerario, los kilómetros recorridos, etc. Con todos estos datos introducidos (y si estás al día con las

distintas instituciones como DGI, BPS) se te habilita a llevar a cabo el transporte. Sin embargo, no existe actualmente un organismo de contralor encargado de controlar que esto se lleve a cabo de manera correcta. En cuanto a lo impositivo, existe una regulación que obliga a los molinos, las barracas, los frigoríficos y a las fábricas de lana a retenerte hasta el 100% de IVA, es decir, lo pagan ellos directamente al estado.

haciendo referencia al personal de la empresa

Tenemos taller propio, así como también al personal encargado como un mecánico y chapista. Contamos también con una balanza electrónica para pesar los camiones. Esta balanza el peso mínimo que muestra es de 10kg en intervalos de 10 a 10 kilogramos, es decir, que si pesas 11kg te va a marcar 20 kg, y si pesas 9kg te va a marcar 10kg. Esa diferencia que puede llegar a existir en el peso a efectos prácticos es irrelevante, porque cuando llevas cargas de 9000kg, el margen de 10kg no marca la diferencia. Además, contamos con contenedores de 11 pies, y contenedores de 40 pies. Estos contenedores los alquilamos como depósito, por ejemplo, actualmente una señora se mudó hacia Montevideo y dejó todos sus muebles en uno de ellos.

Estudiantes: ¿Los períodos de Zafra cuánto tiempo duran aproximadamente?

Carlos: Duran aproximadamente 2 meses o 2 meses y medio.

Estudiantes: ¿Cuál es la problemática en cuanto a los costos de los fletes?

Carlos: Nosotros tenemos una tarifa de referencia que hace muchos años fue creada por el que era ministro de economía durante el gobierno de Batlle. Esa tarifa se hizo necesaria por la evasión que había por aquel entonces, porque tanto los transportistas como muchas otras empresas pedían que no se les controlara (por ejemplo, durante los períodos de zafra). Por este motivo nace la tabla de

tarifas que tiene toda una referencia según el tipo de carga, tanto de cereales, granos, maquinaria industrial, carga de contenedor, es decir, se trata de una tarifa de peso por kilómetro. Según esta tabla, tantos pesos por kilómetro es lo que tenés que cobrar según lo que estés trasladando. En base a esto tenías un 30% de margen sobre el precio para realizar descuentos a tus clientes, si el descuento sobrepasaba dicho margen, es porque algo te encontrabas evadiendo. Porque ya se encontraba estipulado, que por debajo del 30% de dicha tarifa, no alcanzabas a cubrir todos los costos.

Estudiantes: ¿Sus empleados cobran por kilómetro, por hora, o cómo funciona?

Carlos: Mayormente el empleado que cobra por kilómetros es el empleado que pertenece a las empresas de transporte de ómnibus. Nuestros empleados cuentan con un sueldo establecido, cuentan con un viático, se les paga por pernocte, todo esto regulado por el ministerio de trabajo. Además, si el camión posee doble cabina, el pernocte tiene un costo distinto de si el empleado debe dormir fuera del camión. Si el trabajador tiene un horario de trabajo mayor a 8 horas, además se le paga horas extras.

Estudiantes: ¿Cuántos años hace que está operando la empresa?

Carlos: Esta empresa tiene alrededor de 50 años. Yo hace 26 años que estoy dentro de la empresa como gerente. La empresa en principio fue fundada por el padre del actual dueño, que eran originarios del departamento de Florida y contaban solamente con una sucursal en dicho departamento. Luego que la empresa comenzó a crecer, el padre fallece y dejó la empresa en manos de Juan (uno de sus dos hijos). La empresa actualmente es una sociedad anónima, que inició como la mayoría de empresas en el Uruguay como una empresa familiar.

Estudiantes: ¿La empresa cuenta con una misión, visión, objetivos o un organigrama?

Carlos: Sí, contábamos con un organigrama. Nosotros siempre contamos con proyectos establecidos; como conté anteriormente en otros tiempos apostábamos al transporte de hacienda, luego vimos que eso no funcionaba y lo abandonamos.

Contantemente nos encontramos reconstruyendo y apostando a cosas nuevas a través del tiempo. Nuestros servicios se van modificando y ampliando, como el hecho de ofrecer nuevos servicios como el de grúa, servicio de elevadores, manipuladores telescópicos, el hecho de que los camiones sean con barandas rebatibles para que puedan cargar contenedores, granos u otros tipos de cargas, maquinaria, etc. Estamos en un contacto que es generalizado, incluso ofrecemos nuestros servicios a otros departamentos, pero siempre en base al precio que ofrecemos. Realizamos mudanzas, encomiendas, depósitos, ofrecerle logística a otras empresas, entre otras cosas. Tenemos una visión más amplia que otras empresas, es decir, no tenemos problema en decir “esto ya no funciona” y dedicarnos a otra cosa.

Estudiantes: En períodos de zafra, en el hipotético caso de que llegara a faltar camiones ¿Cómo solucionarían el problema?

Carlos: Podemos contratar a personal o equipos tercerizados. En zafra, quien te contrata es un productor o una empresa, y en el caso de que contratemos a terceros para realizar el servicio nosotros como empresa tenemos la obligación de confirmar que todo se encuentre en regla tanto con la DGI, como con el BPS, Ministerio de Trabajo y con el Ministerio de Trabajo y Obras Públicas (MTO). Nosotros al ser una empresa de transporte profesional, tenemos que someternos a toda la normativa del MTO. Un caso distinto, es el de las empresas que utilizan el transporte como parte de la cadena de valor de su empresa, sin ser su giro principal. Por ejemplo, un negocio en donde se vende ración y se tiene un camión pequeño de hasta 10 toneladas como medio de transporte de su mercadería, en ese

caso no es fletero ni estaría comprendido en nuestro rubro, es un negocio particular.

Estudiantes: ¿Quién se hace responsable de la mercadería en caso de un siniestro?

Carlos: La mercadería yo no la puedo asegurar porque desconozco el valor. Se podría asegurarla en el caso de que un cliente nos plantee que desea realizar un transporte de maquinaria o productos químicos, y nos especifica cuál es el valor de dicha mercadería. En ese caso yo me comunico con el corredor del seguro, nos calcula la póliza y el costo del seguro, y ese costo se lo trasladamos al cliente. El cliente es responsable de informar correctamente del valor de la mercadería y demás aspectos.

Sobre este aspecto es importante recalcar situaciones que nos suceden seguido. Por ejemplo, situaciones en donde estudiantes o personas que se encuentran varadas en la ruta durante el recorrido nos piden que los arrimemos, nosotros de ninguna manera podemos hacerlo porque la persona al no estar cubierta por un seguro ni pertenecer a la empresa, en caso de que suceder cualquier imprevisto o siniestro, los riesgos que corremos son enormes.

Estudiantes: ¿En caso de que faltase personal cómo lo manejan? ¿Ya se les ha presentado esta situación?

Carlos: En nuestro caso los camiones sobran, lo que nos faltaría sería personal. Lo que sucede es que muchas veces te cruzas con personas que no cuentan con la preparación necesaria para el trabajo que llevamos a cabo. Nosotros somos muy exigentes a la hora de contratar personal. En nuestro caso al día de hoy nos falta choferes, pero esto se debe más que nada a que actualmente el tener la libreta profesional no te hace estar capacitado, más que nada porque el proceso para obtenerla es muy diferente al que se hacía años atrás. Anteriormente para sacar la libreta profesional te hacían análisis de visión nocturna, análisis psicotécnicos, hacían prácticos para medir tu reacción entre frenaje, desaceleración, aceleración

y frenaje. Hoy en día ya no es así, y muchas veces no encontramos al personal que nos gustaría tener, a veces recurrís a personal que no cuenta que todas las características que deseas porque simplemente no hay otra salida y “es lo que hay”. Sin embargo, creo que el problema del personal es un problema que se encuentra en todas las empresas de transporte en general, no solo en nosotros. Entonces bajo estas circunstancias encontrás empresas que te “roban” uno de tus choferes y lo contratan ofreciéndoles mejores condiciones. Acá lo que tenemos es que nuestros choferes son fijos todo el año, es decir, inclusive en invierno o épocas fuera de zafra se mantiene como si estuviéramos trabajando. Hace dos años que el rubro se puso muy complicado, y sin embargo nosotros mantuvimos nuestro personal de la manera en que se pudo. En nuestro caso jamás mandamos a ningún empleado a seguro de paro, ni jamás despedimos a ninguno por mala conducta, ni por hurto, etc. Nosotros tratamos de ser una familia, pero como toda familia a veces nos peleamos y tenemos conflictos internos.

Estudiantes: ¿Cómo se distribuye el personal dentro de la empresa?

Carlos: Nosotros contamos con un mecánico y un chapista. Contamos con un jefe que se encarga de toda la parte de mantenimiento, luego el encargado de depósito y el encargado general de toda el área. A su vez, también contamos con choferes de las camionetas de reparto y choferes de camiones grandes (que deben contar con otro tipo de libreta), contamos con una persona idónea para el manejo de los elevadores, la grúa y los manipuladores telescópicos. En el caso de la grúa, contamos con solo una persona para su manejo, que a su vez también hace el trabajo del manipulador telescópico y del elevador, ya que cuenta con la libreta necesaria para ello que es específica para manejar ese tipo de equipos. Y luego tenemos a los peones que trabajan en los repartos, con la carga y descarga de mercadería. Por otra parte, en el área de oficina estoy yo junto a las secretarias. En Montevideo contamos con un encargado, y con el personal de reparto y quienes trabajan como peones. En definitiva, no habría más cargos que esos, y a grandes rasgos estarían los choferes de camiones chicos, de camiones grandes, auxiliares de escritorio, capataz y el sereno.

Estudiantes: ¿Cuentan con el Organigrama establecido y/o una visión?

Carlos: Nosotros lo armamos anualmente, no lo tenemos en un pizarrón como se imaginarán. Porque nuestros roles y las distintas jerarquías las tenemos muy presentes más allá de que se encuentren plasmadas en un papel. Sobre la visión, sucede lo mismo. Vos podés tener la visión escrita sobre un papel, pero luego al llevarla a la realidad muchas veces no la cumplís. Ponerlas en un papel para luego llevarlas a cabo en sí, en este tipo de ambiente es muy difícil. La dinámica hoy en día dentro del rubro transporte es muy cambiante, nosotros abarcamos muchas cosas.

Estudiantes: ¿Realizan algún tipo de publicidad?

Carlos: A veces realizamos, sobre todo hace tiempo atrás. Hace períodos anteriores realizábamos mucha más publicidad. Contamos con correo, teléfono, pero sin embargo no contamos con página web. Intentamos estar al día con los avances en los medios de comunicación. Anteriormente realizábamos mucha publicidad a través de la radio. También hacemos almanaques, folletos, etc. Los folletos realizamos cuando hacemos algún tipo de campaña en particular.

Estudiantes: ¿Piensas en ampliar aún más sus servicios o por el contrario disminuirlos?

Carlos: Creo que a día de hoy nadie tiene la capacidad de decir “voy a disminuir el trabajo o los servicios que realizo”, porque estamos en una situación que no es muy favorable para el rubro. Hay inestabilidad económica. Yo pienso que uno siempre debe apuntar a más, brindado un servicio acorde a lo que el cliente espera, que a día de hoy es al menor costo posible, mayor efectividad, mayor compromiso; todo esto muchas veces es difícil de cumplir. Por ejemplo, hablando directamente de la competencia, si el cliente se enfrenta a otra empresa que cobra el mismo valor para enviar un paquete que nosotros, ese cliente va a terminar eligiendo aquella empresa que le brinde un mejor servicio y lo más pronto posible.

Nosotros contamos con clientes fieles a la empresa y eso es algo muy importante, por ejemplo, uno de ellos es “Vallen Eden”, que todos los embaces para sus productos lo traemos nosotros. También para el frigorífico Tacuarembó traemos todo lo que sea materiales y suministros. Por otra parte, realizamos cargas a la mayoría de empresas metalúrgicas de la región, es decir que tenemos nuestra propia clientela. A través de los años nos fuimos haciendo conocidos en la zona, yo personalmente hace más de 20 años que estoy en la empresa, y conozco a personas de todo el país. A su vez, nosotros también intentamos contribuir a la sociedad en su conjunto, tratamos de ayudar anónimamente bien tranquilos y contentos. Por ejemplo, últimamente hicimos servicios gratuitos al hospital de la ciudad, a las escuelas, etc. Nosotros nos sentimos muy orgullosos de lo que hacemos por la sociedad, y a su vez ésta también nos retribuye, por ejemplo, a través de la publicidad del boca a boca. Yo veo a nuestra ciudad como una familia, porque acá en Tacuarembó, aunque haya crecido mucho en los últimos años, nos conocemos todos.

Estudiantes: ¿Qué aspecto dentro de su empresa creen que deben mejorar?

Carlos: Existen dos aspectos los deberíamos mejorar. Uno de ellos es poder cumplir con las exigencias del momento, esa es una necesidad muy importante, porque cuando entramos en períodos de mucho trabajo nos complicamos nosotros mismos, y eso resulta muchas veces en un mal atendimento al cliente. Es decir, muchas veces estamos sobrecargados de trabajo y el cliente pide unas exigencias que en el momento no podemos cumplir, y yo al ofrecer un servicio no puedo ir y decirle “busca otro, yo no puedo realizarte el servicio”, porque eso le da una muy mala imagen a la empresa. Yo como proveedor tengo la obligación de buscarle la solución, y el no poder encontrarlas se debe muchas veces a problemas externos de la empresa, o hasta a problemas internos. Por ejemplo, sobre el problema de la falta de choferes ¿Qué tengo que hacer? Simple...buscar choferes, y muchas veces no estamos llegando a esa meta. Es un tema exclusivamente ejecutivo. Aparte un tema que cambió mucho últimamente es la pirámide de mando, este cambio se produjo prácticamente a nivel mundial. Anteriormente la pirámide era de arriba hacia abajo, es decir, partía del jefe e iba hacia abajo. Hoy en día, en el

caso de los japoneses, la pirámide está invertida, es decir que arranca de abajo y termina en el jefe. El problema asciende hasta el jefe y llega a él de forma digerida y él es quien decide. Cuando el jefe es quien no comprende el problema y arranca mal desde arriba, cuando llega abajo es un problemón. Lo que pasa con respecto a esto, es que a nosotros como personas no nos gustan que nos digan las cosas o nos marquen nuestros errores, es todo un tema saber aceptar las opiniones para mejorar.

Estudiantes: En cuanto a la fijación de precios ¿Qué tienen en cuenta a la hora de definirlo?

Carlos: Como les conté anteriormente nosotros traemos de todo, entonces para cada tipo de mercadería ya tenemos los precios estipulados y asumidos. Luego existen tipos de mercaderías que no sabes a regla cierta qué precio le vas a poner, en esos casos más o menos se calcula los costos que se tendrá por kilómetro, por hora, por litros de gasoil, y en base a eso le fijas el precio. Y el costo es directamente proporcional a los servicios que ofreces, si gastas 400 litros para ir y venir, más 4 peajes, más lo que gastás en cubiertas, lubricantes, sueldos, seguro, patente, todos son costos que se van sumando.

Estudiantes: ¿Se consideran líderes en costo?

Carlos: Nosotros tenemos aspectos en los que estamos por debajo de las demás empresas, así como también tenemos otros aspectos en los que nos encontramos por encima de las demás. Sobre los costos existe todo un tema, por ejemplo, hace poco con una empresa de cerámicas sucedió que nosotros le ofrecíamos un servicio más caro en comparación a otra empresa de la vuelta, pero nuestro servicio tenía la ventaja de que incluía la descarga de la mercadería. Ellos aun así optaron por el servicio que ofrecía la otra empresa a un menor precio, lo cual le trajo problemas porque tuvieron que traer un elevador de Montevideo el cual no sabían manejar, la otra empresa no cumplía con los tiempos de entrega, etc. Nosotros tratamos de que en estos casos nuestros precios se mantengan, es decir, si otra empresa ofrece un precio menor al que ofrecemos nosotros, no podemos ir

y decirle a nuestro cliente que nos viene contratando hace tiempo que le rebajamos el precio, porque lo primero que va a pensar es que todo ese tiempo atrás le estuvimos “cobrando de más”, eso no sería ético. Además, nosotros a diferencia de mucha de las otras empresas que forman parte de nuestra competencia, contamos con agencia en Montevideo, y eso forma parte de un costo extra bastante elevado para nosotros y que necesariamente debemos trasladarlo al precio. Una empresa que no cuenta con agencia en Montevideo y manda a uno de sus camiones con carga a dicha ciudad, perfectamente puede ofrecer un precio más barato al nuestro para traer mercadería desde allá para que el camión no venga vacío.

ANEXO J

Entrevista al director de la Empresa

Nombre: Juan Pérez

Fecha: 20 de abril del 2017.

Hora: 9:30

Estudiantes: En primera instancia, queríamos pedirle que nos cuente un poco de la historia de la empresa, algo de su trayectoria.

Juan: La empresa viene de la época de mi padre, de mis abuelos, de generación tras generación. Mis abuelos estaban en Florida cuando se llevaban en carretas las cosas. Después siguió mi padre, y después de mi padre seguí yo. Por cierta circunstancia vine a Tacuarembó, vine porque mi padre trabajaba acá. Acá nos instalamos. A mí no me gustaban los camiones y sin embargo acá me ven. Vine por un viaje, y acá hay un dicho que dice que cuando “se toma agua en Sandú uno no se va más”, y bueno, tomé agua del Sandú. Vine a los 14 años, actualmente tengo 64, es decir que hace 50 años que estoy acá. Desde los 14 años empecé a trabajar con mi padre.

Mi padre nunca se animó a comprar, él siempre contrataba camiones. Yo hoy, después de muchos años, pienso que fue lo mejor que podría haber hecho, no tener todo esto que tengo yo, yo soy un esclavo del trabajo. Estoy hablando de hoy, capaz que hace 10 años las cosas eran diferentes. Hoy, tener un capital grande y con mucha gente, para mí, es un atraso. No veo cooperación del gobierno. Yo la única cooperación que tengo son mis empleados, nos criamos juntos acá, desde 20, 25 o 15 años juntos.

Hoy por hoy, y ahí es que apunto a ustedes, no sé qué es lo que pasa. Yo he trabajado desde los 14, así que pasé por todos los gobiernos, y lo único que he hecho es trabajar. Capaz que me faltó lo que ustedes están haciendo, estudio, yo

fui hasta segundo de liceo nomás. Lo único que hacía era trabajar, trabajar, trabajar. Ahora empezaron con las computadoras y yo no sé manejarlas. Ustedes ven eso ahí (señala computadoras de su escritorio), y yo no sé nada. Están ahí porque la contadora vino y me las puso, pero saber manejar eso no sé. Eso es lo que me falta a mí, por eso tengo que estar dependiendo de gente. Y ¿Qué pasa? ¿Por qué no aprendo? Sí, debería, pero yo estoy acostumbrado a otras cosas, entonces me resisto a aprender, no quiero, no me gusta. No me dejan entrar a los Bancos porque se tiene que hacer todo por internet y yo me resisto a todo eso. Como a esos viejos que los vas dejando de lado, yo noto que, al empresario, desde mi lugar que yo hice todo de abajo, me quieren sacar para afuera, yo no sirvo. Hay que tomar otro rumbo, otras cosas. Todo el trabajo mío, como que ya no sirve.

Siempre digo, mi padre me dejó la mejor herencia, él tenía un camión solo y éramos 5 hermanos, o sea, no quedó nada. Pero él tenía mucho trabajo, y me enseñó a trabajar. Tuve la mala suerte que él falleció cuando tenía 19 años. Aprendí en esos 5 años, él me enseñó muchas cosas y con 19 años, empecé a trabajar solo. Ya estaba casado y con un hijo.

Me fundí 2 veces, cuando entró la tablita en el 82 me fundí, no me quedó nada. Había nacido mi hija y no la pude sacar de sanatorio. Por eso, a mí no me vengán a decir lo que es pasar mal, lo que es pasar bien. A pesar de eso, si tuviera que volver a hacer lo que hice, el 90% lo haría de nuevo. Lo que sí estoy arrepentido es de tener todo esto, porque parece que en este momento es mala palabra tener algo grande, grande para mí porque capaz que para otro no es nada. Acá es puro pagar impuesto, puro pagar leyes, yo tengo gente vieja muy buena y trabajadora, pero se me van a jubilar y ¿Qué voy a hacer?

Tengo 5 camiones que los tenía parados porque no consigo la persona idónea para eso. Antes, se conseguía gente que iba de acompañante (como yo lo hacía), y no se preocupaba con cuanto me iban a pagar por el trabajo, sino cuanto me iban a dar por el trabajo. Había una escuela. Por ejemplo, para manejar un camión primero tenías que cargar y descargar los camiones, y cebarle mate al chofer. En el camión venías tú con el acompañante, que te cebaba mate, se le

pagaba la comida, se cargaban y descargaban los camiones; se aprendían todas las etapas. Hoy en día no es así, no existen estas etapas, hoy se agarra un camión y ya se va. Antes sabían cómo cambiar las cubiertas, si un día te quedabas mal en algún lado, esto no existía (señalando un teléfono celular), y bueno, arreglate como puedas y salí de esa. Si tenías que descargar el camión y volver a cargarlo nuevamente, lo hacías. Hoy en día se rompió o no se rompió y ya te están llamando, y preguntas, ¿Qué rompiste?, y te dicen “no sé”, y ni siquiera se bajaron del camión (eso es la regla general, no son todos los choferes).

Yo soy el típico camionero de antes. Capaz que ustedes tienen que apuntar no a lo mío, esto les va a servir como historia, sino que apuntar a empresas que vayan para adelante. Yo lo que veo es que la mía se estancó, porque yo me estancué. Me quedé atrás, como con lo de los Bancos, tengo que estar pidiéndole a alguien siempre que me ayude. Me sacaron toda mi privacidad, de mi empresa. Tengo que mostrarles todo.

Estudiantes: ¿Cree usted que la regulación es excesiva?

Juan: Para mi gusto, sí. No entiendo porque a mí, con mis 64 años nos obligan a cambiar cosas que toda una vida las hicimos de otra manera. Yo antes una vez al mes hacia todas las transferencias, pero ahora no puedo hacerlo. (Continúa comentando su falta de privacidad, su sentimiento de invasión)

Estudiantes: Al hablarnos de la historia usted nos comentó que su padre inició todo esto, ¿Cuáles cree usted que fueron los principales desafíos a los cuales se enfrentó en dicho momento?

Juan: Acá siempre se hizo una cosa, se trabaja con encomiendas, con lana. Lo que pasa es que esta empresa no es como las otras. Por ejemplo, la forestal, trabajan con palos y se terminó la historia. Acá se hace de todo, siempre se hizo de todo. Mi padre trabajaba en el transporte, pero yo le cambié el rubro. De tanto ir a Montevideo y ver cosas, yo era camionero y veía en todos lados los elevadores y pensé en traerlo a Tacuarembó. Cuando yo los traje la gente le parecía caro, pero

después de 3 o 4 años se empezaron a acostumbrar, con que cobrar \$300 una hora no era un disparate. Le hacía el trabajo a todo el mundo, hacía el trabajo de varios obreros. Como todo, siempre cuesta acostumbrarse. Hoy en día tengo 10 de esos. Esto no lo inventé yo, yo lo vi en Montevideo y me pareció una buena idea. Le facilitó el trabajo a la gente. Después lancé manipuladores y la grúa. Son cosas que fui anexando porque vi que el rubro transporte está quedando más competitivo.

Volviendo a la competencia... yo a la competencia no le tengo miedo, pero cuando es leal. Cuando es leal estamos todos de acuerdo. Yo no puedo luchar con un gasoil a \$15 menos del Brasil. También me pasa lo mismo con el personal, el otro día me apareció uno que figuraba en el BPS por \$12000. Esas cosas me complican. El gasoil, el aceite, todo eso que viene de Rivera, a mí no me dejan pasar nada, paso 2 o 3 veces, a la cuarta me lo sacan. Ese beneficio no lo tenemos nosotros.

No sé si escucharon, pero en Rivera hicieron tal arrastre de empresarios, de cuero y otras cosas. No sé si será justo, pero los acontecimientos en el rubro del cuero y la lana no me afectan, pero son cosas que capaz que a un barraquero de acá le afectaba porque traían del otro lado del Brasil. Yo no critico porque capaz que, si estuviera en Brasil o en Rivera, hacia 10 veces igual o peor. Lo que no entiendo es, ¿Por qué acá nadie chilla? ¿Por qué en Salto se paga más barata la nafta que en Tacuarembó? En Rivera hubo un tiempo también que con la tarjeta era más barato ¿Por qué yo tengo que pagar más que vos que estás en Rivera? ¿Rivera no es Uruguay?

Son pequeñas cosas que a mí me duelen. ¿Y por qué nadie chilló? Y porque es zona de frontera, entonces al parecer vamos a tener que irnos todos a la frontera y dejar acá todo vacío.

Estudiantes: Al parecer son “ventajas” que tienen otras empresas que acá no las tienen...

Juan: En el gasoil por ejemplo no te lo dan, pero la nafta sí. Otro asunto es la cantidad de impuesto que se está pagando ahora. Mi empresa ahora se está comiendo los ahorros y está pagando cerca de \$1.000.000 mensual solo en DGI Y BPS. Ustedes lo están viendo, las empresas se están cerrando, y si no se toma alguna medida de algo, yo me voy del país. Parece que cuanto más trabajas y más querés hacer cosas, más te matan. Vino un viajero acá y me dijo que no podía vender más de cierta cantidad, porque si no le sacaban más del IRPF.

Estudiantes: Quizás eso sea una visión que tienen los empresarios en general, y no es algo que le suceda sólo a usted individualmente...

Juan: Yo digo lo que me pasa a mí. Tal vez me faltó capacidad, me faltó estudio, tengo solo segundo año de liceo. Yo lo que veo es eso, cuantas más cosas querés hacer, es peor.

Estudiantes: ¿Usted siente que las barreras vienen de afuera, no desde adentro?

Juan: Sí, claro. Otra cosa que considero importante decir es que... hay gente con muchísimo capital, gente de campo, y tienen 4 empleados, y yo tengo mucho menos capital y 45 empleados, y siempre viven llorando. Digo, no sé cuál es el sistema. No entiendo eso, porque no ayudan al que invierte en no hacer tantos aportes. Hay cosas que no las veo bien en el país en general. Con 50 años de trabajo y 64 años de edad ya me siento cansado. Me encanta trabajar, me levanto 5 y media de la mañana, y ven que son las 9 ó 10 de la mañana y sale uno, entra otro. Actualmente estoy con problemas, porque en Montevideo me quieren sacar todas las agencias que tengo allá. Yo tengo un galpón que alquilo, que salgo por un lado y entro por el otro, y cargo dentro de un predio, y parece que la Intendencia de Montevideo no lo quiere más, por lo que me tengo que ir a la perimetral, a 15 kilómetros de los primeros semáforos de Montevideo. Por eso, el

principal problema es que nadie llevará los paquetes hasta allá, sí a la terminal de ómnibus. Por ejemplo, una hectárea cuesta 1 millón de dólares, más la construcción del galpón, contratar el personal para cargar en los camiones grandes y cargar acá, por lo tanto, una mercadería que costaría 100 tiene que valer 200, aumentan los costos. A muchos colegas ya le dieron plazo, a mí todavía no. “Siempre algo nos estanca”. A la altura de mi vida supongamos, hacer un gasto de 500000 dólares para llevar paquetes, es imposible, ¿Cuándo desquito eso? En lo que me queda de vida no lo desquito.

Estudiantes: En la actualidad, ¿Cree usted que le sería conveniente agregar algún otro servicio o eliminar alguno existente?

Juan: Cada servicio se complementa con otro. Por ejemplo, yo mando viajes a Montevideo y se demora en cobrar, la tarifa es baja, pero es un trabajo de todo el año. Entonces actualmente, hay muchos colegas que no hacen ese trabajo. Pero esa deficiencia se traslada al trabajo de soja que se gana más, pero son 2 meses que dura la zafra. Cuando puedo mando algún camión, porque esa gente me da todo el año. Yo sé que eso es malo, habría que mejorarlo un poquito más. Me dicen “bueno yo te pago esto”, si no hago el trabajo, me tengo que ir vacío. Lo fuerte mío es traer encomiendas al cliente (de lunes a viernes). Los camiones vienen todos los días, en Montevideo se carga de lunes a viernes. Tenga carga o no, los camiones tienen que venir acá porque el cliente sabe que todos los días llevo con la mercadería. Es como el ómnibus venga o no con pasajeros tiene que ir y venir igual. Yo he agregado algunos servicios, como los elevadores. En el transporte ya está todo completo, no agregaría más.

En cuanto a la competencia hay un problema, vos tenés un comercio y tenés que traer heladeras, yo te traigo todos los días, pero como tengo que ir vacío, te lo traigo a \$100. La competencia llama a ese cliente para decirle que tiene un camión en Montevideo, y que se lo lleva por cualquier plata, total viene vacío para atrás, y te lo trae por la cuarta parte, y eso perjudica a los demás colegas del rubro. Pero al que llamó al cliente le sirve, porque en lugar de venir vacío, viene con heladeras, le cobra \$3000 y cubrió el gasoil, y ahí le sirvió el negocio.

Estudiantes: ¿Cuál usted piensa que es su ventaja competitiva? ¿En qué se diferencia de sus competidores?

Juan: El servicio en general, y la disposición de la empresa para solucionar los problemas de los clientes en el momento. Yo siempre estoy acá, mucha gente dirá “Pérez está loco”, pero llaman por teléfono y siempre los atiendo. Ellos pueden resolver el problema conmigo. Por ejemplo, en Turil jamás vas a hablar con el dueño, nunca te van a solucionar nada, ni el correo. Acá todos me consultan a mi directamente, cualquier problema, tenga o no solución. Los teléfonos están disponibles las 24 horas del día.

Tratamos de brindar el mejor servicio posible. Apenas llegan los camiones y voy allí. Si vino algo mal cargado de Montevideo o algo roto, nos hacemos responsables. Se apunta a que el cliente se sienta protegido y escuchado.

Estudiantes: ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Qué aspectos cree que debería mejorar, con respecto a la competencia?

Juan: Debo tenerlas, pero no me doy cuenta realmente de la debilidad que tengo, indudablemente la debo tener. Yo lucho para tratar de hacer las cosas de la mejor manera posible. Uno de mis grandes defectos es que “todo tiene que pasar por mí”, no sé delegar, inculqué a la gente ese problema. En la oficina todo tiene que pasar por el gerente de oficina, que tiene 26 años en la empresa, en el galpón pasa por el encargado de depósito, y a su vez éstos tampoco saben delegar. No es que queremos hacer todo, no supimos delegar solamente. Falta de delegación de autoridad

Hoy en día, le decís a los jóvenes lo que tienen que hacer y hacen sólo eso, no apuntan a más. Y les digo “¿Qué te voy a pagar más a ti si hacés esto nomás?”, nunca dicen “¿Qué te parece Pérez si hacemos esto o lo otro?” No van más allá de los que les mando. Siempre hay que apostar a más. Falta iniciativa y compromiso de los empleados. Yo me equivoco, y a veces hay cosas tan obvias que no me doy

cuenta. Ustedes, como jóvenes, nunca se queden con nada, díganlo, y nunca lo tomen mal si su jefe no les da importancia.

Tengo mucha gente que tiene la camiseta puesta de la empresa y hay otros, que enseguida me doy cuenta de que hacen hasta ahí nomás. Se conforman con lo mínimo. Comúnmente dicen “yo no voy a trabajar más porque el patrón no me paga más”. Tuve empleados que estaban comprometidos con la empresa, que decían “deje que yo hago esto, ¿Qué le parece si hago esto?”. Pero ahora, esas cosas ya no existen. Cuando me voy o viajo, queda Daniel a cargo, pero el gran problema es que él queda cargado con todo mi trabajo y con el suyo; y los demás hacen sólo su trabajo. Entonces vengo yo y a quién le hablo es a él solamente. Él me aguanta porque me conoce.

Estudiantes: Descripción del Organigrama

Juan: Primero está el director, más abajo el Gerente General del que depende las secretarías de oficina. Luego, se encontraría el encargado de Combustible, el encargado de Mantenimiento y el encargado de Mercadería (o también Jefe de Depósito). Éste último se encarga de los camiones que vienen de Montevideo, y los camiones chicos que realizan el reparto, que con la boleta que se emite van indicando que la mercadería vaya bien a cada lugar de destino. El encargado de Combustible, por su parte, es quien se encarga de controlar todo lo relacionado al gasoil y al combustible de nuestros diferentes equipos. Por ejemplo, ante una situación en donde un camión esté gastando más combustible de lo normal, es quien se encarga de avisarnos y se procede a averiguar qué kilometraje hizo, qué sucedió, y en base a eso evaluamos las razones de lo sucedido. Además, el encargado de combustible siempre trata de brindar ayuda a las demás áreas con todo lo relacionado a las lonas, las piolas, las patracas, porque suele suceder que en los trayectos las dejen tiradas, y es quien se encarga de que los camiones lleguen con la misma cantidad con las que partieron. Este jefe también depende de mí, al igual que todos los de la empresa.

En última instancia, estaría el jefe de Mantenimiento, de quienes dependen el mecánico, los choferes y el chapista. Por ejemplo, el mecánico, el chapista o los choferes ante cualquier circunstancia (ante la rotura de una cubierta, entre otras) acuden primeramente al jefe de Mantenimiento, y éste me comunica la situación a mí en caso no de poder resolverla. Por otra parte, del jefe de Depósito dependerían los peones de reparto, éstos ante cualquier circunstancia (por ejemplo, problemas en el reparto por la ausencia de algún paquete) primero acuden a él, y después me comunican a mí. Cabe recordar que también contamos con un sereno que depende directamente de mí, y de un asesoramiento contable por parte de nuestra contadora.

Estudiantes: ¿Con cuánto personal cuenta aproximadamente?

Juan: Aproximadamente contamos con un personal total de 45 personas. En cuanto al número de choferes, no podría decírtelo exactamente, pero hay que tener en cuenta que existen tres tipos de choferes: choferes de camiones grandes, choferes de camiones chicos y los de reparto. Luego se encuentra el chofer de la grúa que es solamente uno actualmente, aunque se encuentran dos personas en proceso de aprendizaje para poder manejarla. En nuestra empresa, tratamos de que los choferes sepan manejar la mayoría de nuestros equipos. Por ejemplo, los choferes de camiones en su mayoría saben manejar los autoelevadores.

Estudiantes: ¿En cuanto a las sucursales, cuentan solamente con una en Montevideo?

Juan: Sí, contamos solo con una en Montevideo, que justamente como te comentaba anteriormente, se encuentra en problemas ya que por orden superior nos están presionando para desplazarla de lugar. El personal de Montevideo se ocupa de recibir los paquetes, así como también de salir a recogerlos.

Estudiantes: En cuanto a la capacitación de los choferes ¿La empresa se los brinda formalmente o van aprendiendo a través de la experiencia dentro de la misma?

Juan: El personal de nuestra empresa al ser muy estable, todos nuestros choferes aprendieron a través de la experiencia y conocimientos que fueron adquiriendo acá adentro. Un chofer de nuestra empresa perfectamente podría trabajar en cualquier otra empresa del mismo rubro sin ningún problema. Todos se encuentra capacitados. Por ejemplo, si un chofer nuestro quisiese trabajar dentro de la forestación, podría hacerlo. Esto es muy simple, en la forestación, por ejemplo, van hasta el monte y cargan lo que deban cargar ahí mismo y se desplazan hasta UPM o donde sea, y se termina el proceso. Eso cualquiera de nuestros choferes puede realizarlo. En nuestra empresa, nuestros choferes aprenden a cargar, tapar, se aprende a andar en Montevideo, y a cargar todo tipo de mercadería desde la más variada. Y esto no sucede en los choferes de otros rubros, que por ejemplo acuden a nuestra empresa sin saber tapar y atar un camión. Sin embargo, los choferes de antes sabían realizar todas esas actividades aparte de conducir, ahora eso se encuentra muy cambiado y nuestra ley también los limita a solamente manejar. Actualmente ya no existe esa flexibilidad que existía antes. En mi opinión, es lindo aprender a realizar otras tareas aparte de manejar, pero lamentablemente yo he perdido de contratar choferes porque se negaban a manejar en Montevideo por miedo y desconocimiento.

Estudiantes: Al momento de contratar personal ¿Exigen que la persona cuenta con determinadas características para ingresar a la empresa?

Juan: Nuestro personal es muy estable, raramente contratamos personas. Pero al momento de contratar el requisito principal es que la persona cuente con ganas de trabajar. Es algo que le repito a todas las personas, lo único que yo pretendo de ti al momento de contratarte es que cuentes con ganas y entusiasmo de trabajar, lo demás podemos enseñarte todo. Ahora si no tenés ganas de trabajar, lamentablemente todo lo demás no va a funcionar. La capacitación que brindamos es a través del trabajo, la persona al trabajar acá adentro se encuentra en un

proceso de continuo aprendizaje a través de la práctica y solo la práctica. La capacitación a través de la teoría no es algo que llevemos a cabo. Acá adentro se aprende como se aprendía antiguamente, en los tiempos de antes. Yo jamás recibí curso o capacitación de ningún tipo, sino que todo lo que aprendí fue a través del trabajo y la experiencia, del ensayo y error, de hacer las cosas, de equivocarme y volverlas a hacer. Siempre que uno aprende se manda sus “macanas”, pero lo importante es contar con las ganas de aprender. Actualmente veo que la Juventud muchas veces cuenta con pocas ganas de aprender, y al momento de contratarlos lo único que te exigen es cuánto les vas a pagar. También como anécdota muchas veces le enseñé a gente joven dentro de la empresa, y una vez que habían aprendido de todo acá adentro, venía otra empresa de afuera y se los “robaba” por un poco más de sueldo.

Haciendo referencia a uno de los documentos que le acababan de llegar

Aquí pueden observar cuánto nos cuesta 3000 litros de gasoil, que nos da un total de 125.000 pesos. Recién terminé de pagar uno, y se podrán imaginar cuánto podría ahorrarme si la recarga se hiciera en Brasil como hacen las empresas de transporte de Rivera. Aproximadamente por mes, son 300.000 a 400.000 pesos mensuales de diferencia, y sería un ahorro importante del cual sólo pueden hacer uso las empresas de Rivera. Y justamente al ser una diferencia tan grande, vos no podés luchar contra eso.

Estudiantes: ¿Cuenta con aspiraciones de crecimiento?

Juan: No, definitivamente no. Porque de hecho no sé si voy a lograr a largo plazo mantener todo lo que tengo actualmente.

Estudiantes: ¿Los camiones son toda propiedad de la empresa?

Juan: Sí, todos son propiedad de la empresa. Nuestra flota total de camiones cuenta actualmente con 25 equipos.

Estudiantes: ¿Tiene alguna vinculación con otra empresa?

Juan: No, actualmente no.

Estudiantes: ¿Su personal es todo fijo, o contratado por Zafra?

Juan: Nuestro personal es fijo, haya o no haya trabajo siempre se encuentran por acá. El personal que se contrata por zafra es muy pequeño.

Estudiantes: Descripción del Proceso de Solicitud de traslado por parte del cliente.

Juan: Bueno, yo te voy a dar más o menos un ejemplo: Si una persona de acá de Tacuarembó compra un pantalón a un comerciante de Montevideo, éste puede pedirle al comerciante que se lo envíe a través de nuestra empresa. Entonces el comerciante lleva el paquete hasta la agencia de “TRANSPORTES YA S.A” ubicada en Montevideo, y nosotros traemos el paquete para acá a Tacuarembó y se lo entregamos a la persona.

Estudiantes: El cliente lo viene a levantar acá en agencia ¿Verdad?

Juan: No, generalmente lo llevamos, ese es uno de los casos. Otro ejemplo es cuando viene el cliente y te dice que hay que cargar hierro o mercadería con un alto peso, entonces él me trae la orden a la agencia a nombre de “Fulano de tal”, y nosotros vamos a levantar el hierro con esa orden, ahí se lo trasladamos al comercio de él, ese es el sistema.

Estudiantes: Claro. Y con respecto a la entrega ¿Tratan de que sea justo a tiempo? ¿O sea, en el momento que el cliente desea?

Juan: Es como yo te decía al principio, el entregar la mercadería a tiempo tiene sus costos, y siempre se trata de que, si el cliente pide que le traslademos la mercadería al otro día, ya esté acá en Tacuarembó al día siguiente. Nos

caracterizamos por hacer eso, por la buena atención al cliente y por la entrega de la encomienda lo más rápido posible.

Estudiantes: Ese es el caso en que quiera traer algo de Montevideo para acá ¿No? Es decir, lo llevan al comercio. Pero en el caso que fuera de Tacuarembó a Montevideo ¿La persona tiene que ir a la agencia a levantar la encomienda?

Juan: Son dos situaciones distintas, pero con la misma operativa, es decir que se trata de lo mismo, pero al revés. Hay gente que prefiere y nos dice “No, mire que yo voy a levantar la encomienda en la agencia, no va haber nadie en mi casa”, entonces lo dejamos en el depósito y la persona la va a buscar. Otras personas nos piden que cuando llegue la encomienda a Montevideo les avisemos por teléfono que llegó su envío, o por otro lado nos pasa un horario determinado dentro del cual se encuentra en su domicilio para que llevemos la encomienda. Otro producto que transportamos de Tacuarembó a Montevideo es la Lana, desde las estancias de lana hacia las barracas. Pero en definitiva todos estos procesos son más o menos lo mismo.

Estudiantes: Sí, parece un proceso bastante “simplificado”. Y el tipo de mercadería que transportan es de todo ¿Verdad?

Juan: Yo me caracterizo por transportar lo que venga, es decir todo tipo de mercadería.

Estudiantes: ¿Menos de hacienda?

Juan: No, hacienda no.

Estudiantes: En cuanto a los servicios, de todos los que brinda ¿Cuál cree usted que es el que le genera más lucro?

Juan: El de encomienda, que es justamente es el que estoy perdiendo más por todo eso que mencione anteriormente.

Estudiantes: ¿Qué otro servicio brinda aparte de los de encomienda? A grandes rasgos.

Juan: Como les vengo diciendo, de todo. Desde hierro hasta mercaderías de almacenes, por ejemplo, un jabón líquido. En el caso del jabón líquido, no te da tanta ganancia como traer un repuesto, entonces vos tenés que adecuar los precios de traslado, porque ese jabón líquido no le da tanta ganancia a un comerciante como en el caso de un repuesto. Aquí entra en juego justamente lo que hablábamos hoy, es decir, de que cobramos más menos dependiendo del acuerdo que lleguemos con el comerciante.

Estudiantes: Bueno, muy interesante la verdad todo lo que nos dijo.

Juan: Me alegro, espero que les sirva.

Estudiantes: Queríamos preguntarle (debido a que nos comentó nuestra tutora) si es posible solicitarle información a la contadora de la empresa para nuestro trabajo.

Juan: Bueno, la información te la doy, pero de eso se encarga la contadora. Todo lo relativo a los números y asuntos más complicados yo no sé, yo de lo único que me entero es cuando viene la contadora y me dice “Hay que pagar tanto”, entonces yo levanto los tickets para pagar. Cada vez pago más, y ahora tengo la mala suerte de que tengo que adelantar todos los pagos, es decir, siempre se paga primero al BPS y después a la DGI, pero el gobierno decretó que hay que pagar los veinte de cada mes. Es por esto que yo les digo a ustedes que a día de hoy

traten de tener un buen empleo y no sean empresarios, porque hoy en Uruguay ser empresario no sirve.

Estudiantes: ¿Es una carga muy grande para usted?

Juan: Como les vuelvo a reiterar, a mi capaz me faltó capacidad, o quizás no. Por lo que escucho de los demás empresarios que tienen muchos más estudio que yo, están pasando igual o peor que nosotros. Hoy en día en este país no sirve agrandarse, lo mejor es continuar chico y más concentrado. El hombre de campo que tiene uno o dos empleados con su negocio es el que paga menos y eso es lo que sirve. Cuanto más chico mejor, pero sin embargo eso a un país no le sirve, lo que le sirve es desarrollarse y que tengan capacidad. La economía al día de hoy está quedando en manos de muy poca gente, y no sé qué va a pasar.

Por otra parte, no estoy de acuerdo cuando llaman de afuera a esas grandes inversiones que hay, porque esas inversiones al principio sí le dejan mucha plata al país, pero después ¿Qué le dejan? Esas inversiones no pagan impuestos porque las exoneran veinte o treinta años, y puede suceder que un día decidan cerrar y se van. Sin embargo, el empresario que es uruguayo queda aportando todos los meses y el estado no le da ayuda en nada. A quienes hay que matarlos es a quienes dije al principio, no al empresario uruguayo; a quienes hay que matar es a UPM y todas esas cosas. Averigüen cuánto pagan de impuesto ellos y cuanto pagamos nosotros.

Estudiantes: ¿Usted siente que cada vez que uno crece más le ponen la soga al cuello?

Juan: Claro, cada vez nos exigen más a nosotros, y me refiero a los empresarios uruguayos de medianos para abajo, porque hasta si vas a abrir un almacén te cobran un disparate de impuestos. A mí me parece que está mal encaminada la situación actual del país, espero equivocarme y que todo vaya para adelante. Además, en época de crisis siempre hay alguien que hace mucha plata, eso ya se sabe, pero en el país no precisamos que unos pocos hagan plata, necesitamos que

a todos nos vaya bien y que cada quien tenga su trabajo. A mí me preocupaba cuando trabajaba yo solo y mis demás colegas no conseguían trabajo, eso a mí no me servía, a mí me sirve que todo el mundo esté trabajando que es mucho mejor para todos.

Por ejemplo, ahora que estamos en época de zafra todo el mundo está entretenido y con trabajo, y podés mantener o cobrar una tarifa relativamente buena, pero se termina la zafra de la soja y volvemos a la “selva” donde se salva quien puede. Esa situación no sirve, lo ideal es que haya trabajo para todo el mundo, y que a su vez sea competitivo, pero que lo sea lealmente, es decir, que cada quien se ingenie para apostar al mejor servicio.

Pueden decir que yo estoy loco, porque me levanto a la cinco de la mañana y me acuesto a las diez de la noche, otros podrán trabajar menos horas y les va bárbaro, pero yo lo sé hacer de esta forma. Lo importante es trabajar y hacerlo de la manera más leal posible, cada uno con su ingenio y así vamos trabajando porque si no de otra forma no da. Actualmente la contadora te exige esto, te exige lo otro, y uno puede decir “No pago y después veré qué hago”, porque actualmente es así, todo se reduce a número y audacia. Hay gente que nunca pagó mucho, ni tampoco sufrieron multas durante la inspección que les hicieron, y yo que siempre pagué me multan en forma seguida.

¡Uff! ¡Si habrá cosas para mejorar y ser justos en todo! Cuando a mí me tocó la inspección me dijeron “Bueno, Pérez, le tocó a usted”, y no me quedó otra que pagar y actualmente sigo pagando. A mí me llegó una inspección cuando tenía las cosas mal hechas por el estudio contable que tenía antes, y me cobraron cuatro millones de pesos. Luego que terminé de pagar esa deuda, a los seis meses me cayó de nuevo la inspección y me cobró otros cuatro millones de pesos más. Esta última multa la acepté, porque cuando me multaron me dijeron “Pero Pérez, nosotros lo multamos en cuatro millones de pesos y todo siguió exactamente igual, no cambió nada, lo tenemos que volver a multar”, y hacía veinte días que había cambiado de estudio y se habían cambiado algunas cosas, pero no fue suficiente y está bien, porque ellos buscaron todo para atrás, no sólo esos veinte

días que se venían haciendo las cosas bien. Esa multa la sentimos bastante, hasta ahora la estoy pagando y me quedan tres años más para terminar de pagarla. Yo de todas formas no le pongo la culpa a nadie, sino que yo le estaba pagando a un estudio contable que me estaba haciendo las cosas mal, luego conseguí otra contadora que me hizo las cosas bien por el mismo precio. Fue problema del estudio, no le echo la culpa al estado, el estudio me hizo eso siendo que había trabajado cuarenta años con ellos. Yo después de tantos años de confianza no voy a estar revisando las cosas, además que cada vez menos me da mi capacidad para ver si las están haciendo bien, así que terminé reconociendo que fui yo el culpable y no me di cuenta.

Por eso les digo que nunca se queden con las ganas y siempre quieran un poquito más. Yo cuando era más joven era camionero y algunos choferes me decían que algo estaba roto y yo decía “Eso no puede estar roto, déjame ver”, y así fui aprendiendo. Por eso nunca se queden con el pensé o podría ser, si piensan algo tienen que decirlo. Y si no te ponés la camiseta más vale dar un paso al costado, hasta que consigas un trabajo que realmente quieras.

Después está el tema de que no te subo el sueldo porque vos haces esto y nada más, y a su vez el empleado piensa que no hará más de lo que es su trabajo, porque no le van a pagar más. Entonces quedamos en una cosa que no nos sirve ni al empleado, ni al empleador.

Yo empecé sin nada, mi padre me dejó la mejor herencia, me enseñó a trabajar y me dejó los clientes, y así siempre fui por más. Yo pensé en superar a mi padre y logré superarlo, sin embargo, eso para mí en su momento era imposible, y por eso siempre tenemos que mirar a quien es mejor y no por envidia, sino que para intentar llegar a él. Un día un camionero no tenía iniciativa, y yo le pregunté por qué no la tenía, y él me dijo “Porque Juan tampoco lo hace” y entonces yo le dije “Sí, Juan no tiene iniciativa, pero Pedro sí, entonces ¿Por qué no te fijás en Pedro y no en Juan? ¿Sólo porque él no tiene iniciativa vos tampoco la vas a tener?” Por eso digo que siempre hay que mirar al mejor, y no por envidia, sino para llegar a él. Puede ser que nunca llegues, pero tenés que tratar de ser lo mejor

de ti mismo. Yo siempre voy a más y más con mis clientes, si pasa algo primero voy a tratar de solucionar el problema y después en última instancia cuando ya agoté todos los recursos, le digo que no se pudo solucionarlo. Cuando un cliente me plantea un problema, yo le digo “Usted olvídense del problema, que yo trataré de solucionarlo”, y así termina la historia. Y de esa manera tengo tanto empleados como clientes de más de 25 o 30 años de antigüedad. Cuando un cliente me llama para cargar arroz, lo único que me tienen que decir es “Ya está pronta la cosecha” y yo trato de que el camión siempre esté allí en el momento adecuado, la máquina no puede estar parada porque el cliente tiene que sacar la cosecha de arroz, y yo tengo que responder a eso.

De esta forma, hemos trabajado durante veinticinco años, y así fuimos ganando a nuestros clientes. Sin embargo, a veces se me dificulta, cuando por ejemplo me falta el personal, recientemente me faltaban cinco choferes y no conseguía personal que a mí me gustara. Los choferes que tenía se pusieron la camiseta y dejaban un camión y agarraban otro, haciendo el doble de trabajo, y de esa forma todos ganamos más porque todos vamos para adelante. Sin embargo, cuando se empieza a colocar piedras y el “palo en la rueda” las cosas no funcionan, esto es un equipo en donde si uno se enferma, están los otros que lo cubren, todos precisamos uno de otros. Los empleados precisan mío, y yo preciso de ellos y de los clientes, todos debemos ser un complemento. No se pueden complicar las cosas porque uno esté mal, conmigo en la empresa es todo muy sencillo, todo se reduce a trabajar y trabajar, todo lo que tengo salió a base de 50 años de trabajo, no hay otra vuelta al asunto. Algunos empleadores buscan capacidad u otras características, yo busco ganas de trabajar, porque ya vi a muchas empresas fundirse por el hecho de que los empleados veían algo equivocado o rompían parte de la maquinaria y pasaban por alto como si nada. Yo en mi época de empleado era apodado de” Alcahuete”, y yo les decía “Sí, soy alcahuete, pero yo vivo de esta casa y a mí me da de comer”, pero lamentablemente los empleados así son sólo dos o tres. Una vez un camionero de la empresa en que trabajaba me llamó a mí porque había quedado trancado y yo le dije “A la peor persona que podías haber llamado es a mí”, y esto se debe a que él había salido alcoholizado y sabía que yo le iba a decir al dueño, y lo hice, y de esa

manera jamás me volvió a saludar. A mí no me importaba, porque la casa esa era sagrada para mí, por todo lo que me daba. Yo todo lo que hice no lo hice atrás de un escritorio, sino que arriba de un camión y pasando trabajo, y aun así lo hacía “loco de contento” y lo volvería hacer todo otra vez. Mi vida fue muy complicada, pero viví mucho, y todo fue muy lindo.

ANEXO K

Entrevista a la Contadora externa de la empresa

Nombre: María Rodríguez

Fecha: 30 de mayo de 2017

Hora: 15:00

En primer lugar, se le envió a la entrevistada vía mail ciertas preguntas a realizarse en la entrevista, para que así en el momento de la reunión se contara con la información solicitada. Al comenzar la entrevista la contadora aclara:

María: Soy contadora externa. Hay información de la empresa que yo no la manejo. Como contadora externa lo que hago es la liquidación de sueldos y veo la parte de los impuestos. Igualmente, veo de todo un poco en la empresa. Conozco los nombres del personal y cuánto cobran, pero al no estar adentro no veo cosas ni procesos”

Estudiantes: Es decir, que lo que tiene que ver con el tema estratégico ¿Usted no está al tanto?

María: No estoy al tanto. Si bien hay cosas que aconsejo, es más bien la parte impositiva, o sea, planificar los impuestos para que paguen menos, para que sean más eficientes en el pago, hacer recomendaciones acerca de la liquidación del sueldo del personal, les explico cuáles son los aumentos de salarios. Después hay cosas más específicas que me preguntan sobre “que es mejor”. Mi enfoque en esta empresa son los impuestos y la parte impositiva de BPS.

**Estudiantes: Sobre el tema de la presentación de los Estados Contables
¿También lo hace usted?**

María: Lo hago yo. Les cuento, lo que uno estudia en Facultad no es tal cual uno lo lleva a la práctica, en general, sobre todo en empresas chicas como las que hay en el medio. En estas empresas hay un dueño solo que trata el negocio como una empresa familiar. Por ejemplo, la fijación de precios, que fue una de las cosas que me preguntaron, no sé cómo la hacen. Si aplicaremos lo que aprendemos en Facultad, tendríamos que ver el precio de mercado y ver cuánto es que te cuesta producir ese bien. En esta empresa, por ejemplo, para una cubierta cobran \$150 y ¿Por qué? No lo sé.

Estudiantes: Tal vez lo hace en base a la experiencia...

María: Sí, en base a experiencia. Otra cosa que noté cuando ingresé a la empresa es que el director no sabe delegar. Pero ¿Por qué? El fija los precios en base a experiencia, y capaz que los \$150 que cobra son correctos, pero no sabe transmitirle a otra persona ese conocimiento que tiene. Para explicarle a los demás tenés que tener un procedimiento de fondo que explique el cómo llegaste a ese precio. Ese precio debería llegarse conociendo los costos, el porcentaje del camión, costo del sueldo del chofer y costo de gasoil. Los costos de las empresas transportistas son muy fáciles de obtener. Quizás él lo maneja en la mente, tan solo mirando sabe cuánto gasta en cada viaje. Entonces, sin un procedimiento se hace muy difícil delegar.

Estudiantes: Se pudo notar que es una empresa muy cerrada, que a pesar de ser grande actúa como si fuese una empresa familiar. Y el tema de la delegación también se evidenció. Incluso, el director asumió en cierto momento que no sabía delegar ¿Qué opina usted al respecto?

María: Les cuento, dentro de todo él sabe delegar. Empecé a trabajar ahí en marzo del 2015. Cuando entré a la empresa me sorprendí ¡Era todo papel! No manejaban una computadora, estaban de adorno.

Cuando empecé a trabajar como profesional, fui al banco Santander y me encontré con un gallego que hacía un cuadro de bienes de uso a papel. Era enorme, del tamaño de una mesa. Nosotros estábamos como auditores. En aquel momento se usaba el OTUS (programa informático). En esta época ya todo el mundo que trabajaba en el área contable estaba maravillado con este programa, porque en el mismo se podía hacer el cuadro de bienes de uso en blanco y negro. Pero, al pobre gallego lo obligaban hacer el cuadro y enviarlo en el OTUS. ¡El señor tenía 60 años!, entonces, cuando le pedíamos que nos mostrara el cuadro de bienes de uso, él nos daba ese papel precioso y enorme. Digamos que la impresión cuando llegué a la empresa fue la misma, todo estaba a papel. No sabía por dónde empezar.

Los sueldos eran en hojitas hechas a mano; si le pedías las compras del mes, había una chiquilina que las llevaba anotadas en una hoja, lo que podría cargar con varios errores. En ese momento les dije que no podían seguir así, porque la facturación electrónica iba a comenzar a ser obligatoria en uno o dos años. En ese momento instalamos un programa. Hubo y sigue habiendo mucha resistencia por ese programa. El mismo permite extraer mucha información, incluso sobre los costos, pero ellos lo usan solamente para facturar. Ni siquiera hacen los recibos en el programa, sino que son manuales, y esto causa muchos problemas, porque tienen recibos que no los pasan al sistema.

Otro problema que vi es el tema de selección de personal. Uno le pregunta ¿Cómo selecciona al personal? No tienen nada previamente estipulado. Contrato a una persona que trabajaba en una panadería y la puso a contabilizar. El encargado general era peón. Todos los cargos son así, no busca una persona especializada que es lo que le sirve a la empresa. Al momento de elegir personal tiene que ser el más capacitado, no buscar a alguien que le sirva un sueldo barato. No es el caso, porque el dueño paga buenos sueldos. No sé si selecciona a gente por lástima, y esto no le sirve.

Comenzando con las preguntas que me habían enviado por mail: ¿Cuáles son los principales gastos y costos que enfrenta la empresa?

Es una empresa típica de transporte, así que el principal costo que tienen es mano de obra. Después el combustible, mantenimiento y reparaciones (compuesto por: costo de cubiertas, reparaciones), cubiertas, depreciaciones (lineales), gastos de oficina, (UTE, ANTEL, OSE, papelería, equipos de computación chicos), impuestos, gastos bancarios, y gastos de producción (peajes y algún alquiler chico). Estos son los porcentajes anuales de los costos totales de la empresa en un año.

Mano de obra	33%
Aporte BPS y BSE	7%
Combustibles	29%
Mantenimiento y Reparaciones	10%
Depreciación Bs de Uso	8%
Gastos Oficina	7%
Otros gastos de Producción	3%
Impuestos	2%
Gastos bancarios	1%
(No tienen ningún financiamiento)	

Estudiantes: Esta información ¿El director de la empresa la tiene en cuenta?

María: No. Les comento, yo tengo tres clientes más grandes, entonces éstos normalmente cuentan además con programa, les trato de elaborar un informe con los principales costos por mes comparado, que les sirve para ir viendo cómo van funcionando; el endeudamiento (que es super importante debido a como está el mercado hoy) y las cobranzas. Pero, en el caso de esta empresa esto no ocurre. Cuando comienzo a trabajar con una empresa lo primero que hago es sugerirle este informe y preguntarle qué otra cosa les gustaría saber. En este caso, el director no supo decirme qué quería saber.

Estudiantes: Justamente lo preguntaba por esa razón, si se usaba o no la información contable como insumo a la hora de tomar decisiones estratégicas.

María: No la usan. A parte, en la empresa no manejan el programa que tienen. Este programa permite emitir informes todos los meses. Si se quiere saber cuáles son los principales rubros de gastos, el programa te lo saca muy rápido tan solo apretando dos botones. Te saca información en Excel, en PDF, Word, en lo que quieras. El tema está en que no quieren aprender. El programa te permite ver cuánto tenés por cobrar, y en esta empresa sucedía que no sabían cuánto tenían por cobrar, ¡Los clientes los llegaban a avisar! Esta parte si la tiene delegada el dueño, él no sabe cuánto tiene a cobrar. Se está centrando en fijar un determinado precio en las cosas, pero está perdiendo por este lado.

Se nota que el dueño está preocupado con el tema, pero no toma las medidas correctas. Además, el no necesita saber usar ese programa, pero si tenés un encargado, él debe ser capaz de hacerlo. Y si el encargado se te va, vos conseguís a alguien más, nadie es imprescindible. Uno de los miedos de él es que si se queda sin ese Encargado (que hace 20 años que está en la empresa) es un problema enorme, y en realidad no es así, se consigue a uno nuevo.

En la empresa hay un encargado, un encargado de depósito acá en Tacuarembó y una encargada en Montevideo. Este personal no le da información al director, y eso es un gran problema. El actual encargado era un peón de carga y descarga. No tiene gente capacitada, está limitado, no contrata a la mejor persona para el cargo. No digo que no le den posibilidades a la gente de crecer en la empresa, pero para hacerlo deberían capacitarse. Está bien la experiencia, pero necesitas la capacitación también. A su vez, este encargado siguió el camino del dueño, contrató a una persona que trabajaba en una panadería, otra en una pollería y otra que nunca había trabajado. Entonces, estas personas que contrataron no ayudan.

Otra cosa importante que me olvidaba comentarles. Ellos manejan vehículos re viejos no renuevan la flota de camiones.

Estudiantes: Están totalmente depreciados me imagino. En el ámbito tributario esa amortización podría ser considerada como un gasto.

María: Sí. Sirve para eso, sirve porque cuando comprás un equipo de transporte se puede reducir un 40% del valor del vehículo para el IRAE, y también para los dividendos fictos del 7%, porque te lo deduce automáticamente. Este año logró que compraran una grúa.

Estudiantes: En estos dos años que está en la empresa, ¿Fue la única inversión que realizaron?

María: Sí. El tema es que, es una empresa que venía para que no les pasara eso. El dueño cambió de Contador porque estaba desconforme con algunas cosas. En los 10 años que estuvo el Contador anterior, nunca visitó la empresa. La empresa

hasta hace poco seguía con el mismo sistema que en los años 90, todo con papeles. Nunca el Contador le dijo que comprara un equipo, que cambiara. Es muy difícil luchar con algo que viene de hace 20 años, piensan muy diferente a lo que uno piensa. Por ejemplo, para mí, el endeudamiento bancario es una cosa super útil para los impuestos, porque lo deducís del patrimonio, y él paga bastante de IP. El hecho de comprar vehículos nuevos también ayuda, lo podés deducir del IP. Además, puede entregar el vehículo viejo, comprar uno nuevo, deducirlo de IRAE, esta exonerado del IP, ayuda bastante.

Estudiantes: Además, nos imaginamos que los vehículos nuevos gastan menos ¿Esto es así?

María: Sí. Hay más costos de seguros y patente. Pero al menos evaluar la opción, eso es importante. Volviendo a los costos fijos y variable, dentro de la mano de obra hay una parte variable que son los choferes, hay varios tipos de choferes y se les paga por jornal. Les muestro los porcentajes:

Fijos:

Mano de obra	14%
Aporte BPS y BSE	3%
Depreciación Bs de Uso	8%

Gastos Oficina	7%
Gastos bancarios	1%

Variable:

Mano de obra	19%
Aporte BPS y BSE	4%
Combustible	29%
Mantenimiento y Reparaciones	10%
Impuestos	2%
Otros gastos de Producción	3%

La otra pregunta que me habían hecho era: ¿Con cuánto personal dependiente e independiente cuenta la empresa? Les hice una lista de los trabajadores. Son 48 personas en total.

Asistente de carga y descarga	1
Auxiliar de escritorio	6
Chofer autoelevador	3
Chofer carga común	7
Chofer semirremolque	17
Director	1
Encargado administrativo	2
Encargado de carga y descarga	1
Encargado de taller	1
Limpiadora	1
Oficial herrero	1
Peón de carga y descarga	4
Sereno	2
Total	48

Estudiantes: Está bueno saber cuál es la plantilla de personal de la empresa, para visualizar bien el organigrama.

María: Para mí está Juan (director), y después hay dos oficinas, la de Montevideo y la de Tacuarembó. En la oficina de Tacuarembó el encargado es Carlos, y en Montevideo la encargada es Elisa, ambos dependen de Juan. Los cargos de encargado de carga y descarga, de taller y el de depósito, no sé con exactitud qué es lo que hacen. Les recomiendo preguntar en la empresa. Los serenos son uno acá y otro en Montevideo. El encargado de depósito está en Montevideo.

Después, me preguntaban: ¿Qué porcentaje de los salarios y leyes sociales le corresponde a los Choferes? Es decir, del total de gastos en Salarios y Leyes sociales qué porcentaje le corresponde a los choferes. Es un 60%, bastante alto. Los choferes tienen los sueldos más altos.

Estudiantes: En cuanto al sistema de pago de los choferes y su opinión, le preguntábamos porque cuando hablamos con Juan nos dijo que hay periodos que hay mucho trabajo y que en otros no, y que al ser mensuales se les debe pagar todo el mes, aunque estén parados por no haber trabajo.

María: Lo que pasa es que, por el laudo del transporte, el jornal básico tenés que pagárselo, y no es bajo. El laudo te obliga pagar 26 jornales más un 10 %. Tenés la obligación de pagarle, trabaje o no. Lo único que te exoneraría es el porcentaje de horas extras y los viáticos.

Estudiantes: ¿Nunca se hizo el uso del seguro de paro?

María: No. Es como “mala palabra”. Yo ya se lo he dicho. Ahora, es un hecho que tienen choferes muy viejos y algunos nuevos. Tiene gente con más de 50 años y 30 años en la empresa, y por eso les paga trabajen o no. Ahora también son gente, según él, que son muy buenos choferes y si él les da de baja es complicado porque la realidad es así, hay pocos choferes buenos. A los choferes vos les das un equipo que vale 120 mil dólares y tenés toda la responsabilidad por si chocan, o matan a alguien. Es un tema mandarlos al seguro porque se te van. Para mantenerlos en la empresa tenés que mantenerle los sueldos.

Pensando este tema del sueldo podemos ver que lo de variable es medio relativo. Varía sí con la facturación, si facturan más les pagan más. Pero en realidad, tenés que pagarle si o si esos 26 jornales más el 10%, que es casi todo el mes. La única forma que disminuir este aporte es que el chofer falte. En mi opinión, dentro de todo es más conveniente pagar por jornal. Para que un chofer se conforme con un sueldo fijo, tiene que ser muy elevado, y en época de zafra pagarle un sueldo fijo equivale a muchas horas extras. Para que un chofer acepte un sueldo fijo tenés que pagarle unos 35000. El director me ha dicho que no contrata a choferes nuevos porque si tienen un accidente, por ejemplo, se agarra un problema enorme.

La próxima pregunta era ¿Cómo ayuda la contabilidad al fijar los precios de los servicios? Ya saben, como les comenté anteriormente, la empresa no utiliza la información contable. Ellos podrían darle uso a esta información que brinda la contabilidad, pero no lo hacen. En el programa que usan les permite ver por camión cuanto consume cada uno, ver los cambios que se hicieron en cada camión, etcétera.

Estudiantes: ¿En qué podría favorecerlos el saber usar ese programa?

María: Para los costos entre otras cosas. A mi parecer, estaría bueno que ellos tuvieran los costos “controlados”, pero en el momento lo que más me preocupa son las cobranzas, la cantidad de clientes que no les están cobrando. Los costos que tienen son fáciles de determinar, pueden llegar a obtenerlos manualmente. El hacerlo manualmente consume más gente, tenés que tener a una persona que se encarga exclusivamente de pasar toda la información. Sin embargo, si lo llevas en una computadora se ahorran en tiempo y en personas. La secretaria que está pasando la parte contable ya tiene toda esa información, así que están duplicando tareas.

Si se usara el sistema correctamente se podría obtener muchos datos interesantes. Se pueden hacer varios cruces de información. No es lo mismo tener una planilla con cada camión, cuanto consumió cada uno, y tenés que manualmente comparar uno con otro que tener una planilla electrónica donde diga ya cuanto vendió ese camión, cuanto viajó. En la planilla manual tenés que estar acordándote de cuando viajó, porque consumió más, que tipo de viaje hizo, etc.

Estudiantes: Fuera todos los errores manuales que puede tener.

María: Sí, mas todo eso. Son preferencias, son formas de trabajar. Yo prefiero la otra. El problema está, el problema es que la gente no sabe usar las computadoras. La gente que está en administración no se da cuenta del uso que le pueden dar al programa. El dueño tampoco sabe usarlo. Es toda una concientización que es difícil de hacerla.

Estudiantes: El propio director nos decía que no sabe usar las computadoras, que están de adorno. Además, pudimos notar que él se siente muy “controlado” con el tema de la tecnología.

María: Controlado vas a estar siempre. Cuanto más preparado estés para esos controles, mejor. Yo soy de la idea que el dueño no tiene porqué dominar estas cosas, porque sus preocupaciones son otras, pero la gente de abajo sí. Excepto los peones de carga y descarga, los demás, debe saber usar la computadora. Tal vez en la parte operativa no sea tan importante que sepan usar la computadora, pero si en la administrativa.

Todos deberían adaptarse. Por ejemplo, el que está encargado del personal en esta empresa, teniendo 50 empleados, ¿Por qué no compran un tarjetero? ¿Por qué al que controla los tanques de combustible no se le ocurrió poner unas tarjetitas con un chip que ya sale automáticamente en el programa cuanto cargó? Este es un aparatito que se conecta en el cargador de combustible y otro en el equipo, y listo, no dependen más de gente. Ahorras en personas y es más seguro. Mientras sea manual, siempre estás perdiendo el control. Pueden anotar mal a propósito o sin querer. Por más confianza que tengas en una persona, en cualquier momento puede pasar algo así. O, falta el encargado, ¿Qué haces? Esa otra persona que ocupe su lugar puede cometer errores. Todo lo que manejan,

combustibles, repuestos, si se sistematiza su control, todo mejora y seguramente los costos van a ser menores.

La próxima pregunta era, ¿Cuáles son los principales servicios que presta la empresa en función de los ingresos que arrojan? Eso no lo sé, porque ellos me ponen “Ventas”, sin discriminar los tipos. Las secretarias al ingresar los datos ponen ventas, sin diferenciar el tipo.

Después, ¿Cuáles son los periodos del año en que la actividad y los ingresos de la empresa se disparan? ¿En qué porcentaje aumentan los ingresos aproximadamente en los periodos de zafra? Lo que yo hice fue ver la facturación. Hay un periodo de zafra que es de marzo hasta mayo más o menos, la zafra del arroz creo que es. El aumento es aproximadamente de un 60%. Los aumentos son respecto a los meses de enero y febrero que son los periodos más bajos. Después aumenta de septiembre a diciembre, no estoy segura si ahí es cuando está el tema de la soja. Estos meses que les comento el aumento es del 70% respecto a enero y febrero. Igualmente, les recomiendo preguntárselo al dueño o al encargado. No sé si la facturación es al mes siguiente. No sé si la zafra comienza en febrero y termina en abril y ellos la facturan de marzo a mayo. Me parece que lo de un mes se factura los primeros días del mes siguiente.

¿Cuáles son los meses del año que los ingresos de la empresa son menores? Me fijé en los dos años que llevo en la empresa. Los meses que se facturó menos fueron enero, febrero y agosto. Yo creo que, en los últimos meses, noviembre y diciembre, además la actividad de agencia incrementa, traen muchas cosas para navidad y fin de año, puede haber alguna otra cosa aparte de lo que yo supongo que es la soja. Ellos transportan lana también pero no sé en qué periodo es.

ANEXO L

Segunda entrevista al Encargado Administrativo

Nombre: Carlos da Silva

Fecha: 1° de junio de 2017

Hora: 15:00

El proceso de distribución:

Estudiantes: ¿Cómo usted describiría el objetivo del proceso?

Carlos: Muchas veces, el pedido de ciertas mercaderías viene desde la Agencia de Montevideo, ya que es la encargada de ese pedido allí. Luego, hay muchos clientes diarios y habituales de la empresa que en el día nos pasa el pedido por teléfono, y nosotros levantamos ese día o al otro día; todos los días constantemente están llamando clientes para realizar pedidos. Hay otros clientes que lo hacen por internet, es decir, hacen el pedido en Montevideo y la empresa clienta que tiene el pedido hecho para despachar, se contactan con nosotros o lo llevan al nuestro depósito. Son dos aspectos diferentes, nosotros los levantamos o ellos lo llevan, son dos procesos diferentes con costos diferentes. Hay clientes que vienen directamente a la oficina, la mayoría no son comerciantes, generalmente son particulares que quieren hacer una mudanza, cargar algún mueble específico, pero esos son más puntuales.

Estudiantes: Con respecto a los plazos, por ejemplo, si un cliente viene para pedir un servicio de mudanza, y el mismo quiere hacerlo al día siguiente ¿Pueden hacerlo o tienen que fijar una fecha para realizarlo?

Carlos: Si tenemos unidades disponibles en Montevideo, se hace al día siguiente. Acá en Tacuarembó se hace, no hay problema, porque la infraestructura de acá es diferente, ya que tenemos más vehículos y mayor cantidad de operarios. En Montevideo depende de muchos aspectos como el hecho de que, si hay unidades

disponibles o no, o si hay, pero no están disponibles porque no lo descargaron en tiempo y forma, porque allá la descarga no depende de nosotros, sino que por quién vamos contratados (si vamos a puerto, depósito). Hay veces que el camión va hasta allá y pasa 1 o 2 días.

Estudiantes: En el momento que la persona llama para realizar el pedido, ¿Ya se estipula la forma y el plazo de pago?

Carlos: Sí, en mayor medida si se trata de un cliente particular. En la mayoría de los casos es contado, pero hay empresas que tienen cuenta corriente, traen casi todos los días de la semana y eso no se factura en el momento, ya que depende de la mercadería que traiga.

Estudiantes: Imaginamos que hay empresas que, en cuanto a pagos, tienen algún beneficio (más flexibles).

Carlos: Sí, eso varía de cliente a cliente. Tenemos clientes de muchos años, y no es lo mismo traer 1 heladera que 100 heladeras, tienen diferentes costos. Por ejemplo, Crespi trae electrodomésticos todo el año, y no es el mismo costo que se le cobra a un particular. Ese tema varía según la empresa y la relación con el cliente.

Estudiantes: Con respecto a los períodos de cobro, cuando se realizan los pedidos a crédito, ¿Cuál es el plazo de cobranza que manejan? (30 días, 60 días, etc.).

Carlos: En la mayoría de los casos, son a 30 días, pero depende del cliente. Por ejemplo, el frigorífico Tacuarembó nos paga todos los meses, quizás lo que le factura ahora, ellos me lo liquidan dentro de 2 meses, por lo que su método de pago es 30 días de facturación más 30 días de plazo para pagar, o sea estamos hablando de 60 días. Por lo tanto, la facturación es mes a mes, por ejemplo, tenemos que clientes que trabajan todo el mes de mayo, y los primeros días de junio le facturamos.

Estudiantes: En el momento que el cliente solicita el traslado de una heladera, por ejemplo, ¿Cuál es el procedimiento?

Carlos: Generalmente, se cobra en el momento que se hace el trabajo. El cliente llama, se le brinda el presupuesto y se arregla el traslado con el chofer. Tenemos familias que conocemos hace muchos años, con hijos estudiando en Montevideo, que se arregla el traslado de modo diferente por un tema de afinidad. Es relativo al cliente.

Estudiantes: Con respecto al proceso, ¿Qué función cumplen sus secretarias?

Carlos: Todas hacen todo, pero cada una de ellas tiene sus tareas específicas. Una se encarga de la facturación a crédito, otra a la atención al cliente, otra de la facturación al contado, otra de cobranzas (son 4 secretarias). Por ejemplo, hacen la liquidación mensual de ciertos gastos.

En el proceso, ellas toman el pedido, pasan presupuesto, facturan todo lo que viene de Montevideo todos los días, facturan todo lo que se genera durante la semana o el mes, cobranzas a clientes ya que se encargan de llamar personalmente a los clientes. La cobranza grande se hace 1 vez a la semana.

Estudiantes: ¿Llevan algún control respecto a los pagos mediante programas informáticos?

Carlos: Sí, llevamos.

(Entramos al galpón, donde nos explica el seguimiento del proceso...)

Carlos: Cuando llega el vehículo a la empresa, llega con todas las órdenes de trabajo que vienen de Montevideo, con un planillado que se refiere a lo que entró por agencia, no lo que se levantó porque tiene otro costo. Entonces, las muchachas (las secretarias) se encargan de separar lo que viene de Montevideo en las

diferentes áreas: a crédito, al contado (diario), y quién va con remito. Por ejemplo, al frigorífico no se le puede facturar, porque es imposible hacerlo en el momento, porque es por kilo, entonces hasta que no llegue a la balanza del frigorífico, es imposible facturar. Por lo tanto, se separa por cliente, porque a veces si vienen 3 camiones puede ser que vengan para el mismo cliente, es decir, diferentes casas de Montevideo, pero para un único cliente en Tacuarembó. Varía según el horario que despachó y descargó, porque puede ser que el camión que estaba cargando en la mañana y en la tarde viene para ese mismo cliente, pero ya no le da. El trabajo es complicado en las primeras horas de la mañana, pero después que se separa la factura, se separa la mercadería por cliente en el cual el encargado del mismo es el Encargado de Depósito, personal de mano (peones) y el chofer de la camioneta, no tanto.

Hay cosas que vienen para repartir, otras vienen para retirar de Agencia de acá. Hay clientes de campaña o lugares alejados, que dejan mercaderías en el depósito y luego lo vienen a retirar. La gestión es que en la mañana sale el reparto de acá a todos los lugares de la zona. Si el camión trae hierro (varillas, ángulos, chapa), eso se reparte en camión, no se puede cargar y descargar, ya que pesan 10 o 15 toneladas, por lo que se hace con el mismo camión que lo trae. El hierro siempre viene debajo de todo, y es lo último que se reparte. Ese es el sistema de reparto general de mercadería que viene de Montevideo. Hay mercaderías que no viene para acá, sino que para algunos establecimientos. A veces vienen 10000 kilos de sal ó 20000 kilos de semilla, y eso hay que llevarlo directamente, sino el cliente tiene que tener un camión grande para levantarlo acá.

Por ejemplo (señalando unos paquetes tirados en el suelo), un cliente compró sorbo a Granel, lo bajó ahí y luego lo embolsó para llevarlo, es decir, nos alquila el lugar de depósito (metros cuadrados) y luego lo lleva al establecimiento. Eso no nos corresponde a nosotros ya que el propio cliente dispone de personal para realizar esa tarea, nosotros solamente le alquilamos el lugar, es un trabajo de él. Nosotros no embalamos, el tema de poner los pales en la mercadería ya viene de origen. No hay embalaje en el proceso.

Estudiantes: ¿Cómo alquilan el lugar, por tiempo o metro cuadrado?

Carlos: Se realiza por metro cuadrado y por tiempo (15 días, 1 mes, 2 meses, etc.)

Estudiantes: Para hacernos una idea, las secretarías se encargan de la facturación, dividir los clientes al contado y crédito, cobranzas, atención al cliente. Luego el Encargado de Depósito se encarga de ordenar la mercadería. Es así, ¿No?

Carlos: Claro, yo lo único que hago es venir para supervisar y controlar cómo viene la mercadería. El tema de flete es complicado, por ejemplo, si una persona me pide una caja, se le fija un precio de \$80 más IVA, y la persona se va con la idea de que tiene que traer 100 cajas a \$80 y no le sirve. Por eso ese precio es relativo, y juega un papel relevante la negociación con el cliente. Se tiene en cuenta el lugar que ocupó en la carga también. Hay que contemplar al cliente estable, de todos los días. Actualmente, el costo del flete es directamente proporcional al costo de la mercadería. Por ejemplo, si uno trae artículos de limpieza y se le cobra un 3 % sobre el mismo, es alto el precio, pero ocupa mucho lugar, por eso muchas veces no vale la pena traerlo. Hay muchas maneras de trabajar en este gremio, como por pale, por tonelada, por bulto, por lugar que ocupa, por peso. No hay un parámetro preestablecido para fijar los precios.

Estudiantes: ¿Llevan algún tipo de control en el horario de salida de cada camión?

Carlos: Sí, se controla el tiempo de demora del camión después que sale del depósito. El camión sale con el reparto, pero hay muchos factores que condicionan los tiempos (caso Librería Difusión). La dinámica varía en el lugar y el tipo de mercadería trasladada. Por ejemplo, según el tipo de hierro transportado, es la demora en descargarlo el mismo. Hay algunos que no disponen de la maquinaria necesaria para descargarlo, nosotros sí la tenemos, pero no nos quieren contratar para ahorrarse el costo de la misma. Por lo tanto, no hay un tiempo estipulado para las tareas, ya que según la mercadería que viene destinada al

reparto chico varía el tiempo de demora, aunque se sabe que, si sale de mañana, a las 4 de la tarde tiene que estar terminado (cortando al mediodía).

No tenemos una planilla destinado al control de horario de salidas para los camiones de reparto, ya que es muy dinámico el proceso: vienen, descargan y se van todo el tiempo. Sin embargo, llevamos un control en los camiones grandes mediante una planilla anotando el horario de entrada y salida, realizada por una persona encargada del mismo (no especificó) y el sereno, debido a que veces llegan a cualquier hora de la noche.

Estudiantes: En el caso que el camión tenga un percance en ruta, ¿Qué medidas toman al respecto?

Carlos: La dinámica acá es muy diferente, los clientes llaman todo el tiempo para saber si vino la mercadería solicitada. Nosotros a veces no sabemos qué mercadería viene, porque pasa directamente por Montevideo ó por alguna agencia que despachó allá, y no por nuestras manos. Entonces, en las primeras horas de la mañana los clientes ya saben si viene su pedido o no. Un percance como el de hoy no ocurre todos los días.

Si un cliente me llama para hacer un pedido para mañana, no me puedo comprometer que lo tendrá a primera hora, es decir, sabemos que mañana viene, pero no la hora. Es imposible elegir al cliente para la entrega a primera hora. A veces se comprometen con clientes antiguos, pero no se puede hacer eso dejando clientes para atrás. En cuanto al control del gasoil, sabemos los kilómetros recorridos por el vehículo en el día.

Estudiantes: Con respecto a los controles, ¿Qué controles se realizan en todo el proceso?

Carlos: Se encuentra el Encargado de depósito (Jesús) encargado de controlar lo que se descarga y lo que sale a la calle. Cuando la mercadería ya está en el piso se

encargan de verificar que esté bien la mercadería, por lo que con la boleta del cliente se controla lo que se cargará.

Estudiantes: ¿Cuáles son las tareas específicas del Encargado de Depósito?

Carlos: Es muy abarcativo, depende del día y el momento. Tiene que estar pendiente de lo que ingresa para ir a Montevideo y de lo que llega, controla la mercadería que sale al reparto, y la entrega de bienes almacenados en el depósito al cliente que concurre a la empresa levantando la boleta correspondiente.

Nosotros debemos estar pendiente, qué camión viene, cuál sale, si está pronto para salir (el gasoil, las lonas), a dónde va, si tiene la boleta hecha. Todos esos controles pasan por todos, porque si se me escapa un control a mí, marchan todos.

(Llega una camioneta con una cortadora de césped, 2 peones de reparto ayudan a bajarlo. Allí hay un muchacho que me maneja el autoelevador y el manipulador telescópico que también lo ayudan. Se ayudan entre ellos.)

Estudiantes: Dependiendo del tipo de mercadería (frágil, peligrosa, perecedera o de tamaños o pesos especiales), ¿Cómo se desarrolla el proceso de control?

Carlos: Si es mercadería peligrosa, hay que tener un permiso especial para trasladarla, nosotros no lo hacemos, es decir, no trasladamos ese tipo de mercaderías, debido a que tiene un parámetro fijado para manejarse y una determinada normativa.

La mercadería frágil viene sin responsabilidad, como mármol, vidrio, espejos, es decir, se pueden asegurar, pero en ese caso el costo es diferente y el cliente no lo quiere pagar. Por ejemplo, si viene suelto un parabrisas del coche, existe una probabilidad de que se pueda romper, por el contrario, si viene

encajonado se sabe que no se rompe, pero igual viene sin responsabilidad ocupándose de que venga lo mejor posible.

El embalado es otro tema, ya que la gente piensa que ponen un cartón y ya está solucionado. Si el embalaje no es apropiado, se indica en el recibo de mercadería correspondiente. Aunque esté mal embalado, se traslada igual la mercadería.

Estudiantes: ¿Cómo es el tema de los seguros sobre las mercaderías?

Carlos: El seguro se traslada al cliente, porque no asegura a la empresa, si pasa algo con la mercadería se lo pagará al cliente, no a la empresa. Por pagar menos, la gente dice aseguro esto con \$1000 y luego si ocurre algo, el BSE dice que ese monto no cubre el seguro. Por lo tanto, cuando se declara se toma el valor de lo que se despacha y el seguro se hace en base a ese valor únicamente, y eso lo hace el cliente. Nosotros tenemos un seguro de siniestros, pero no se sabe qué puede contener las cajas objetos de transporte.

Estudiantes: Imaginamos que, dependiendo del tipo de mercadería, los tiempos de carga de camión son distintos y la metodología utilizada es distinta ¿Cómo es ese tema?

Carlos: Cuando entré a trabajar acá no existía el autoelevador, se realizaba todo a mano. Fuimos los primeros en traer autoelevador acá en Tacuarembó. Cuando el cliente vio el costo de la mano de obra y el costo del elevador, no lo pensó más y ahora contratan este último. Los paquetes se descargan a mano aún. Al utilizar el autoelevador, se ahorran tiempos y personal, ya que lo maneja uno solo y levantan aproximadamente 2500 kilos.

Estudiantes: ¿Cuál es el tiempo aproximado de carga a los camiones?

Carlos: Eso depende del tipo de mercadería y la forma de acomodarlo en el camión, si son bolsas se cargan fácilmente en un camión con baranda y es más

fácil de controlar. Por ejemplo, en un camión de agencia que vienen paquetes, bolsas, pales con sal, muebles electrodomésticos, motos; lleva mucho tiempo porque hay que organizar la carga.

Con respecto a los tiempos, en la agencia hay dos maneras, una si el camión está con tiempo puede dejar la zorra en la agencia para que vayan cargando el acoplado, luego entra el camión, se engancha y se va (eso demora aproximadamente 2 horas y media). Hay que planificar todo ese proceso, definir qué va en la zorra y qué va en el camión.

Estudiantes: ¿Cuánto personal interviene en todo el proceso?

Carlos: En el caso de un reparto, hay 3 horas en la mañana interviene el personal administrativo (2 secretarias), el Encargado de depósito, 4 peones y elevadorista. Contamos con 3 elevadoristas, 1 gruista y 1 persona que maneja el manipulador telescópico. En el día, podés encontrarte con personal acá o con personal que está descargando para otra empresa.

Estudiantes: ¿Llevan a cabo algún tipo de control del personal en la empresa?

Carlos: Todos los trabajadores tienen el mismo horario de trabajo. (Corte de 12hrs a 16:30 hrs). Lo que hacemos es derivar el personal disponible en el momento a las diferentes tareas que hay en ese momento. Puede prestarse tanto un servicio de autoelevador afuera, como el servicio de manipulador telescópico afuera, entonces ya no contás con ese personal acá. Casi siempre un chofer de camión chico está disponible acá, aunque tampoco podemos tenerlo todo el día acá. Por lo tanto, siempre contamos con personal destinado a un mínimo funcionamiento de la empresa.

Cuando sale personal de licencia, acomodamos las tareas de todos para tratar de cubrir ese puesto (no se contrata personal externo), se transfiere el personal interno. Si no haríamos eso, tendríamos que contratar gente de afuera,

explicarle todo el manejo, el proceso, y eso insume mucho tiempo. Por eso es preferible hacerlo uno que ya sabe parte del trabajo. (Transferencia de personal en caso de faltas del mismo)

Estudiantes: En cuanto al papeleo y documentación del proceso, ¿Cuál es su procedimiento?

Carlos: El Encargado de depósito separa los pedidos, levanta la documentación, se dirige hacia el cliente y antes de subir la mercadería a la camioneta de reparto se realiza un control. El mismo procedimiento se realiza cuando se transporta mercaderías a Montevideo, allá el personal es menor ya que los envíos de agencia de Tacuarembó hacia allá son pocos. Acá, por ejemplo, sale un camión con 28000 kilos de arroz y va directo a un depósito de allá. Hoy va uno con arroz de exportación de Casarone a Artigas, y 3 camiones de Samán a Montevideo, y en ningún momento pasa por agencia.

Estudiantes: ¿Cuáles son las tareas del Encargado de taller?

Carlos: En ese caso, el camión viene con un problema, el Encargado de taller comprueba si el problema dicho por el chofer es realmente lo que sucede, pasando por el mecánico, o se determina si se repara acá o por un tercero, ya que hay reparaciones que no se realizan en la empresa por tiempos y costos elevados. También se encarga de la compra de repuestos (mecánica ligera). El mantenimiento de todo tipo de vehículo se realiza en el taller de la empresa.

Estudiantes: ¿Cada cuánto tiempo realizan el mantenimiento de los vehículos?

Carlos: Se trata de llegar a la zafra con el mantenimiento hecho de los equipos y vehículos. Una vez al año, todos los camiones tienen que pasar por el control de SUCTA. Los camiones tienen 1 año para pasar la inspección técnica vehicular obligatoria, donde se visualiza todos los desperfectos que puede tener el vehículo. Hay desperfectos por el que permite seguir funcionando por 1 año con el permiso,

pero con observaciones. SUCTA es una empresa tercerizada, por medio del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, que viene con unidades móviles para cada departamento, con planta fija en Montevideo.

Por lo tanto, cuando un camión ya tiene problemas, se trata de solucionarlo antes de esta inspección. Si el vehículo no se encuentra en condiciones, es rechazado o te dan un permiso por 3 meses para solucionarlo. Si el camión es rechazado automáticamente, tiene problema toda flota. En el caso que me dan un permiso por 3 meses y quiero hacer un traslado de una piscina que no pesa nada, le pido un permiso específico al Ministerio y éste no lo da. Hay que tener el año autorizado en todos los vehículos. La fecha de esta inspección varía, dependiendo del momento que se solicitó, y cada vehículo tiene su propio ciclo.

Estudiantes: ¿Está estipulado la cantidad de años para cada vehículo?

Carlos: No, mientras estén funcionando hay que tenerlos, no se puede vender. Por ejemplo, si tengo una empresa de transporte y quiero comprar un camión viejo (señalando uno que estaba allí), no me autoriza el Ministerio para mi empresa porque me piden ciertos años (aproximadamente 10 años) y ese ya está pasado, por eso sólo puede trabajar acá, además perdería valor en la venta. Sí se puede vender a un particular que quiera tener su propio vehículo para realizar traslados al campo, una barraca, pero no a una empresa de transporte profesional.

Estudiantes: ¿Cuál es el mantenimiento obligatorio de los vehículos? ¿Hacen otro tipo de mantenimiento?

Carlos: El encargado del mantenimiento es el chofer, ya que éste tiene que saber cómo está su vehículo, si tiene desperfectos, etc.

Estudiantes ¿Cada chofer tiene su camión estipulado?

Carlos: Sí, que no quiere decir que no agarre otro.

Estudiantes: ¿Cuál es su responsabilidad respecto al vehículo?

Carlos: Es responsable de todo el camión. Si se durmió y salió de la ruta, es responsabilidad del chofer, si tiene sueño tiene que parar a dormir.

Cargo Chofer

Estudiantes: Según nos comentó la contadora y Pérez en la entrevista realizada, es muy difícil encontrar un chofer capacitado ¿Qué piensa al respecto?

Carlos: Sí, para este tipo de empresas falta choferes capacitados, debido a que somos muy versátiles al cargar cualquier cosa. No todos están capacitados para realizar ese tipo de tareas y ese tipo de cargo, entonces hay muchos choferes nuevos que no tienen mucho conocimiento de la carga y descarga de ciertas mercaderías. Hoy en día, un camión que mueve aproximadamente 45 toneladas circulando no menos de 90 km/hora sobre la ruta, muchas veces ellos vienen con ese tonelaje en 5 horas y media, es un arma. No es la misma responsabilidad que un ómnibus, ya que el peso de arrastre tampoco es el mismo, no es lo mismo camión con zorra que semi-zorra.

Esto depende mucho de la conciencia de la persona, que se forma básicamente con los años, por eso a veces es difícil conseguir choferes, porque se puede sacar la libreta profesional, con las pruebas psicotécnicas y exámenes hechas. Creo que ninguno de los choferes más antiguos tiene el psicotécnico, yo lo hice antes de venirme a Tacuarembó ya que acá no existía. Muchas empresas te obligan a tener el psicotécnico.

Estudiantes: ¿Qué aspectos se evalúan en el psicotécnico?

Carlos: Se hace el examen médico riguroso, se evalúa visión nocturna, reflejos, te hacen dibujar para evaluar la condición psicológica. Otros de los aspectos es el

tiempo de demora para salir de la zona de encandilación, en qué momento se encandila la persona mediante un aparato específico utilizado por un oculista.

Estudiantes: En cuanto al chofer, ¿Cómo cree que sería un chofer ideal? Imaginamos una situación hipotética en el cual usted tiene que contratar a un chofer, ¿Qué aspectos consideraría?

Carlos: Son dos aspectos diferentes, no soy el dueño y no seré objetivo en lo que diré, es decir, como no se refiere a mi capital, si necesito choferes contrato, aunque lo despido si no sirve para la tarea. Sin embargo, para el dueño de esta empresa la persona debe tener años de experiencia, tiene que saber conducir tanto un camión antiguo como nuevo manejando de la misma manera, y debe tener nociones amplias sobre el cargo, como mantenimiento, etc. Hoy en día, los camiones se fabrican destinados a personas de poco conocimiento ya que son automáticos, y ante cualquier imprevisto en la ruta llama a la empresa para obtener la reparación inmediata, y enseguida se le envía auxilio.

Estudiantes: ¿Cuántos años de experiencia consideran en el momento de la contratación?

Carlos: Considero que no son suficientes los años de experiencia, es decir, no va en los años de experiencia, sino en la forma eficiente de trabajo. Actualmente, con el tema de la forestación, se han necesitado muchos choferes destinados al mismo. Por ejemplo, hubo un muchacho en el cual nunca le quisimos dar un camión acá por la falta de libreta profesional y, sin embargo, hoy se encuentra trabajando en una empresa forestal.

Estudiantes: Con respecto a la formación, más allá de la libreta profesional ¿Qué otros requisitos se exigen?

Carlos: Hay muchos que realizan cursos gratuitos de mercancía peligrosa, manejo defensivo y otros, realizados por el Banco de Seguros del Estado. Hay muchas empresas, como Weyerhaeuser que están adheridos a esos cursos, pero eso

depende de la voluntad de cada empresa, ya que nosotros no obligamos a los choferes que realicen los mismos.

Hoy en día es complicado el tema de personal y patronato, debido a que los empleados pueden demandar ciertas exigencias, como el uniforme y demás equipos de seguridad, y eso supone un costo para la empresa. Muchas organizaciones, hacen que los empleados utilicen al máximo esos equipos. Entonces si un empleado con familia ingresa con una serie de pretensiones a la empresa, implica una gran dificultad. Por ejemplo, si un empleado llama y comunica a la empresa que hoy no trabaja porque tiene que asistir a un curso, faltando un día de trabajo.

Hay muchos aspectos que están muy bien aplicados por el Estado en cuanto normativa, en el que estamos de acuerdo, pero no se ajustan a la realidad de las empresas en Uruguay, por eso a veces ciertas normas no se cumplen.

Estudiantes: ¿Cómo son las condiciones de trabajo de los choferes?

Carlos: Si van para Montevideo, tienen un lugar para dormir en el camión, hay cocina y comedor en la agencia. Muchos llevan todo su equipamiento, como cocinilla, se cocinan muchas veces, pero todo depende de cada chofer. Hay otros que comen en restaurants, etc.

Estudiantes: Además de la tarea de conducir el camión ¿Qué otras tareas le son asignadas?

Carlos: Ellos tienen a su cargo la mercadería que transportan, algunos realizan la tarea de carga y descarga. Por ejemplo, un chofer va a campaña, el cliente le dice al mismo que transporta 30000 kilos de fertilizante, llega al establecimiento y hay una sola persona para recibirlo, él tiene que descargar la mercadería. Los choferes viajan solos sin acompañante, excepto el chofer que tiene la obligación de volver de vuelta cargado, por lo que el acompañante maneja en el regreso.

Estudiantes: ¿Existes requisitos distintos para los choferes de camiones grandes con respecto a los de camiones chicos de reparto?

Carlos: Sí, el requisito de la libreta profesional ya es diferente.

Estudiantes: ¿Qué áreas recorren los camiones de reparto?

Carlos: Los camiones de reparto recorren toda la ciudad, todos los barrios, y zonas cercanas, como Weyerhaeuser, Frutifor (antes Urupanel). Por ejemplo, si un cliente nos contrata para ir a Paysandú, nosotros vamos con un determinado costo, pero con respecto a los paquetes de agencia traemos sólo para la ciudad, porque un solo paquete a Paysandú cuesta mucho dinero. Además, realizamos mudanzas para los organismos del Estado y entonces, quizás nos envían para cualquier departamento, ya que no todas las empresas prestan esos servicios, que es un requisito que solicita el Estado para trabajar con ellos. Por ejemplo, tenemos camiones en Dolores haciendo soja que no vienen para acá, pero con respecto paquetes y encomiendo debemos venir acá.

Estudiantes: ¿Cuáles son los períodos de zafra?

Carlos: De marzo a mayo es arroz, de mayo hasta junio es la soja, octubre a diciembre es el trigo. La zafra depende de condiciones climáticas y del área sembrada. Lo que genera mayores ingresos (visto por la contadora) es la lana, diferente a granos, aunque actualmente no se está transportando mucho por la disminución del precio internacional y el dólar, por eso el que tiene lana no tiene apuro en venderla dejándola almacenada hasta que aumente su precio. Sin embargo, el período más grande de zafra es de lana, que no son lotes grandes, y muchas veces depende de la demanda mundial del artículo. Eso último no lo marcamos nosotros y no se refiere tanto al tema de zafra en sí misma, sino que hace referencia al consenso económico mundial.

Estudiantes: En períodos de zafra, ¿Realizan algún tipo de planificación respecto al personal?

Carlos: Sí, nosotros tenemos clientes fijos, por ejemplo, tenemos 2 o 3 clientes (productores) que siempre le hacemos el transporte de arroz. Nosotros tenemos conocimiento sobre cuándo comienza la cosecha, tenemos registrado las toneladas que se manejaron en años anteriores, el cobro realizado; y lo tenemos en cuenta en la fijación del precio del año corriente, ya que el productor también lo considera. Por eso, ya sabemos cuántos camiones tienen que haber disponibles, si vamos a utilizar sólo camiones propiedad de la empresa o contrataremos a un tercero, eso ya se tiene planificado antes.

Estos aspectos son variables, ya que depende de cómo se esté descargando en el molino, porque el chofer puede venir a la empresa, cargar e irse a la chacra dado que son recorridos cortos. Pero si ese molino sufrió fallas, ese camión ya no vuelve y hay que contar con otro, porque el cliente ya cosechó y el arroz hay que traerlo de alguna forma u otra, son aspectos que hay que contemplar siempre. Además, hay productores que no se fusionan o uno cosecha más tarde que el otro, entonces de alguna manera hay que planificar esos inconvenientes.

Estudiantes: ¿Les ha sucedido no poder cubrir el pedido por no disponer de choferes o equipos?

Carlos: Sí, hemos rechazado muchos trabajos. A veces llaman clientes porque el que le hacía antes los fletes se fue, y no podemos dejar de lado un cliente habitual por ese “nuevo” cliente. Hay clientes que no nos preguntan cuánto les vamos a cobrar, que, en la mayoría, son clientes estables en la empresa, entonces a ellos nunca podemos dejarlos de lado y no cubrir sus pedidos. Igualmente, tratamos de seguir cumpliendo con los pedidos de todas formas, ya que actualmente estamos cargando arroz procesado hacia Montevideo, viene la cosecha para cargar a Planta y tratamos de no dejar al otro que lo utilizamos todo el año. Por eso, tratamos de cumplir el trabajo de los clientes fijos siempre, aunque no sea lo más conveniente. Son estrategias de trabajo de cada empresa.

Estudiantes: Tenemos una duda puntual ¿Cuáles son las tareas que realiza Marcos?

Carlos: En primer lugar, Marcos se encarga del combustible, es decir, de dispensar el combustible en los vehículos, de recibir el combustible, se encarga del mantenimiento de aquellos camiones que vienen con problemas de lona, piolas, catracas, y también ayuda en el depósito. Por otro lado, lleva el control vehicular en las inspecciones.

Lo que sucede es que el Ministerio de trabajo da una lista de cargos para marcar, no se pueden inventar, algún nombre hay que ponerle. Al empleado se le paga de acuerdo al trabajo que hace, y no hay una especificación en el área de trabajo.

ANEXO M

Entrevista al Encargado de Depósito

Nombre: Jesús López

Fecha: 10 de mayo de 2017

Hora: 11:30

Estudiantes: Realizamos un diagrama de flujo del proceso de distribución de encomienda de Tacuarembó hacia Montevideo, y teníamos algunas dudas al respecto que esperemos que usted como encargado pueda explicarnos.

En primer lugar, ¿Cómo comienza el proceso de distribución?

Jesús: El proceso comienza en la oficina, se chequea toda la mercadería que vino desde Montevideo, esto comienza en el horario de las 5:30 a.m. Luego de chequear la mercadería, se le deja la información a las oficinistas que son las que se encargan de facturar. Es decir, en la mañana yo entro al depósito y comenzamos con la descarga de la mercadería junto con los peones, y nos encargamos de bajar la mercadería por cliente, por ejemplo: determinada zona para José, otra para Pedro, etc. Todo esto de forma organizada y armada. Y las secretarias a medida que vamos separando la mercadería por cliente se encargan de ir facturando, y organizamos los horarios de partida. Por ejemplo: los clientes de golosinas te piden que les traslades la mercadería a primera hora, le comunico esta situación a las secretarias por un papel y ellas ya saben que cuando estén facturando deben tratarlos con prioridad para agilizar el traslado. Las secretarias facturan en función del precio, ellas poseen una lista con precios de referencia, y una vez hecha la facturación ellas bajan al depósito y yo me encargo de cargar la mercadería hacia las camionetas y comenzamos a distribuir. Previamente se controla que esté toda la mercadería, es decir, si llegaron 150 paquetes se verifica que estén efectivamente los 150.

Estudiantes: ¿Y en caso de que salga la mercadería de Tacuarembó hacia Montevideo?

Señala un par de mercaderías en el depósito

Jesús: Por ejemplo, esta es mercadería que se va de Tacuarembó hacia Montevideo. Actualmente se está esperando que llegue papa, que la van a traer mañana porque la papa es un producto que lo cargas sobre el viaje porque no puede estar expuesta al frío o al calor, entonces mañana en la tarde cuando la papa llegue se la carga y el camión parte. Este proceso también se hace a la inversa, es decir, los clientes vienen con su mercadería al depósito, la dejan y nosotros vamos tomando nota con toda la información. Por ejemplo, el destino del paquete, quién lo envía, quién lo levanta, el precio, y ahí dejamos la mercadería en el depósito hasta el momento de trasladarla. Luego cuando llega el camión a Montevideo a la agencia que tenemos allá, se realiza el mismo proceso que nosotros hacemos acá. Es decir, llegan todas las boletas que van en una carpeta, y el encargado de allá las revisa y divide la mercadería por zonas que se les atribuyen a cada camionero (chofer de camioneta chica).

Los clientes continuamente están realizando pedidos, así como verificando por llamada si el producto llegó o no llegó al depósito. Por ejemplo: llama un cliente para verificar si el pororo llegó al depósito, en caso de que hubiera llegado y el cliente lo solicita de inmediato nosotros ya partimos a distribuirlo.

Estudiantes: ¿En qué momento se avisa al Chofer que debe ir al depósito a buscar la mercadería?

Jesús: El camión llega al depósito, alrededor de las 4 a.m., y ahí estaciona. Ellos sacan la carpeta y la dejan en un lugar allí, entonces nosotros la tomamos y el chofer viene alrededor de las 8 a.m. y ahí ya está todo desglosado y se deja arriba lo que vos podés repartir directo, es decir, las mercaderías grandes que no pueden ir en las camionetas.

Estudiantes: ¿Debe el chofer realizar alguna inspección en el camión?

Jesús: Sí, el chofer debe mantenernos al tanto de toda la parte mecánica del camión que maneja. Por ejemplo, un camionero que se percata de que el equipo tiene pérdidas, inmediatamente debe avisarle a la parte mecánica del problema y el mecánico se encarga de revisar cualquier desperfecto, problemas con las luces, etc. El mecánico además se encarga (luego de dar los buenos días) de que los choferes le pasen todas las novedades referentes a la parte mecánica. Además, cuando viene mercadería delicada o que se deba tener precauciones con ella, me llaman de Montevideo para avisarme de que viene material frágil para que al momento de descargar se tenga una noción del peligro.

Estudiantes: Sí, además Daniel nos contó que en el caso de que viniera la mercadería al depósito mal embalada se anotaba ¿Esto es así? ¿Llevan algún apunte de ello?

Jesús: Sí, por ejemplo, puede darse el caso hipotético de que un cliente nos envíe una ventana con el vidrio partido al medio, entonces se anota que la ventana lleva un vidrio quebrado porque así estamos al tanto de ese desperfecto, y asegurarnos de que el mismo no se produjo durante el viaje, durante la descarga, etc. Si una mercadería viene en mal estado, rota, todo eso viene en un informe. Por eso se chequea antes que la mercadería no esté rota, por ejemplo, en el caso de un cliente que nos trae un casco con rasguños o quebrado, se debe anotar ese desperfecto para que luego el cliente no nos pueda realizar reclamos de que su mercadería no se encontraba así.

Estudiantes: ¿En qué momento el camión parte a Montevideo desde el momento que el cliente solicita el servicio de encomienda?

Jesús: Nosotros tenemos frecuencias diarias. Por ejemplo, un cliente nos puede traer mercaderías durante todo el día, pero nosotros tenemos determinada hora que

comenzamos a cargar, y luego de que se termina de realizar la carga el camión parte hacia Montevideo.

Estudiantes: ¿Qué documentación se lleva junto a la mercadería transportada?

Jesús: Un remito de la empresa, a no ser que el cliente haya contratado un seguro en el caso de que la mercadería transportada sea cara que va con otra documentación aparte del seguro. Además, deben ir con la guía de carga (o de viaje) que la realiza el personal de oficina.

Estudiantes: ¿En el remito qué información se detalla?

Jesús: En el remito se detalla el tipo de mercadería y cantidad, y si se presenta algún desperfecto en la mercadería lo anotamos en una planilla. En esa planilla se detalla el cliente, número de boleta, a quién va destinada la mercadería y si tiene algún desperfecto lo anotamos en el apartado de observaciones. Entonces cuando llega a Montevideo, el personal de allá ya está al tanto de toda la información.

Estudiantes: ¿La empresa se encarga de ir a buscar la encomienda a la casa del cliente?

Jesús: Sí, si es dentro la ciudad, sino tiene un costo adicional.

Estudiantes: Si por ejemplo quiero transportar una caja ¿Ustedes pueden ir a buscarla hasta donde me encuentro?

Jesús: Sí, siendo dentro de la ciudad por supuesto podemos ir a buscarla. Sólo basta con decirnos “la tengo en tal dirección”, y la camioneta de reparto la va a buscar. Por lo general tratamos de que al mismo tiempo que la camioneta de reparto sale a repartir, también salga a levantar, así abaratamos costos.

Estudiantes: En cuanto a los camiones, ¿Cada chofer tiene su propio camión destinado?

Jesús: Sí, cada camión tiene su chofer destinado y ese chofer es el responsable del camión, para así poder darle unos “tironcitos” ante cualquier cosa.

Nos enseña el lugar

Miren, yo por ejemplo mañana en la mañana doy una vuelta en el depósito y ya tengo memorizado más o menos lo que vamos a realizar. Tengo memorizado los espacios para determinada mercadería o cliente, tengo todo memorizado fotográficamente. Además, recibo ayuda de todas las demás personas dentro del depósito porque somos un equipo.

Nos señala al encargado de gasoil

Miren, por ejemplo, allí está el señor encargado del gasoil, él siempre cuando puede me da una mano. Cada uno tiene más o menos su sector, pero siempre que podemos nos entrelazamos y ayudamos mutuamente. Cada uno en su lugar, pero a su vez es necesario que todos estemos integrados. Otra cosa que tenemos es que siempre intentamos mejorar, somos una gran familia. Nosotros tenemos nuestra propia disciplina, y tratamos de que los choferes la cumplan, sobre todo aquellos choferes que son nuevos y recién ingresan a la empresa, si no saben cumplirla o adaptarse a ella lamentablemente deberán ir a trabajar a otro lado. Para que las cosas funcionen deben adaptarse a nuestra forma de trabajo. Nuevamente repito que esto es como una familia, y dentro de toda familia existen los padres que ponen sus reglas, acá adentro es lo mismo.

Estudiantes: ¿Usted cuántos años hace que trabaja dentro de la empresa?

Jesús: Uff, ya perdí la cuenta, son un montón de años e inclusive seguramente me voy a jubilar acá adentro.

Estudiantes: En cuanto a los camiones disponibles por día ¿Ustedes ya saben cuántos camiones tienen que salir? ¿No tienen problemas en cuanto a la insuficiencia en el número de camiones?

Jesús: Hubo épocas que venían hasta siete u ocho camiones repletos de mercadería. Siempre nos aseguramos de que no falten camiones en Montevideo, por eso a veces en Montevideo hay camiones vacíos. La ley es que la mercadería del cliente sí o sí tiene que viajar, a veces se gana a veces se pierde, pero se trata de respetar los tiempos prometidos al cliente.

Estudiantes: ¿Hay más trabajo de Tacuarembó hacia Montevideo, o de Montevideo hacia Tacuarembó?

Jesús: Es relativo y variable, hay veces en que hay más movimiento de acá para allá y otras de allá para acá. Además, Juan se encarga de toda la parte empresarial, es decir, que todos los camioneros al menos cumplan con al menos un viaje. Por ejemplo, llega él y le dice al camionero que debe ir para tal lado, otro para otro, y trata de distribuirlo. De esa forma se asegura de que ningún camionero se queje de que uno realiza viajes y otros no. Esta es una empresa muy especial, tratamos siempre de ser equitativos, para evitarnos problemas internos. Además, los choferes siempre deben respetar las órdenes de trabajo, si se solicita que realice tal viaje, debe hacerlo sí o sí.

Estudiantes: ¿Los choferes cumplen un horario? ¿Deben presentarse en la empresa sí o sí todos los días?

Jesús: Los choferes cumplen un horario, y dentro del horario pueden no estar realizando ningún viaje, que en ese caso se encuentran acá en el depósito. Pero en todo momento pueden avisarme de que se necesita un Chofer para tal lado, y yo le doy la orden a ese Chofer. Entre todos los choferes se reparten el trabajo para que sea rápido, y todos se encuentran capacitados. Además, tratamos de enseñarle a

los choferes nuevos, inclusive muchos de ellos una vez que han aprendido se han marchado de la empresa.

Estudiantes: ¿Juan también supervisa la agencia de Montevideo?

Jesús: Sí, por eso muchas veces está sobrecargado y estresado. Además, a veces tiene roces con su hermana que es encargada de la agencia de Montevideo y eso aumenta el estrés. Juan es de las personas que delegan muy poco, inclusive recibe llamados a las 2 a.m. y él se encarga personalmente de atenderlos. El todo el tiempo está con su teléfono constantemente sonando, y eso es una sobrecarga importante para él.

De todas formas, yo también a veces me encuentro sobrecargado, yo por ejemplo entro al trabajo a las 5 a.m. y me voy a las 7 p.m., son más de 12 horas de trabajo. Y sin embargo, siempre trato de estar alegre y con buen trato al cliente. El cliente es sagrado, gracias al dinero que ellos apuestan en nosotros es que la empresa sobrevive, por eso es importante siempre contar con una sonrisa al cliente. Porque además ese cliente que se va contento tiene la posibilidad de traerte a otro cliente a través del boca a boca. La atención al cliente es muy importante, muchas veces en determinado lugar el servicio es más caro, pero igual así el cliente te elige a ti porque tu atención es de diez puntos. Yo pienso que la amabilidad es algo que jamás se debe perder. Si el cliente tiene un problema, siempre tratamos de solucionarlo. Nosotros tenemos clientes que ya son como familiares, y los tratamos como tal, porque generamos con ellos una confianza que es el pilar de nuestro negocio. Además, tratamos de tomarnos en serio todas las quejas que se nos presentan para solucionarlas a tiempo, y tratamos de inculcarles a los choferes que ante una queja cara a cara con el cliente siempre los trate con educación. Si por ejemplo el cliente te dice “Espere”, el chofer debe esperar, porque es el cliente quien te está pagando, y más allá de si tiene razón o no tratamos de hacer nuestro trabajo correctamente.

Yo además, muchas veces hago el papel de “psicólogo” dentro de la empresa, porque los choferes vienen con sus problemas de la casa y yo antes de

que salga a manejar con todos esos problemas en su cabeza trato de escucharlos y de que se sientan mejor, porque en mal estado hasta corremos el riesgo de que realicen mal su trabajo, traten mal a los clientes o que igual produzcan algún accidente. De todas formas, se trata de que siempre la “bolista de los problemas” se deje afuera, antes de ingresar a la empresa. Después cuando salís del trabajo la volvés a tomar, pero nunca la traigas adentro de la empresa. Dentro de este negocio siempre los empleados pueden traer para adentro de la empresa problemas familiares y financieros, son los dos más típicos y yo trato de ayudarlos y escucharlos. Eso además genera un buen clima laboral, y a pesar de todas las locuras que pueda tener Juan, son locuras sanas y del momento.

Juan siempre viene a dar una ojeada, como dicen “el amo siempre debe estar en el negocio”. Nosotros siempre decimos que el día que él se muera le vamos a crear un mural con su nombre. Él siempre trata de estar presente y de ver si existe alguna novedad, él 5 a.m. de la mañana ya se encuentra trabajando. Juan se preocupa por sus empleados, a diferencia de otras empresas en las que para el jefe los empleados son sólo un número. Él es muy flexible y bondadoso con sus empleados, por ejemplo, en el caso de que un empleado deba faltar él siempre trata de entenderlo y que recupere sus horas de trabajo por otro lado. En otras empresas no existen esas contemplaciones, incluso muchas veces los empleados ni siquiera conocen a sus jefes, y esa es una de las ventajas de las empresas familiares. Él comenzó esta empresa desde cero, desde abajo, él se prohibió de una cantidad de cosas para construir lo que hoy es esta empresa. Por eso él la valora muchísimo, y se preocupa de que la cuiden, porque es como cuando vos construís tu casa y pretendes que las demás personas sean cuidadosas con ella. Por eso para él es importante que los empleados cuiden de los camiones y de los equipos.

Hay una frase que me pega muchísimo, y es cuando un empleado dice “yo no tengo nada invertido acá”, porque en realidad lo que tiene invertido acá es el sueldo para mantener a su familia. Si la empresa funciona el empleado está seguro, si no funciona no está seguro. Yo pienso que la mentalidad del uruguayo muchas veces es de “tirarse para atrás”, y en realidad hay que ir para adelante.

Además, otro de los valores que pienso que se han perdido es el de la familia, el de estar junto y charlar con el otro. Yo tengo dos hijos, y yo siempre digo que los hijos no piden venir a este mundo, y yo siempre les enseño que antes de ser su padre yo soy su amigo, si ellos se mandan una “macana” trato siempre de ser flexible, buscarles una solución en vez de deprimirlos. Eso genera la idea en ellos de poder contarte las cosas, porque si siempre los tirás abajo no te van a contar más nada.

Estudiantes: Cuando la encomienda llega a Montevideo ¿Quién la recibe allá?

Jesús: En Montevideo la recibe la hermana de Juan, que es la es la jefa del local. La empresa se divide así: Juan Pérez y Elisa Pérez, allá está Elisa y manda ella. Juan es el “jefe supremo” pero ella es quien marca las líneas en Montevideo.

Estudiantes: ¿Qué personal hay en la sucursal de Montevideo?

Jesús: Están todos los camioneros que van de acá hacia allá, más los peones para la carga, descarga y rejunte, es lo mismo que acá.

Estudiantes: ¿Cuentan con encargado de mantenimiento también?

Jesús: No, el mantenimiento se hace acá, si hay algún problema allá se manda a un taller particular.

Estudiantes: ¿Existen camiones que estén exclusivamente destinados para allá?

Jesús: No, los camiones son los mismos, lo único que cuentan con una flota de camionetas chicas que son para reparto de todo lo que llega.

Estudiantes: ¿Cuentan con secretarias y serenos en Montevideo?

Jesús: Sí, hay dos chiquilines oficinistas, la hermana que es la encargada administrativa que hace todos los ajustes y prácticamente de todo, es patrona, peona, etc. Y cuando hay discordias o algo, ella se viene y se reúnen acá. Juan hizo esa separación de poderes debido a que no pueden estar mandando juntos, es como una sociedad, si los dos socios van a mandar la sociedad no funciona, porque de repente lo que a uno le gusta al otro no le gusta. Es todo lo mismo que acá, solo que acá sería la agencia de Tacuarembó y allá estaría ubicada la agencia de Montevideo, que es más chica.

Acá tenemos un equipo de gente muy respetuosa, gente con muy buenos valores y respeto, si hay una persona que insulta o pelea se lo hecha automáticamente. La disciplina general en toda la empresa es esa, el respeto, por más que se bromea se conoce quien es quien, qué representa para la empresa, y para todo hay ciertos límites.

Estudiantes: ¿O sea que Juan supervisa a la hermana?

Jesús: Sí, supervisa todo, y diariamente vienen ordenes internas de todo lo que se hace y es entre ellos dos nomás.

Estudiantes: ¿Así que si bien son independientes él la supervisa a ella, o a todo?

Jesús: A todo, ya que él es el dueño de todo.

Estudiantes: Cuando el destinatario va a buscar la encomienda allá en Montevideo ¿Tiene que firmar una planilla?

Jesús: Sí, porque tiene que quedar todo registrado por algún extravío o alguna otra cosa. Se lleva todo un registro.

Estudiantes: ¿Y quién se hace responsable de la documentación en Montevideo?

Jesús: El secretario de allá.

Estudiantes: ¿Cuántas personas conforman el personal en Montevideo?

Jesús: Son 5 o 6 personas, más todos los choferes que cuando van también ayudan.

Estudiantes: Nosotros armamos el proceso de distribución y queremos saber si está bien, lo planteamos así:

- 1. Recibir el pedido por parte de la secretaria.**
- 2. Brindar presupuesto, y llegar a un acuerdo con el cliente.**
- 3. Se establece el tipo de pago, si es contado o crédito.**
- 4. Se emite una orden de trabajo, que la trae acá ¿No?**

Jesús: Sí.

- 5. Recibir orden de trabajo ¿Y ahí usted la lee y archiva?**

Jesús: Sí.

- 6. Llevar pedido a la empresa ¿El cliente trae el pedido a la empresa o ustedes la van a buscar?**

Jesús: O sea, traen y llevan dependiendo del cliente. Unos clientes se encargan siempre de traer, y hay otros que te llaman y te dicen que vayamos a buscarla. Les explico, los clientes que tienen vehículo propio por lo general traen todo para acá, y los que no tienen te llaman y te piden que se vaya a buscar la mercadería.

7. ¿Si paga al contado se emite la boleta y en el momento se cobra?

Jesús: Claro, hay gente que levanta y ya te paga y hay clientes que te pagan a cada 20 o 30 días. Las empresas casi siempre te pagan cada 20 días porque les traes mercaderías durante todo el mes y a fin de mes cierran y te pagan, eso va de común acuerdo con cada cliente.

8. Se ordena la mercadería.

Jesús: Se ordena y se distribuye.

9. ¿Se llama al chofer o el chofer ya está acá?

Jesús: El chofer tiene un horario que ya viene estipulado.

10. Se realizan los remitos.

Jesús: Claro, antes de salir la mercadería de acá vienen todos los remitos y ahí yo voy contado y verificado, si hay algo que no concuerda, por ejemplo, hay 99 y no 100, se deja separado. Se controla y se llama a Montevideo, y se ve quién recibió y se hace toda la investigación de cuando pudo haber ocurrido ese desfasaje de mercadería, y se corta el circuito. Esos trámites los hacemos en el día, y lo mismo pasa si allá ocurre eso, porque puede que a veces se levante 5 casco de moto y venís y ponés 6, entonces se verifica cuánto realmente se levantó.

Estudiantes: ¿Cómo saben quién levantó la mercadería? ¿Se anota en algún lugar?

Jesús: Claro.

11. Revisar embalado ¿Usted se encarga de eso?

Jesús: No, lo que está adentro es privado, la parte de afuera sí. Si hay una caja rota o algo se pone una observación.

12. Anotar condiciones en remito.

13. Pegar remito en mercadería.

14. Se carga mercadería.

Jesús: ¿Se puede rayar atrás?

Estudiantes: Sí, claro.

Jesús: El cliente lleva la mercadería a la agencia o se va a buscar la mercadería, luego la mercadería es controlada, se chequea que lo que envían sea lo que esté, y por último se carga a la unidad. Cuando se controla (antes de cargar) se emite ya un remito imaginando que sea toda la mercadería, esos remitos vienen en una carpeta que lo trae el chofer (que se le entrega en la mano) y éste viene al depósito y nos entrega a nosotros, o sea que el chofer es responsable de los documentos que trae. Se recibe la carpeta acá y esa carpeta va a la oficina, y se hace todo el remito de la mercadería, y ese remito una vez hecho se nos envía acá al depósito. Luego se descarga la mercadería y el encargado de depósito verifica que sea todo lo correcto y distribuye la mercadería. Ahí comienza la distribución de la mercadería. Se corrobora que el cliente reciba la mercadería, y que firme el remito para corroborar de que está conforme con lo que recibió, es decir, que sea efectivamente lo que le enviaron de Montevideo.

Estudiantes: ¿Y en caso de que no esté correcto?

Jesús: Ahí el cliente no lo firma, pero ahí es muy difícil que yo lo largue de acá. Si viene una mercadería en mal estado el cliente me llama directo y me pregunta cómo llegó la caja, porque de acá a Montevideo son 400 km y no sabes lo que puede pasar en el camino, se puede golpear, por ejemplo. Entonces el cliente me llama y yo verifico cómo estaba la caja, y entonces vamos y revisamos. Nos pasa a veces con las heladeras, se golpean y por fuera llevan una caja, por fuera de la caja aparentemente esta sanita, pero cuando se saca el estuche está el golpe, entonces el cliente llama, se verifica y la empresa se hace responsable de cubrir eso.

Tenemos dos serenos, si llegan clientes con mercadería fuera de hora al depósito (porque hay gente de campaña que viene en esos horarios) él escribe una nota, y lo mismo si van a retirar mercadería. Siempre se trata de solucionar todos los problemas posibles. Por ejemplo, si se transporta parabrisas (que es todo vidrio) se le pide al cliente que lo acondicione para viajar, entonces debe traerlo en un cajón bien acondicionado. Si llega a ocurrir algo se lo pagamos, porque él lo manda en buenas condiciones, ahora si lo manda suelto no nos hacemos responsable.

Estudiantes: ¿Pueden venir los clientes a levantar la mercadería acá?

Jesús: Sí, hay clientes que vienen, por ejemplo, nosotros traemos mucha golosina y mucho fiambre y los clientes vienen a levantarlo muy temprano. Acá las secretarías entran a trabajar las 7:00, la mayoría del personal entra a las 8:00 hrs y hay gente que viene 06:30 hrs a levantar mercadería, entonces yo verifico y les entrego para que puedan salir a vender.

Estudiantes: ¿Ustedes llaman avisando que llegó la mercadería?

Jesús: Los clientes tienen mi número y me pueden llamar, en ese caso yo agarro la boleta (que la hace Juan) y verifico, en caso de que ya esté la mercadería en depósito, se la entregamos al cliente. Siempre se trata de darle el mejor servicio al cliente.

Estudiantes: ¿Usted supervisa los peones de reparto?

Jesús: Sí, a todos. Cuando viene la carpeta yo le doy una mirada y veo la mercadería que va a venir al depósito, de esa forma ya tengo un pantallazo de todo, y cuando llegan las chiquilinas empiezan la facturación.

Estudiantes: ¿El jefe de mantenimiento supervisa a los choferes?

Jesús: Supervisa en la parte relacionada a los camiones y a la mecánica. Todo lo que es mercadería pasa por mí, lo que es mecánico pasa por el otro jefe.

Estudiantes: Y el sereno ¿Qué funciones cumple?

Jesús: Es la seguridad de la empresa, no depende de nadie, si roban algo el culpable es él. Si viene gente a levantar mercadería y no tiene órdenes de entregarla, no la realiza, ya que sí o sí se necesita una autorización de Juan. En cuanto a la entrada de mercadería, entra todo. Sin embargo, salir, no sale nada sin orden, aunque esté allí la mercadería.

Estudiantes: Cuando se le emite una factura a un cliente ¿Quién controla los plazos?

Jesús: De eso se encarga la parte administrativa, se encargan de llegar a un acuerdo con el cliente, de si pagan o no pagan, etc. Todo ahí se le consulta a Juan, todo pasa por las manos de él. A veces hay empresas que manejan mucha plata y se les espera un mes más, tenemos las cobradoras que llaman a cobrar todos los días (a clientes menores), a no ser que se trate de algún cliente específico que maneje mucho dinero. También los muchachos de reparto si es al contado, ya se hace la boleta y se cobra en el momento de levantar la mercadería, por eso aclaro que son montos chicos, sino no pueden con todo. Casi siempre los clientes acá son los mismos, si se trata de un cliente nuevo las secretarias se encargan de cobrarle, y si se trata de un cliente grande se hace una reunión y se ponen las condiciones para llegar a un acuerdo, y si el cliente necesita extender el plazo de pago, se le da. Acá se hace balance día a día, entonces no se escapa nada. Traemos mucho a los comercios de acá, y como son clientes fieles se hace que a los 30 o a los 15 días se facture, y después se pasa a cobrar.

ANEXO N

Entrevista a Chofer de la empresa

Nombre: Jorge Ramírez

Fecha: 10 de junio de 2017

Hora: 12:30 horas

Estudiantes: ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa?

Jorge: Hace 23 años, soy el que tiene más antigüedad en esta área, después hay de 20 años, 18 años, 17 años, etc.

Estudiantes: ¿Cómo llego a ser parte de la empresa?

Jorge: Fue un acuerdo cuando nos encontramos con el director de la empresa, y llegamos a un arreglo económico en aquel momento, eso fue en el año 1994. Entré supuestamente en una prueba y ahí me quedé.

Estudiantes: ¿Pedían ciertos requisitos para el cargo?

Jorge: No.

Estudiantes: ¿En qué consistía la prueba?

Jorge: Consistía en ver cómo yo me desenvolvía en el trabajo, y yo también puse a prueba la parte de sí cumplía con todos los requisitos, y bueno, hasta ahora estoy acá.

Estudiantes: Daniel nos comentó de las pruebas psicotécnicas...

Jorge: Sí, ahora han hecho, hay mucha gente nueva en la empresa y le hacen, pero acá hay gente con cierta edad que ya nos conocemos y ya no es

necesario hacerla. Pero incluso han entrado muchachos que a veces me mandan a mi o algún otro a ver cómo manejan, pero es eso nomás.

Estudiantes: Si tuviera que contarle a otra persona lo que hace y por qué lo hace ¿Como lo haría?

Jorge: Bueno, yo llegué a este cargo y después de tantos años seguí en este cargo de chofer, no sé cómo explicarles, pero es esto lo que yo sé hacer. Prácticamente lo mío es esto ahora, llevo más de 53 años como chofer.

Estudiantes: ¿Usted considera que su cargo es relevante en la empresa?

Jorge: No, acá nadie es imprescindible. Tenés que hacer bien el trabajo, porque si no hacés bien las tareas que te mandan de forma eficiente es un problema. Yo trato de ser eficiente, después el patrón juzgará si soy o no soy. En 23 años de trabajo no he tenido suspensión ni nada.

Estudiantes: Considerando el cargo de chofer dentro de la empresa y no usted como persona ¿Lo considera un cargo importante?

Jorge: Sí, claro. Es que hay que tener mucha conducta y te demanda muchas horas afuera de tu casa, lejos de tu familia. Para mí este cargo es muy importante dentro de la empresa.

Estudiantes: ¿Qué tareas específicas realiza en su trabajo?

Jorge: Realizo el traslado de la mercadería, además luego que cargan la mercadería al camión doy una mirada de que la carga esté bien acondicionada. Por otra parte, a veces doy una ayuda en otras tareas, pero no es algo que lo haga siempre. Cuando viene gente nueva para cargar y descargar, yo les explico cómo se carga y se descarga, cómo se tapa, y cómo se ata la mercadería. Esto tanto de Tacuarembó hacia Montevideo, como de Montevideo hacia Tacuarembó.

Estudiantes: ¿Alrededor de cuánto tiempo demora un día de trabajo?

Jorge: Son más o menos 8 horas o 10 horas, por ahí.

Estudiantes: ¿Su tarea entonces es sólo conducir? ¿Manejar vehículos automotores de la empresa, chequear condiciones mecánicas?

Jorge: Sí. Y bueno, si surge algún problema en la parte mecánica hay que comunicarlo al mecánico y entonces ellos te lo arreglan.

Estudiantes: ¿Qué sucede en caso de un percance en la ruta?

Jorge: Ahí llamamos al supervisor nuestro, el mecánico, y soluciona los problemas.

Estudiantes: ¿Y en caso de que el camión tenga desperfectos?

Jorge: Lo arregla el mecánico acá o en Montevideo, según donde esté.

Estudiantes: ¿Usted se encarga de comunicarlo?

Jorge: Sí, yo me encargo de comunicarlo y después ellos solucionan los problemas.

Estudiantes: ¿En cuanto a la nafta?

Jorge: Todo corresponde acá.

Estudiantes: Si usted fuera a seleccionar a una persona para el cargo de chofer ¿Qué cosas consideraría que son relevantes para desempeñar el puesto?

Jorge: La conducta, sobre todo, saber cómo se desempeña, si es buen chofer, tener cierta experiencia.

Estudiantes: ¿Cuántos años de experiencia consideraría?

Jorge: No lo sé, hoy por hoy hay mucha gente joven que ya trabaja, y como se han perfeccionado mucho los camiones (que nada tiene que ver con lo que era antes porque eran más complicados) ahora cualquiera lo agarra y lo puede manejar, son más fáciles porque ahora vienen los camiones automáticos que solamente apretás el acelerador y andan solos. Antes no era así, eran con dirección mecánica, y para entrar en un lugar apretado quedabas con los brazos como “Popeye”.

Estudiantes Para el cargo de un chofer, el requisito para seleccionar ¿Sería la libreta profesional y algo más?

Jorge: Sí, la libreta es importante, y después también la conducta y la responsabilidad, eso ante todo, y más hoy en día como está el tema del alcohol y otras cosas que hay que tener mucha responsabilidad.

Estudiantes: ¿Se brindan cursos dentro de la empresa?

Jorge: No, acá si se presenta alguien nuevo ven cómo se desempeña y lo ponen a prueba durante un período de 3 meses más o menos. A veces viene gente con referencias de otras empresas, y ya lo toman porque saben que es bueno y tiene experiencia.

Estudiantes: ¿Quién contrata?

Jorge: Eso pasa por la parte patronal, es Juan quien contrata, todo pasa por él.

Estudiantes: Si trabaja muchas horas ¿Qué condiciones de trabajo lo afectan más?

Jorge: Bueno, te agarras cierto estrés. Por lo general hacemos muchos viajes a Montevideo, y el hecho de juntar mercadería y el tráfico hoy por hoy, es complicado. Además, descansar un rato y volver para acá te cansa.

Estudiantes: ¿La salida de acá a qué hora es?

Jorge: Horario en si no tenemos. Si vamos a Montevideo son 5 horas y media de viaje, y ahí cuando llegás allá, si vas con carga, tenés que esperar que te descarguen la mercadería, y esto a veces te sucede enseguida, otras veces estás 24 horas esperando que te descarguen. Pero son 10 o 12 horas de espera, más de eso no, muy pocas veces son 24 horas.

Estudiantes: ¿En esos casos tienen un descanso?

Jorge: Seguro, ahí descansamos en los camiones y una vez vacío regresamos. Por ejemplo, para tener una idea, nosotros trasladamos arroz Samán elaborado que va de Samán a Samán Montevideo. Cuando descargas en Samán, vas para la empresa sucursal de acá y ahí te designan otro viaje de regreso. A veces descargas a las 5 horas en Montevideo, y ya no da tiempo de cargar de nuevo, en ese caso nos quedamos en la empresa donde tenés dormitorio, baño, cocina, tenés todo. A no ser que nos quedemos en el estacionamiento de Samán, que solamente tenemos lo básico, las duchas, los baños y después nos quedamos en los camiones.

Estudiantes: En caso de encomiendas comunes ¿Van y vienen en el día?

Jorge: Claro, por ejemplo, este camión se va mañana a las 7 p.m. de la tarde y va directo a la agencia de Montevideo, se queda en la propia agencia llegando a las 12 de la noche o la 1 a.m. Al otro día descarga lo que tiene que cargar, vuelve a cargarlo si corresponde, y de tarde vuelve para atrás.

Estudiantes: ¿Usted viaja con acompañante?

Jorge: No, en el caso nuestro los domingos viaja un compañero que trabaja allá durante la semana y regresa los viernes. A veces a los estudiantes seguidos los estamos llevando, siempre nos piden y siempre estamos llevando cantidad. No nos han puesto muchas trabas en eso, o a veces llevamos algún colega que precise, pero acompañante en sí, no.

Estudiantes: ¿Se siente conforme con el trabajo que realiza?

Jorge: Yo sí.

Estudiantes: ¿Es lo que le gusta?

Jorge: No era lo que me gustaba, pero con el tiempo me aferre a eso y bueno, ahora esperaré la jubilación.

Estudiantes: ¿Se ve trabajando en la empresa por unos años más?

Jorge: Sí, si todo marcha bien sí, uno no puede predecir el futuro.

Estudiantes: ¿Con qué aspectos se siente más conforme?

Jorge: Que en distintos modos es una familia, lo sentís así, aunque siempre hay discrepancias con uno o con otro, pero por temas de trabajo laborales nada más,

ya que al rato estamos todos bien. Todo funciona muy bien, nos ayudamos mutuamente, con tantos años de trabajo ya no tenemos problema.

Estudiantes: ¿Y alguno nuevo que entre también?

Jorge: Se tiene que amoldar a como son las normas acá, los que son más viejos van diciendo cómo son las cosas, cómo funcionan acá, y después lo hace o no lo hace. Si el nuevo no entró al grupo de trabajo, de cómo se tienen que hacer las cosas, en algún momento se tiene que ir.

Estudiantes: ¿Hay algo que le gustaría mejorar?

Jorge: Siempre intentamos mejorar en algo, pero a veces no se puede. Siempre le comentamos a Juan y él lo escucha y lo analiza, para ver si es viable o no es viable lo que nosotros proponemos, pero él siempre está escuchándonos.

Estudiantes: En cuanto a incentivos y reconocimientos por parte de la empresa a todo el personal, ¿Se encuentra conforme?

Jorge: Si, nos encontramos conformes de cierto modo, el empleado siempre quiere más, pero también somos conscientes de que la situación a veces no ayuda.

Estudiantes: ¿Usted de quien depende directamente?

Jorge: Juan nomás, yo traigo la encomienda y él me pregunta ciertas cosas y yo le tengo que contestar. Por ejemplo, de quien es la encomienda y otros aspectos, pero en realidad todo pasa por Juan. Tenemos además un mecánico encargado del mantenimiento de los camiones, si yo veo que hay algo roto, tengo que comunicárselo a él.

Estudiantes: ¿No lo supervisa el jefe de mantenimiento?

Jorge: No, el jefe de mantenimiento se encarga de los desperfectos de los camiones. Nosotros sólo le avisamos de los detalles del camión, no que yo dependa de él.

ANEXO O

CORREO ENVIADO A CONTADORA DE LA EMPRESA (emitido el 18 de junio de 2017)

Hola, Cra. María Rodríguez ¿Qué tal? Somos los estudiantes del Tecnólogo en Administración y Contabilidad que tuvimos la oportunidad de hacerle hace un tiempo atrás una entrevista para la elaboración de nuestro proyecto final de carrera. Primeramente, queríamos agradecerle nuevamente por la oportunidad que nos brindó al permitirnos entrevistarla, la información que nos brindó nos fue de gran ayuda para el avance de nuestro proyecto. Su aporte resultó de suma importancia y nuevamente necesitamos de su amable colaboración.

Le enviamos este correo con la esperanza de que usted nos pueda brindar su opinión personal respecto a unas inquietudes que nos surgieron. Las preguntas son totalmente en base a su criterio personal y a su experiencia, así que siéntase cómoda de responderlas. Las preguntas serían las siguientes:

- Si en el caso hipotético de que usted fuera a contratar un auxiliar contable para una empresa de similares características que las de “Transportes ya S.A” ¿Qué requisitos en cuanto a la experiencia y formación considera usted que debería tener?

- ¿Qué sistemas contables y programas informáticos debería manejar?

- ¿Qué tareas específicas considera usted que debería llevar a cabo el Auxiliar Contable dentro de la empresa?

- ¿Qué beneficios considera usted que podrían surgir si dentro de TRANSPORTES YA S.A se contratara un auxiliar contable con las características que nombró?

Si desea brindar o aclarar alguna otra información al respecto, siéntase libre de hacerlo.

Muchas gracias por su tiempo y dedicación a nosotros, y nos disculpamos de antemano por las molestias que pudiéramos ocasionar.

Saludos,

Estudiantes del Tecnólogo en Administración y Contabilidad del C.U.T.

¿Hola cómo están?

Si se fuera a contratar una persona para TRANSPORTES YA S.A exigiría una experiencia mínima de 3 años trabajando en estudios contables o en área contable.

Que cuente con Tecnólogo de UTU terminado o en Facultad Conceptos Contables y Contabilidad General 1 aprobada.

Manejo fluido de internet y Excel. Experiencia en programas contables (se valora positivamente si conoce Mercado de SAICO)

Tareas: deberían verlo con personal gerencial de TRANSPORTES YA S.A

Beneficios: hasta la fecha considero que se ha contratado personal sin experiencia, y en esta empresa no existe organigrama, ni manual de tareas para cada puesto que ayude al funcionario.

El contratar personas con experiencia y capacitación, puede mejorar la gestión y aportar conocimientos y formas de trabajo que el personal actual carece.

¡Cualquier cosa que necesiten me contactan, saludos!