



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

OPTIMIZACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TRANSPORTES

INTERANDINOS S.A. SUCURSAL VIÑA DEL MAR, EN BASE A LA

REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y MODERNIZACIÓN Y/O

REFACCIÓN DE SUS PROCESOS

Autor:

ANDRÉS SALLES SOMARRIVA

INFORME DE PRÁCTICA AMPLIADO PRESENTADO A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD
DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: PATRICIO VICENCIO

Viña del mar, Octubre de 2011

AGRADECIMIENTOS

A mi familia que siempre ha sido mi soporte en todos estos años de mi vida como estudiante, en especial a mi madre Teresa, lo que soy, es gracias a su constancia y esmero de madre para conmigo. También agradezco a Fabiana por ser mi leal compañera en el camino ya recorrido, y no quiero terminar sin mencionar a los que ya no están puesto que tengo la seguridad que me guían para ser el profesional que ellos siempre esperaron ver en mí.

A todos ustedes muchas gracias.

INDICE

Agradecimientos	2
-----------------------	---

Capítulo I: Antecedentes de la practica.

1.1 Descripción de la empresa u organización

1.1.1 Reseña Histórica	7
1.1.2 Visión, Misión y Valores	9
1.1.3 Organización General	10
1.1.3.1 Estructura organizacional de Empresas Carozzi S.A.	10
1.1.3.2 Mención Transportes Interandinos S.A.	12
1.1.3.3 Estructura organizacional de Transportes Interandinos S.A.	13
1.1.3.4 Transportes Interandinos S.A. Viña del Mar	14
1.1.4 Servicios prestados por Transportes Interandinos S.A.	17
1.1.5 Tipos y detalles de la flota de Interandinos	18
1.1.6 Funciones	19
1.1.7 Descripción como organización de Transportes Interandinos S.A.	19

1.2 Practica Profesional

1.2.1 Motivaciones de practica profesional	21
1.2.2 Etapas de la practica	23
1.2.3 Descripción de la practica	24
1.2.3.1 Objetivos del cargo	25
1.2.3.2 Funciones del cargo	26
1.2.4 Roles y Habilidades Administrativas utilizadas	29

1.2.4.1	Roles Administrativos necesarios para el cargo	29
1.2.4.2	Habilidades Administrativas utilizadas para el cargo	31

Capítulo II: Optimización Organizacional, en base a la Reestructuración y Refacción

de los procesos de la empresa.

2.1	Referencias del capítulo	33
2.2	Identificación de problemas	33
2.2.1	Límites o problemas hallados durante el periodo	34
2.3	Objetivos generales	35
2.3.1	Objetivos específicos	37
2.4	Marco Teórico.....	39
2.4.1	Análisis de Planificación Estratégica	40
2.4.1.1	Ventajas de la Planificación Estratégica de Empresas Carozzi.S.A. .45	
2.4.1.2	Desventajas de la Planificación Estratégica de Empresas Carozzi S.A.	48
2.4.2	Conceptos explícitos e implícitos	51
2.4.3	Conceptos Específicos	55
2.4.3.1	Las Cinco Partes Fundamentales de la organización	56
2.4.3.2	Mecanismos de coordinación	58
2.4.4	Reestructuración en términos metodológicos	62
2.4.4.1	Hipótesis de Henry Mintzberg sobre la efectividad estructural	63
2.4.4.1.1	Parámetros de diseño	66
2.4.4.1.2	Factores de contingencia	70
2.4.4.1.3	Configuración Teórica	76

2.4.5	Inserción de modernización, optimización y estructuración por procesos	79
2.4.5.1	Estructura y procesos	82
2.4.5.1.1	Estructura de procesos de una organización	84
2.4.5.1.2	La estructura de la cultura	86
2.4.5.2	Sistematización de los procesos	89
2.4.5.3	Modernización y/o refacción de procesos	91
2.4.5.3.1	Tecnología de información y códigos	92
2.4.5.3.1.1	Medios y equipamientos	95
2.4.5.3.2	Sistema de aplicación SAP	97
2.4.6	Sistema Justo a Tiempo	101
2.4.6.1	Razones para realizar el sistema JAT	102
2.4.6.2	Implementación del JAT	103
2.4.6.3	Funcionamiento del JAT	104
2.4.6.4	Características principales para escoger una empresa terciaria o externa para la incorporación del Sistema JAT de nuestra empresa	107
2.5	Implementación de la optimización de Transportes Interandinos S.A.	109
2.5.1	Diagnostico de la cadena de suministros de Empresas Carozzi S.A.	110
2.5.1.1	Diagnostico Actual de la estructura de Transportes Interandinos sucursal Viña del Mar	116
2.5.1.2	Diagnostico actual de los procesos de Transportes Interandinos sucursal Viña del Mar	121
2.5.2	Establecimiento de parámetros	128

2.5.3	Implementación de optimización estructural organizacional ...	129
2.5.3.1	Estructuración organizacional según la hipótesis de Henry Mintzberg	130
2.5.4	Implementación de optimización de proceso organizacional....	143
2.5.4.1	Principios para la obtención de una efectiva modernización de procesos	143
2.5.4.2	Planificación de intervención de procesos de Interandinos	150
2.5.4.3	Desarrollo de plan de optimización de procesos	161
2.5.5	Inserción del Sistema JAT a Empresas Carozzi	165
Capítulo III:	Conclusión	169
	Bibliografía	173
	Anexos	175

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA

1.1.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN

1.1.1.- Reseña Histórica.

La historia de Empresas Carozzi S.A. comienza con la llegada a Chile de Augusto Carozzi Passani, el 29 de marzo en el año 1898 al puerto de Valparaíso, ofreciendo su antigua pasión culinaria con La Joven Italia.

En el año 1907 se traslada a Quilpué creándose así, bajo otro nombre, La Compañía molinos y fideos Carozzi, siendo ésta el punto de partida a lo que es la empresa hoy.

Durante los posteriores años la empresa comienza a experimentar un auge sin precedentes, siendo tal que ni la crisis de los años treinta pudo soslayar este camino.

Don Augusto fue el primero en encargarse en la calidad de vida de los trabajadores, al pagar horas extraordinarias y jornadas dominicales.

En 1950 se expandió y fundó la empresa en Nos, sin dejar de preocuparse en el desarrollo social y empresarial en Quilpué. De la mano de esto se moderniza la empresa con la inauguración del primer túnel automático para fideos largos del país, siendo la fabrica más moderna de America.

Pero este éxito no ha sido fácil de construir, ya que también ha tenido que afrontar dificultades tales como en 1970 la quema de la fabrica en Quilpué, la que tenía la producción del 60% de las pastas en Chile, siendo reconstruida en 1972.

En 1980 se efectuó la visionaria adquisición de Costa, creándose así, una de los mayores productores de alimentos del país. A su vez la empresa abordó una etapa de masificación y diversificación, en donde inició la producción de galletas, harina, bebidas y confites, entre otros, con distintas marcas.

En 1982 la expansión de la empresa se vio afectada por problemas geográficos que se presentaron en Quilpué, poniendo todo el potencial de la empresa en Nos, siendo una de las más grandes en Latinoamérica. En 1997 se concreta AGROZZI la fábrica procesadora de tomates más grande del hemisferio sur y así empieza su participación física en los distintos mercados extranjeros, entre ellos EE.UU., Perú y Argentina.

CAROZZI en el 2000 se consolida como líder exclusivo en el mercado de chocolates y confites adquiriendo Ambrosoli S.A.

Como consecuencia de esto, CAROZZI ha llegado a ser en estos días una de las empresas más importante tanto en Chile como en Latinoamérica, siempre preocupados en el desarrollo social y económico de Chile¹.

¹ www.carozzi.cl/historia/ nuestra compañía, Carozzi S.A.

1.1.2 Visión, Misión y Valores.

Visión

Ser la compañía de consumo masivo más importante de Latinoamérica.

Misión

Ser una empresa multinacional chilena, especializada en la industria alimenticia, reconocida por su alta productividad y fuerte cultura, propia de una empresa familiar, sustentando su liderazgo en el mercado nacional. Creciendo en promedio 3 puntos porcentuales por sobre el PIB, superando el 13,5% de EBIT sobre ventas.

Nuestros Valores

- Valoramos a las personas y las respetamos integralmente
- Privilegiamos la conducta honesta y nos comprometemos profundamente con la Compañía
- Administramos los recursos con sobriedad y eficiencia.
- Sentimos pasión por el trabajo bien hecho².

² www.carozzi.cl/vision-mision-y-valores/ nuestra compañía, Carozzi S.A.

1.1.3 Organización General.

1.1.3.1 Estructura organizacional EMPRESAS CAROZZI S.A.

Empresas Carozzi S.A. es una empresa multinacional chilena especializada en la industria alimentaria y tiene el privilegio de ser líder tanto en el mercado nacional como en el extranjero. Siendo uno de los conglomerados más grandes e importantes en Latinoamérica en su rubro. Para lograr dicho nivel, la empresa comprende una eficiente división estratégica de operaciones, tanto en el ámbito productivo, como comercial y logístico. Dicha división se compone con distintas empresas diversificadas en base a su específica labor que se desarrolla en la organización, siempre bajo el mando de CAROZZI S.A. y al servicio de ésta.

En el plano productivo de pastas, salsas, harinas y otros alimentos en base de trigo y/o productos alimenticios complementarios, se encuentran algunas marcas tales como aceite Miraflores, Molitalia, Vivo, Selecta, Parma, Rizzo, entre otros, todo esto realizado por CAROZZI propiamente tal. También en el ambiente productivo, pero más definido en la elaboración de chocolates y confites se subdivide en dos distintas marcas adjudicadas por CAROZZI S.A. que son AMBROSOLI y COSTA (complemento anexo N° 1)³.

³ Anexo N° 1 organigrama de CAROZZI, Empresas Carozzi S.A.

Es así como CAROZZI se emprende como una empresa líder en el tema alimenticio, no sólo por sus buenos procesos productivos y la amplia gama de productos que elabora, si no que también por la correcta implementación de una extraordinaria estrategia logística terciaria, que le construye y entrega a CAROZZI la tranquilidad necesaria para obtener sólo la preocupación de encontrar la pronta eficiencia en la especialización al servicio que ellos tienen como principal función, que es ser empresa productora de alimentos.

Por consecuencia, en este plano netamente logístico, se encargan y se complementan dos distintas empresas dependientes parcialmente de CAROZZI S.A. que a su vez, se hacen cargo en la labor de distintos objetivos tales como almacenaje, tránsito, bodegaje, etiquetado, transporte y distribución entre otros. Tercerizando, entre comillas, la elaboración de dichos objetivos, ya que en parte son empresas subordinadas de CAROZZI S.A.

Estas compañías se componen entre CASO & CIA .SAC. , tomando la parte de almacenajes e inventarios entre otras funciones, más la empresa TRANSPORTES INTERANDINOS S.A. en el plano distribución y transporte logístico, en donde se desarrolla y se desenvuelve este informe. (Complemento con Anexo N° 2)⁴

⁴ Anexo N° 2, Esquema departamento y funciones de Empresas Carozzi Viña del Mar.

1.1.3.2 Mención TRANSPORTE INTERANDINOS S.A.

Añadiendo a la reseña histórica de CAROZZI, se debe complementar en base a su estructura organizacional global en el negocio de la empresa, la creación de Transportes Interandinos S.A. como ente fundamental en plano logístico y es a lo que se evoca este escrito.

Paralelamente, con la evolución de empresas CAROZZI S.A. necesitó acomodarse a las grandes transformaciones económicas producidas en nuestro país, produciendo el desafío de desarrollar una empresa de transporte moderno para satisfacer sus necesidades logísticas a nivel local como nacional. Con una eficiente administración, un programa permanente de renovación de equipos e incorporación de tecnología de punta en su estructura. Así el año 1980 nace TRANSPORTES INTERANDINOS S.A.

Inicia su gestión en la venta de servicios de transportes, atendiendo a dos grandes empresas Carozzi y Empresas Nacional de Minería.

Actualmente Transportes Interandinos S.A. poseen una flota de 106 camiones de alto tonelaje constituyéndose en una de las empresas de transporte terrestres más importantes de nuestro país, prestando servicios tanto a empresas relacionadas como a grandes empresas químicas y mineras, transformándose en una fortaleza estratégica para el

desarrollo de los negocios de las empresas, siendo, por tanto, una ventaja fundamental en el área de la logística⁵.

1.1.3.3 Estructura Organizacional de TRANSPORTES INTERANDINOS S.A.

Las funciones tanto operativas como administrativas que realiza TRANSPORTES INTERANDINOS S.A. se divide a lo largo de Chile, en las distintas sucursales y plantas que posee empresas CAROZZI S.A. focalizando su mayor parte de operaciones administrativas en la planta Nos y Viña del Mar, distribuyendo en puntos geográficos estratégicos a los encargados logísticos operacionales, para la eficiencia de comunicación e interacción con la empresa CASO & CIA SAC, obteniendo así la eficiencia en el buen servicio del proceso logístico general, que requiere CAROZZI S.A. Administrativamente TRANSPORTES INTERANDINOS S.A. es encargado por el Gerente General Sr. Ignacio Sañudo, gestionando el nivel corporativo y directivo que ostenta la empresa, logrando de esta manera el desarrollo sustancial y competitivo que busca la organización.

Siempre abordando el área administrativa se encuentra el Sub. Gerente Sr. Gonzalo Merino, el responsable de la supervisión del continuo, eficiente y fluido proceso operativo que requiere diariamente una empresa de distribución y logística que es Transporte Interandinos S.A. apoyados constantemente por una gama de operarios administrativos calificados para desarrollar dichos procesos.

⁵ Parte de Información recolectada en http://www.agrovivo.cl/prontus_agrovivo/site/artic/20061205/pags/20061205113457.html, quienes somos, Agro vivo S.A.

La plana operaria que comprende esta empresa en todo Chile es de más de 350 trabajadores capacitados, que se componen entre chóferes, mecánicos, operarios de micro distribución, bomberos de combustibles etc., que todos juntos logran no sólo los objetivos de su empresa, sino de dar un buen servicio de distribución, tanto a su cliente directo (EMPRESAS CAROZZI), como al del cliente final, el consumidor, el punto primordial de auge de cualquier organización.

1.1.3.4 TRANSPORTES INTERANDINOS S.A. Viña del Mar.

La localización es un elemento principal para cualquier organización, y más aún para una empresa de este tipo que se esta abordando.

TRANSPORTES INTERANDINOS sucursal Viña del Mar es una de las más importantes sucursales a nivel nacional, después de la de Nos, ya que abarca un gran porcentaje de todas las operaciones tanto administrativas como las de los procesos de servicio que despliega la empresa.

Esta se constituye con sus respectivos Gerentes Generales ya antes mencionados, más la conexión e interacción necesaria del Gerente de Operaciones de bodega CASO & CIA. SAC. Sr. Francisco Toro, quien hace de punto conector y facilitador para la armonización de los procesos operativos entre CASO & CIA con TRANSPORTES INTERANDINOS. Todo esto para la fácil y pronta obtención de fluidez, interacción y buen maniobrar del accionar del todo como conjunto de las funciones principales de TRANSPORTES INTERANDINOS en CAROZZI Viña,

El departamento de finanzas de TRANSPORTES INTERANDINOS esta correlacionado indirectamente con el de EMPRESAS CAROZZI Viña del mar, se dice correlacionado, puesto que durante y finales del ciclo financiero intervienen indistintamente operarios y/o contadores de EMPRESAS CAROZZI.

Las encargadas del departamento y del fluido funcionar de este son; la Sra. Judith Carreño y la Sra. Verónica Ramírez conectadas directamente con las operaciones diarias tanto de la caja abastecedora, como las de operaciones, obteniendo control financiero de la sucursal.

En el área netamente administrativa operacional de la logística, función principal de la empresa Interandinos, se encuentran dos entes fundamentales que dividen esta faena. Estos entes fragmentan la ocupación según la ubicación y el quehacer respectivo del ciclo operacional logístico. Uno de ellos lo ocupa el Sr. Enrique Riera, cuyo cargo es gerente operacional de la bodega de CASO & CIA SAC., especialista en dirección, administración y almacenamiento tanto de inventarios como de productos terminados en la bodega CASO & CIA SAC.

El otro ente, pertenece al Sr. Luis Figueroa encargado de administración y control de operaciones, que representa el punto neurálgico de TRANSPORTES INTERANDINOS S.A. Viña del mar, quien dirige, administra el tema de viáticos y demases, a toda la plana operacional perteneciente y dependiente a INTERANDINOS sucursal Viña. Describiendo mejor esta plana, como a los chóferes, auxiliares y peonetas respectivamente, que terminan siendo los actores directos del servicio que presta esta empresa.

El mantenimiento de la flota tanto de los camiones 3.1/4, como para los camiones pesados de 42 palés o pallets, se lo adjudica el Taller mecánico de INTERANDINOS Quilpué. Dirigido y administrado por el Sr. Hernán Aranda, encargado tanto en el tema de los insumos o herramientas para el trabajo, lo económico del mismo taller, como también, regir el equipo de mecánicos perteneciente al mismo.

La plana claramente operativa, pertenece a los más de 20 chóferes de la flota local, siendo más específico, a los de camiones de entrega diaria a los puntos de destino ubicados por la zona, la quinta Región. Esta carga se constituye generalmente de los suministros y productos terminados de CAROZZI, AMBROSOLI y COSTA.

Luego se suma a esta plana operativa los chóferes de camiones pesados, encargados de la distribución de carga entre regiones, que se reparten por todas las sucursales de INTERANDINOS a lo largo de Chile. También se encuentran los auxiliares de las cargas u operarios de grúas horquillas tanto para CASO & CIA. Como para INTERANDINOS. Encargados del eficiente almacenaje, carga y/o descarga de los productos, como también del buen uso de espacio en el camión y de la bodega.

Finalmente se encuentra los operarios de carga a mano o peonetas, este servicio es de forma externa o terciaria, pero no inhibiéndole la responsabilidad por su presencia o actuar del servicio, al administrador y controlador de operaciones de Interandinos, quien es el responsable de la pronta y eficiente información, dirección y control de estos operarios a los distintos lugares y/u servicios que deben realizar a favor de Interandinos. (Complemento con anexo N° 3)⁶

⁶ Anexo N° 3, Organigrama Transporte Interandinos S.A.

1.1.4 Servicio prestados por TRANSPORTES INTERANDINOS S.A.

TRANSPORTES INTERANDINOS como el nombre lo indica, es una empresa encargada a la eficiente distribución de carga terrestre, tanto como productos terminados como insumos de las empresas más grandes del país. Señalando como algunos ejemplos productos terminados de empresas relacionadas a lo alimenticio como a su vez a empresas químicas y mineras, transformándose como punto de apoyo estratégico y fundamental para el desarrollo sustentable de las empresas que presta este servicio.

Nombrando sus cualidades como empresa y en sus funciones de servicio que proporciona, tales como su gran dotación de competente capital humano, infraestructura y su substancial numero de flota que posee, sumado a su cualificada y calificada administración y gestión de negocio que ostenta; TRANSPORTES INTERANDINOS se constituye como una de las empresas de transportes terrestres mas grandes e importantes del país.

Prestando servicios a grandes empresas tales como:

- Carozzi
- Costa
- Ambrosoli
- Harina Selecta y Mont Blanc
- Agrovivo

- Empresa Nacional de Minería

1.1.5 Tipos y detalles de la flota de Interandinos.

Interandinos sucursal Viña del Mar posee una flota de camiones tanto para la distribución de carga local como para las demás regiones del país, e inclusive para algunos viajes al extranjero como a Argentina, Perú y Bolivia. El uso del tipo de camión se diferencia por la distancia del viaje, diversificándolo por su capacidad y uso geográfico.

Para trabajos de área local, refiriéndose más detalladamente a las ciudades, Viña, Valparaíso, Quilpué, San Antonio y sus alrededores. El escogido es el Camión $\frac{3}{4}$, ideal para carga general, por su tamaño puede ser utilizado para todos los sitios urbanos, es de simple rodado con aro 16 lo que lo hace rentable comparado a sus competidores con largo carrozable de 3.300 Mm.

Para viajes largos, como por ejemplo a diversas regiones de Chile y países limítrofes o fronterizos, se utiliza el Camión de tracto de carretera, con motor 420 HP, 6x4 de 12.913 CC, con capacidad de acoplado para 42 palees, con capacidad de peso de 12.000 hasta 19.000 Kg. Con acoplado de abierto de sistemas de cortinas, para rapidez de acceso y mejor manejo carga y descarga de palees y carga en general. (Complemento en Anexo N° 4)⁷

⁷ Anexo N° 4, Especificación y tipos de Camiones flota Interandinos.

1.1.6 Funciones.

Dentro de las múltiples funciones que Aporta TRANSPORTES INTERANDINOS se encuentra el de contribuir a la creación de valor del negocio, a través del desarrollo potencial de las personas y la organización mediante la implementación de cambios que fortalezcan el buen desarrollo tanto de la empresa como del cliente objetivo, preservando siempre la calidad laboral, la gestión participativa y la consolidación de una nueva unidad estratégica, erigiendo una ventaja competitiva elemental tanto dentro de la propia organización, como también a su vez en el de las empresas a que se le presta el servicio, estableciéndose como un soporte indispensable para el sostenible progreso del negocio determinado.

1.1.7 Descripción como organización de TRANSPORTES INTERANDINOS S.A.

La descripción general de TRANSPORTES INTERANDINOS como organización propiamente tal, se obtiene mediante un cabalísimo análisis, más la efectiva coalición de criterios y conocimientos que disfruta el alumno, previos y durante el periodo de la práctica. Llevando estas observaciones a determinar algunos aspectos o características de la organización, a la sutil y eficaz función de catalogar y describir de la manera administrativa a TRANSPORTES INTERANDINOS.

Sabiendo que una organización es “*una estructura o agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico*”⁸. Siendo de esta el servicio del transporte.

TRANSPORTES INTERANDINOS es una organización tradicional.

- Estable: por su gran respaldo de EMPRESAS CAROZZI.
- Inflexible: al estar completamente esquematizado
- El trabajo esta definido por puestos.
- Orientada al mando, las reglas y al tomo de decisiones solo a alto nivel
- Relaciones jerárquicas
- Días y horas de trabajos definidos y específicos

Demuestra que TRANSPORTE INTERANDINOS es una organización netamente tradicional. A su vez nos demuestra que presenta una cultura de organización más bien semi débil, al no tener como principal su fuente de cultura de cualquier organización, que son la misión y visión de sus fundadores, sin dejar de mencionar puntos fundamentales tales como:

- No presenta la personalidad de aceptar riesgos o cambios.
- Tampoco no estar enfocada hacia el equipo como conjunto, ni a las personas pertenecientes a la empresa, entre otras más.

En cambio, para su bien, si presenta cualidades positivas que merman un poco lo negativo de esta organización como es:

- Ser cuidadosamente centrado hacia los detalles como organización.

⁸ Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Editorial Pearson Educación, sexta edición 2000, Naucalpan de Juárez, Estado de México, pagina 4.

- fuertemente comprometidas a no afectar a la estabilidad de la empresa, que la catalogan de seria y comprometida con su servicio.

De esta forma de resta en parte de su cartel de empresa con cultura organizacional débil, catalogándola como semi débil, eso si, con objetivos y funciones perfectamente claros.

1.2 PRÁCTICA PROFESIONAL.

1.2.1 Motivaciones de práctica profesional.

Las razones que motivaron al alumno a realizar la práctica profesional en dicha institución y que formaron las expectativas requeridas para un buen desempeño y una buena utilización de las herramientas necesarias para la experiencia en el plano futuro laboral. Fueron las siguientes:

- Transportes Interandinos es una empresa correlacionada al conglomerado de Empresas Carozzi una multinacional que posee un liderazgo marcado a nivel Latinoamericano, por lo cual al estudiante le reportaría una gran experiencia en su desarrollo personal y profesional, ya que le permitiría desarrollarse profesionalmente en una organización que crea una ventaja logística fundamental a una empresa multinacional de tales características.

- La responsabilidad que asume Interandinos mediante sus funciones que aporta a las distintas empresas y marcas que proporciona su servicio, es bastante alto, lo cual entrega al alumno un compromiso y profesionalismo hacia el trabajo que ejerza en todo ámbito que tenga en el futuro, ya que entre más responsabilidad mayor es la dificultad del trabajo requerido, concediéndole herramientas esenciales para el área laboral.
- La obligación administrativa de la plana operativa, más la flota y el control que exige el cargo por realizar por el alumno, le suministran aportes significativos en las cualidades como eficiente administrador que pretende alcanzar, lo cual le concibe una experiencia única de fomentar liderazgo en base a tener una responsabilidad con la plana operaria y funcional de la empresa, logrando el competente funcionamiento de los respectivos desempeños de éstos, en el ciclo del servicio de transporte de carga.
- Las herramientas administrativas que imparte dicho cargo por realizar el alumno, sumado a conocimiento específico de la empresa, más la comprensión del medio, la buena relación con el entorno laboral y la efectiva experiencia de un trabajo siempre con presión y con distintas responsabilidades, reporta al alumno instrumentos sustanciales que le contribuye al eficaz desarrollo de los roles ineludibles como administrador, provocándole un plus motivacional significativo para la realización de dicho cargo.

1.2.2 Etapas de la práctica

La primera etapa consistió para el alumno en el envío de forma física del Currículum Vitae a Empresas Carozzi, teniendo éste, las características propias del estudiante en ejercicio de ese entonces, mencionando también habilidades cualificaciones y empleos ya ejercidos en ese entonces.

Luego prosiguió la postulación del alumno a la práctica por realizar, la cual se situó en tres entrevistas en distintas ocasiones y periodos de tiempo. Las dos primeras fueron conformadas por un esquema de preguntas entre elementales y específicas para los objetivos esperados y esperables por el empleador para que realice el estudiante en la práctica en cuestión, y algunas directas a las funciones realizables en el periodo de la misma. Estas entrevistas fueron hechas por el Jefe del Departamento de Recursos Humanos sucursal Viña del mar de ese entonces, Sr. Luis Migueles. La que prosiguió fue más específica, creada en el ámbito más definido hacia los objetivos que se iba a realizar en el puesto de Transportes Interandinos, esta fue consumada por el Sr. Francisco Toro de la bodega de Casos & CIA

La tercera etapa fue de selección y presentación del puesto a realizar, obteniendo en esta etapa todas las informaciones, funciones y objetivos que se requería realizar por parte del alumno. Todo esto ejecutado bajo la supervisión directa del Jefe de Control y Operaciones de Transportes Interandinos Sr. Luis Figueroa, en donde se realiza dicha práctica y se desarrolla este escrito.

La cuarta etapa es el desarrollo fluido e independiente de las funciones de Administrador en Jefe de Control y Operaciones, por parte del estudiante, teniendo responsabilidad total en el fluido normal de las operaciones, faenas y fiscalización de estas en la sucursal Interandinos Viña del mar. Todo esto evaluado y fiscalizado su desempeño, por parte del Gerente General de Transportes Interandinos Sr. Ignacio Sañudo junto con el Sr. Francisco Toro en las ocupaciones diarias que se realizan en dicho departamento.

1.2.3 Descripción de la Práctica Profesional

El cargo asignado al estudiante en práctica fue el de Supervisor administrativo de Control y Operaciones, donde en primera instancia fue ayudante del jefe de dicho departamento, Sr. Luis Figueroa, para así comprender rápidamente el medio y las funciones por realizar en forma independiente, que abarcaron ámbitos de administración y supervisión, como también la participación de proyectos de mejoramiento del sistema logístico operacional de la empresa en cuestión, las cuales luego de un tiempo determinado fueron realizadas de forma independiente por parte del estudiante, por un periodo de un mes y medio, obteniendo la eficiencia del ciclo operativo por el transcurso de dicho periodo y adquiriendo, del mismo modo, la creación de valor en sus funciones y confianza en sus superiores.

1.2.3.1 Objetivos del Cargo

Los objetivos esperados en el cargo que realizara el estudiante, por parte de los superiores de Interandinos son:

- Una buena administración de recursos y de información en dicho departamento, obteniendo eficiencia tanto en la recolección de información como en la entrega de ésta, eliminando los llamados “cuellos de botellas” y alcanzando eficiencia en las respectivas labores.
- Tener una fluida armonización en las funciones del ciclo operativo, para esto el realizador del cargo debe comprometerse de administrar y supervisar todos los puntos y sistemas que comprendan este ciclo operativo, excluyendo lo más precipitadamente las asperezas que aparezcan durante todos los periodos de éste, tanto en el inicio, como maduración y término de las labores que lo comprendan, logrando a su vez la fluida sincronización de cada agente que intervenga en este ciclo operativo.
- Crear valor en las funciones que se realice, tanto en el ámbito operacional como de recursos que tenga Interandinos, siendo beneficiosos y provechosos para éste, eliminando todos los costes posibles de cada función.
- Obtener una continuada y espontánea comunicación entre la plana operativa con la administrativa.

- Crear un buen ambiente laboral y permitir el competente desarrollo de éste por parte de todos los actores operacionales de Interandinos, sean estos supervisores, chóferes, operarios de grúas, peonetas, vendedores, entre otros.
- El uso eficaz y competente de la infraestructura, sistemas y activos de la empresa, tanto los espacios físicos, recursos computacionales, como los camiones y vehículos de Interandinos.

1.2.3.2 Funciones del Cargo

Las funciones realizadas fueron básicamente en el ámbito de la administración, supervisión y control de los lineamientos operacionales de la empresa y de los sistemas que comprenden estos. Todos dentro del entorno del servicio de Interandinos propiamente tal, siendo un apoyo estratégico a la estructura organizacional del servicio y ser punto neurálgico de la plana operacional con la administrativa, tanto de Caso & CIA, Carozzi, como del propio Interandinos, para lograr el resultado óptimo de la organización.

Para lograr esto se debió realizar determinadas funciones tales como:

- Administración del departamento logístico de la sucursal Interandinos Viña del Mar.
- Agente administrativo y logístico entre Carozzi y Caso & CIA.
- Supervisor en jefe de la plana operaria y administrador de los recursos de dicho departamento.
- Ser agente integrador y conector con las empresas externas de transporte, que aportan en el desarrollo del servicio de Interandinos.
- Administrador de hojas de rutas de la empresa, responsable de su apertura y término, como también del control de la información de las rutas y de los recursos de éstas.
- Encargado del abastecimiento del tipo viáticos de los chóferes, vendedores y peonetas, en términos de entrega, control e información de éstos.
- Encargado logístico de la distribución estratégica y física de operarios de Interandinos.
- Digitalización y control de planillas de viajes, las cuales contiene la información detallada de los viajes y servicios de la empresa, las cuales aportan los recursos y utilidades de Interandinos Viña del mar.
- Administrativo y responsable de la caja chica del departamento logístico operativo de Interandinos Quinta región.
- Encargado administrativo del abastecimiento de combustible de la bomba particular de Transportes Interandinos Viña del mar.

- Agente de supervisión y de control de todos los viajes tanto locales como regionales, que comiencen o terminen en la sucursal de Viña del mar.
- Control semanal de los kilos de harina entregados a los distintos clientes que tenga Carozzi.
- Control de carga enviadas con sus respectivos detalles de envío, detalles de carga, toneladas información del camión y respectivo chofer, sin dejar de mencionar la información de la guía de despacho.
- Administrar todos los implementos de usos de operarios.
- Fiscalizar y supervisar mantenimiento y buen uso de implementos de interandinos, sean estos camiones, vehículos, grúas orquillas, entre otros
- Interacción y comunicación fluida entre Interandinos Viña con las demás sucursales.
- Agente conector, además de tener relación e interacción fluida con el Taller Mecánico de Interandinos Quilpué, está pendiente de la mantención de las máquinas como a su vez de trámites propios de circulación de la legislación chilena de tránsito.
- Asignación logística geográfica y física de vehículos, camiones y sus respectivos operarios, para los distintos viajes y/o servicios que tenga Interandinos durante la semana.
- Ser agente de apoyo de cualquier imprevisto que ocurra en el ciclo operacional logístico, sea cual sea éste, que se produzca bajo la competencia de Empresas Carozzi y Transporte Interandinos Quinta región.

- Entregar la información de planillas y valores de costos semanales al Gerente de Operaciones de Bodega Caso & CIA.
- Dar la información detallada mensual del total de viajes, viáticos, cargas, operaciones, imprevistos y servicios realizados por Interandinos Viña del mar, a la plana gerencial tanto de Transporte Interandinos como de Empresas Carozzi.
- Ser cara visible y responsable de las operaciones de Interandinos ante los gerentes de las respectivas empresas de Carozzi en la Quinta región, tales como Carozzi, Ambrosoli, Costa, Bodega Caso & CIA, entre otras.

1.2.4 Roles y Habilidades administrativas utilizadas

1.2.4.1 Roles Administrativos necesarios para el cargo

En esta parte del informe se trata de referir a las ciertas categorías específicas utilizadas para la competente realización del cargo administrativo en el que se esta abordando este escrito “roles administrativos”⁹ utilizados.

En los roles interpersonales, el utilizado y vinculado para el trabajo fue:

- Líder: necesario para la motivación, dirección y activación de los subordinados en los respectivos quehaceres de la empresa, siendo el responsable y la persona visible de la acción de estas. Guiándolos para lograr la eficiencia de sus objetivos.

⁹ Henry Mintzberg, The Nature of Managerial, Nueva York: Harper & Row, 1973, págs 93-94.

El rol de información utilizado fue:

- Divulgador: Éste es utilizado para transmitir a los miembros de la organización, sean estos los operarios como los propios facultativos, la información externa y/o interna de la empresa, tales como la de empresas externas de transportes de Interandinos como la de los mismos subordinados. Con la información fehaciente del proceso operacional en si, o viceversa con información administrativa para los propios operarios.

En los roles de decisión los consumados fueron:

- Controlador de perturbaciones: Responsable de aplicar medidas correctivas antes o durante todos los procesos operacionales logísticos cuando ocurran obstáculos importantes e imprevistos en el departamentos de Interandinos Viña del mar.
- Asignador de recursos: Se refiere a la asignación de recursos organizacionales, tales como viáticos, implementos utilizados en los procesos físicos, fiscalización y abastecimiento de combustible en el área de carga, entre otros.

1.2.4.2 Habilidades Administrativas Utilizadas para el Cargo

En el puesto ejecutado por el estudiante se necesitó ciertas habilidades para realizar los deberes y actividades asociadas a la función misma de la labor ejercida, capacidades necesitadas que a continuación se señalarán.

- **Habilidades Técnicas:** En ésta se recalca el conocimiento y dominio específico que tiene hasta ese momento el estudiante para enfrentar la práctica y desarrollarse normalmente en el cargo, conocimientos necesarios tales como administración, logística, contabilidad y finanzas, economía, uso de sistemas informáticos, entre otros.
- **Habilidades Humanas o Interpersonales:** Comprende en la capacidad de trabajar en equipo y con otras personas, la cual es muy importante ya que involucra al estudiante enfrentarse como líder de un grupo de trabajadores que dependen de las decisiones que él imponga para un proceso determinado. En ésta el desarrollo fue notable gracias a la experiencia previa en distintos trabajos ya ejercidos por parte del alumno, más la experiencia de haber tenido cargos con responsabilidad anteriormente de subordinados y de buen trato y de excelente relación con ellos, aportando siempre a un buen desarrollo al ambiente laboral.
- **Habilidades Conceptuales:** En esta habilidad es necesario tener el conocimiento de toda la organización, de niveles y departamentos, por lo cual no se puede

desenvolver cabalmente un practicante sin tener este previo conocimiento, para la efectiva visualización donde ésta encaja en su ambiente natural. Por lo tanto, el estudiante pudo desarrollar esta habilidad en parte, durante el periodo realizado, sumando a conocimientos de experiencia que él disfruta.

- **Habilidades Comunicacionales:** Es muy importante, ya que al tratarse de una empresa de distribución y logística, la comunicación y el traspaso de información debe ser fluida, expedita y clara a todo nivel, por lo cual se necesitó de esta capacidad para optimizar aún más el proceso logístico de la organización y del servicio en sí.
- **Habilidades de pensamiento crítico:** Empleada repetitivas veces, puesto que se emplea para anticipar problemas o resolverlos durante la marcha, lo cual para esta empresa, que depende de trabajadores, móviles y entorno, aparecen muchos imprevistos los que hay que eludir activamente y en el menor tiempo posible.

CAPITULO II: OPTIMIZACIÓN ORGANIZACIONAL, EN BASE A LA REESTRUCTURACIÓN Y REFACCIÓN DE LOS PROCESOS.

2.1 Referencias del capítulo

En el siguiente capítulo se abordará sobre el tema en cuestión, en el cual se desarrolla el presente escrito, estableciendo exhaustivamente los objetivos sustanciales y funcionales a investigar, siempre dentro del parámetro de la organización en donde se basó esta práctica profesional, indagando las discrepancias entre dos estados de sistema de procesos, el que ya se tienen en la organización y el que se desea implementar, donde se establecerán los parámetros de la información adecuada que nutra el proyecto. Para esto primero se debe realizar el proceso de identificación del problema administrativo correspondiente para cualquier cuestionamiento que se pretende corregir en la organización, luego con esto seguir en el desarrollo, análisis, selección e implementación de alternativas de solución respectivas que se obtengan, todo esto para alcanzar efectivamente las metas que tenga el proyecto de solución, concluyendo con el resultado más óptimo para la empresa.

2.2 Identificación de problemas

Para lograr establecer los objetivos generales y específicos de este informe ampliado que efectivamente precisa esta empresa, se debe comenzar con la identificación del problema. Para aquello, se debe explicar la disyuntiva que posee la empresa Transportes Interandinos sucursal Viña del Mar con respecto a empresas Carozzi.

Durante el periodo de práctica del estudiante, se ha observado por parte de Transportes Interandinos Viña del Mar una serie de inconvenientes algunos a nivel administrativo y

otros a nivel práctico, que limitan la eficiencia de los distintos procesos productivos del servicio que entrega esta organización, creando un oportunidad de desarrollo para la empresa, que busca siempre un mejoramiento en todas sus funciones.

2.2.1 Límites o problemas hallados durante el periodo

- Déficit de camiones durante fechas críticas y periodos de meses normales de servicio de la empresa.
- Escasa interacción y comunicación con la sede central de Interandinos sucursal Nos en Santiago.
- Nulo convenios con empresas transportistas terciarias para facilitar el servicio de Interandinos en momentos críticos.
- Debilitado sistema de comunicación entre gerencia con el nivel operativo.
- Tecnología y/o sistemas computacionales de control operativo limitante, no facilitado para la sucursal Viña del mar.
- Aparición de los llamados “cuellos de botellas” en recolección de datos logísticos y de información funcional, tanto de operación como de contabilidad y administración.
- Insuficiente identificación con la empresa por parte de empleados de muchos niveles tanto administrativos como operativos y de servicio.
- Inconvenientes administrativos y logísticos recurrentes en gran parte de los procesos operacionales y en sistemas de control que posee Interandinos.

- Sobre concentración de funciones en algunos puestos, sobre exigencia en algunos cargos.
- Recolección de información de los distintos procesos ineficientes para la empresa.
- Estructura organizacional básica de Interandinos a nivel general, encontrando con poca supervisión y déficit de control en algunas planas de la organización.

2.3 Objetivos Generales

Teniendo en mente siempre el principio de cualquier administrador de “*crear proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleve a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas*”¹⁰. Es que se indaga y se es imperiosa la obtención de la eficiencia y logro de eficacia, para obtener los resultados más óptimos que requiere la organización que se tiene en cuenta, que en este caso es Transportes Interandinos S.A. y es por eso que se imponen objetivos para conseguir este propósito tan relevante.

El objetivo principal de este informe es la elaboración de un proceso de eficiencia e identificación organizacional de una empresa de tercerización como es Interandinos. Para esto se establecen objetivos generales predefinidos para obtener competentemente dicho proceso, con objetivos tales como:

¹⁰ Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Editorial Pearson Educación, sexta edición 2000, Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pág. 8.

❖ Reestructuración Organizacional

- Reestructuración a todo del nivel, principalmente en la parte de control y de operaciones con la respectiva reorganización de los lineamientos funcionales de las actividades de gestión, sean estos transformación, distribución física, comunicaciones y de información, finalizando con tráfico y transporte.
- Creación efectiva de coordinación organizacional e identificación de la empresa a todo nivel de ésta, precisamente, el nivel administrativo y operativo de Interandinos Viña del mar.

❖ Modernización y/o Refacción Organizacional

- El mejoramiento y la optimización completa del sistema integrado operativo logístico de Transportes Interandinos Viña del Mar.
- Implementación de nuevas tecnologías y sistemas computacionales tanto a nivel de datos informativos de administración como de procesos de operación y mantenimiento de recursos.

Los objetivos generales se complementarán respectivamente con el orden y los objetivos específicos del desarrollo de este estudio, detallado y apuntado en base a su propia investigación y análisis del tema, que es de conseguir eficiencia organizacional, que involucra el objetivo mismo de este informe

2.3.1 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos se diferencian con los generales, puesto que estos están en busca o pretenden resolver de forma más detallada o precisa los inconvenientes que se detecten durante el desarrollo del presente informe, dividiéndose en partes, por periodos de implementación, desarrollo del tema en cuestión que se este abordando y grado de requerimiento que demande Transportes Interandinos. Objetivos específicos tales como:

- Análisis del sistema organizacional y/o de planificación estratégica que tiene Empresas Carozzi con Transportes Interandinos, identificando y comprendiendo su funcionalidad e implementación como empresa terciaria con sus respectivas ventajas y desventajas de dicho sistema.
- Comprensión teórica y tipificación de conceptos prácticos para el informe, tales como reestructuración y modernización organizacional.
- Identificación y respectivo análisis de funcionamiento interno y elementos fundamentales de una organización, instruyendo sus mecanismos de coordinación y procesos estructurales en términos teóricos y prácticos.
- Reestructuración organizacional, en base a los parámetros de diseño con la realidad de la empresa y/o la contingencia de situaciones propias de una organización.
- Crear mecanismos de apoyo y coordinación de trabajo respectivo de la empresa Interandinos.

- Reestructuración organizacional, y distribución eficiente de labores específicas y cargos en los niveles tanto administrativos como operativos de Interandinos Viña del mar.
- Analizar cambios de estructuras y procesos respecto a una próxima modernización y/o refacción de agentes relacionados a los conceptos antes mencionados.
- Modernizar y/o refaccionar procesos de intercambio de información y control dentro de la organización.
- Incorporación de sistemas electrónicos y programas tecnológicos para eficiente toma de información de los distintos sistemas, tanto de control como de operaciones y mantenimiento de los camiones, que involucre la hoja de ruta con guías de despacho e inventarios.
- Adhesión o incorporación al sistema Justo A Tiempo (JAT), y la implementación del concepto de armonización de sistemas productivos como un todo en la organización y con cada elemento de la empresa, sean estos gerentes ejecutivos como todo tipo de operarios en sus distintos niveles, en bases de cooperación compartida.
- Concebir nuevos sistemas de obtención y de creación de datos, tanto para las empresas de Carozzi, Casos & CIA como para el propio Interandinos.
- Identificación y solución de inconvenientes en la dirección de la cadena de suministros y/o la cadena del sistema de los servicios propiamente tal de Interandinos a todo nivel, involucrándose en todos los procesos que se impliquen

en esta cadena o sistema, sean estos administrativos, operacionales, de almacenamiento, stock, distribución, despacho, pesaje, control y terminando con carga y descarga (pesada y al detalle).

- Una interacción y cohesión efectiva entre las empresas que intervienen en todos los procesos logísticos de la empresa como global de Empresas Carozzi.

Los demás objetivos específicos surgirán durante el desarrollo de este informe, localizándose los restantes en el plano de temas que se abordarán posteriormente, como la identificación de la empresa y el efectivo proceso de interacción de labores puesto por puesto dentro de Interandinos que determinan la eficiencia o solamente la eficacia de su función, nunca bajando su valor potencial e importancia en el transcurso del proceso administrativo y logístico que tiene dentro de esta organización.

2.4 Marco Teórico

Para respaldar todo intento de mejora o producir eficiencia en una organización determinada, lo que se enmarca o se basa este escrito, se debe reunir información documental y diseñar una estructura metodológica acorde a la investigación que requiera este estudio, estableciendo conceptos e información coherente a la necesidad y producción de valor para el presente informe, todo esto con el fin de obtener y generar un conocimiento concreto con elasticidad directa a los objetivos y planteamiento interpuestos, ejecutando concretamente con la consecuencia más óptima para la

producción de eficiencia organizativa que requiere Transportes Interandinos Viña del mar.

La empresa necesita de reorganización, reestructuración y modernizar y/o refaccionar todos sus procesos funcionales. Todos estos cambios coherentes se enmarcan en el ámbito de sus insuficiencias en el mercado por medio de la cual pueden desplegar de manera competitiva las actividades de distribución y ser un verdadero agente logístico primordial de una empresa multinacional como lo que es Carozzi. Esto hace imperioso conocer a la organización interna y externamente, tener claro el por qué y el cómo funciona esta organización, sobre todo saber sus ventajas y desventajas, para establecer una mejor coordinación y comunicación interna que requiere este tipo de empresas, para alcanzar la armonización de las actividades y eficiencia organizativa.

2.4.1 Análisis de Planificación Estratégica

La forma de ser como organización y las actividades de negocios que se asientan al servicio, pertenecientes a Transportes Interandinos no son antojadizas, se enmarcan precisamente al propósito fundamental de la planificación estratégica de negocios de Empresas Carozzi.

Estando al tanto con la información entregada anteriormente, sabemos que Interandinos es una empresa correlacionada con empresas Carozzi y para razonar el funcionamiento global como organización de ésta, es imprescindible saber el por qué de este sistema

terciario. Y para esto se debe comprender teóricamente la estrategia que uso Empresas Carozzi para Transportes Interandinos con “la Cadena de Valor”¹¹ de Porter.

Mencionando este modelo teórico se debe primordialmente comprender su significado y lograr concebir sus nueve categorías genéricas y actividades que comprenden esta cadena para poder resolver de mejor manera nuestras inquietudes con el tema.

La cadena de valores según Portes es *“un sistema de actividades interdependientes que se conexionan mediante ciertos enlaces. Se dice que dos actividades son interdependientes cuando la manera en que se realiza una de ellas afecta el coste o a la productividad de la otra. Estos enlaces suelen suponer transacciones en la realización de actividades que deben optimizarse.”*¹² Analizando lo anterior expuesto por Porter.

Propone que dicho sistema de actividades se convierta en factor preponderante para determinar y/o analiza cualquier desarrollo o traspaso de enfoque de una organización, generando el valor al cliente final esperado, siempre con el objetivo primordial de obtener ventaja competitiva.

En este caso se puede obtener consecuencias significativas si ocupamos este principio de Porter y lo analizamos bajos su sistema de competitividad. Lograremos deducir con efectividad el porque del planteo de negocio que tiene para Transportes Interandinos en Empresas Carozzi. Si situáramos a Empresas Carozzi como un todo, y la constituimos y la dividimos a la semejanza de la cadena de producción de valor con sus respectivos componentes, sean estos, categorías y actividades. Obtendremos la planificación estratégica que se instauro en la empresa para su mejor desarrollo.

¹¹ Anexo N° 5, Cadena de Valor, Michael Porter.

¹² Michael E. Porter. Ser Competitivo, Editorial Deusto, Edición 2009, Barcelona España Pagina 111

Teniendo en cuenta que “*las actividades relativas a la creación física del producto, a su comercialización y distribución entre los clientes, así como las de apoyo y servicio post venta se denominan actividades primarias.*”¹³ Como lo determina Porter en la cadena de valor, son las que se concentran en el desarrollo del negocio en sí y que proporciona soporte una tras otra a la composición misma de la cadena de cualquier organización, segmentando estas actividades primarias en lo que son, en el núcleo productivo de una empresa, en la congregación de actividades funcionales y operativas que producen costos o costes, que se pretenden obtener ventajas competitivas optimizándolas y es donde se intenta abordar, investigar y analizar.

Porter las separa y denomina según funcionalidad y acción dentro de la cadena en cinco categorías genéricas, estando ordenadas bajo la lógica ubicación del periodo o del ciclo productivo que se encuentre en el sistema, las cuales son:

- Logística Interna: Como toda función o proceso que se desarrolle o abarque en operaciones de recepción, distribución y almacenamiento de insumos o materias primas.
- Operaciones de Producción: En este caso se refiere básicamente a todos los procesamientos o acciones y funciones que transforman a partir de las materias primas o insumos en los productos o servicios finales.
- Logística Externa: Esta categoría genérica es la más importante, debido a que es la que implica a Transportes Interandinos, involucrando todo lo referente a los

¹³ Michael E. Porter. Ser Competitivo, Editorial Deusto, Edición 2009, Barcelona España Paginas 111-112

procesos y sistemas de almacenamiento de los productos terminados o finales complementándose como una simbiosis en los procesos de distribución de todos los productos al consumidor final.

- Marketing y Ventas: Como el mismo nombre lo dice, su objetivo es estar encargado de la publicidad y/o actividades que se asocian en dar a conocer el producto terminado en sí y ponerlo en el mercado.
- Servicio de Post Venta o Mantenimiento: Su objetivo central es el de congregar las actividades consignadas al mantenimiento del producto, siempre con el propósito de exaltar el valor mismo de éste, mediante sistemas de garantías y/o servicios de mantención del producto.

Por consiguiente, de las actividades primarias prosiguen las Actividades Secundarias que las cataloga Porter como *“Las que proporciona los factores de producción y la infraestructura que posibilita el funcionamiento de las actividades primarias.”*¹⁴

Refiriéndose más claramente a las actividades que apoyan a las primarias y permiten el buen funcionamiento de éstas, las cuales son compuestas por la Infraestructura de la Empresa, Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnologías y terminando con Compras.

Tomando en cuenta estas definiciones anteriormente expuestas, y continuando con la acción de semejanza de la cadena de valor con Empresas Carozzi, nos permite mostrar la planificación estratégica que tiene en el mercado. Llevando acabo un buen análisis,

¹⁴ Michael E. Porter. Ser Competitivo, Editorial Deusto, Edición 2009, Barcelona España Pagina 111

observación y diagnóstico de sus actividades primarias nos arroja que esta multinacional se especializa en lograr mayor provecho y beneficio en la industria, que en este caso, son la producción de distintos tipos de productos alimenticios, focalizándose por completo en este punto, deseándolo explotar con su grado máximo de capacidad y de esfuerzo, tanto en lo económico como administrativo que posee esta organización.

Graficándolo en otras palabras, cuando Empresas Carozzi consigue notar o descubre sus ventajas competitivas, ésta las explota determinando las actividades o competencias distintivas y las aprovechan a su mayor potencial.

Como también lo expresa el libro de Ventajas Competitivas de Díaz de Santos S.A., la definición básica de ventajas competitivas para competidores como: *“Determinar cuales son los puntos fuertes de la empresa con el fin de aprovecharlos para enfrentarlos a los puntos débiles de los competidores y, de esa forma poder superarlos y batirlos.”*¹⁵ Nos transmite que lo primordial es este principio de aprovechar tus virtudes y ocuparlas para lograr un fin beneficioso para la empresa, pero siempre teniendo en la mente sostenerlo en el tiempo lo más posible.

Comparando este concepto con la creación de valor de Porter de que *“El valor que una empresa crea se mide por la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por sus productos o sus servicios.”*¹⁶ Es decir, los dos conceptos nos arrojan que una organización es exitosa o en términos financieros es rentable cuando dicho valor, que

¹⁵ Ventajas Competitivas, Edición Días de Santos S.A. con MAPCAL S.A., Edición 1997, Madrid, España, Pagina 195

¹⁶ Michael E. Porter. Ser Competitivo, Editorial Deusto, Edición 2009, Barcelona España Pagina 111

describe Porter y lo crea la empresa mediante la ventaja competitiva, excede o es mayor a los costos tantos fijos como variables para crear dicho producto.

Comprendiendo lo antes expresado y lo visto por parte de Empresas Carozzi, es que ésta se especializa en las actividades primarias de Operaciones de Producción y en menos nivel en la de Marketing y Ventas. Pero no tan sólo eso, ya que gracias a la Cadena de Valores se pudo determinar o más bien proyectar la estrategia de la externalización en las demás actividades primarias, donde aparecen Casos & CIA y Transportes Interandinos en el universo de Empresas Carozzi, como empresas satélites encargándose de las actividades primarias de Logística Interna y Externa respectivamente. Es aquí donde Transportes Interandinos obtiene su funcionalidad, y a su vez, su dependencia dentro del ciclo productivo global de Empresas Carozzi.

2.4.1.1 Ventajas de la Planificación Estratégica de Empresas Carozzi.

Teniendo siempre presente el conocimiento de las necesidades que puede tener cualquier empresa, sea cual sea, de ser rentable y sostenible en el tiempo, entonces debe ser competitiva en su gestión. Para lograr dicho objetivo se obliga a la empresa a preocuparse netamente en la función básica de la organización, que es la priorización de su producción, en este caso, productos alimenticios que forman parte de la razón de identidad de Empresas Carozzi, dejando lo demás en manos especializadas que no dependan tanto en la orientación central.

Para comprender mejor es ineludible saber el concepto de la Tercerización u Outsourcing para alcanzar este objetivo, el cual consiste en *“Transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de la organización”*¹⁷, o argumentando mejor su significado, cuando se subcontrata *“Una actividad se subcontrata, se intenta aprovechar la economía de escala a través de la especialización funcional de la misma. A este respecto, caro resulta para una empresa contratar a un especialista si la compañía no va a tener trabajo para él por todo un mes.”*¹⁸ en otras palabras, esto nos quiere decir que las compañías realizan esto para poder priorizarse en su razón de ser o de función, por lo que siendo esto establecido se traspasarán las demás funciones a sociedades de servicios externos, que en este caso es Interandinos, para así lograr a su vez, beneficios favorables a la empresa, como es el de pagar por estos servicios cuando y donde se requiera en los momentos específicos del ciclo productivo que se demande, generando la conversión de costo fijo en costo variable, lo cual se busca dependiendo siempre de sus necesidades reales como empresa. Esto aporta ventajas en la estrategia que desarrolle Empresas Carozzi que favorecen tanto para Interandinos como para ella misma, tales como:

- Mejorando rentabilidades y disminuyendo inversiones de otras ocupaciones ajenas a las actividades centrales de Empresas Carozzi.

¹⁷ Emilio del Peso Navarro, Manual de Outsourcing Informático, Editorial Díaz de Santo, 2da Edición, Madrid 2003. Pág. 5

¹⁸ Irene Machuca Lorca y Rodolfo Valenzuela Sepúlveda, Logística de Almacenamiento, Gestión y Control de Stock, editorial LexisNexis, Santiago Chile, 2005. Pág. 199

- Optimización y mejora de la calidad del servicio y especialización de los procesos, que en este caso se refiere al almacenamiento, logística Interna y externa, terminando con la distribución final.
- Racionalización del personal, infraestructura e insumos, logrando convertir el costo fijo en costo variable.
- Gran flexibilidad en los distintos procesos ya antes mencionados, que traen como consecuencia el mejoramiento sustancial de la productividad de ambas empresas, para Carozzi en su productividad en sus bienes y para Transportes Interandinos en su servicio.
- Labor y rentabilidad continua y sostenible para Interandinos, que no muchas empresas poseen y quisieran disfrutar, al tener una relación tipo simbiosis con Empresas Carozzi , que ambas dependen una de la otra, en distinto grado de dependencia, pero con necesario utilización de servicio en ambas partes, lo que les da un plus a Interandinos muy beneficioso.
- Se sabe y se entiende a su vez que la tercerización de servicios y operaciones a lo largo de la cadena de suministros, que despliega Carozzi y que puede disminuir los costos logísticos entre 10 y 30%.
- Desarrollo fundamental como organización favorable para Transportes Interandinos y progreso como empresa de distribución, en base de obtener mayor infraestructura, mejores implementos, nuevas tecnologías, avanzados equipamientos y especialización de su área logística y distribución mediante esta estrategia proveniente de Empresas Carozzi.

En todos los puntos de ventaja antes mencionados, se refieren y se enfocan en las dos distintas visiones de empresas que se poseen, tanto para Empresas Carozzi, como para Interandinos, mencionando y explicando sólo los puntos más relevantes según el autor de este escrito, como tampoco se trata de menospreciar la existencia de numerosas más.

2.4.1.2 Desventajas de la Planificación Estratégica de Empresas Carozzi

Mencionando anteriormente las ventajas de la estrategia de Empresas Carozzi, que nutren tanto a ella misma como a Transportes Interandinos, como también se hizo hincapié al origen de cada una de ellas, junto con el por qué de su aplicación. Hasta aquí se prevee entonces un favorable panorama para ambas empresas, sin embargo, equivocado sería pensar que fuese perfecto, puesto que nunca lo es en sistemas de servicios de los cuales nos estamos refiriendo, es decir, siempre aparecen una serie de complicaciones que se instalan en el funcionamiento o en el proceso mismo de la tercerización y que en este escrito se basará netamente en el rol de Interandinos y en las implicancias que aparezcan debido a esta planificación estratégica de Carozzi, puesto que es en este nicho que se busca dar eficiencia y fluidez tanto en lo administrativo como en lo productivo del servicio.

Desventajas obtenidas por la planificación estratégica de Carozzi:

- Para la empresa global elimina puestos de trabajos, pero para la empresa satélite o terciaria le crea puestos, y si no son efectivamente creados y/o deficientemente distribuidos acarrea dificultades grandes como empresa, los que aparecen en algunos segmentos de Interandinos.
- Los trabajadores de la empresa terciaria no son empleados de la empresa a la cual se le presta el servicio, que en este caso es Empresas Carozzi, lo que produce una nula identificación con ella y una merma en la producción del servicio en sí.
- La distribución de la cantidad de labor a cada cargo de la empresa terciaria, en momentos se hace insostenible por el gran aumento de esta misma y la defectuosa repartición de ésta, produce cuellos de botellas en excesivos puestos administrativos visibles.
- La responsabilidad es tema para cualquier empresa terciaria y no es la excepción para Interandinos, ya que al tomar tal grado de responsabilidad de ser el sistema logístico externo de una empresa multinacional como Carozzi, produce estar siempre con el sistema armonizado de servicio a tope y eficiente y es lo que primero se advierte como problema en Interandinos.
- La cantidad de pedidos y el número de camiones no siempre coinciden y es donde Interandinos no ha hecho un acabado y propio análisis del tema como

corresponde, produciéndole grandes problemas en tiempos o periodos críticos del año. (Complemento con Anexo N° 6)¹⁹

- La especialización es una oportunidad, pero al no hacerse en forma eficiente, llámese esta especialización en nuevos implementos, trabajo de equipos o utilización de nuevas tecnologías, le produce una dificultad mayor como funcionamiento de este tipo de empresas.
- En empresas como Interandinos, siempre basado en el enfoque de tercerización, se suele contratar personas “mano de obra”, con poca especialización en el tema que a la larga produce despidos arbitrarios por el propio quehacer de la empresa y no solo eso, si no que también una huida de trabajadores en busca de trabajos de mayor calidad y remuneración, lo que produce una ineficiencia en el proceso en sí y un inconveniente en la fluidez del ciclo productivo del servicio de esta empresa.

Todo esto nos proporciona como conclusión, tomando en cuenta estas desventajas, una oportunidad provechosa para sacar adelante de la mejor forma posible esta empresa terciaria y en convertir a Trasportes Interandinos S.A. y a su funcionamiento en una empresa de transporte logístico y distribución externa de mayor eficiencia, éxito, rentabilidad y que sea sostenible en el tiempo. Para esto se debe incorporar objetivos específicos, complementarios a los objetivos generales ya antes mencionados.

¹⁹ Anexo N° 6, Tabla Grafica de números de cargas de Interandinos durante el año 2009.

2.4.2 Conceptos Explícitos e Implícitos

Durante el desarrollo de este informe se han apuntado a palabras y conceptos recurrentes para el propio bien del progreso básico organizacional que se pretende instaurar en Interandinos, exponiendo lo manifestado en el presente escrito, como de “Reestructura” organizacional, sin embargo, para indagar más sobre este término se debe saber su concepto base que es la “Estructura”.

Estructura proviene del latín “Structura”, lo que en conceptos más acabados quiere decir “*Distribución y orden de las partes en que está compuesto un todo*”²⁰, lo cual si lo tomamos con la visión organizacional de cualquier empresa, no dista mucho del concepto administrativo que describe esta palabra.

Para Henry Mintzberg “Estructura de la organización” la define como “*El conjunto de todas las formas que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.*”²¹ complementando este concepto y fundamentando la idea para la administración, la “Estructura organizacional” es “*El marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.*”²²

Basándose en estos conceptos se entiende que la estructura organizacional se concibe como el cúmulo de funciones específicas que realiza cada trabajador que compone una empresa, que en su conjunto o en un todo y su buena coordinación se puede obtener la meta u objetivo esperado para esa dicha organización. Esto también a su vez deja en

²⁰ Real Academia Española, Diccionario Virtual, www.rae.es

²¹ Henry Mintzberg, La Estructuración de Las Organizaciones, Editorial Ariel, Edición 1984-2005, Barcelona, España. Pág. 26

²² Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Editorial Pearson Educación, sexta edición 2000, Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pág. 300.

manifiesto que cualquier cambio en el diseño organizacional determina directamente en rendimiento del proceso funcional de la empresa, ya que interviene en los elementos claves que influyen en la estructura, que son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y por ultimo formalización.

Cabe destacar que en Interandinos existe una estructura ya establecida, pero que no coordina eficientemente todas las funciones que están presentes en los procesos funcionales de la empresa, y que intenta plantear Henry Mintzberg en una organización eficiente, sana y rentable. Es entonces que viene a la palestra la reestructuración como concepto recurrente en el informe y que se entiende como *“modificar la estructura de una obra, disposición, empresa, proyecto, organización etc.”*²³ Convirtiéndose en el principio primordial de la primera fase, por realizar en el desarrollo de esta investigación, en base lo dicho por Henry Mintzberg *“que la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”*²⁴. En otras palabras es, una empresa cae o pierde su eficiencia en su propósito, cuando esta no identifica sus propias características, y el diseño de las funciones no es coherentes a esta y/o no se coordinan de manera competente para el objetivo final, la empresa sencillamente funciona mal y no logra la armonía natural que esta necesita.

Es por lo que se necesita una reestructuración al diseño de la organización. Pero no solo se queda este escrito en la reestructuración solamente sino en otro concepto importante

²³ Real Academia Española, Diccionario Virtual, www.rae.es

²⁴ Vértice, Estructuras Organizativas, Editorial Vértice, Segunda Edición, España, Pág. 6

en la modernización o el ingreso de nuevas tecnologías para el mejor funcionamiento e interacción de la propia estructura organizacional.

La modernización se compone en tres conceptos conectados entre si en la Real Academia Española, las cuales determinan lo que investigamos como significado de la palabra misma, por lo tanto Modernización es compuesto de “*Acción y efecto de modernizar, Modernizar: Hacer que alguien o algo pase a ser moderno. Y Moderno: perteneciente o relativo al tiempo de quien habla o a una época reciente.*”²³ que en términos administrativos lo analizamos como la renovación e innovación organizacional para crear competitividad y óptimo desarrollo funcional de la misma empresa en cuestión, con la adecuada y precisa inclusión de nuevas tecnologías para el Pro desarrollo de ésta.

Esta inclusión no debe ser antojadiza y al no ser arbitraria viene de la mano de una exploración previa, lo que trae sus pros y contras, con su a priori determinación donde se debe realizar tales cambios. Esto nos da como conclusión que se debe hacer realmente una “*estrategia de modernización organizacional*”²⁵ la cual sea adecuada para el bien de la empresa. Esta estrategia de modernización organizacional tiene que tener tres características principales para que sea realmente efectiva en la organización, las cuales son:

- Ser gradual.
- Generar redes de colaboración.
- Transformar la cultura organizacional.

²⁵ Loreto Marchant Ramírez, Actualización para el desarrollo Organizacional, Primera Edición, 2005, Viña del mar, Chile. Pág. 58

La primera es imprescindible, puesto que, no se debe instaurar un sistema nuevo en una organización sin su previo estudio y acabado conocimiento de uso para la gran mayoría de los agentes que intervienen en dicha organización, resultando un problema mayor de nulo operatividad al no establecer los parámetros del mismo sistema automatizado paulatinamente en la organización.

La segunda debe generar ese tipo de redes de colaboración, tanto dentro de la organización como fuera, para el efectivo y eficiente funcionamiento de éste, obteniendo así los resultados esperados, teniendo a su vez una conexión e interacción fluida entre los departamentos o niveles dentro de dicha organización y/o con los determinados agentes externos que intervienen en los procesos productivos de la organización misma.

La tercera y la más complicada es la de transformar la cultura organizacional, sabiendo que esta es *“el sistema de significación compartida por lo miembros de una organización que determina, en gran medida, la forma en que actúan sus empleados.”*²⁶, esto nos muestra la personalidad de la empresa, o mejor dicho, es decir el conjunto de reglas y comportamientos que tienen los funcionarios pertenecientes a una organización. Esto nos arroja a Interandinos, ya analizada anteriormente en la descripción de la organización de Transportes Interandinos **(1.1.7)** del presente informe, como una organización con condición de cultura semi débil, lo que nos proyecta el plan de realizar este cambio sustancial, tanto para la estrategia de modernización misma, como para el efectivo mejoramiento de la propia cultura de la empresa.

²⁶ Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Editorial Pearson Educación, sexta edición 2000, Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pág. 80

2.4.3 Conceptos Especificos

Teniendo investigados y analizados los conceptos necesarios, ya mencionados, para la buena elaboración de un sistema que pretende dar eficiencia al proceso productivo (en este caso de servicio) de la empresa Interandinos, se convierte a imperiosa la necesidad de identificar y analizar sus componentes para obtener su eficaz acoplo y ductilidad del sistema para la organización que se está interviniendo.

Comprendiendo o asumiendo como base que no existe una estructura organizativa perfecta, ni menos una preestablecida que conceda la pretendida solución de eficiencia y competitividad, que todas las organizaciones de cualquier tipo anhelan, es por lo que hasta el mismísimo Henry Mintzberg profesa, expresando que ninguna organización es igual a otra, ni sus necesidades, falencias y fortalezas, lo que da como regla que las organizaciones son muy complejas y se rigen o se pueden controlar solamente evocándose a su estructura organizacional particular. Pero su estudio no es imposible, si tomamos el modelo de "*Las cinco partes fundamentales de la organización*"²⁷ para obtener una correcta comprensión de los componentes comunes de cualquier empresa, así lograra su competente investigación y análisis de las disyuntivas que emerjan.

²⁷ Henry Mintzberg, La Estructuración de Las Organizaciones, Editorial Ariel, Edición 1984-2005, Barcelona, España. Pág. 44 - 48

2.4.3.1 Las Cinco Partes Fundamentales de la Organización

Las organizaciones se diversifican unas con otras, pero lo que plantea uno de los autores y estudiosos más acabados del tema, Henry Mintzberg, es de que existen elementos o componentes dentro de un todo que es la organización en sí, que son comunes o se frecuentan esos agentes en todo tipo de organizaciones, proyectándonos cinco elementos concluyentes y genéricos para cada organización y estos componentes los define según rol, funcionalidad y labor que practique dentro de la organización, componentes tales como:

- **Núcleos de Operaciones:** En este concepto el autor los determina como los operarios de la organización, los que intervienen directamente en el proceso productivo de la empresa, en otras palabras en los que interactúan en las actividades en bruto de la firma, que en este caso serían los chóferes y operarios de cargas de Interandinos, que toman parte la distribución, del proceso logístico y sistema de almacenaje.
- **Ápice estratégico:** en este ítem Mintzberg coloca a los directivos, los componentes que se encargan de supervisar el buen funcionamiento en sí de la organización como un ente total, siempre teniendo atención y sumo cuidado de que se cumplan todas las metas y objetivos preestablecidos de la organización.

Para Interandinos serian la plana máxima donde se encuentran los Directivos y Gerentes con su respectivo comité ejecutivo.

- Línea media: Coloca a los agentes administrativos medios, entre la plana máxima y el nivel operativo, teniendo como objetivo principal de hacer de ente conector y de interacción fluida entre el Ápice estratégico con el Núcleo de operaciones, tanto así que se convierta en un facilitador de comunicaciones tanto de la información vertical como horizontal entre los miembros de la organización, siendo esta comunicación precisa y efectiva para el bien de la empresa. En este punto para Interandinos serían los Jefes administrativos y Directores operacionales.
- Staff o Personal de Apoyo: Se sitúan en este componente organizacional a los que su función se deba a proporcionar asistencia y apoyo a la organización en términos administrativos. Todo esto al margen del flujo de trabajos de las operaciones estándares dentro de la empresa, lo que para Interandinos serían los de recepción, relaciones públicas, recursos humanos etc.
- Tecnoestructura o Estructura Técnica: Otro elemento fundamental de la organización, aparece la estructura técnica la cual consiste o se conforma por parte de los analistas que planifican y diseñan todos los sistemas descritos en la base concreta al planeamiento formal y control del trabajo, siendo para

Interandinos los técnicos computacionales, los de planificación y personal técnico administrativo. (Complemento en Anexo N° 7)²⁸

Teniendo en cuenta sobre la implicancia de composición de las partes de cualquier organización, se debe asumir que estas se presentan con una alta interacción e interconexión entre si, a través de los distintos flujos de información y puntos de relación generados dentro del mismo proceso de trabajo interno de la empresa. Complementadas con el sistema de flujos de autoridad, sumado a la información de los distintos procesos de las funciones de la empresa, más el trabajo propiamente tal y las decisiones jerárquicas conformes de una organización que buscan un sistema multidisciplinario y de orden de los distintos procedimientos estandarizados de la funciones aplicables dentro de la misma organización para lograr los objetivos y las metas de ella misma. Conlleva tener necesariamente relaciones de poder dentro de la empresa, autoridad y jerarquía preestablecida efectivamente para su dependencia con todos los miembros de la organización para así lograr un control y un enlace eficiente entre todas estas partes dentro de la organización.

2.4.3.2 Mecanismos de Coordinación de una Organización

Las distintas partes ya antes mencionadas necesitan separadamente de un buen sistema de flujos de mandatos en sus distintos departamentos y de una eficiente y armónica

²⁸ Anexo N° 7, Las Cinco Partes Fundamentales de la Organización de Henry Mintzberg.

coordinación entre ellas, para así obtener el práctico funcionamiento de estas formas fundamentales de la organización y resultando el buen desarrollo del trabajo de la empresa.

Este principio lo demuestra y lo describe detalladamente Henry Mintzberg en su obra “Mintzberg y la Dirección” nombrando y recalando la existencia de éstos dentro de toda organización, los que clasifica en seis distintos tipos y los denomina como los “*Mecanismos de Coordinación*”²⁹ genéricos para una organización, que se demuestran según su funcionamiento y objetivo:

1. Adaptación Mutua: Según Mintzberg esta coordinación se puede lograr mediante el medio del simple proceso de la comunicación informal, en otras palabras, se trata de información generada por dos o más miembros de una organización de forma informal y espontánea, siendo esta información voluntaria y no programada por la empresa.
2. Supervisión Directa: Siguiendo lo expresado por Mintzberg, este tipo de coordinación se refiere cuando una persona o miembro de la organización emita órdenes a un subordinado del departamento o de la parte fundamental de la empresa, en otros términos, sería el jefe o supervisor de algún miembro específico, observándolo y dándole instrucciones para lograr el objetivo individualizado del trabajo determinado. Este tipo de coordinación es necesaria cuando las empresas son de tamaño considerable y se deba establecer procesos

²⁹ Henry Mintzberg, *Mintzberg y la Dirección*, Editorial Díaz de Santos, Edición 1991, Madrid España, Págs. 116- 118.

de control y gestión en los trabajos realizados, en este caso se implanta una jerarquía de mando efectiva.

3. Normalización de los Procesos de Trabajo: Analizando el término que desarrolla el autor, este mecanismo de coordinación se alcanza mediante la especificación de los procesos del trabajo específico que se desarrolle y en el desempeño de las personas, interrelacionándose entre si. Aclarando de mejor manera este término se tomaría como los métodos o puntos de desarrollo para alcanzar ese trabajo específico, también puede ser el mismo producto o servicio que se forje para la empresa o simplemente una labor que se intente realizar.
4. Normalización de los Outputs: Este mecanismo es parecido al anterior pero se especifica y aborda de manera más detallada en los resultados de los diferentes trabajos que se realizan. Es decir, sería los análisis de los mismos objetivos que se tienen del trabajo específico y donde apunta llegar y como se desenvuelve si logra este objetivo, también puede ser tomado en las dimensiones del producto o servicio que se pretenda realizar.
5. Normalización de las Habilidades: Este tipo de mecanismo de coordinación es más bien lógico, ya que lo describe Mintzberg como el de las habilidades adquiridas mediante la experiencia y la rutina del que hacer propio del trabajo específico, lo cual es tomado como la rápida y expedita coordinación gracias a las facultades que se apelan a las habilidades del miembro específico de la empresa.

6. Normalización de las Reglas: Esta coordinación se logra mediante las reglas o doctrinas que se establezcan en la empresa, las que llevan a la realización mecanizada del trabajo específico. Esto puede ser tomado como las instrucciones doctrinadas para lograr el resultado óptimo de una labor, siendo esta disciplina conjunta e interpuesta para todos los miembros de la organización. (complemento en Anexo N° 8)³⁰

Estos mecanismos de coordinación mencionados y analizados anteriormente, nos muestran como las organizaciones o más bien la composición de ellas, por parte de sus funciones fundamentales, se mantienen unidas e interconectadas en el flujo de los procesos propios del trabajo, para lograr los objetivos de la empresa, desarrollando o estableciendo estos parámetros más efectivos para la organización que se esté abordando. Estos mecanismos son básicos para comprender su uso y efectivo alcance en el desarrollo de la empresa, pero sería equivocado tomarlos de forma separada o utilizar uno como única opción definitiva y efectiva, ya que en muchas ocasiones las organizaciones las utilizan de forma mezclada o en diferentes tiempos del ciclo del proceso del trabajo específico de una empresa en particular, demostrando que muchas veces el correcto y apropiado uso de estos mecanismos para la adecuada acción o función de la organización determinada permite obtener efectivamente la coordinación esperada de la empresa.

³⁰ Anexo N° 8, Mecanismos de Coordinación de Henry Mintzberg.

En estos casos aparece y se establece naturalmente como roles primordiales, el primero, el del sistema de poder o de jerarquía de la empresa con sus trabajadores, teniendo una interacción competente y adecuada con éstos dentro de una organización. También a su vez el otro rol el de la autodidaxia e independencia de los miembros de éstas, pueden ser beneficiosos para este objetivo de coordinación que busca una empresa, ya que si se definen de forma funcional y objetiva, esta coordinación se puede manejar de mejor manera, de forma armónica y fluidamente dentro de la organización determinada.

2.4.4 La Reestructuración en Términos Metodológicos.

Como se ha estado planteando durante el desarrollo del presente informe, y a lo que nos evocaremos a continuación, es a la búsqueda práctica del perfeccionamiento competente de la estructura funcional de Interandinos Viña del mar.

Por lo tanto, si al entender lo antes dicho e investigado en los distintos conceptos y afirmaciones que hasta el momento se han establecido como marco teórico, podremos comprender que no existe una solución exacta o preestablecida como parámetro de estructura perfecta, u óptimo acople de las funciones fundamentales de alguna organización en particular. Pero el diseño o rediseño de esta reestructuración, se puede formar efectivamente para la organización que estamos abarcando, mediante a supuestos y afirmaciones conceptuales para lograr el objetivo de éstas. Para alcanzar aquello, se debe investigar y analizar detalladamente la funcionalidad y el uso concreto de estos,

que nos satisfaga en el instante de determinar y concretar alguna resolución al momento de establecer como reestructura de nuestra empresa.

2.4.4.1 Hipótesis de Henry Mintzberg sobre la Efectividad Estructural.

Durante un importante periodo de tiempo muchos investigadores han tratado de encontrar una correlación concreta y efectiva entre el rendimiento de las empresas con el efectivo diseño estructural de éstas, basándose en los beneficios y números de empresas de alto rendimiento con las de bajo rendimiento y estudiando a su vez la estructura de cada una de ellas para tener patrones determinantes que otorguen datos concretos para lograr un análisis aclarador de este concepto. Lo que llevó a Henry Mintzberg a investigar algunos de estos estudios y autores de ellos como a Jon Woodward (1965), también a Khandwalla (1971), (complemento con Anexo N° 9)³¹, entre otros, obteniendo como resultados importantes que dicha correlación y dicha estructura determinada no existe, pero dejando claro el descubrimiento importante de que existe *“Una serie de correlaciones significativas dentro del conjunto de variables estructurales, particularmente en la muestra de las organizaciones de elevado rendimiento. Dicho de otro modo, el éxito no parecía radicar en el uso de un dispositivo estructural determinado como puedan ser la dirección por objetivos (DPO), la descentralización o un sistema de planificación, sino en la combinación de los mas*

³¹ Anexo N° 9, Resultados y Modelos de Investigación de Khandwalla (1971)

adecuados.”³² Nos refleja que para lograr la efectividad estructural y el alto rendimiento organizacional, no precisa el uso de una determinada estructura preestablecida, sino la competente combinación de factores situacionales de la organización con el diseño mismo de esta misma organización.

Para Mintzberg estos estudios le arrojan una importante afirmación que logra ser relevante para nuestro estudio, ya que nos demuestra que una efectiva estructura se debe complementar con su diseño y viceversa, obteniendo para Mintzberg una información nutrida y apreciable para su propio estudio de estructuras y sus efectividades, creándole dos hipótesis primordiales para cualquier diseño de estructura organizacional las cuales son:

- Hipótesis de efectividad estructural:
 1. *“La estructuración efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a los factores de contingencia.”*³³
 2. *“La estructura efectiva requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño.”*³³

Como se logra comprender con estas dos hipótesis de Mintzberg se contraponen una de la otra, pero si se concibe de la forma y manera correcta, se complementan entre si,

³² Henry Mintzberg, La Estructuración de Las Organizaciones, Editorial Ariel, Edición 1984-2005, Barcelona, España. Pág. 257

³³ Henry Mintzberg, La Estructuración de Las Organizaciones, Editorial Ariel, Edición 1984-2005, Barcelona, España. Pág. 259

puesto que ambas por separado sirven para el efectivo funcionamiento o correcto diseño de una estructura que se debe establecer para su práctico y eficaz rendimiento, siendo este positivo para la empresa, ya que comprendiendo la realidad dentro y fuera de esta, se consigue establecer una estructura optima y ad hoc a la que requiere la organización en cuestión. En otras palabras, si identificamos, analizamos y comprendemos los factores tanto al interior de la empresa, queriendo decir mas específicamente, los de diseño de los trabajos específicos, especialización, centralización y/o descentralización etc., y los factores situacionales que tenga la organización, dicho sean estos de tamaño, poder sistema técnico etc., se alcanza la imperiosa estructura efectiva y eficiente para cualquier organización en particular, arrojando como síntesis para Mintzberg la combinación de las hipótesis ya antes mencionadas en una sola y principal la cual es:

- *“La estructura efectiva requiere consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia”*³⁴

Durante la explicación de la hipótesis de efectividad estructural se mencionaron partes y conceptos importantes para el preciso desarrollo de la misma estructura y para lograr el buen conocimiento de las consistencias entre los parámetros y los factores de la organización es inexcusable la ausencia de análisis de estos, lo cual serán identificados y estudiados a continuación.

³⁴ Henry Mintzberg, La Estructuración de Las Organizaciones, Editorial Ariel, Edición 1984-2005, Barcelona, España. Pág. 259

2.4.4.1.1 Parámetros de Diseño.

Para lograr una efectiva estructura, siempre se debe tomar parámetros que afectan la realidad de la organización en cuestión, es decir, que la correcta manipulación de los factores que afectan internamente las funciones de una organización se manifiestan en la división del trabajo, que a su vez intervienen en la coordinación de las partes internas de la empresa, permitiendo el buen desempeño de la organización misma.

Identificando y determinando estos parámetros de forma efectiva se logra un práctico diseño de una organización. Parámetros tales como el diseño de posiciones individuales, diseño de la superestructura, subunidades tanto laterales como horizontales y por ultimo los sistemas de toma de decisiones de una organización permite el buen funcionamiento y coordinación del sistema interno de la empresa. Descritos de mejor manera como:

- ❖ Decisiones de Posiciones Individuales: En esta se diseña según los parámetros de cada individuo con el respectivo labor que desempeñan en la empresa y se descompone en cuatro sub-términos tales como:
 - Especialización del trabajo: Se refiere al número de tareas en un trabajo dado y el control del trabajador sobre estas, las cuales se subdividen en:
 - Vertical: Es cuando el trabajador carece de control o supervisión de las tareas realizadas, como trabajador autómatas.
 - Horizontal: Son los trabajadores que abarcan tareas muy definidas, todas ellas bajo control de algún superior.

- Formalización del comportamiento: Se refiere a la normalización de los procesos del trabajo, imponiendo reglas, normas, instrucciones que describen y fiscalizan el específico trabajo, como un tipo de burocracia dentro de la misma labor.
 - Formación o entrenamiento: Hace hincapié a programas de instrucción específica que entregan al trabajador la información requerida para la realización del trabajo determinado.
 - Adoctrinamiento: Este tipo de parámetro se basa en las técnicas o programas que entregan las empresas a los miembros de la organización, capacitándolos y concediéndoles a su vez la fluidez de la toma de decisiones, siempre de acuerdo a la filosofía de la empresa en cuestión, convirtiéndose en confiabilidad mutua.
- ❖ Diseño de Vínculos: Este diseño consiste en la relación de los resultados esperados con los enlaces de coordinación que tiene la organización, desarrollándose en dos sub-términos correspondientes a este parámetro que son:
- Sistema de Planificación y Control: Normalización de resultados con sistemas de flujos regulados, sosteniendo en teoría los resultados esperados.

- Dispositivos de Enlace: Se refiere al funcionamiento de la empresa bajo un mecanismo de coordinación de adaptación mutua y como sistema de flujos.

❖ Diseño de Superestructuras: Este parámetro es más técnico comparado con los otros, puesto que responde los cuestionamientos de las cantidades de unidades y el tamaño de ellas que necesita una determinada organización, para esto se debe dividir estas acciones y así lograr que el objetivo sea más concreto.

- Agrupamiento de Unidades: Se basa en el establecimiento de sistemas de supervisión común de componentes, generando una relación habitual entre unidades, lo cual permite una coordinación mutua entre estas agrupaciones, estableciendo bases de los mecanismos de conexión y estimulando la adaptación recíproca entre los miembros de la unidad específica. Este parámetro se subdivide en foco al tono de agrupación que se quiera adoptar, que son:
 - Funcional: Se agrupa según la función del bien o del servicio que produzca la empresa.
 - Divisional: Como el nombre lo dice, se agrupa en divisiones que se encargan según el fin del funcionamiento de las unidades.

- Tamaño de Unidades: Planteamiento principal de cuestionar y determinar cuantos miembros deben participar o formar parte de una unidad de trabajo dentro de una organización.
- ❖ Diseño de toma de decisión: Este parámetro tiene como función la de distribuir de manera eficiente y correcta la toma de decisiones dentro de la empresa, arrojando esta responsabilidad a las personas mas idóneas dentro de la organización. Subdividiéndose en dos sub-términos que son:
- Centralización: Se refiere a la concentración de la tomas de decisiones, dentro de un todo, con esto obtener un mayor control de estas y sus respectivos alcances que produzcan dentro de la empresa, provocando resultado esperados del ápice estratégico de la organización.
 - Descentralización: Es todo lo contrario a lo antes mencionado, delegando la gestión de poder dentro de la empresa, buscando producir una fluidez y eficiencia en la toma de decisiones y traspaso de información. Esta descentralización puede ser de dos maneras:
 - Vertical: Delegando de forma formal el poder desde el ápice estratégico bajando a la línea media de la cadena jerárquica.
 - Horizontal: Se delega la toma de decisiones a otros miembros fuera de la cadena jerárquica, puede ser a los profesionales de apoyo y/o asesores de la organización.

Todos estos parámetros y subconjuntos que complementan a estos, determinan directamente al diseño estructural de una empresa, decretando muchas veces el éxito de estas si se toman y se determinan de forma correcta. En caso contrario, si no se consigue el grado de eficiencia esperado, comienza lo que se pretende describir en este informe, el tratamiento de una eficiente reestructuración viendo como principal objetivo los parámetros de diseño. (Complemento con Anexo N° 10)³⁵

2.4.4.1.2 Factores de Contingencia.

En muchos aspectos los factores de contingencia o factores situacionales, representan la parte complementaria de los parámetros de diseño y viceversa; (Complemento con Anexo N° 11)³⁶. Con esto podremos definir más concretamente que los factores de contingencia serían estados o condiciones organizativas que en efecto estarían involucrados al correcto automatismo de los parámetros de diseño. Por eso se explica la importancia de tener bien divididos y definidos estos conceptos de Henry Mintzberg, identificando y analizando su correspondiente composición.

Al igual que los parámetros de diseño, los factores situacionales o de contingencia se componen de una serie de subconjuntos que relativizan la realidad de la empresa con sus situaciones. Dicho factores se analizarán a continuación:

³⁵ Anexo N° 10, Parámetros de Diseño de Henry Mintzberg.

³⁶ Anexo N° 11, Influencias Internas y Externas sobre una Organización de Henry Mintzberg.

❖ Edad y Tamaño: Factor preponderante dentro de la contingencia de la empresa, ya que demuestra gráficamente el cómo del funcionar de la propia organización dentro de su entorno, dividiéndose en cuatro afirmaciones:

- *“Cuanto más años tiene una organización, más formalizado es su comportamiento.”³⁷*
- *“Cuanto más grande es una organización, más formalizado es su comportamiento.”³⁷*
- *“Cuanto más grande es una organización, más elaborada es su estructura; esto es, mas especializados son sus puestos de trabajos y unidades y mas desarrollados son sus componentes administrativos.”³⁷*
- *“La estructura refleja la época de la fundación del sector industrial al que pertenece.”³⁷*

Definiendo de mejor manera estas cuatro afirmaciones, es que las dos primeras se refieren y aseveran que a medida que pasan los años en la organización y crece tiende a repetir sus comportamientos y procesos funcionales creando una predisposición a formalizarlos.

La tercera se refiere que a más grande fuese la organización, más elaborada y específica se convierte, puesto que al ser potente esta, tendría mas puestos de trabajos y al ser así,

³⁷ Henry Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Editorial Díaz de Santos, Edición 1991, Madrid España, Págs. 122-123.

se necesita mayor coordinación entre departamentos y unidades, creciendo a su vez la jerarquía y el poder dentro de los distintos departamentos que ostentará la empresa, al ser trabajos con más detalles y mayor complejidad es imperioso la supervisión de estos.

La cuarta afirmación, como el mismo autor la define como curiosa puesto que la expone como cierta, la estructura refleja la época de fundación del sector industrial al que pertenece, demostrando esta teoría con ejemplos de empresas que han creado su estructura según el patrón de utilización de sus años de iniciación, reflejando así la época de antigüedad de estas organizaciones.

- ❖ Sistema Técnico: Todos los instrumentos o herramientas técnicas que se ocupan para realizar el producto o el servicio final, en términos económicos el output y se compone en 3 afirmaciones que son:
 - *“Cuanto más regalado esté el sistema – esto es, cuanto más controle el trabajo de los operarios –, más formalizados estará el trabajo de los operarios y más burocratizada la estructura del núcleo de operaciones.”³⁸*
 - *“Cuanto mas sea complejo el sistema técnico, mas elaborado y profesional será el staff de apoyo.”³⁸*
 - *“La automatización del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en otra orgánica.”³⁸*

³⁸ Henry Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Editorial Díaz de Santos, Edición 1991, Madrid España, Págs. 123-124.

Estas afirmaciones deben ser bien analizadas puesto que con sólo el enunciado se puede tomar malas interpretaciones. La primera de éstas se refiere a la creación de las rutinas y la formalización del trabajo del núcleo operativo, consiguiendo a su vez, la especialización de éste, bajo la burocracia del mismo trabajo.

La segunda afirmación se refiere a que si es más complejo la implementación de instrumentos o herramientas que produzcan los productos o servicios finales, se necesitará mejor y competente staff o personal de apoyo, especializado para operar y manipular estos instrumentos, instaurado la presencia de profesionales óptimos en la organización.

Finalmente la tercera se refiere a cuando se automatiza o moderniza los procesos operativos de una organización, implementando nuevas maquinarias o instrumentos más tecnológicos, por la lógica, causa una reducción en el número de personas operarias que intervienen en el núcleo operativo. Esto conlleva a su vez a la disminución paulatina del control y coordinación sobre los trabajadores, provocando un cambio de un sistema burocrático jerárquico a uno más orgánico, con mayor número de staff o personal de apoyo para la manipulación de la nueva maquinaria.

- ❖ Entorno o Ambiente: Como el mismo nombre lo dice este factor situacional se refiere a varias características que involucran a la empresa pero de forma externa

a ella, relacionados con la industria, el mercado, economía, política etc., estos factores se reflejan en cuatro afirmaciones que son:

- *“Cuanto mas dinámico sea el entorno de una organización, mas orgánica será su estructura.”³⁹*
- *“Cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura.”³⁹*
- *“Cuanto mas diversificados sean los mercados de una organización, mayor será la propensión a dividirse a unidades basadas en el mercado, o divisiones, dada una economía de escala favorable.”³⁹*
- *“La hostilidad extrema del entorno hace que una organización centralice su estructura provisionalmente”³⁹*

Analizando detalladamente estas afirmaciones nos arroja conclusiones convenientes al presente estudio. La primera de estas se refiere que las organizaciones con ambientes estables y sin cambios que afecten a estas, permite la normalización y coordinación de los propios procesos de la empresa. Pero si existe un entorno dinámico o cambiante, ejemplificando como, si tiende a las repetidas veces de la rotación de personal, al cambio frecuente de productos o servicios y las políticas son inestables, se necesitara que la estructura sea más flexible a estos cambios, necesitando tener más supervisión directa y coordinación mutua para realizar los objetivos de la organización.

³⁹ Henry Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Editorial Díaz de Santos, Edición 1991, Madrid España, Págs. 124-125.

La segunda consiste en descentralizar la información y las decisiones cuando el entorno se es complejo, necesitando de más personas que apaleen más eficientemente la tarea en aspectos complejos de las operaciones, para así armonizar de mejor manera el flujo de información más específica del entorno organizacional.

Siguiendo con la tercera, ésta radica en la diversificación y división de mercados, traspasando el poder, los procesos, productos, etc. necesario a cada división correspondiente, a la manera que se comporte su entorno de esta división determinada, esto se le llama en términos más administrativos descentralización vertical.

La cuarta consiste en que cuando el ambiente de la organización es hostil la empresa tiende a volver al sistema de cadena de poder más básico al de centralizarse, para apalear a la visión de un solo líder y echar mano solo a las decisiones de éste, sean estas las que involucran las amenazas próximas que tenga la organización.

❖ Poder: Esta contingencia se refiere al poder externo que ejerce sobre una

organización determinada y se resume en 3 afirmaciones que son:

- *“Cuanto mayor sea el control externo de una organización, más centralizada y formalizada será su estructura”⁴⁰*
- *“Una coalición externa dividida hará aparecer una coalición interna politizada, y viceversa.”⁴⁰*

⁴⁰ Henry Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Editorial Díaz de Santos, Edición 1991, Madrid España, Pág. 126.

- *“La moda favorece la estructura del momento (y la cultura), aunque a veces sea inadecuada”⁴⁰*

Estas afirmaciones son más concretas, pero muy relevantes, puesto que, demuestran muchas veces el actuar de los directivos en las distintas organizaciones, como en el caso de la primera afirmación que se refiere a cuando hay control externo preponderante se tiende a arrojar toda la responsabilidad a un sólo directivo y a centralizar su estructura, obteniendo así que todas las acciones que realice la organización dependa de ese directivo y este se rija bajo las reglas emitidas por el control externo.

La segunda no merece mayor análisis, puesto que en efecto, cuando se polarizan una coalición externa produce una politización interna, siempre en busca de grupos de apoyo internos en la organización.

Por último, la tercera su análisis no dista mucho del enunciado, puesto que las empresas siempre se predisponen a establecer estructuras exitosas y que están a la moda en esos momentos, creando un poder influyente en ellos, que en muchos casos puede provocar la elección del diseño inadecuado para la realidad de la empresa que necesita.

Con lo antes analizado e identificado de los parámetros de diseño y los factores de contingencia, si se logra efectivamente la combinación y relación entre ellos de forma correcta, permite la instauración de una estructura eficiente para la organización que se pretende, creándose como imperioso la identificación de estos dentro de la organización determinada. (Para mayor comprensión, complemento con Anexo N° 12)⁴¹

⁴¹ Anexo N° 12, Mapa Conceptual de Henry Mintzberg.

2.4.4.1.3 Configuración Teórica.

Luego de analizar bien definidamente los conceptos relevantes que se relacionan entre sí e intervienen en una organización, identificados por Henry Mintzberg, como mecanismos de coordinación, parámetros de diseño y factores de contingencia, se debe comprender su combinación de funciones dentro de la organización. Para esto es forzoso tener en cuenta los tipos básicos de organización, demostrando teóricamente como se combinan dichos factores dentro de la organización, siempre conciente que no es un modelo real a seguir o solución determinada de una organización en particular, sino patrones organizacionales que sirven de guía para el presente estudio.

Estos ejemplos de organización se dividen en siete diferentes tipos, los cuales son:

1. Estructura Simple u Organización Empresarial.
2. La Burocracia Mecánica u Organización Maquinal.
3. La Burocracia Profesional.
4. La Organización Diversificada (holding).
5. La Organización Innovadora o Adhocrática.
6. La Organización Ideológica o Misionera.
7. La Organización Política.

Arrojándonos conceptos, estrategias y consecuencias de cada tipo de organización relevantes para el estudio. Pero para el concreto objetivo y uso beneficioso de nuestro informe, se referirá más detalladamente al tipo de Burocracia Mecánica u Organización Maquinal, puesto que es el que se relaciona más nítidamente al funcional de Transportes Interandinos.

- ❖ La Burocracia Mecánica u Organización Maquinal: Es un tipo de configuración organizacional, que se basa en la normalización de los procesos de trabajo, de forma maquinal en base de la necesidad primordial de tener una rutina eficiente para lograr los objetivos.
 - Estructura: Burocracia centralizada, con procedimientos formales, trabajos especializados en cada área y departamento, división pronunciada de la mano de obra, habitualmente con agrupaciones funcionales, también poseen jerarquía marcada y con amplio conjunto de personal de apoyo o staff de apoyo para intervenir problemáticas de la cotidianidad del trabajo en sí.
 - Tecno estructura: Con gran relevancia para este tipo de configuración, ya que es la encargada de la normalización del trabajo, pero diversificada rotundamente de la línea media, puesto que se observa muy desarrollada dentro de la organización.
 - Contexto: Presenta un entorno simple y estable, debido a que siempre se presenta en organizaciones grandes y maduras. Con sistema técnico

racionalizado pero no automatizado, con sistema de control externo y cerrado generalmente, y es frecuente en organizaciones con producción en masa.

- Estrategia: Altamente preestablecida, con su planificación y estructuración predefinida, resistente al cambio mismo de estrategia, produciendo una necesaria innovación para su revitalización como organización, por lo cual se observa estable el periodo de estrategia salvo en ocasiones cuando el momento lo amerita, casi siempre en casos extremos.
- Consecuencias: La toma de este tipo de configuración se centra siempre en la consecuencias, las cuales se muestran como eficientes, fiables, precisas y coherentes, pero con increpancias tales como la masiva actividad de control, problemas humanos en el núcleo de operaciones, interviniendo precisamente al desarrollo de los procesos de actividad, también aparecen inconvenientes en de coordinación en el centro administrativo y problemas de adaptación del nivel de ápice estratégico.

Los que nos demuestra que una organización maquinal puede ser un tipo de configuración estable y eficiente, produce a su vez problemáticas que pueden ser arregladas con satisfacción, cuando exista predisposición por las partes del nivel de ápice estratégico de la organización, alcanzando así en conjunto convertir la organización en competitiva, logrando los mayores índices de beneficio para la empresa. (Complemento con Anexo N° 13)⁴²

⁴² Anexo N° 13, Organización Maquinal de Henry Mintzberg.

2.4.5 Inserción de modernización, optimización y estructuración por Procesos.

El desafío de toda organización de estos tiempos es sobre llevar los cambios del mercado de mejor manera posible, tratando siempre que sea beneficioso para la empresa y que ese beneficio sea sostenible en el tiempo, alcanzando la competitividad entre sus pares, para esto la modernización y/o optimización de los procesos toma un rol substancial para obtener la reorganización y gestión competente de éstos.

La modernización de los procesos se refiere con más énfasis a la obtención de una red de datos de la información, en base al conocimiento específico de la tarea determinada y a las personas idóneas integradas para el fin definido del trabajo en si. Las cuales hacen uso de tecnologías de información y comunicación que entrelazan e interconectan las labores individualizadas con el objetivo mismo de la organización.

Estas nuevas tecnologías de información se utilizan para aportar la fluidez y eficiencia al trabajo realizado por la empresa en su conjunto, requiriendo que esta modernización sea, como antes se ha mencionado, de implementación gradual, que genere redes de colaboración y transforme la cultura de la organización a una más optima para los nuevos tiempos, demandando el uso de técnicas de acoplamiento con los mismos miembros de la organización. Técnicas, entre las cuales podemos nombrar:

- Sinergia de equipos
- El Autocontrol
- El justo a tiempo (JAT O JIT)

- Colaboración mutua

Por lo tanto, la estructura parte del resultado de esta modernización, identifica y delimita el proceso o los procesos de desarrollo, individualizándolos en los procedimientos y actividades desde las cuales se estructuran las funciones y los cargos claves para la ejecución de ellos.

Esta estructura resultante de una modernización no obedece a un modelo esquemático gráfico, sino más bien a los distintos procesos que realiza la organización, interviniendo en esta estructura factores tales como:

- La interacción en el trabajo.
- Pertenencia a áreas de su competencia.
- Definición de niveles de responsabilidad.
- Delimitación y definición de competencias personales.
- División de complejidad de acción.

Es aquí cuando la modernización interviene en la estructura y en los procesos insertando indirectamente en la cultura de la organización, porque cualquier cambio que se realice en pro o en contra de los distintos funcionamientos internos de la organización interviene en la estructura misma de la cultura, por medio de la interacción de elementos de procesos y los establecidos por la organización. Es por esto que la importancia de la reiteración de los principios de esta modernización son ser gradual, con colaboración y con transformación evidente en la cultura de la misma organización para la toma

efectiva de decisiones, promoviéndose una correlación cierta entre la modernización, la estructura, los procesos y la cultura de la organización, puesto que estas tres últimas van de la mano y se debe estudiar y analizar correctamente, como se hará a continuación.

2.4.5.1 Estructura y Procesos.

Para Alfonso Cornejo Álvarez y su obra “Complejidad y Caos. Guía para la administración del siglo XXI” toma como nuevas perspectivas y análisis sobre la complejidad organizacional a través de los cambios estructurales y de proceso que se realicen en una organización, dejando esta relación de estos distintos conceptos como *“Estructura-Procesos como dos entidades separadas pero unidas a través de lazos que conectan a ambas y que sirven para retroalimentar sus efectos y modificar su forma a través del tiempo”*⁴³, queriendo decir que estos dos conceptos son una dualidad colectiva y que se componen entre si dándose forma y función entre ellas mismas, demostrando la complejidad de comprender y de establecer un parámetro en cualquier sistema organizativo, pero no imposible de definir los puntos clave y donde se quiere lograr una reestructuración en los mismos procesos. Con el Modelo de Estructura Proceso, se logra dar la importancia a la información relevante en los mismos procesos y la que se necesita cambiar para lograr eficiencia con sus principios.

⁴³ Alfonso Cornejo Álvarez, Complejidad y Caos. Guía para la administración del siglo XXI, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Edición 2004, México. Pág. 48.

❖ Modelo de Estructura Proceso: Conjunto de principios y propiedades que tienen en relación la estructura con los procesos, produciendo afirmaciones relevantes para modernización y cambios organizacionales. Principios más funcionales para el informe son:

- *“La Estructura de un sistema genera sus procesos.”⁴⁴*
- *“Cambios en la estructura modifican a los procesos así como también aun la mínima variación en procesos tiene efectos en la estructura.”⁴⁴*
- *“Estructuras sólidas permiten procesos controlados. Si los elementos estructurales carecen de solidez será entonces más fácil que los procesos modifiquen a la estructura.”⁴⁴*
- *“Los actores de mayor influencia pueden modificar la estructura y los procesos para alcanzar el nivel de estabilidad que satisfaga los intereses de los grupos de mayor influencia en el sistema.”⁴⁴*
- *“Ningún proceso es espontáneo, obedece a sus estructuras. Así también ninguna estructura es espontánea, fue creada dentro de algún proceso.”⁴⁴*
- *“Los distintos escenarios futuros pueden ser comprensibles si identificamos las estructuras y procesos predominantes de la situación en particular. Podemos ver claramente que el futuro es el proceso de crear estructuras dentro de sistemas.”⁴⁴*

⁴⁴ Alfonso Cornejo Álvarez, Complejidad y Caos. Guía para la administración del siglo XXI, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Edición 2004, México. Pág. 54.

Estos principios nos dejan claro que el sistema organizacional compuesto por estructuras y procesos, si se pretende hacer una refacción adecuada, se debe identificar todos los agentes que intervienen en dichos procesos y en la estructura, así y viceversa, para lograr una eficiente acción de progreso de actividades organizacionales. Pero para alcanzar esta sinergia de la reestructuración por procesos con los objetivos de la organización, este sistema debe ser constantemente readecuado y refaccionado ad hoc con el medio ambiente organizacional que tenga la empresa, por lo tanto, dichos sistemas deben estar abiertos a los cambios del medio ambiente, si el sistema se cierra al medio ambiente del mercado tiende a perpetuar sus deficiencias y terminar desapareciendo.

2.4.5.1.1 Estructura de Procesos de una Organización.

Para el efectivo análisis sobre la materia que se está abordando, se debe definir los elementos sustanciales que conforman la estructura de una actividad o función dentro de una organización que las diversifica Alfonso Cornejo. A diferencia de los ítems anteriores de Mintzberg, basados en la estructura organizacional y las partes fundamentales de ella, ésta se diferencia más precisamente a la estructura misma que lleva un sistema técnico operacional para establecer procesos funcionales dentro de cualquier tipo de organización, los cuales se separan en tipos de estructuras que son:

- Estructura de procesos administrativa:

Tiene elementos tales como estrategias, políticas, metas, mecanismos de reconocimiento, procedimientos administrativos, etc.

- Estructura de procesos tecnológica:

Basado lógicamente en tecnologías y el know how, el producto y sus especificaciones, instalaciones, equipos de producción, Layout (distribución geográficas de áreas), computadoras, redes de datos y equipos de repartos.

- Estructura de procesos humana:

Elementos que se basan en este tipo de estructura se enmarcan en los caracteres personales, tales como modelos mentales y paradigmas, nivel de educación, habilidades y valores personales, fronteras para el desempeño, autoridad y tramos de control, valores y códigos de conducta, dejando finalmente la división de tareas y funciones.

- Estructuras de procesos impuestas desde el ambiente:

Ejemplificado su contenido con Impuestos, Infraestructura física (vías de comunicación, carreteras y servicios), metas para competir (precio tiempo de estrategia, etc.), leyes ecológicas, normas para la competencia (monopolios, etc.), etc.

- Estructura de procesos del nivel superior:

Se refiere netamente a los patrones interpuestos, “*Patrones de integración de elementos. Patrón es el equivalente al orden que debe guardar los componentes para alcanzar la coherencia y sinergia*”⁴⁵, en otras palabras, son los patrones de orden de los distintos elementos en las áreas respectivas que conforma parte de una organización funcional y sin ellos podría producir un desorden en el sistema mismo de procesos.

2.4.5.1.2 La Estructura de la Cultura.

Como ya se ha recalcado en anterioridad, uno de los principios con mayor notoriedad y complejidad al momento de ocasionar una modernización en la estructura de los procesos en una organización, es la de transformar la cultura organizacional. Esto no es antojadizo, puesto que la cultura de una empresa esta sumergida dentro de la misma composición de la estructura, tanto de la organización como la de los procesos y al ejecutar dicho cambio, no se innova esta cultura, no sería efectivo o no sería aporte ese cambio tanto en la parte estructural, como en los procesos mismos. Este principio se basa porque la cultura organizacional contiene elementos o patrones que guían directa e indirectamente el funcionamiento mismo de los sistemas, que mantienen en movimiento la organización. (Complemento con Anexo N° 14)⁴⁶

⁴⁵ Alfonso Cornejo Álvarez, Complejidad y Caos. Guía para la administración del siglo XXI, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Edición 2004, México. Pág. 56.

⁴⁶ Anexo N° 14, La Cultura Organizacional y su relación con la Estructura y Procesos de Alfonso Cornejo.

Por ende, la estructura y los procesos asumen una alta elasticidad con la cultura organizacional, y si se piensa realizar una competente refacción o modernizar la recolección de datos de los distintos procesos, se debe intervenir en “*La Estructura de la Cultura.*”⁴⁷

Para aquello se debe analizar los elementos de la estructura cultural de la organización genérica, para la acertada transformación de esta.

❖ La parte Estructural de la Cultura:

Durante este informe se ha definido la cultura organizacional, pero tomar los componentes que estructuran la cultura y la hacen influyente o preponderante en los sistemas funcionales de la empresa son los requeridos a analizarlos en este momento del estudio.

Los componentes que median y toman parte del funcionamiento propio de la estructura de los procesos, componen la estructura de la cultura en si. Dichos componente son preestablecidos por el ápice estratégico de la organización, para regir un parámetro de funcionamiento o en algunos casos generado por los propios miembros de la empresa. Estos componentes se grafican en:

⁴⁷ Alfonso Cornejo Álvarez, Complejidad y Caos. Guía para la administración del siglo XXI, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Edición 2004, México. Pág. 62-64.

- Valores Formales e Informales.
- Las Reglas del Grupo.
- Los Códigos.
- Las Jergas.
- Las Políticas.
- Premios y Castigos.
- Modelos mentales y Normas de Conductas.
- La Tecnología.
- El Producto.
- El Lay out, Instalaciones y Medio Ambiente creado.
- Nivel de Compensación.

❖ Los Procesos que se generan a partir de estos elementos:

Estos componentes además de implementar una estructura de trabajos dentro de la empresa, muchas veces generan procesos apreciables a la actividad propia de ésta, procurando satisfacer de mejor calidad la simbiosis de los distintos sistemas que interactúan en las funciones de la organización. Procesos generados tales como:

- El liderazgo.
- Los rituales.
- La comunicación.
- La amistad.
- Las interacciones de trabajo.
- El conflicto.
- El trabajo en equipo.
- El trabajo específico y el trabajo mismo.
- Actitudes al trabajo y el compañerismo.

Con el estudio previo y la adecuada identificación de las diferentes interacciones entre componentes con sus respectivos procesos generados, todo esto en base, en la cultura de la organización, permite reconocer con exactitud los puntos que pueden ser sensibles en la estructura de los procesos, a la hora de llevar a cabo una refacción o modernización de los procesos propios. Dejándonos seguir con el segundo nivel de la modernización, el de perfeccionamiento de los mismos procesos e incrementar la eficiencia del funcionamiento de los sistemas operativos de la organización. Para esto, es preciso referirse y efectuar, en algunos casos, los tres principios teóricos para obtener los resultados exitosos de estandarización o sistematización de los procesos.

2.4.5.2 Sistematización de los Procesos.

La estandarización o sistematización de los procedimientos, se basan en la indagación de adquirir la fluidez y/o armonización de los disímiles arquetipos o prototipos de los procesos que conciertan una cadena interconectada e interrelacionada en el oficio propio de la formación organizativa. Para alcanzar aquello aparte de conocer la estructura misma de los procesos, ya abordada en detalle anteriormente, se debe fundar en términos concretos este perfeccionamiento, al automatismo de los diversos componentes o elementos genéricos que intervienen en los procesos. Recalcando los más recurrentes como:

- Instalaciones.
- Herramientas.
- Procedimientos.
- Infraestructura.
- Trabajo específico.

Esta interacción de elementos y procedimientos se puede llevar a cabo mediante tres teorías fundamentales, las cuales se describen detalladamente a continuación:

❖ **Rutinización:**

Se describe en la elaboración de una forma o procedimiento de trabajo, razonado en reglas, formatos, fórmulas y objetivos determinados. Tomados todo este conjunto en respectivas nominaciones y operaciones de procedimientos dentro de una rutina fija. Establecida para lograr objetivos interpuestos por la propia organización, para lograr un resultado esperado.

❖ **Graficación:**

Este tipo de sistematización o estandarización de procedimientos, es una de las más usadas a nivel administrativo dentro de una organización, puesto que se basa en la obtención de información analítica en los sistemas de operaciones que se marcan dentro de una empresa, con el fin de encontrar, identificar, delimitar y posteriormente eliminar las deficiencias que existan en dicho sistema, arrojando tres tipos o modalidades diferentes de graficación administrativas más usadas, las cuales son:

- **Administración Científica del trabajo:** Se refiere netamente a los métodos y formas de trabajos realizados por Frederick Taylor, describiendo esta teoría

como “*El uso del método científico para definir la forma óptima en que se puede llevar acabo un trabajo*”⁴⁸en que se destacan cursogramas sinópticos y analíticos, diagrama de recorrido, diagramas de hilos, diagrama de actividades múltiples, etc., todos ellos en base a la eficiencia de la producción industrial.

- Organización y Métodos: Es una teoría que se desarrolla en base de dividir de forma adecuada y ajustada las diversas actividades específicas de una empresa determinada y como llevarlas acabo, agrupando las respectivas tareas a disposición efectiva de los procedimientos, para así adquirir y/o realizar los trabajos administrativos mecánicos con reducción de esfuerzo y eficiencia, con diagramas de procesos, flowchart, y/o flujo gramas de planos.
- Análisis de Sistemas: Tomado en las técnicas de razonamiento y estudio de los diversos sistemas correspondientes dentro una empresa, con herramientas tales como diagramas de bloques y respectivos diagramas de flujos, tanto de funcionamiento como de flujo estandarizado, netamente graficando los sistemas y su geografía funcional.

❖ Filmación:

Como el mismo enunciado lo emite, es la toma gráfica en movimiento de los distintos procesos característicos de una empresa en particular, tomados en el momento de mayor eficacia del funcionamiento y de eficiencia para esta misma,

⁴⁸ Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Editorial Pearson Educación, sexta edición 2000, Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pág.40.

consiguiendo así obtener una ejemplificación utilitaria para una efectiva capacitación en términos gráficos, entregando de forma directa y práctica hacia los nuevos, terciarios y recurrentes miembros de la organización un diagrama de procedimientos que entrega beneficios a la determinada empresa que ejecute esta teoría.

2.4.5.3 Modernización y/o refacción de procesos

En estos tiempos de avances de interacción instantánea a nivel de comunicación e información se ejemplifica en una curva al alza casi vertiginosa, permitiendo como oportunidad efectiva la reducción de costos de tiempo y de información de los respectivos procesos que intervienen dentro de una organización. Esta reducción se manifiesta siempre en la inclusión de nuevas tecnologías, las que aportan a todos los sistemas operativos de una empresa. Como ya lo habíamos estudiado esta se debe emplear dentro del previo estudio e investigación de las respectivas estructuras de procesos para su efectivo aporte y producción de beneficio organizacional.

Existen muchas tecnologías, equipos, sistemas software, etc.; que aportan una mejor gestión de los trabajos respectivos dentro una empresa, siendo las más utilizables para el presente proyecto son:

- Tecnologías de Información y códigos.
- Sistema de Aplicación SAP.

A continuación se describirá teóricamente los conceptos de estas tecnologías de información, sólo basándose en términos útiles para la administración y no de comprensión computacional a nivel de programador, sino más bien como herramientas de elaboración de fluidez de procesos.

2.4.5.3.1 Tecnologías de Información y Códigos.

Para las empresas de hoy y en especial para empresas que interactúan con el sistema de logística de almacén, distribución, gestión y control de stock, como es el caso de Interandinos, lo que es mas utilizable es la tecnología de información y se trata de *“una representación gráfica, mediante barras y espacios, de un conjunto de caracteres numéricos y alfanuméricos –GTIN, GLN, SSCC – que permite la captura automática de la información por medio de un lector óptico”*⁴⁹, que asiente la posible administración eficiente de las cadenas de distribución, los elementos y variables que intervienen en ella, variables como localización, bienes, servicio, producto, responsabilidad seguros, etc., todo esto mediante la identificación inequívoca del código de barra asignado.

En Chile existe la institución EANCHILE (Centro electrónico de la cámara de comercio perteneciente a la EAN internacional), códigos estándares de EAN UCC, lo que quiere decir que son códigos abiertos que identifican el producto y unidades logísticas.

⁴⁹ Irene Machuca Lorca y Rodolfo Valenzuela Sepúlveda, Logística de Almacenamiento, Gestión y Control de Stock, editorial LexisNexis, Santiago Chile, 2005. Pág. 164

Estos códigos se pueden implementar en facturas, productos, cajas, etc., reduciendo costos de almacenaje estableciéndolos en sector, en información propia, en rotulación de papeles etc.

EAN UCC usa un sistema de numeración de estructura de identificación eficiente de artículos y datos relacionados, estos números están representados en códigos de barras que permite la captura automática de esta información valiosa para la empresa que aplique este sistema, poseyendo tres elementos principales, que son:

1.- GTIN (Global Trade Item Number) o “Numero mundial de artículo Comercial.”⁵⁰

Que consiste en el número utilizado para la efectiva identificación inequívoca de los artículos comerciales en todo el mundo, este número tiene una estructura numérica que se expresa como:

- EAN-8, EAN-13, UCC-12 Y EAN 14 (DUN-14).

2.- GLN (Global Location Number) o Número de Locación.

Es la numeración que permite la identificación de entidades de la compañía misma, operacionales y funcionales dentro de la organización. Para mejor comprensión es la identificación física y funcional de cualquier ente que pertenezca a la organización, sea información o ente físico como por ejemplo bodega, local de ventas etc., permitiendo que el GLN “*El acceso a información de la organización previamente guardada en una*

⁵⁰ Irene Machuca Lorca y Rodolfo Valenzuela Sepúlveda, Logística de Almacenamiento, Gestión y Control de Stock, editorial LexisNexis, Santiago Chile, 2005. Pág. 166-167.

base de datos”⁵⁰ cree un método de identificación de localización en puntos operacionales y funcionales dentro de la organización.

3.- SSCC (Serial Shipping Container Code) o Código seriado de contenedor de embarque.

Este número estructural es para identificar unidades logísticas permitiendo el seguimiento individual de estas, entregando una conexión entre el movimiento físico del producto y el flujo de información correspondiente, esto facilita e identifica todas las operaciones comerciales durante el proceso de la distribución el producto y su eficiente gestión.

Digito de Expansión	Prefijo de CIA EAN/UCC y serie numérica de la unidad	Digito Verificador
N	N1 N2 N3 N4 N5 ... N16	C

También existen códigos cerrados, que se utilizan internamente en los establecimientos o en controles de procesos, pero no son estándares, funcionan a la misma forma del principio del EAN, entregándonos una teoría satisfactoria para nuestro estudio.

(Complemento con Anexo N° 15)⁵¹

⁵¹ Anexo N° 15, Tipos de simbología para códigos de barra EAN

2.4.5.3.1.1 Medios y equipamientos.

Para obtener los resultados esperados de la efectiva implementación de nuevas tecnología de información, para la optimización de los procesos operativos de una empresa, es necesario suministrarla con medios, equipos, programas y sistemas computacionales que permitan capturar y procesar todos los datos o informaciones obtenidos de los diferentes sistemas de identificación, sean estos provenientes de producto, departamentos, guías, miembros de la organización, etc., con esto se adquiere mejor control y eficiencia de control informático, entre estos medios se tienen:

1.- Medios Informáticos:

- Software estándar para gestión logística o de almacenamiento en particular.
- Los programas hechos a medidas.

En los dos casos antes mencionados se debe tener en cuenta todos los aspectos jurídicos en cuanto a licencias de uso de propiedad intelectual y contratos de servicios computacionales.

2.- Elementos y aspectos Computacionales:

- El equipo Central.
- Los terminales.

- Los computadores personales.
- Las impresoras.
- Los Sistemas de radio frecuencias, etc.
- Los lectores de código de barras.
- Los capturadotes de datos.

(Complemento con Anexo N° 16)⁵²

2.4.5.3.2 Sistema de aplicación SAP.

Otra alternativa para adquirir modernización y optimización en los procesos de una organización es la de integrar sistemas prediseñados o programas computacionales para colaborar en la realización de eficiencia y armonización de los procesos de información y logísticos de una empresa. Siendo una de las mas conocidas la del sistema SAP (Sistema, Aplicaciones y Productos) todo esto enmarcado en el procesamiento de datos útiles en las actividades de la organización en particular.

Este nombre SAP proviene a la vez del nombre de la empresa que provee el sistema informático con el mismo nombre, describiéndola como herramienta productiva para organizaciones, agilizando la cadena de abastecimiento. Esto es posible, ya que “este sistema se comprende de muchos módulos completamente integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial. Cada modulo realiza una función diferente, pero esta diseñado para trabajar con otros módulos.”⁵³ Esto quiere decir que el sistema SAP ofrece una interacción total de información entre módulos

⁵² Anexo N° 16, Equipamientos tecnológicos de captura de información.

⁵³ <http://www.sap.com/chile/solutions/sistema-gestion.epx>, Empresa SAP.

siendo estos compatibles fielmente con las funciones de la empresa en particular, produciendo a su vez una coordinación y colaboración tanto en las actividades productivas, como en las de control y administración organizacionales.

Este software establece e integra los parámetros funcionales de la empresa que utilice este sistema, erigiendo eficiente gestión empresarial para cubrir las necesidades que aparezcan en el horizonte del trabajo específico de la organización. Entregándole competitividad a la empresa en el mercado que este situada ésta, en base al servicio que entregue este software y en el área organizacional que se implanta gestionando aspectos empresariales tales como:

- Administración de negocios.
- Administración de operaciones.
- Sistemas contables.
- Planes de mercadotecnia.
- Manejo de finanzas.
- Logísticas, etc.
- Contabilidad.

Este tipo de gestión diversificada se ejerce detalladamente y directamente hacia el área determinada, antes mencionada, a la cual se quiera implementar con el diseño del programa preestablecido o módulo de aplicación donde se necesite la agilización y optimización de modelo de negocio. Estos módulos se diversifican en:

- Contabilidad Financiera (FI): Donde se gestiona de mejor manera los registros contables como el libro mayor, libros auxiliares, ledgers especiales, etc.

- Controlling (CO): Este modulo una administración mas competente en los controles de gastos y beneficios, donde se gestionan gastos generales, costes de productos, cuenta de resultados, centros de beneficios, etc.
- Tesorería (TE): Gestionando los fondos de la empresa o en otros términos la caja grande, formalizando control de fondos, gestión presupuestaria, etc.
- Sistema de proyectos (PS): Operando todo las representaciones que se refieren a los proyectos, tanto en los periodos de iniciación como de implementación y transcurso de vida del proyecto. Gestionando grafos, contabilidad de costes de proyecto, etc.
- Gestión personal (HR): Relacionado con administrativos con gerencia sobre miembros o mando de personal de la empresa, también con el departamento de RR.HH. maniobrando administrativamente gestión personal, calculo de la nómina, contratación de personal, etc.
- Mantenimiento (PM): Como el nombre lo dice es la continua refacción de procesos, gestionando planificación de tareas, planificación de mantenimiento, etc.
- Gestión de calidad (QM): Revisión, control y manutención de los estándares de calidad tanto de los productos como de las actividades de servicio, manipulando directamente la planificación de calidad, inspección de calidad, certificados de calidad, avisos de calidad, etc.

- Planificación de productos (PP): Administración y gestión logística eficiente, involucrando almacenamiento y distribución de los productos, gestionando la fabricación sobre pedidos, fabricación en serie, etc.
- Gestión de material (MM): Todo lo relacionado con la administración de insumos. Manipulando gestión de stock, compras, verificación de facturas, etc.
- Comercial (SD): Este módulo gestiona todo los procesos referidos a lo comercial de los respectivos productos y servicios, a la intervención y promoción en el ámbito de la mercadotecnia, administrando la gestión de ventas, expedición, facturación, etc.
- Workflow (WF): Este modulo tiene la particularidad de entrelazar y hacer frente a los inconvenientes de sistematización de los distintos sectores de una empresa, en otros términos, es la búsqueda y dar pronta solución sectorial organizativa (IS), con funciones que se pueden aplicar a todos los módulos.

Así SAP se convierte en una gran herramienta organizacional, entregando estrategias y diseños de soluciones en el ámbito de los procesos organizacionales, ofreciendo servicios continuos que dan beneficio a la emigración exitosa de los sistemas empresariales a los respectivos cambios de las TI (tecnologías de la información), para una eficiente gestión.

Este sistema, con su funcionalidad, se transforma en un aliado esencial en la incorporación de modernización y/o refacción a los concernientes procesos relativos a la empresa, sobre todo en una que tiene como función substancial la distribución logística,

aportando este sistema de control, manejo y interacción inmediata con los distintos agentes que intervienen directamente en el servicio logístico de esta empresa y produciendo una solución sostenible en la gestión fructuosa que requiere la competitividad de mercado de cualquier empresa moderna de estos días. (Complemento con Anexo N° 17)⁵⁴

2.4.6 Sistema Justo a Tiempo (JAT o JIT)

A lo largo de esta parte del presente informe, que busca producir un cambio profundo y efectivo en la entrega de modernización y/o refacción de los procesos de una empresa, ya se ha estudiado y mencionado bastantes etapas para lograr este objetivo. Comenzamos con su previo y respectivo estudio de las estructuras de los distintos procesos que conforman las funciones de la empresa, con sus principios e identificaciones correspondientes. Luego continuamos con la sistematización de estos, mediante capacitaciones y/o reproducir sistemas que están en Pro de crear utilidad entre procesos y miembros, de una respectiva organización. Terminando con la inserción de nuevas tecnologías que aportan a su vez la armonización de los procesos y la eficiencia de gestión de éstos.

Es por eso, que luego de producir un gran cambio y dar modernización a una empresa, se debe perfeccionar todos estos cambios, interconectándolos con los objetivos generales

⁵⁴ Anexo N° 17, Mapa Resumen de módulos SAP.

y específicos de la organización para alcanzar el liderazgo en el mercado. Este perfeccionamiento es la integración global organizacional del sistema “Justo a Tiempo”. El sistema Justo a tiempo formalizado como sistema en Europa y Estados Unidos en 1980, y sustentado o nacido originalmente de la idea del sistema productivo de TOYOTA, definiéndose como sistema “*el cual tiene por objetivo la perfección*”⁵⁵, en base al aumento de la productividad de bienes y servicios en la reducción de diversos tipos de costos, esto es ejemplificado en detalle en los “ceros olímpicos”⁵⁶ que puntualizan el plano general que busca este sistema dentro de una organización, para generar un conjunto integrado de actividades, todo diseñado para alcanzar alta productividad en base a la minimización de inventarios utilizando sólo los necesarios, perfeccionamiento de procesos de trabajo y producción de flexibilidad, eficiencia, identificación y reducción de inconvenientes, establecer estándares de calidad, etc., dentro de una empresa. Estos ceros olímpicos de JAT se define precisamente como:

- Cero defectos: Para evitar los aumentos de costos y problemas en producción.
- Cero stocks: Eliminar sobre producción de cualquier tipo en la cadena logística.
- Cero averías: Permitir un expedito flujo de la cadena de abastecimientos.
- Cero plazos: Evitando la manutención de stock originando mayor costo, preocupándose directamente al objetivo final y el cliente.

⁵⁵ Irene Machuca Lorca y Rodolfo Valenzuela Sepúlveda, Logística de Almacenamiento, Gestión y Control de Stock, editorial LexisNexis, Santiago Chile, 2005. Pág. 179.

⁵⁶ Anexo N° 18, Ceros Olímpicos del sistema JAT.

- Cero papeles: Al trabajar con rapidez y exactitudes el intercambio de la información para preocuparse sólo de los objetivos.

2.4.6.1 Razones para realizar el sistema JAT.

Las razones que producen la necesidad de utilizar sistema JAT dentro de una empresa determinada se enmarcan en cuatro motivos que son:

1. Instaurar un sistema eficiente de gestión de actividades, haciéndolo conocido dentro de la empresa y a los agentes externos que interactúan en las funciones de la misma empresa, sean estos proveedores, clientes, etc.
2. La empresa debe prever cuales son sus necesidades y la de sus clientes. Para esto solo esforzarse en las falencias que se identifiquen.
3. Producir entregas frecuentes y estándares de calidad garantizada, todo esto para dar beneficios tanto a la empresa como al cliente.
4. Conceder una filosofía a toda la empresa de producir sólo lo que se necesite y eliminar lo que no entregue valor a la empresa y al cliente final, utilizando método PULL en todas las etapas de producción hasta el cliente, convirtiéndolo en el inicio del proceso. (Complemento con Anexo N° 19)⁵⁷

2.4.6.2 Implementación del JAT.

⁵⁷ Anexo N° 19, Esquema de objetivos del JAT.

Para implementar este sistema, primero que todo, la organización debe establecer sus objetivos principales y específicos. Seguido de eso se debe capacitar a todos los miembros de la empresa a participar en los procesos del JAT, ya que en este sistema todos los empleados son actores directos a la efectividad del sistema, porque es necesario tener coordinación y flexibilización en todas las áreas y departamentos de la organización, para aumentar y expedir el flujo productivo.

Luego de esto se debe investigar e identificar todas las causas que originan las inexactitudes de las actividades funcionales, es decir, evitar a toda costa la entropía. Para esto se han definido todas las ineficiencias en términos japoneses que son:

- MURI: *“Problemas originados por la inflexibilidad del sistema”*⁵⁸
- MUDA: *“Irregularidades producto de los excesos”*⁵⁸
- MURA: *“Despilfarros producidos por la actividades que no importan valor”*⁵⁸

Lo que produce dentro de la empresa es reformulaciones administrativas, cambio de organización flexible con procedimientos no rígidos y que se enmarcan sólo a la realidad del mercado que en ese instante se encuentre.

2.4.6.3 Funcionamiento del JAT.

⁵⁸ Irene Machuca Lorca y Rodolfo Valenzuela Sepúlveda, Logística de Almacenamiento, Gestión y Control de Stock, editorial LexisNexis, Santiago Chile, 2005. Pág. 180.

El sistema “Justo A Tiempo” no tiene una conceptualización definida y estructural para todas las empresas puesto que lo que hace este sistema es intervenir en todas las áreas y actividades productivas de una empresa con distintos efectos que son:

- ❖ Establecer una red estratégica de suministros o colaboración racionalizada y precisa:

Con esto se busca tener una reducción drástica de proveedores y producir un lazo más de confianza con el proveedor capacitado y determinado. Esta disminución se consigue escogiendo a estos o a éste mediante la comparación de las mismas necesidades que tiene la empresa y la capacidad calificada del proveedor escogido, instaurándolo dentro del mismo sistema JAT utilizado por la empresa. (Complemento con Anexo N° 20)⁵⁹

- ❖ Insertar recursos flexibles dentro de la empresa:

Lo quiere decir es de implantar maquinaria y empleados versátiles para las actividades específicas de la empresa, primero para efectuar el modo PULL o de arranque y también para realizar más actividades dentro de la organización.

- ❖ Distribución de planta y procesos:

Es la distribución de diversos tipos de procesos o maquinarias que realizan una función en común o con requerimientos parecidos, avanzando la actividad por

⁵⁹ Anexo N° 20, Esquema de varios proveedores v/s un proveedor del JAT.

cada célula de trabajo o proceso determinado, mientras que los empleados especializados siguen patrón de alcance establecido. Este sistema aporta la creación de producción instantánea de diferentes productos. (Complemento con Anexo N° 21)⁶⁰

❖ Sistema de PULL o de arrastre:

Es un sistema que crea eficiente coordinación de información y de intercambio de insumos o materiales, para la producción total o parcial de un bien o un servicio determinado.

De modo inverso al sistema PUSH o de “empuje”, que consistía en realizar una maniobra y empujar el trabajo realizado hacia el siguiente nivel, el PULL o de “arrastré”, es todo lo contrario, puesto que los empleados del siguiente nivel arrastran el trabajo del nivel anterior. Consigo traen la información y material necesarios para realizar el siguiente nivel de trabajo, produciendo eficiencia en coordinación en insumos, tiempos e información. (Complemento con Anexo N° 22)⁶¹

❖ Disminución de Stock y Lotes:

Es crear utilidad sólo con el stock necesario, tanto para la empresa como para el cliente y reducir la producción de lotes causando tres efectos principales que son:

- Minimizar espacio de almacenamiento.

⁶⁰ Anexo N° 21, Esquema de distribución de plantas y forma celular de trabajo en U.

⁶¹ Anexo N° 22, Sistema PULL o de arrastre de JAT.

- Proceso más independientes.
- Disminución de costes de fabricación y de responsabilidad.

❖ Disminución de tiempos (fabricación y entrega):

Alcanzar esto se debe interferir directamente, a su vez, con la incorporación de nueva infraestructura o maquinarias para reducción de tiempos y también interferir con los componentes de tiempos de trabajo (lead time) que son:

- Tiempos de movimiento: Acercando maquinarias, despejando el flujo y estableciendo rutas de insumos.
- Tiempos de espera: Programando procesos en forma anticipada.
- Tiempos de adaptación de maquinarias: Eliminar cuellos de botellas maquinarias y de procesos con capacitación.
- Tiempos de procesamientos: Capacitando e incrementando operarios y maquinaria.

❖ Tolerancia cero a errores, paradas técnicas y a defecto:

Desarrollando programas y políticas compatibles con los requerimientos de eficiencia, rapidez y calidad, tanto para los miembros de la organización como los agentes terciarios que intervienen en la actividad funcional de la empresa, estableciendo un compromiso total al servicio de la calidad, tanto de proveer insumos, como de procesos mismos de la organización y producción de bienes o servicios, entre otros.

❖ Mejora continua:

Estar en la vanguardia de implementación de nueva maquinaria y/o de nueva forma de ejecución de procedimientos, que aporten una real ayuda de producir eficiencia organizacional a la empresa determinada.

2.4.6.4 Características principales para escoger una empresa terciaria o externa a la incorporación del sistema JAT de nuestra empresa.

Para realizar una efectiva coordinación e implementación del sistema JAT, es en algunos casos necesario requerir de servicios externos para realizar los objetivos específicos de la mejor manera y es por esto que se debe establecer alianzas o acuerdos con los proveedores o empresas externas más idóneas y cualificadas, que se puedan obtener en el mercado. Para lograr aquello y no equivocarse, se ha establecido una serie de características principales que deben cumplir para ingresar al sistema JAT de una determinada empresa, características que son:

1. Tener la capacidad para llevar a cabo estrategias que sean compatibles con el negocio que se está formulando, en términos de competitividad y eficiencia sostenible.
2. La entrega de bienes o servicios debe ser de alta calidad, para lograr esto la empresa terciaria debe:

- Adecuar y mejorar productos ya existentes en Pro del negocio formulado del sistema JAT.
 - Tener calidad total y mejora continua.
 - Establecer el sistema JAT también en su empresa y a sus propios proveedores, si es posible.
3. Tener capacidad para responder cuando se requiera.
 - Realizar cambios rápidamente si no se cumple esta característica.
 - Entregar flexibilidad dentro de los procesos de producción.
 - Mejorar sus sistemas de información.
 - Entregar mercadería a tiempo y minimizar riesgos.
 4. La distribución sea lo mas eficiente posible.
 5. Concientizar a toda la organización lo importante que es el sistema JAT tanto para la empresa proveedora como a la empresa que se le aporta el servicio.
 6. Concientizar a todos los miembros de la organización terciaria, que todos ellos intervienen “directamente”, con sus respectivas funciones, al cliente final y traspasando a la empresa que se le esta concediendo el servicio o suministrando insumos.

2.5 Implementación de la Optimización a Transportes Interandinos S.A.

En esta etapa del estudio se pretende canalizar toda la teoría e investigación antes mencionada, con el fin de utilizar esta herramienta para conseguir la efectiva optimización requerida para la organización de Transportes Interandinos S.A., por consiguiente, es necesario ir avanzando paso a paso detalladamente en los diferentes estados o etapas del flujo de una concreta implementación de cualquier cambio organizacional, para encauzar y conferir adecuadamente esta aplicación a los diferentes elementos, departamentos, partes y agentes que interactúen directamente en la funcionalidad esencial de la empresa, donde se precise y en el cual se origine el cambio esperado. Estados o etapas tales como:

- Diagnóstico de problemáticas y objetivos establecidos.
- Establecimiento de parámetros.
- Determinaciones.
- Identificación.
- Intervención.
- Implementación.
- Conclusiones.

2.5.1 Diagnóstico de la cadena de suministros de Empresas Carozzi.

Durante el informe se han determinado problemáticas o inconvenientes que dificultan el funcionar de la empresa. A su vez, se han establecido objetivos que produzcan metas o soluciones tangibles para la optimización propia dentro de la organización y para

alcanzar un diagnóstico cabal de estos puntos ya establecidos, se debe referir directamente a la naturaleza de la organización o, en otros términos, al ámbito en donde se desenvuelve ésta. Teniendo en conocimiento tal situación, se logra diagnosticar de mejor manera la condición problemática y en donde se debe focalizar nuestro proceso de eficiencia.

Apelando al saber que se tiene respecto del propósito de esta empresa, que puede entenderse como el ser agente directo de la logística de otra organización como es Carozzi. Se debe establecer entonces, la concreción y la razón de la logística para la situación de nuestra empresa y diagnosticar la función en ella. Para tal motivo se define la logística como *“Parte del proceso de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como la información relacionada, desde punto de origen hasta el punto del consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”*⁶², lo que se convierte en imperioso determinar el rol de Interandinos en la cadena de suministro que utiliza Carozzi, y a su vez, estipular las partes organizacionales que interactúan en dicha cadena y su administración.

Tendiendo en cuenta que la administración de la cadena de suministro es *“coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministro*

⁶² Ronald H. Ballou, Logística Administración de la cadena de suministro, Editorial Pearson Educación, quinta edición, 2004, Naucalpan de Juárez, México. Págs. 4-5.

*como un todo.*⁶², esto nos arroja que siempre se debe tener una permanente y sostenible renovación organizacional para crear competitividad, tanto para el sistema global logístico, (el conjunto de empresas que interactúan en la cadena), como para la empresa individual y la cadena de suministros, para obtener los objetivos deseables.

Lo que es importante es donde se debe establecer dicha optimización y para esto es necesario tener una visión global acerca de lo que se debe observar en “*el modelo de dirección de la cadena de suministros*”⁶³ que tiene Carozzi.

El principio de este modelo es “*Llevar los bienes o servicios adecuados al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas, a la vez que se consigue la mayor contribución a la empresa*”⁶⁴, por lo tanto se debe precisar y conectar este objetivo con su funcionalidad respecto de la empresa para adquirir un concreto diagnóstico, reflejando lo siguiente:

- ❖ Medio ambiente global: Constituyendo la coordinación entre compañías y coordinación entre funciones.
 - Coordinación entre compañías: Se compone entre diversas empresas con distintos propósitos, que se relacionan entre si al encontrarse inmersas en un mismo negocio global, que en este caso, comprende el sistema logístico total de Empresas Carozzi, estando compuestos por algunos como:
 - Proveedores de Insumos (Glucosa, remolacha, materias alimenticias, etc.)

⁶³ Anexo N° 23, Modelo de Dirección de la Cadena de Suministros.

⁶⁴ Ronald H. Ballou, Logística Administración de la cadena de suministro, Editorial Pearson Educación, quinta edición, 2004, Naucalpan de Juárez, México. Pág 6.

- Industrias Carozzi (Fabricación, elaboración, etc.)
- Casos & CIA (Almacenamiento, inventarios, stock, etc.)
- Transportes Interandinos (Contingente y distribución terciaria directa)
- Transportes Grace LTD, Quiroz, etc. (Distribución a contrata terciaria indirecta)

○ Diagnóstico coordinación entre compañías:

Analizando todas las variantes y aspectos que promueven la misión de sistematizar y/o emprender concretamente la simbiosis entre empresas en un negocio común, podemos determinar lo siguiente:

- La estrategia, la planeación y la confederación entre los agentes que coordinan la cadena de suministro, diseñada por Empresas Carozzi es coherente y efectiva con la búsqueda de eliminación de costos fijos y responsabilidades por parte de la misma empresa.
- Mantiene un eficiente intercambio y expedito flujo en el sistema de proveedores, ostentando un soporte y un resguardo bajo convenios con terceros proveedores.
- Excelente manejo de relaciones entre compañías intermediarias al sistema.
- Estructura de la cadena de suministro acorde a las necesidades de la empresa, sobre todo en términos de ser una empresa multinacional.
- La distribución anclada con el sistema de almacenamiento, presenta inconvenientes en distintos tramos del ciclo logístico, focalizado en el punto del traspaso de producto terminado al cliente final, produciendo obstáculos y aumento de costos. Provocando a su vez, una nula optimización en los

distintos procesos funcionales de traspaso de carga, y en los procesos de distribución, siendo altamente requerida al tipo de negocio que se esta tratando al ser una compañía de gran tamaño.

- El sistema de de cargas y descarga, presenta inconvenientes tangibles en costos, junto con el aumento de ausentismos y rotación de personal.
 - Engorroso sistema burocrático de intercambio de papeleo al ingreso y egreso de camiones (externos e internos) de la empresa en cuestión y presencia de alto régimen estructural del sistema de pesaje que produce complicaciones de envíos.
 - Coordinación ineficiente entre empresas relacionadas al almacenaje y distribución de cargas.
 - Inexistencia de convenios con transportes o transportistas externos indirectos con la empresa en momentos de crisis.
-
- Coordinación entre funciones: Se enmarca como otro ente del medio ambiente global de la cadena de suministro, y se describe como conexión entre funciones de la empresa de mayor envergadura con las empresas satélite que intervienen en el mismo negocio. representándose directamente a los componentes y funciones internas de la compañía en este caso Empresas Carozzi. Que son:
 - Marketing.
 - Ventas.
 - Investigación y desarrollo.
 - Producción.
 - Compras,
 - Logística.

- Finanzas.
 - Servicio al cliente. Etc.
- Diagnóstico de la coordinación entre funciones:
- Analizar todas las variables y aspectos que promueven el buen funcionamiento de coordinación de las funciones entre compañías, para un bien común de negocios, arrojando como resultado lo siguiente:
- Interacción satisfactoria entre funciones y resultados de procesos de los distintos componentes de acción que poseen las diversificadas empresas.
 - Dependencia entre las partes que sea provechosa entre si para lograr mejores dividendos entrelazados al momento del éxito que tenga Carozzi. Pero, a su vez, tal dependencia instaura en el sistema logístico una inseguridad, en otras palabras, la aparición de algún incumplimiento de determinada empresa funcional perteneciente a la cadena de suministros de Carozzi, lleva a la consiguiente inestabilidad e inseguridad del sistema.
 - Compromiso establecido y cumplido entre las partes eficazmente.
 - Comportamiento satisfactorio entre las partes a la hora de accionar las funciones de la cadena produciendo coordinación efectiva.
 - Confianza insatisfactoria, al momento de no responder adecuadamente a los requerimientos de Carozzi.
 - Riesgo altísimo tomado por las empresas satélites que son, Interandinos y Casos & CIA., sobre todo en el primer caso, al arrojarle mucha responsabilidad.
 - Estructura y sistema procesal logístico incompatible para lograr competitividad en el tipo de negocio que se esta acotando.

- Convenio nulo de respaldo con subcontratistas como soporte para la realización de alguna función logística faltante.

Tomando los análisis mencionados del medio ambiente global de la cadena de suministros de empresa Carozzi, sumada a los límites o problemáticas halladas en la parte **2.2.1** del presente informe. Nos arroja claros indicios de dificultades que presenta por parte de Transportes Interandinos en su cometido como organización para realizar de forma eficiente las funciones requeridas en dicha cadena y en respuesta a los requerimientos mismos de Empresas Carozzi. Lo que origina una búsqueda focalizada de estos límites, ocasionándose necesario identificar y diagnosticar los estados actuales de la empresa para establecer de mejor manera los parámetros de solución que aporta este escrito hacia la meta de obtener una efectiva optimización organizacional.

2.5.1.1 Diagnóstico actual de la estructura de Transportes Interandinos sucursal

Viña del Mar.

Todo diagnóstico o conocimiento cabal de cualquier especie necesita de un patrón o pauta de seguimiento para adquirir una concreta comprensión y una práctica evaluación que resulte de éste. Estableciendo los puntos característicos precisos de cohesión de este estudio, el presente diagnóstico, por tanto, se basará en el autor a través del cual se ha estado encauzando este informe, siendo esta la teoría de Henry Mintzberg con la identificación de elementos de Transporte Interandinos en las cinco partes fundamentales de la organización.

- Núcleo de operaciones: Compuesto por los que realizan todas las faenas físicas, funcionales y operativas, que comprenden el propósito mismo de la empresa. Éste es representado por chóferes, operarios de grúas, peonetas e intervinientes de la distribución del sistema logístico global de Empresas Carozzi.

Esta parte fundamental de la organización, presenta aciertos e inconvenientes propios de una empresa de este tipo, por lo tanto para adquirir una efectiva optimización organizacional es necesario identificar estas limitantes de la funcionalidad estructural de Interandinos. Los cuales se muestran como las más representativas:

- Incompatibilidad de cantidad de operarios versus el número de cargas o viajes programados por parte de la gerencia.
 - Escasez de manualidad de carga física en puntos de destinos y en los distintos objetivos de descargas.
 - Insuficiente diversificación y especialización de trabajo objetivo en plano vertical y horizontal.
 - Precaria formalización del diseño en posiciones individuales.
 - Sistema de control insuficiente y burocrático, entre otros.
- Línea media o Directores de línea: Esta parte está compuesta por directores de plana media o administrativos medios, componiéndose por administrativos financieros, operativos y de sistemas Desde aquí los límites que se pueden encontrar son:
 - Sobrecarga de diversidad de deberes y funciones específicas.

- Déficit de cantidad de funcionarios, tanto para la ejecución administrativa organizacional, como para el nivel aplicable que requiere la empresa.
- Cuantiosos deberes específicos del sistema logístico global son realizados por administrativos ajenos a la empresa, siendo estos, pertenecientes a otras empresas tales como Casos & CIA. y en la mismísima Empresas Carozzi, produciendo una desconexión y descoordinación con la función principal y primordial de la empresa objetivo.
- Manifestación evidente de diversificación de obligaciones para administrativos y directivos medios, desviándolos del foco específico de sus respectivos cargos.
- Coordinación con el ápice estratégico relativamente nula.
- Manifestación notoria de cuellos de botellas en información y objetivos.
- Aumento de responsabilidad innecesaria en distintas obligaciones dentro de la organización.
- Escasa formalización de funciones.
- Staff o Personal de apoyo: Son las que dan el soporte para realizar de buena forma la funcionalidad principal de la empresa indirectamente. En este caso no existe dentro de la empresa, pero se ramifica por parte de Empresas Carozzi y Casos & CIA., por lo tanto, muestra límites evidentes tales como:

- Nula comprensión del medio y de la realidad de la empresa objetivo.
 - Coordinación deficiente tanto para objetivos globales como específicos.
 - Al tener determinados y diferentes deberes con sus respectivas empresas causa un vacío de interés con las funciones de Interandinos, ocasionando dilaciones en los sistemas definidos que involucren la relación entre este staff y la empresa objetivo.
 - Identificación débil con dicha empresa objetivo, por ende se produce a su vez una nula identidad, indirectamente, con el objetivo del sistema logístico global existente.
- Tecnoestructura: Los que sustentan en forma técnica o soportan los distintos sistemas técnicos de la empresa, planificándolos y preocupándose del eficiente funcionamiento de estos. Al igual que el elemento fundamental anterior de Staff o Personal de apoyo, éstos están representados en otras empresas y no físicamente en la empresa objetivo, demostrando los mismos límites que ya fueron mencionados anteriormente con algunas adiciones específicas, como por ejemplo:
 - Insuficiente especialización de los sistemas operativos informáticos que requiere Interandinos.
 - Escaso material o instrumento para la producción de eficiencia organizacional específica para una empresa como las características de Interandinos.

- Nulo acceso a monitoreo y coordinación del funcionar directo de los mismos deberes realizables por parte los propios administrativos pertenecientes por Interandinos.
- Frágil interacción y coordinación de información específica logística a todo nivel de la empresa objetivo.
- **Ápice estratégico:** Representado por los gerentes y directores generales de Interandinos.

En este último elemento, fundamental de la organización de esta empresa, se muestran límites estructurales y funcionales que interfieren en el directo funcionamiento general que ejerce este tipo de empresa, representados estos inconvenientes en distintas aristas, tales como:

- Incomunicación intermitente con la línea media y acentuándose en el núcleo operativo.
- Falta de precisión de las necesidades cotidianas que hay en la empresa, en otras palabras, permanecer actualizado acerca de las contingencias propias de la organización.
- Interacción nula con los trabajadores de la base del núcleo operativo con respecto a la funcionalidad del sistema.
- Poca visibilización organizacional en los detalles de los distintos departamentos o puestos orientados a la búsqueda de resultados prácticos para la empresa.

Todas las limitantes ya antes mencionadas son un conjunto de problemas preestablecidos que buscan los puntos exactos donde desea intervenir nuestro informe. Es por lo cual, todas estas intervenciones serán mencionadas en el establecimiento de parámetros que se realizará posteriormente. (Complemento con Anexo N° 24)⁶⁵

2.5.1.2 Diagnóstico actual de los procesos de Transportes Interandinos sucursal Viña del Mar.

El propósito de este ensayo o informe es la búsqueda de lograr eficiencia en los distintos procesos funcionales de la organización ya abordada, lo cual no puede lograrse sin mejorar la eficiencia de la estructura organizacional, que es la base de los procesos.

El diagnóstico previo ya realizado nos permite focalizarnos en los puntos específicos necesarios para realizar dicha optimización, para lo cual se necesita determinar o establecer los procesos donde intervino el alumno y además los que interactuaban en su entorno, respecto al funcionamiento fundamental de la distribución logística de dicha empresa, los cuales serán nombrados a continuación:

- Proceso de distribución logístico: En dicho proceso se basa todo el sistema armonizado que ejecuta el propósito esencial de Interandino, enmarcándose en distintos procesos, que en conjunto, hacen el proceso en sí.

⁶⁵ Anexo N° 24, Estructura organizacional actual de Interandinos sucursal Viña del Mar.

- Proceso de chequeo de carga: Tal proceso se refiere a la supervisión del ingreso de carga, dentro del cual se encuentran 3 tipos de agentes que realizan la supervisión, referidos al chofer, supervisor propiamente tal y el operario de grúa o carga. Dicho proceso es engorroso para el sistema propiamente tal y produce inconvenientes a Interandinos desde el inicio del proceso de distribución logística
- Proceso de ruta del camión: Se refiere al camino que sigue el camión hacia el destino objetivo. El problema aparece puesto que sólo se realiza a conciencia del chofer sin una previa programación de diseño de rutas de envío de cargas, estableciendo el más idóneo diseño de ruta desde la sucursal al destino requerido
- Proceso de entrega: En este punto el problema que ocurre hace mención a:
 - Desprogramación de descarga, produciendo lentitud y demora.
 - Inasistencia de peonetas externos de descarga, ocurriendo tanto estancamientos de éstas como también de próximos destinos y usos del propio camión.
- Proceso de programación de horarios: En éste aparecen desprogramaciones o selecciones de horarios de destinos inadecuados ya que este proceso deja plenamente a criterio del chofer y no a una programación de los lineamientos intermedios de Interandinos,

ocurriendo en la decisión elecciones de dichos horarios ineficientes que producen costos para la empresa.

- Proceso de chequeo en entrega de mercadería: En tal proceso ocurren problemas como el momento de la entrega de mercadería cuando hay inexactitudes en las guías de despacho puesto que esto se realiza a mano, con responsabilidad del chofer y del cliente objetivo.
- Proceso de control: Conjunto de procesos que llevan al control de los distintos procesos operativos dentro y fuera de la empresa, acentuando los límites de dichos procesos, que son:
 - Control de pesaje de entrada y salida del vehiculo o camión: Sistema eficaz pero burocrático que produce lentitud a la hora de realizar el proceso de distribución logística, fundamental de la empresa, ya que se realiza el pesaje con camión vacío y lleno que debe estar acorde a la carga y ser presentado a una oficina lejana del mismo punto donde se realiza el pesaje.
 - Control de llenado de combustible: En dicho proceso se fiscaliza la cantidad de combustible y kilometraje realizado del camión el día anterior, siendo positivo para la empresa pero no eficiente en el sistema en sí, ya que se debe ser tomado digitalmente uno por uno, realizado esto por una sola persona. A su vez dicho llenado se realiza

con una sola maquina expendedora, produciendo filas de atochamiento en la salida de los camiones.

- Control de mantenimiento de camión: En tal proceso, se pretende que el camión esté en óptimas operaciones, tanto estética como funcionalmente, siendo el problema que esto lo realiza la misma persona que entrega los inicios de viaje, viáticos, entre otros, produciendo un estancamiento en la salida de camiones
- Control de carga en interior del camión: Para administrativos o líneas medias, este chequeo es engorroso ya que se debe identificar primero físicamente la guía de despacho con la búsqueda en el computador de dicha guía virtual, haciendo un proceso de llenado lento.
- Control de hoja de ruta: En dicha hoja aparecen todos los antecedentes del chofer, camión y viáticos de cada viaje que ha realizado el chofer en el día específico. El sistema de llenado es digitalizado, por ende realiza un sistema dificultoso y engorroso.
- Control de cargas globales del día y la semana: Se debe realizar un cálculo completo de las toneladas distribuidas por parte de Interandinos durante el día y la semana informando al ápice estratégico. Este resultado lo comparten distintos departamentos de diferentes empresas, dentro de las más importantes y donde son más provechosas es en Carozzi e Interandinos para tener un control eficiente y neto de traslados y mercaderías, por lo que dicho número

no es exacto y no esta acorde con la realidad al no tener un control minucioso del asunto.

- Control de planilla: Este proceso se refiere al control de los detalles del viaje plasmados en una planilla, en la cual se muestra lo comercial del viaje que debe coincidir tanto para Carozzi como para Interandinos, en palabras simples es el precio total de los servicios prestados por Interandinos. Este proceso es digitalizado y a su vez manual a través de planillas.
- Procesos administrativos: El conjunto de este proceso se basa en un sistema de organización que permite el concreto funcionamiento interno de la empresa. Dicho sistema de procesos se compone de:
 - Proceso de organización de operarios: Administra y ordena toda la plana operativa de la empresa para así lograr determinar el puesto específico y necesario para la empresa a la que pertenece dicho operario. Este proceso es muy efectivo pero a su vez tiene fallas estructurales muy latentes ya que dicho sistema no regula algunas operaciones básicas que necesita la empresa como por ejemplo el sistema de peonetas, al no pertenecer a ninguna empresa comienzan aparecer faltas al trabajo y nula identificación con la organización. El sistema de operarios de orquillas también tiene algunas fallas ya

que realizan funciones tanto para Carozzi como para Interandinos lo que produce descoordinación de distintas órdenes y funciones.

- Proceso organizativo de planilla: Por lo ya antes mencionado cada planilla muestra el costo del servicio de Interandinos. Dicha organización es necesaria para tener un ordenamiento de las funciones de ésta, tanto para la organización como para el cliente objetivo que en este caso es Carozzi.
- Proceso de programación de pedidos: Consiste simplemente en los destinos donde se necesite enviar las cargas específicas. Este sistema para la sucursal de Interandinos Viña del mar es completamente a mano sin ningún control y sin ninguna programación previa, lo que hace deficiente dicho proceso.
- Proceso de selección de camión determinado: Este proceso se trata de la selección del camión determinado para dichas cargas específicas. Éste presenta grandes inconvenientes que trascienden directamente a las funciones globales de Interandinos ya que este sistema es realizado únicamente en la sucursal de la casa matriz en Nos, Santiago, produciendo inoperancia y conflicto de interés de una sucursal a otra.
- Proceso de selección de transportes terciarios: Se trata de la utilización en periodos específicos cuando hay sobrecarga de demanda y donde Interandinos no abarca tal situación. El problema

comienza cuando dicha subcontratación también es insuficiente para Interandinos al no tener convenios previos o contratos formalizados con empresas externas con anterioridad, en periodos que se conoce que habrá sobredemanda de servicio.

- Proceso de programación de mantenimiento de camiones: Éste se realiza a la par con el taller de Interandinos de Quilpué, donde se ven los chequeos de camiones y de mantenimiento normal a la hora de realizar revisiones técnicas, lo cual lo realiza solo el chofer.
- Procesos contables y financieros: Los realiza conjuntamente con Carozzi, teniendo un registro cabal y concreto. Cada función está realizada tanto por contadores propios como de Carozzi. Junto con ello hay un sistema de procesos que se realizan en puntos específicos o en departamentos puntales al interior de Interandinos, los cuales son formados por:
 - Proceso de contabilidad general: Ésto es anexado con la plana financiera de Carozzi, como antes se ha mencionado. Este departamento se encarga en otros términos, de la caja grande de Interandinos.
 - Proceso de administración de caja chica: En dicho proceso se realizan todas las actividades en donde se requiere el dinero en las funciones practicas de Interandinos, estas actividades se pueden visualizar en tipos de viáticos, pago de pasaje de peonetas, dinero de combustible en zonas lejanas, entre otras.

- Proceso de entrega y control de viáticos de flota pequeña y grande:
Sistema engorroso que entrega y controla todo lo referente a viáticos a todo tipo de choferes tanto de flota local como regional.
- Proceso de arqueo de cajas: Todo gasto e ingreso de dinero tanto en cajas de chicas de taller o de operación como la caja grande, se hace arqueo diario y semanal para luego hacer el total global por parte de la contabilidad general de Interandinos y Carozzi. Este registro es formalizado tanto de manera computacional como manualmente

2.5.2 Establecimiento de parámetros

Con la realización previa de los distintos diagnósticos actuales organizacionales de Interandinos, tanto estructural como de los procesos, permite establecer en los puntos críticos los parámetros de cambio donde se necesite, logrando así la optimización requerida, representando el punto neurálgico del tema del presente informe

❖ Parámetros de estructura organizacional

- Realización de estructura organizacional acorde a la necesidad de Interandinos sucursal de Viña del Mar, basada a la hipótesis de Mintzberg

- Colocación de puntos estratégicos para el eficiente acople de las funciones de la empresa en sí. Los nichos de puntos se establecerán en Staff de apoyo y Tecnoestructura.
- Consolidación de línea media.
- Ápice estratégico integrativo y óptimo para la armonización de las funciones, tanto generales como específicas de la empresa.
- Integración plana operativa tanto con las funciones de la empresa como la identificación de la misma.

❖ Parámetros de optimización de procesos organizacionales

- Inserción de modernización de procesos con sus respectivos principios y fundamentos.
- Cambio de la cultura organizacional de Transportes Interandinos
- Eficiente manejo de los distintos procesos de Interandinos, para así lograr la implantación adecuada de dicha optimización organizacional, mejorando los procesos requeridos.

- Implementación de sistemas de nuevas tecnologías y sistemas computacionales en los puntos críticos antes mencionados en los diagnósticos actuales de la empresa.
- Aplicación de optimización con el sistema integrado JAT (Justo A Tiempo) en todas las empresas que se relacione con el sistema logístico general.

2.5.3 Implementación de optimización estructural organizacional

Ser competitivo es la meta de toda organización, ser líder en el mercado que esté situado es el objetivo mismo de un administrador, pero para obtener estos dos propósitos no es fácil y conduce a la producción de eficiencia, basado siempre en reducción de costos y modernización en producción. Para lograr una concreta y práctica optimización tanto en procesos como en funciones se debe intervenir la estructura misma de la empresa determinada, es por eso que una efectiva implementación de ésta crea las bases de una real eficiencia en los procesos organizacionales y esta base es netamente la estructura de la organización.

2.5.3.1 Estructuración organizacional según hipótesis de Mintzberg

Para que Interandinos, sucursal Viña del Mar, tenga una optimización organizacional real debe partir por la base que es su estructura. Para esto se desglosará la hipótesis de Mintzberg sobre eficiencia de estructura organizacional para la realidad de Interandinos.

Apelando al previo conocimiento de la hipótesis de Mintzberg que “*La estructura efectiva requiere consistencia entre parámetros de diseño y factores de contingencia*”³⁴ es preciso determinar lo antes mencionado con Interandinos. Ésto nos permitirá comprender de esta organización sus funcionamientos internos y externos, además del por qué de su diseño estructural y factor situacional que actualmente posee.

Parámetros de diseño

Detallando los parámetros de diseños actuales de Interandinos Viña del Mar, junto con sus posibles soluciones, para que sean acorde a la eficiencia estructural organizacional de Mintzberg, como:

1. Decisiones de posiciones individuales: En esta empresa la división individual es netamente por función, sin una previa estrategia de objetivos y de resultados esperados, por lo cual hace que su especialización de trabajo sea netamente horizontal, refiriéndose a que las tareas son definidas o realizadas bajo el alero de un supervisor, por lo cual detecta un desperfecto en el sistema ya que las funciones son automatizadas y se necesita una previa orden para una posible labor.

Por otra parte la formalización del comportamiento más la formación o entrenamiento son muy estructurados, lo cual restringe la autovalencia del trabajador, independiente a la línea o escala jerárquica a la que pertenezca el individuo.

Como solución en este parámetro, para lograr la eficiencia requerida se deben flexibilizar las posiciones individuales de cada trabajador de Interandinos, no quitando la estructura en sí sino adaptándola al sistema productivo de la empresa, otorgándole más responsabilidad al trabajador específico para así alcanzar una fluida armonización de labores y acciones.

2. Diseño de vínculos: Como lo señala el autor son los resultados esperados acorde a la coordinación de la organización. Interandinos actualmente sólo utiliza el sistema de planificación y control, que se trata de obtener la normalización de resultados esperados despreocupándose del dispositivo de enlace, que es la adaptación mutua. Ésto en parte es positivo ya que deja un modelo por el cual se rige continuamente, pero a su vez arroja una complicación ineludible ya que no existe una revisión periódica de este modelo, produciendo un posible incremento de diferentes costos a la empresa debido que no se renueva a cambios positivos del mercado.

Para evitar esto es necesario tener una normalización de resultados esperados, pero se debe chequear periódicamente este sistema para estar a la vanguardia de la eficiencia del mercado, pero nunca dejando de lado los dispositivos de enlace, ya que son la coordinación misma del trabajo interno o funcionamiento propiamente tal de Interandinos

3. Diseño de superestructura: Sabiendo que este parámetro se refiere al cuestionamiento de cantidad de unidades y tamaño para la organización, el agrupamiento de unidades no es acorde a las funciones y acciones actuales de Interandinos, lo cual hemos mencionado repetidas veces de que existe un atochamiento de funciones para la línea media, donde la funcionalidad cae bajo sólo una persona, mientras que la agrupación de unidad divisional no existe, ya que la especialización de trabajo en partes fundamentales de la organización como tecnoestructura y/o staff de apoyo son realizados por la empresa matriz que es Carozzi, lo que nos arroja una desinformación y una desconexión interna en puntos específicos del buen funcionar de Interandinos, eliminando la coordinación mutua y adaptación recíproca.

En este punto es donde se necesita la intervención fehaciente de reestructuración que pretende realizar esta tesis, puesto que el sistema de supervisión que afecta al agrupamiento de unidad (Funcional y divisional) y al tamaño de unidades (A cuantos miembros participantes o que forman parte de la división de una empresa) no son acordes a la producción de eficiencia estructural que requiere esta empresa. Su funcionalidad es eliminar costos para Carozzi, pero como empresa propiamente tal necesita colocar puntos estratégicos en las partes fundamentales de cualquier organización primordialmente en tecnoestructura y staff de apoyo para producir una conexión interna fluida y sólida que permita soslayar cualquier inconveniente como

empresa de distribución logística que es. Por esto que al aumentar no en número de unidad, sino que de tamaño estructural organizacional permite establecer las bases de una efectiva optimización organizacional tanto en los procesos como en la estructura propiamente tal, ya que al tener conocimiento interno preciso de toda la empresa, es decir, en las cinco partes fundamentales de la organización, permite una visión detallada de todos los procesos internos que aportan al funcionamiento global de Interandinos. Así se podrá identificar inconvenientes que afectan la marcha de la empresa y se podrá solucionar directamente dicha situación, teniendo un control directo total y global de esta empresa.

4. Diseño de toma de decisiones: Como el mismo nombre lo dice, dicho diseño que distribuye la toma de decisiones a personas específicas de confianza y responsabilidad de Interandinos, es fuertemente centralizada, ya que el poder es ejercido por el gerente general de Interandinos Chile, que se ubica en la casa matriz de Interandinos en Nos, Santiago arrojando sus órdenes a una sola persona, para que la instrucción sea directa y concreta a la estrategia que el ápice estratégico general pretende realizar. Ésto es positivo en parte, ya que se acata la orden del ápice estratégico directamente, pero a su vez produce un gran problema ya que la sucursal de Viña del Mar se hace dependiente de las instrucciones que entrega la casa matriz, por lo cual burocratiza toda la información interna de dicha sucursal, afectando tanto al funcionamiento como a la relación interna de la organización

(Departamentos, personal individual como funcionarios con dual cargo). A su vez toda instrucción no toma la realidad objetiva de la sucursal específica y en algunas veces es inadecuada e inoperante a la realidad misma de dicha oficina geográfica.

Siguiendo la obtención de eficiencia que se necesita bajo el parámetro de Mintzberg, este punto se debe abordar muy detenidamente, puesto que se puede modificar la cultura organizacional propia de la empresa, produciendo una desinformación de dichos integrantes de la organización. Con el objetivo de evitar lo antes mencionado es necesaria una descentralización gradual e informada para la realidad de dicha empresa. Ésto no quiere decir que sea una descentralización horizontal, que se refiere a miembros fuera de la cadena jerárquica, sino que una descentralización vertical que consiste en el ápice estratégico de la sucursal específica a la línea media de la cadena jerárquica, estableciendo instrucciones en base a la realidad de la sucursal propiamente tal. Con ésto se logra independencia, autovalencia, individualidad organizacional que permite una eficiencia del trabajo objetivo que se tenga en ese mercado geográfico regional y a su vez resolver inconvenientes propios y cotidianos se susciten en el ciclo operativo diario de la empresa, ya que la toma de decisiones la realizará el ápice estratégico que está inmerso en la misma realidad de la empresa.

Factores de contingencia

Como sabemos, los factores de contingencia o situacionales están entrelazados fielmente con los parámetros de diseño ya que se afectan recíprocamente, por lo que cualquier cambio que suceda entre ellos afecta al otro. Es por esto que para Interandinos sus estados o condiciones organizativas actuales no afectan o no son correctamente tomadas en la estrategia misma de la empresa, por lo que no consigue el objetivo mismo de estos estados, que es el correcto automatismo como organización, por lo tanto se mencionará sus dificultades de condiciones organizativas actuales y se adjuntará su posible solución para que entre a la consistencia que Mintzberg pretende producir para la reestructuración eficiente que el autor profesa.

1. Edad y tamaño: Como sabemos y como lo profesa Mintzberg en sus cuatro afirmaciones sobre edad y tamaño organizacionales para Interandinos una empresa nacida en 1980 es relativamente joven según los modelos o empresas de similar rubro, según su objetivo de ser empresa terciaria y comparando la primera y segunda afirmación que se refiere a que cuanto más grande y más años tiene una organización más formalizada es, lo cual es efectivo, puesto que Interandinos esta altamente formalizada organizacionalmente. Se comporta de acuerdo a un sistema instaurado y burocratizado durante los años, teniendo leves cambios estructurales que producen mejoras, empero, no alcanza la competitividad y eficiencia necesaria para lograr una optimización real que aporte y de frutos o beneficios palpables a la empresa global que es

Carozzi. Esto no quita que entregue su servicio de forma eficaz, sin embargo, no es eficiente ni provechosa.

En tanto la tercera afirmación que señala que cuanto más grande la organización más elaborada y especializada será su estructura en parte es correcta, pero en el sistema de reducción de costos que se mantiene para esta empresa limita su mismo actuar para dar beneficios y ser sustentable en el tiempo al tener una estructura más específica según labor, ya que se apega simplemente a la sencillez y a hacer sus servicios de forma estándar, sin lograr la competencia requerida para el mercado que se está abordando.

En la cuarta afirmación, refiriéndose a que la estructura refleja la época de fundación al sector individual al que pertenece es efectiva ya que muestra vestigios del sistema estructural de la época en que fue formada.

De acuerdo a lo antes mencionado y tomando la realidad de Interandinos, más las afirmaciones expresas por Mintzberg, es correcto tener una formalización de una empresa con sus años y tamaño que tiene Interandinos, pero la especialización, lo elaborado y lo específico no es parte primordial de esencia la estructura de la empresa de Interandinos. Como se dijo anteriormente Carozzi busca para Interandinos reducir lo más posible los costos de distribución logística, por lo que la especialización no se hace latente, consiguiendo a su vez una reducción de costos, sin embargo, tal situación conlleva a que la organización no sea óptima en su producción, encontrándose con costos en el ciclo operativo mismo del servicio que entrega Interandinos al no haber

especialistas que entreguen información expedita o que hagan el proceso objetivo que tiene dicha organización, por lo tanto una especialización estructural por sector, sería un aporte fehaciente y daría beneficios tanto para Interandinos como a la empresa que le entrega sus servicios

2. Sistema técnico: Utilizando el significado que le entrega a este factor Mintzberg como los instrumentos que realizan el producto o el servicio en este caso y refiriéndose aún más a la primera afirmación que éste otorga que señalan que cuanto más controlado están los operarios más formalizado será su trabajo y será más burocrático. En este caso Interandinos actualmente se comporta acorde a tal afirmación ya que su sistema operativo es bastante controlado y muy burocratizado, lo que en ocasiones de imprevisto no le otorga la libertad al individuo de solucionar expeditamente para acelerar así el proceso productivo. Mientras que en la segunda afirmación acerca de que cuanto más complejo el sistema técnico, más elaborado el staff de apoyo no se condice en Carozzi, ya que su Staff de apoyo lo maneja otra empresa, no conociendo toda la realidad interna de Interandinos.

A su vez la tercera afirmación que consiste en que la automatización del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en otra orgánica, se convierte en el punto neurálgico de este informe, ya que la optimización se basa en convertir una estructura

administrativa burocrática que es Interandinos en una orgánica que pretenda tener una compenetración entre las partes fundamentales de tecnoestructura, línea media y staff de apoyo, para así armonizar las operaciones del sistema técnico.

Como se ha estado mencionando anteriormente el control y la burocracia sirve para formalizar el trabajo y sistematizar los resultados esperados que para Interandinos son el número de transportes de cargas y descargas realizadas, obteniendo cifras tangibles y establecidas en plazos logísticos, pero encasilla al operario limitando sus opciones de ser ente del proceso del servicio. Lo correcto sería entregarle mayor libertad y mayor capacitación para que se desenvuelva así y con esto aporte a su vez a los procesos de línea media, tecnoestructura y staff de apoyo, para de esta forma pasar de un trabajador sistematizado o pasivo a un ente proactivo al mismo sistema integral. Con ésto se resolverá también el punto preestablecido en los parámetros señalados del presente informe, que es la integración del núcleo operativo a la organización, esto quiere decir obtener una identificación con la empresa misma por parte del núcleo operativo y esta inclusión también abarca la integración del trabajador de la base piramidal del dicho núcleo.

En tanto a la complejidad del sistema técnico o más elaborado es efectivo que el staff de apoyo aumentará. Como este informe busca producir un desarrollo a la modernización de los procesos propios de esta empresa, es sensato e inevitable la inclusión de nuevo y sofisticado de nuevas herramientas que aportan al perfeccionamiento del sistema

técnico, logrando con esto la eficiencia esperada en los procesos. Esto conllevará de paso irrenunciablemente a la creación de un staff de apoyo acorde a dicho perfeccionamiento, lo que necesitará nuevamente lo ya antes mencionado de determinar el staff de apoyo que necesita la estructura organizacional de esta empresa.

De la misma forma, la automatización del núcleo operativo de Transporte Interandinos transformará la estructura administrativa burocrática en la tan ansiada estructura orgánica. Esto permite la fluidez y armonización proactiva que aporta beneficios tanto al cliente final como a Empresas Carozzi.

Esta estructura orgánica no es fácil de obtener sin un cambio radical tanto en la cultura organizacional como en cada individuo interviniendo en cada dificultad, problema, hasta el mínimo detalle que afecten el expedito andar del ciclo operativo y a su vez reduciendo todos los costos innecesarios para dicho cambio, afectando directamente desde la recepción de camiones hasta la descarga final que realiza el último peoneta que interviene en todo el ciclo del servicio, analizando de forma minuciosa el sistema de distribución logística de Interandinos, con esto se podrá obtener la modernización necesaria y óptima que convierte a una simple empresa de transporte en una eficiente.

3. Entorno o ambiente: En dicho caso el autor de la hipótesis lo describe como las características externas de la empresa, esto quiere decir, las que no están al alcance del ápice estratégico de Interandinos, lo cual no se puede controlar, puesto que el autor lo muestra en las cuatro afirmaciones de este factor situacional, que se basan en lo dinámico, complejo,

diversificado y en la hostilidad del entorno donde esté situada la empresa, refiriéndose netamente a la condición externa con la que convive Interandinos lo que hace que entre más cambiante sea el entorno de la organización más orgánica, descentralizada, diversificada y transitoria sea su estructura organizacional. Esto administrativamente para Interandinos no le perturba, puesto que el sector industrial en que esta ubicada, más las leyes que afectan como empresa de transporte y a la situación misma del mercado no afectan como entorno cambiante, lo que hace que su estructura sea formalizada, mientras que todas las afirmaciones que expresa Mintzberg se diluyen ya que es un entorno fijo, sistematizado y confiable, lo que hace que la estructura no tenga mayores cambios producto de su entorno.

Como solución no se puede intervenir mucho administrativamente puesto que no es posible controlar sucesos futuros, pero se puede instaurar una posible instrucción previendo inconvenientes posteriores creando una estructura organizacional de salvaguarda según determinado tiempo.

4. Poder: Este factor situacional se entrelaza bastante con los subconjuntos del parámetro de diseño de la toma de decisiones, puesto que canaliza las afirmaciones al control externo que pueda poseer esta empresa, ya que a mayor sea el control externo de la organización más centralizada y organizada es su estructura, esto como lo mencionamos antes en la toma de

decisiones es correcto, ya que Interandinos Viña del Mar es controlada directamente por su casa matriz en Santiago.

En la segunda afirmación, cuanto más coalición externa dividida hará aparecer una coalición interna, politizada y viceversa. Actualmente para Interandinos no se cumple esta afirmación.

En tanto la tercera afirmación afecta a la eficiencia estructural organizacional puesto que radica en la estructura actual de Interandinos, puesto que esta afirma que la moda favorece la estructura del momento (y la cultura), aunque a veces sea inadecuada, ya que la moda de hoy en día es tener una estructura rígida, automatizada, estructurada al objetivo, dando un desconocimiento y desconexión de la realidad al ápice estratégico, debido a que al tener una visión de trabajo esquematizada se olvida de lo reales aspectos que afectan a los distintos procesos específicos que intervienen en el funcionamiento global de la empresa.

Como ya antes se ha mencionado, la solución de la primera afirmación para Interandinos sería una descentralización controlada horizontal para intervenir la realidad de la sucursal a la cual nos estamos refiriendo. Mientras que en la estructura del momento se necesitará ser atípica a las empresas de este tipo, ya que no tienen una visión de empresa innovadora que sobrepase las dificultades de manera fácil y expedita, logrando una perfección transversal que convierte tanto a la cadena de suministros de la Empresa Carozzi en un bien palpable al mediando y largo plazo.

Con todo lo anteriormente mencionado podemos constatar que entrelazando los parámetros de diseño con los factores de contingencia de manera eficiente conseguimos acercarnos de manera más próxima a la eficiencia estructural organizacional de la hipótesis de Mintzberg, interviniendo en cada punto establecido del informe y de esta manera se puede construir una satisfacción al crear puntos estratégicos en staff y tecnoestructura, logrando consolidación en línea media y en núcleo operativo, lo que permite dar identificación a la empresa y a su vez como punto final se puede cambiar la visión del ápice estratégico a una visión más integrativa y compenetrada a la eficiencia estructural organizacional que se ha establecido y explicado en los puntos de consistencia de parámetros de diseño y factores de contingencia. (Complemento con Anexo N° 25)⁶⁶

2.5.4 Implementación de optimización de proceso organizacional

En esta etapa del presente informe se comienza a abarcar todos los conceptos como información y términos que permitirán producir una modernización y/u optimización en todos los procesos que forman a la organización de Interandinos.

Siguiendo la secuencia del primer parámetro ya establecido para producir la dicha optimización, que es la “Inserción de modernización de procesos con sus respectivos principios y fundamentos.”. Se aludirá a los conceptos de los autores Loreto Marchant y

⁶⁶ Anexo N° 25, Consistencia de parámetros de diseño y factores situacionales de Interandinos.

Alfonso Cornejo, obtenidos por el marco teórico que se refieren a este tema de producción de eficiencia, aludiendo y tratando la realidad de la empresa mencionada durante el informe

2.5.4.1 Principios para la obtención de una efectiva modernización de procesos

Ya es sabido mediante lo expuesto en el marco teórico que para lograr una efectiva modernización se deben cumplir ciertas características en las empresas, las cuales Interandinos debe seguir y de esta manera se podrán efectuar los objetivos y metas de ser una empresa competitiva en el mercado.

1. Ser gradual: Se es consciente que para lograr beneficios de un sistema que es normalizado y formalizado, como el que se tiene en la distribución logística, no se puede introducir un cambio brusco en dicho sistema, puesto que no cumpliría los objetivos que se pretende instaurar, por lo tanto se debe cumplir ciertos requisitos para que este sea, como lo dice Loreto Marchant, progresivo:

- Se debe identificar el problema
- Investigar el problema (Buscando las causas, consecuencias, factores que afectan en él, etc.)
- Diagnosticar dicho problema
- Planificar (Instaurar una estrategia, alternativas de solución)
- Elección de la mejor alternativa
- Implementación gradual

- Revisión progresiva (Para lograr un sistema cíclico)

Con los requisitos previamente realizados, se puede instaurar recién una solución de manera paulatina, que en este caso para Interandinos, es la refacción de sistemas esenciales de distribución, que han sido señalados en los diagnósticos actuales de dicho informe, tales como:

- Proceso de distribución logístico
- Proceso administrativo
- Proceso de control
- Proceso contable y financiero

Esto le da coherencia también a lo antes mencionado por Alfonso Cornejo que en su hipótesis señala que las estructuras y los procesos son entidades que pueden entenderse como separadas, pero a la vez unidas, ya que se retroalimentan tanto en sus efectos, como también modifican una a la otra en el tiempo. Esto nos quiere decir que cualquier modificación, por pequeña que sea, cambiará el proceso completo y por eso debe hacerse gradualmente.

2. Generar redes de colaboración: A la par con la primera característica o principio de elaboración de modernidad organizacional es preciso e imperativo sumergirse, administrativa e investigativamente, de manera intrínseca dentro de los procesos específicos que conforman en conjunto la función primordial del servicio logístico de Interandinos y de ahí identificar y estipular los elementos o agentes determinados que conforman el engranaje individual al que pertenece dicho proceso y al subsistema que corresponde, de una composición sistemática mayor. Todo esto para así lograr

interconectarlos de forma eficiente obteniendo una real red de apoyo interno en las distintas etapas del trabajo específico de Interandinos como empresa y de esta manera producir una estimulación de su funcionamiento de forma orgánica y proactiva.

Estos nichos de procesos específicos pertenecientes de Interandinos se grafican en la ubicación de puntos neurálgicos de las distintas acciones que realizan la distribución global logística, y corresponden en:

- Instrumentalizar la interconexión de los aspectos determinados que pertenecen a los objetivos primordiales de las cargas y descargas (estrategias, almacenamiento y operatividad), entre líneas medias y plana operativa. Esto quiere decir capacitar y aplicar de forma homogénea, entre administrativos y operarios directos e indirectos, la información y el planteamiento de operación física y documentaria de control, que se aplica sobre estos respectivos procedimientos, obteniendo un efectivo conocimiento y conciencia organizacional de las distintas etapas que se realiza para alcanzar el objetivo, información utilizada y practicada tanto por los mismos operarios intervinientes de las cargas, como para administrativos de línea media, para así crear una red de colaboración y cambiar de una sistematización estructurada burocrática a una más orgánica proactiva.

Esto se ejemplifica y se grafica en modelos prácticos que intervienen en el mismo proceso, alguno de ellos son:

- Inclusión del núcleo operativo al sistema de control, en todos los aspectos que se regule el chofer y el camión (combustible, mantención,

kilometraje y cierre de viaje), produciendo automatismos en el sistema, quitando labores a administrativos en aspectos meramente cotidianos.

- Automatismo para actuar por parte de la línea media organizacional en resoluciones de inconvenientes en el ciclo operativo, eliminando la burocracia en circunstancias básicas ajenas de la propia acción del proceso.
- Masificar la información dentro de toda la organización, integrándola internamente con todas sus partes fundamentales, sobre todo con el ápice estratégico, produciendo un conocimiento de las estrategias, actuales de las operaciones y funcionamiento real de la empresa.
- Relacionar, complementar y cohesionar las actividades de los operarios de almacenaje, operario de grúas con los chóferes y peonetas de las respectivas cargas para así crear conciencia de los funcionamientos de los respectivos procesos. Todo esto para que sea mas orgánico, agilizando las operaciones y resolviendo precipitadamente las dificultades que aparezcan en el transcurso del proceso.
- Implementar un sistema integrado de respaldo con renovación en tiempo real de forma online, de la disponibilidad e información actualizada del camión junto a su chofer por parte de todas las sucursales, y de esta forma no obtener conflictos de interés entre administrativos y mandos medios de mismo rango o de similar jerarquía entre respectivas dependencias dentro de la misma organización de Interandinos. En otras palabras, agiliza y democratiza la reserva de los camiones

hecho que anteriormente se hacia de forma arbitraria y unilateral exclusivamente por parte de la casa matriz, produciendo demoras y problemas de funcionamiento por parte de las filiales regionales de la misma empresa.

- Producir redes de colaboración entre proveedores de camiones externos en momentos estratégicos y de crisis deficitaria por parte de nuestra propia flota, por lo que se hace esencial e inevitable la creación de convenios y contratos estratégicos y de colaboración con flotas de transportes de cargas externas en los períodos donde realmente se necesite; por lo tanto, este establecimiento de momento y/o periodo determinado en que se necesite de estos servicios tendrá que ser altamente investigados y analizados por parte de la plana mayor, para aprovechar de forma y de manera más eficiente (esta información puede ser complementada con la indagación de la tabla del anexo ya antes mencionado N° 6), para así producir beneficios para la empresa, el mismo proveedor externo y Empresas Carozzi.

Para la actualidad de Interandinos se sabe que es una empresa que no invierte en cambios favorables para su propio actuar, por tanto, un cambio tan significativo se debe realizar en detalle en los específicos procesos ya antes mencionados. Es por esto que dicha realización se debe hacer siguiendo la pauta de estructura de procesos de una organización de Alfonso Cornejo.

Dicha pauta la dividió en 5 estructuras de procesos organizacionales, las cuales al ser estudiadas se puede intervenir de manera práctica y efectiva para realizar dicha optimización, las cuales son:

A) Estructura de procesos administrativa: En este punto se interviene en los procesos administrativamente, mediante características o principios, esto pueden ser estrategias, metas, mecanismos, procedimientos administrativos, etc. Para la intervención de Interandinos, siendo más práctico ejemplificarlo con la letra “**A**” en cada intervención de la estructura de procesos.

B) Estructura de procesos tecnológico: Estos procesos involucran toda la parte, como el nombre lo dice, de los sistemas tecnológicos, también los que intervienen en ellos como equipos e instrumentos que se involucran en la producción (Know how y Layout), que en este caso sería servicio de distribución logístico, esto será denominado con la letra “**B**” para que sea más ejemplificado.

C) Estructura humana de procesos: En esto para Interandinos será los modelos paradigmáticos o mentales de cada individuo que intervienen o trabajan en tal organización. Los factores o conceptos más comunes serían: Educación, habilidades, valores personales, desempeño, autoridad, etc. Los que serán ejemplificados con la letra “**C**” donde será intervenido dicho proceso.

D) Estructura de procesos impuestos desde el ambiente: Son los procesos y factores que intervienen en dichos procesos que son externos a la empresa, como impuestos, infraestructura física, leyes, etc. Esto afecta a Interandinos ya que se regula bajo las leyes chilenas de transporte de carga, lo cual será ejemplificado con la letra “**D**”.

E) Estructura de procesos a nivel superior: Dicha estructura de procesos es toda orden impuesta por el ápice estratégico de la empresa, que afectan todas las partes estructurales y funcionales de Interandinos, los cuales pueden ejemplificarse como los patrones de mando, órdenes establecidas. En este caso las políticas no son visibles ya que no están interpuestas de manera explícita, pero si implícitamente. Dicha intervención será remarcada con la letra “**E**”

2.5.4.2 Planificación de intervención de procesos de Interandinos

A continuación se intervendrá la estructura de los procesos objetivos de Interandinos para que sea de forma gradual y creando redes de colaboración dentro de la empresa siguiendo los dos primeros principio de modernización de Loreto Marchant de acuerdo al diagnóstico actual de esta empresa interpelado en el punto (2.5.1.2) de este informe.

- Procesos de distribución logística:
 - Proceso de chequeo de carga: **A** Programación anticipada de carga. **C** Capacitación y automatismo de chequeo para

anticipación de resolución de dificultades. **D** Cargar y asegurar la mercadería en los camiones de rampla larga con amarre según la ley de seguridad de carga de carreteras.

- Proceso de ruta del camión: **A** Crear ruta programada eficiente.
- Proceso de entrega: **A** Programación eficiente previamente. **C** Formación y sistematización activada por parte de chóferes y peonetas.
- Proceso de programación de destino: **A** Estudio programático de distribución propia y de los clientes objetivos. **C** Instrucción y capacitación de responsabilidad de peonetas en destinos de carga.
- Proceso de chequeo de entrega de mercadería: **A** Chequeo análogo y computarizado. **B** Instauración de programas y equipamiento de lectura digital y/o de código de barras de guía de despacho con mercadería. **C** Capacitación y uso de nuevos equipamientos de control.

● Proceso de control:

- Control de pesaje entrada y salida: **A** Sistema de sellado de camiones direccionado en parte corporativa y de supervisión externa y control de pesaje aleatorio. **B** Incorporación de sello de seguridad, con numeración. **D** Llenado de mercadería según el límite de pesaje de seguridad de camiones de carga en carreteras, Vehículos de peso bruto mayor o igual a 3.860 Kg., inscritos a partir

de septiembre de 2002, deben cumplir con norma EPA 98 o EURO 3, para poder circular. **E** Patrón de mandato flexible para acelerar el flujo de salida y entrada de camiones.

- Control de llenado de combustible: **A** Sistema de control computarizado integrado al núcleo operativo y por último incorporación de más dispositivos de bencina. **B** Incorporación de expendedor de combustible y sistema computacional de control de combustible. **C** Formación de uso del sistema de control.
- Control de mantenimiento de camión: **A** Integrado y ramificado a más operarios de línea media. **C** Adiestramiento al instructivo de mantenimiento del camión. **D** Mantención de pack de seguridad, la conservación y mantención de las ruedas infladas según la ley de transportes de cargas pesadas en carreteras.
- Control de carga en interior: **A** Estrategia de sistema integrado computacional tanto para el núcleo operativo, línea media y tecnoestructura de la empresa. **B** Instauración de programas y equipamiento de lectura digital y/o de código de barras de guía de despacho con mercadería. **C** Capacitación de uso de sistema y equipos por partes de líneas medias y núcleo operativo en general.
- Control de hoja de ruta: **A** Sistema integrado organizacional para la línea media. **B** Inclusión de programas de información en base a lectura digital o código de barras con información de choferes y

- sus determinados camiones. **C** Formación efectiva y uso práctico del nuevo sistema por parte del administrativo de control.
- Control de cargas globales del día y la semana: **A** Sistema integrado corporativo computacional tanto para los propios Interandinos como para organizaciones que tienen interés en dicho control. **B** Inclusión de programa integrado. **C** Realización de conciencia informativa de los números reales de la organización por parte de directivos tanto de Interandinos como de las demás intermediarios, sean estos, Caso & CIA y Carozzi. **E** Integración de la plana mayor con las operaciones diarias y semanales que realiza la empresa.
 - Control de planilla: **A** Inclusión de sistema de programación y computacional interconectado con ápice estratégico y línea media, a su vez, con los puntos de interés de dicha información. **B** Inclusión de programas de información en base a lectura digital o código de barras con información de choferes y sus determinados camiones, con la inclusión del detalle del tipo de viaje. **C** Adiestramiento de uso de nuevos instrumentos de control e información.

- Proceso administrativos

- Proceso de organización: **A** Estrategia de reorganización e inclusión de puestos específicos. **C** Instauración de medidas integrativas en gran parte de la organización. **E** Cambio de base, patrón de mando y de orden para facilitar el funcionamiento orgánico de las partes fundamentales de la organización (Ápice estratégico, Staff, Tecnoestructura, Línea media y Núcleo operativo).
- Proceso organizativo de planilla: **A** Estrategia de programado, integrado y corporativo. **B** Inclusión de programas de información en base a lectura digital o código de barras con información de choferes y sus determinados camiones, con la inclusión del detalle del tipo de viaje.
- Proceso de programación de pedidos: **A** Programación logística de acuerdo al ciclo de distribución que tenga Interandinos. **E** Pro actividad en las programaciones y resoluciones por parte del nivel superior en las distintas etapas del ciclo de distribución de la empresa.
- Proceso de selección de camión determinado: **A** Creación de sistema integrado de inventario de camión tanto para la casa matriz como para la sucursal de Viña del Mar. **B** Inclusión de sistema computacional de inventario de camión, con inclusión de sistema SAP. **C** Instauración de modelo mental proactivo y colaborativo

entre distintas sucursales. **E** Integrar y homogeneizar las jerarquías administrativas entre compañeros de las distintas filiales con los de la casa matriz de Interandinos.

- Proceso de selección de transportes terciarios: **A** Programación, creación de convenios y contrato en tiempo determinado según la demanda.
- Proceso de mantenimiento de camiones: **A** Programación y creación de sistema integrado entre sucursal Viña del Mar con taller mecánico Quilpué. **C** Inclusión e integración del sistema de mantenimiento por parte de núcleo operativo y líneas medias (Interandinos Viña y taller Quilpué). **D** Según PPDA el camión, peso de carga y destino sobre todo RM tendría que realizar la revisión técnica dos veces en el año.

● Procesos contables y financieros:

- Proceso de contabilidad general: No incumbe en este informe.
- Proceso de administración de caja fija: **A** Programado y controlado diario
- Proceso de entrega y control de viáticos flota pequeña y grande: **A** Programada con antelación.
- Proceso de arqueo de caja: **A** Creación de sistema integrado computacional con las 3 cajas que intervienen en el sistema integral de Interandinos, siendo esta la caja grande de finanzas,

más la caja chica de operaciones con la del taller mecánico, para lograr mayor control. **B** Creación de sistema integrado para las 3 cajas de Interandinos que intervienen en la sucursal Viña del Mar en Interandinos.

(Complemento con anexo N° 26)⁶⁷

Mediante a las ya mencionadas precisas intervenciones de procesos organizacionales, que trata de conseguir una adecuada refacción o modernización para obtener la efectiva optimización esperada en los determinados puntos preestablecidos, siendo éstos los más prácticos y en donde la empresa les saque mayor provecho y le entregue resultados cuantitativos y calificativos. Para esto se diversificó en razón de las distintas estructuras de procesos organizacionales de Cornejo, en consecuencia del previo análisis del estudio intervenido por: identificación, diagnóstico, investigación y determinación de los problemas, tomando de forma concisa, efectiva y detallista sus respectivos resultados. Se pudo conseguir la pauta de apoyo para obtener una optimización directa, siempre guiados por las características o principios de Marchant, sean estos con creación de redes de colaboración, siendo lo más importante, que sean graduales.

3. Transformar la cultura organizacional: La tercera y última característica o principio de Marchant para una efectiva modernización organizacional. Dejarla para el final no fue de forma antojadiza, puesto que su resolución, mezcla de conceptos palpables versus valores y políticas organizacionales situacionales intangibles, la hacen

⁶⁷ Anexo N° 26, Planificación de intervención de procesos de Transportes Interandinos.

ver como una característica bastante ininteligible y al tratarse así se concibe de forma incompatible al momento de adjuntarla, y a su vez, llevarla acabo conjuntamente con otro principio de optimización, puesto que ésta por si sola es confusa, tratando de comprenderla, aumenta su grado de complejidad puesto que siempre se busca aplicarla de manera práctica tratando conseguir efectos cabales o concretos, ya que hasta se puede realizar un nuevo informe o una completa tesis sobre el tema de transformación cultural corporativa.

Pero para realizar una auténtica modernización organizacional en los procesos de Interandinos es inevitable realizar dicho cambio cultural en esta organización, ejecutando para que dicha renovación sea analizada, investigada, instaurada, planificada y creada de forma favorable, particular y exclusiva a la razón de esta organización, para así no producir anomalías dentro del mismo ambiente interno de esta empresa, puesto que cualquier cambio brusco o que se efectúe en base de una estrategia inadecuada que se realice e intervenga directamente al clima de productividad, estado de animo laboral y/o a las costumbres de una gran cantidad de personas puede producir un resultado totalmente diferente al esperado y en muchas veces con pérdidas de utilidades cuantiosas, ya que se interactúa con la forma de ser de los empleados, sean estos: ejecutivos, administrativos y operarios directos e indirectos pertenecientes a la empresa.

Ya analizado detalladamente lo anterior se detecta la dificultad del tema, quedando la disyuntiva de establecer un cambio cultural adecuado y próspero en términos operativos, administrativos y económicos para Interandinos. Para lograr esto se debe tomar los

componentes actuales que se detectan en la estructura perteneciente de la cultura organizativa de Interandinos, según Alfonso Cornejo, que algunos son:

- Los valores, reglas de grupo, códigos, jergas, políticas, modelos mentales, etc.

Diferenciarlos, analizarlos y sobre todo comprenderlos encausarlos a una nueva forma cultural y para dirigir de forma correcta este objetivo se deben responder tres preguntas esenciales en base a la cultura, para realizar una instrumentalización o pauta para seguir esta efectiva transformación, que se grafican en:

- ¿Qué se quiere hacer?
- ¿Qué se quiere obtener?
- ¿Se conoce y se comprende la cultura actual de la empresa?

Respondiendo de forma real y efectiva a estas preguntas se puede establecer una guía de los alcances que se quiere tener con esta transformación cultural, siendo ésta no una solución final y completa, sino más bien un parámetro a seguir solamente.

R 1. Respondiendo según las necesidades de Transportes Interandinos, lo que se quiere hacer es transformar la cultura organizacional de dicha empresa de una burocrática, fuertemente jerárquica y sistematizada a una con mayor aspectos y alcances autómatas, proactiva y orgánica dentro del mercado de la distribución logística terrestre de cargas.

R 2. Lo que se quiere obtener o alcanzar con este cambio de cultura más orgánica, es que se cree conciencia y Pro actividad dentro de todos los miembros de la empresa, para así obtener compromiso, flexibilidad, pronta resolución de problemas y la anhelada sinergia de equipo que actúa para un mismo objetivo.

R 3. Se reconoce pero no se comprende, puesto que se determinan en costumbres de sumisión propias de un adoctrinamiento burocrático jerárquico laboral fuerte y controlador, en donde los errores se pagan. Su pronta resolución es nula ya que debe constar de una consulta de un intermediario de mayor rango, en el que las costumbres humanas se rigen a la realidad sociocultural propia del país, donde las interacciones comunicacionales y de relacionamiento entre miembros de una misma empresa son escasas, lo que produce una dificultad mayor para obtener redes de colaboración internas dentro de la empresa.

Estas respuestas nos arrojan como guía para una adecuada y conveniente transformación para Interandinos, Las cuales resoluciones son:

- Se quiere tener un cultura organizacional orgánica, autómata y proactiva
- Obtener compromiso, flexibilidad de control, sinergia de actividad y una Pro acción expedita en la resolución de problemas por parte de cualquier miembro de la empresa, (siempre en términos del trabajo específico que se esté realizando).
- Se necesita comprender de mayor manera las necesidades y costumbres de los miembros de la empresa, para así adecuarlos a las necesidades de la misma empresa.

Se sabe que una cultura organizacional fuerte no quiere decir que sea estricta o muy rígida jerárquicamente, sino más bien a la notoriedad o al desmarque de otras dentro del mercado, puesto que esta puede ser Pro activa flexible y estructurada a la vez. Esto se puede demostrar por la existencia de empresas con cultura organizativas fuertes y

sinérgicas, comprometidas y en busca del objetivo común, sin un aspecto sistemático jerárquico marcado y siguen siendo cultura fuerte, ya que se demuestra muy patentemente su cultura de acción.

Para obtener una cultura orgánica, automática y proactiva pero con igual estructura sistematizada jerárquica pero con mayor flexibilidad de actuar. Se es indispensable realizar estos aspectos:

- Que los gerentes estén dispuestos al cambio.
- Que aparezcan los líderes naturales y proclamen a un bien común como organización, para encauzar a las masas a una misma misión.
- Que el ápice estratégico dé más flexibilidad de poder, con eso más confianza operaria.
- Para obtener esta confiabilidad se debe sistematizar los procesos, porque con conocimiento y experiencia de los respectivos quehaceres de la empresa se logra un expedito flujo del ciclo productivo, todo esto mediante:
 - Rutinización.
 - Capacitación.
 - Graficación.
 - Filmación de procesos.
- Eliminar la modalidad estricta, rígida y estructurada de burocratización jerárquica y flexibilizarla como lo necesita la empresa de distribución logísticas de hoy. Esto a su vez ayudará a una adaptación más óptima y rápida al sistema JAT, que se busca implementar para todas las empresas que intervienen en la cadena del ciclo operativo y logístico de Carozzi.

- Crear mayores espacios y periodos de tiempo de interacción para relacionarse entre sus pares, por parte de todos los miembros de la empresa, para lograr unión y trabajo de equipo.
- Aumentar la comunicación, interacciones de trabajo, compañerismo y liderazgos de equipos entre todos los departamentos de la organización.
- Crear mayor identificación de la empresa por parte de todos los miembros de ésta.
- Fomentar valores y premiar actitudes de trabajo de equipo.

Todos estos aspectos y muchos más pueden producir una efectiva y adecuada transformación cultural organizacional que Interandinos necesita, para la positiva optimización de procesos que busca este escrito.

2.5.4.3 Desarrollo de plan de optimización de procesos.

El objetivo mismo del plan de optimización de procesos que se quiere instalar en Interandinos es la búsqueda de reducción de costos de tiempo y a la vez realizar redes de colaboración internas dentro de la empresa, en los cuales la planificación de este plan de optimización se delimitó en los puntos específicos necesarios para realizar este objetivo que se especificará a continuación:

● Implementación de sistema SAP: Lo que se pretende es implementar el mismo sistema nombrado que tiene la casa matriz de Transportes Interandinos en Nos Santiago a la sucursal de Viña del Mar, consiguiendo con esto una dualidad de información, la cual consiste:

- Tener la disponibilidad de camiones para ambas oficinas en el sistema computacional.
- Tener la información del estado, ubicación, informes del camión y el chofer, en forma actualizada online para disponer de ellos o no.
- Crear una red de colaboración con la información de este sistema entre oficinas y sucursales de todo el país mediante los perfiles que entregue este sistema a los administrativos que lo operan.
- Producir reserva de camiones de forma igualitaria entre las distintas oficinas de Interandinos
- Obtener control y registro de todos los datos prácticos que inciden en la distribución de forma eficiente y actual.
- Obtención de datos en tiempo real en distintos departamentos internos de la empresa
- Administración especializada por sección

Lo que se consigue en forma concreta con esta optimización es tener las mismas herramientas optimas y operativas que tiene la casa matriz, y con eso evitamos roce entre personal administrativo entre distintas plazas de la empresa por privilegio de

información y reserva de camiones, logrando a su vez colaboración entre las partes, sin mencionar que el costo del uso de la licencia del sistema ya es operativo en Santiago, lo que nos demuestra que el tema de costo sería nulo, puesto que solo se limita en insertar el programa en el computador del operario en Viña del Mar y realizar una capacitación interna a través del mismo personal de Interandinos de Santiago.

- Nuevo sistema de adquisición de datos en código de barras: Lo que se busca con dicho método es hacer que el sistema de información sea mas rápido y flexible, lo que permitirá la realización de otras acciones y la pronta salida de camiones en el inicio de la jornada, facultando el uso del camión en mas lugares de destino. Este sistema de código de barras tiene:
 - Información del chofer, camión, destino, kilometraje, datos de combustible, número de serie de la guía de despacho, viático y planilla de dicho viaje. Lo que permitirá optimizar todo el sistema de control, tanto de hoja de ruta como el proceso de control de planilla, lo que nos dará un beneficio significativo tanto en las operaciones administrativas como en las operaciones de salida del camión.

- Optimización en puntos específicos de los distintos procesos: Se detallarán refacciones o mejoras organizacionales que permitirán una optimización concreta del proceso en sí. Dichas refacciones son planteamientos que son básicos de una reorganización común que busca la eficiencia interna en sus servicios:

- Proceso de pesaje: Sistema de sellado de camiones direccionado en parte corporativa y de supervisión externa, complementado con un control de pesaje aleatorio, es decir, al momento de tener todo chequeado y revisado el ingreso de la carga dentro del contenedor del camión por parte del supervisor, chofer y operarios de almacenaje. El supervisor cierra las puertas del camión, colocando allí un sello con un código que va junto con la guía de despacho para el cliente objetivo, el cual es el único facultado para abrir ese código, chequeando previamente la numeración de éste con el de la guía de despacho. Esto permitirá la salida pronta del camión dentro del terreno institucional, sin previo pesaje y control de chequeo, lo que reducirá los costos de tiempo de salida del camión y permitirá un expedito flujo de la pista de salida. Por parte del control de pesaje seguirá en funcionamiento, pero de forma aleatoria, parecido a lo que se hace en los sistemas aduaneros.
- Incorporación de expendedor de combustible y sistema computacional de control de combustible, es decir, que la empresa actualmente tiene un solo expendedor de combustible, lo que hace producir grandes filas y congestionamiento en el llenado de éste, puesto que esto no es sólo realizado por parte de los camiones de Interandinos, sino que por todos los vehículos operarios de empresas Carozzi. Por esto es pertinente colocar un nuevo expendedor que permita acortar los tiempos de espera del llenado de combustible con su respectiva marcación de control de llenado de éste, lo que eliminará un proceso facultativo y

administrativo realizado por la línea media, puesto que lo harán los propios operarios.

- Tabla de itinerario de programación de ruta de descarga diaria: Este es otro concepto básico que se implementará a nuestra gama de optimización. Lo que busca es tener la programación diaria con antelación el día anterior en las afueras del patio de estacionamiento de la flota de camiones, entregando la información de manera expedita a las personas adecuadas (Chóferes y peonetas) eliminando tiempo de demora en las oficinas de los administrativos facultativos que entrega dicha información.

Todo esto es complementario a la planificación de optimización realizada en punto **2.5.4.2** y será más graficado en el anexo N° 27 que consiste en todos los procesos intervenidos mediante este informe. (Complemento con anexos N° 27 y N° 28)⁶⁸

2.5.5 Inserción del sistema JAT a Empresas Carozzi.

Luego de todo lo cambios ya antes mencionados a través de este informe, insertar un sistema JAT en todas las empresas involucradas en el procedimiento productivo de empresas Carozzi sería una opción acertada para lograr dicho objetivo. Para esto se deben preestablecer parámetros y razones para lograr una efectiva inserción a este sistema, estos son:

⁶⁸ Anexo N° 27. Flujo gráfico de procesos intervenidos.
Anexo N° 28. Costos versus Beneficios.

Obtener cero defectos, cero averías, cero plazos y cero papeles para lograr el objetivo: Cada paso debe ser realizado en el momento preciso, además de en el lugar preciso. Las razones que justifican el uso de este sistema es instaurar un nuevo método eficiente de gestión de actividades, que para Interandino sería una excelente función en la entrega de sus servicios, sumado a la previsión de las necesidades de la empresa que fueron destacadas en el diagnóstico previo en este informe. Otro aspecto que hace el sistema a la perfección es la de producir entregas frecuentes con estándares de calidad por parte de esta empresa, lo que le adjudicará una distinción a sus servicios. Finalmente la última razón y la más difícil de aplicar es ofrecer una filosofía de compromiso e identificación dentro de la misma asociación.

Para lograr una implementación efectiva se deben realizar tres factores preponderantes dentro de este sistema de acción organizacional, que son: Preestablecer los objetivos de la empresa, esto quiere decir, conocer la meta de Interandinos en la distribución y lograr una eficiencia en su competitividad, el saber dónde quiere llegar; la segunda etapa es promover una capacitación conceptual de este sistema a todos los actores que interceden en el proceso, tanto ejecutivos y administrativos como choferes y peonetas para marcar un compromiso preestablecido dentro de la organización.

Como último factor es investigar y analizar las inexactitudes, sean estos MURI, (problemas originados en la inflexibilidad del sistema), es decir, su intención es intervenir en el sistema jerárquico, burocrático y rígido que tiene la empresa a una más proactiva. El MUDA que es la irregularidad en los excesos eliminando papeleo y controles innecesarios para un funcionamiento óptimo y expedito de todo el proceso,

interviniendo en los puntos específicos mencionados en la planificación e intervención de procesos de Interandinos. Y el MURA que se refiere a los despilfarros de actividades que no dan valor, se complementa con el paso anterior, ya que se eliminarán tanto el papeleo como el chequeo de estas actividades innecesarias que afectan el servicio de Interandinos.

- Funcionamientos

Para que el efectivo funcionamiento de este sistema sea práctico y conveniente para todas las empresas inmersas en el sistema JAT de Empresas Carozzi se deben realizar y establecer puntos de acción en todas éstas, sobre todo las que se vean afectadas por este sistema. Los puntos de consideración son:

- 1.- Establecer una red estratégica de suministros: Esto debe ser realizado por Empresas Carozzi y encontrar los factores óptimos para el objetivo. Para Interandinos es fundamental tener convenios con empresas de transportes externas adecuadas para que se habitúen al sistema, en los momentos que se necesite y se precise.

- 2.- Insertar recursos flexibles: Esto quiere decir, insertar maquinaria y empleados versátiles para realizar los objetivos más ágilmente, los que deben ser realizados para todas las empresas asociadas en los puntos determinados de acción.

- 3.- Distribución de plantas y proceso: Ubicar geográficamente la cercanía de los camiones con el almacén para acelerar la carga y descarga de la mercadería.

- 4.- Sistema PULL: Esto es cambiar de un sistema de empuje a uno de arrastre.

5.- Disminución de stocks y lotes: Es el trabajar con lo necesario y preciso en el momento determinado.

6.- Disminución de tiempos: Estos fueron intervenidos en la refacción de procesos del presente escrito.

7.- Tolerancia cero de errores.

8.- Mejora continua: Cada refacción debe ser cíclicamente mejorada en conjunto con las mejores herramientas que se tengan a mano en el instante definitivo.

Características principales para escoger una empresa terciaria que se incorpore en el sistema JAT.

No cualquier empresa puede ser incorporada a este sistema, por ende tiene que pasar un número determinado de requisitos mínimos de entrada, los cuales son:

- Tener capacidad para llevar a cabo las estrategias que sean compatibles con el funcionamiento de dicho sistema, para esto se necesitan facultades especiales para realizar dichas nuevas técnicas de funcionamiento.
- La entrega de bienes o servicios de calidad, lo que provocará una excelencia a toda las empresas que intervienen en el ciclo productivo y distributivo de empresas Carozzi.
- Tener capacidad para responder lo que requiera, que las empresas sean versátiles y flexibles a los futuros cambios que se realicen y esa repuesta sea la más óptima en ese momento.
- Distribución eficiente.

- Concientizar a toda las empresas a tener un compromiso e identificación de calidad y eficiencia.
- Junto con el anterior concientizar a todos los miembros de la empresa, para que estos mismos sean los actores principales y directos de la producción, eficiencia, siendo el origen de la mejora organizacional.

CAPITULO III: CONCLUSIÓN

En la misión de llevar a una empresa a un nivel de competitividad dentro del mercado intervienen factores que hacen que esta labor sea complicada, y más aún, cuando esta empresa cumple una función terciaria, la cual consta con un objetivo de conversión de costos desde fijos a variables. Por consiguiente, esto constituyó una reforma estructural con el fin de lograr un nivel de eficiencia mayor en los procedimientos, siendo intervenida la estructura administrativa de la organización, ajustado la cultura organizacional establecida hacia un cultura innovadora, eficiente y moderna, logrando grandes beneficios tanto para INTERNADINOS como para empresas CAROZZI.

En la primera etapa de intervención se identificó la necesidad de una mejora dentro del funcionamiento, esto conllevó a evaluar los procesos fundamentales del funcionamiento de la empresa y para lograr este trabajo se debió intervenir dentro de la base de la

organización, ya que se dejó ver la poca consistencia e insuficiencia en la estructura de una empresa activa y competitiva acorde con los tiempos y mercado.

Como conclusión del análisis se decidió reconstruir la estructura, con el fin de mejorar los procesos. Esto se estableció según el modelo de Henry Mintzberg, en cinco partes fundamentales de la organización, interviniendo esencialmente en la tecnoestructura y en el staff de apoyo. Con ésto se consiguió fortalecer el conocimiento interno de ésta, además de lograr una colaboración y redes de conexión al interior de la empresa, lo que facilitó la fluidez de entrega de información en colaboración con las distintas partes de ella.

Tanto el implementador como la misma empresa, al tener un conocimiento interno y externo de sus funciones se pudieron obtener la información precisa para avanzar a la segunda etapa, en la que se busca la eficiencia y mejora en los procesos establecidos de las funciones técnicas y logísticas de dicha organización. Para esto se diagnosticó, estudió y analizó meticulosamente cada factor, actor, puntos específicos y sistemas que intervienen en los procesos que se realicen al interior de esta empresa, con esto se pretendió unificar en conjunto con los principios de modernización organizacional establecidos por Loreto Marchant, los que constan en gradualidad de la modernización, la creación de redes de colaboración e intervenir en la cultura organizacional; con el fin de producir un cambio favorable en la eficiencia de ellos mismos.

Para que esta fórmula produzca beneficios concretos se debió estudiar la naturaleza de cada proceso, por consiguiente se citó a Alfredo Cornejo, el cual postula el estudio de la naturaleza de los procesos, además de los factores que intervienen en ellos, facilitando la

pronta identificación de dichos factores dentro de INTERANDINOS, de los cuales fueron intervenidos detalladamente en los procesos de distribución logística, procesos de control, procesos administrativos y finalizando con los procesos contables y financieros, lo que entregó un beneficio que significó reducción de tiempo y mayor control, mediante herramientas tecnológicas y programas desarrollados con el fin de mejorar el manejo de la información interna de la empresa (con sistema SAP y sistemas de captación de datos instantáneos).

Para lograr un cabal resultado en la eficiencia de todos los parámetros se estableció el proceso de mejora continua a nivel organizacional incluyendo esta evolución a empresas satélite de Empresas Carozzi, siendo éstas las que intervienen tanto en la cadena de suministros, sistemas logísticos, productivos y almacenaje con la implementación del sistema de eficiencia JAT (justo a tiempo). Lo que provoca un compromiso de calidad y excelencia productiva, sea ésta de servicios o de procedimientos por parte de todas las empresas involucradas, como la figura principal de eficiencia en la empresa.

Toda la reestructuración y modernización tiene sujeto factores importantes de resistencia al cambio, ya que la dinámica interna de cada empresa esta preestablecida y es un factor importante de los recursos humanos, debido a que este cambio busca la intervención en el actuar de los funcionarios, dando como resultado que dicha transformación deba ser de manera paulatina y constante, puesto que se demuestra que, a ciencia cierta, este tipo de cambios es siempre difícil de ejecutar, no sólo en esta empresa, sino en todo el ámbito global.

Este esfuerzo comparado con los costos y la ejecución otorga beneficios, los cuales resultan ser provechosos en comparación a los establecidos anteriormente, porque cada cambio aliviana el quehacer mismo de muchos procedimientos, esto en conjunto con la identificación de la empresa puede obtener un perfeccionamiento constante en la labor de dichos procesos.

Dicha reorganización viene de la mano con muchos aspectos que son necesarios y básicos, los cuales producían sobre desgaste en los procesos que intervienen en los servicios de la empresa. Para cualquier administrador que busca la gestión óptima en su organización, la implementación de este plan sería la alternativa más provechosa para INTERANDINOS, puesto que el constante perfeccionamiento en las distintas labores y desarrollos dentro del giro principal de la empresa, producirá reducciones tanto en el ámbito costes de tiempo como en reducción de costos, que a largo plazo le entregará beneficios contables tanto para el mismo INTERANDINOS como para la empresa global que es Carozzi. La planificación de intervención de procesos de Transporte Interandinos, indicado en el punto 2.5.4.1 Principios para la obtención de una efectiva modernización de procesos, sumada la consistencia de factores estructurales y situacionales significó la optimización esperada que le cede competitividad a esta empresa con una inversión baja y poco significativa, ya que dicha intervención fue aplicada a la forma organizativa de la empresa complementado al funcionamiento del propio actuar del servicio de ésta, adjudicando una solución concreta al costo versus beneficio, tomado en el anexo N° 28, siendo estos últimos más relevantes, entregándole un plus adicional al presente informe.

BIBLIOGRAFÍA

- Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Editorial Pearson Educación, sexta edición 2000.
- Henry Mintzberg, The Nature of Managerial, Nueva York: Harper & Row, 1973.
- Michael E. Porter. Ser Competitivo, Editorial Deusto, Edición 2009.
- Ventajas Competitivas, Edición Días de Santos S.A. con MAPCAL S.A., Edición 1997.
- Emilio del Peso Navarro, Manual de Outsourcing Informático, Editorial Díaz de Santo, 2da Edición 2003.
- Irene Machuca Lorca y Rodolfo Valenzuela Sepúlveda, Logística de Almacenamiento, Gestión y Control de Stock, editorial LexisNexis, 2005.

- Henry Mintzberg, La Estructuración de Las Organizaciones, Editorial Ariel, Edición 1984-2005.
- Vértice, Estructuras Organizativas, Editorial Vértice, Segunda Edición.
- Loreto Marchant Ramírez, Actualización para el desarrollo Organizacional, Primera Edición, 2005.
- Henry Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Editorial Díaz de Santos, Edición 1991.
- Alfonso Cornejo Álvarez, Complejidad y Caos. Guía para la administración del siglo XXI, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Edición 2004.
- Ronald H. Ballou, Logística Administración de la cadena de suministro, Editorial Pearson Educación, quinta edición, 2004.
- Apuntes de Carlos Ramírez. Organización y métodos. Universidad de Chile, Santiago, diciembre 1999.
- <http://www.sap.com/chile/solutions/sistema-gestion.epx>
- <http://www.volvotrucks.com/trucks/chile-market/es-cl/trucks/VOLVOFM/Pages/Introduction.aspx>
- http://www.hino.cl/camiones_serie300_xzu65.html
- www.carozzi.cl
- www.agrovivo.cl
- www.rae.es

ANEXOS

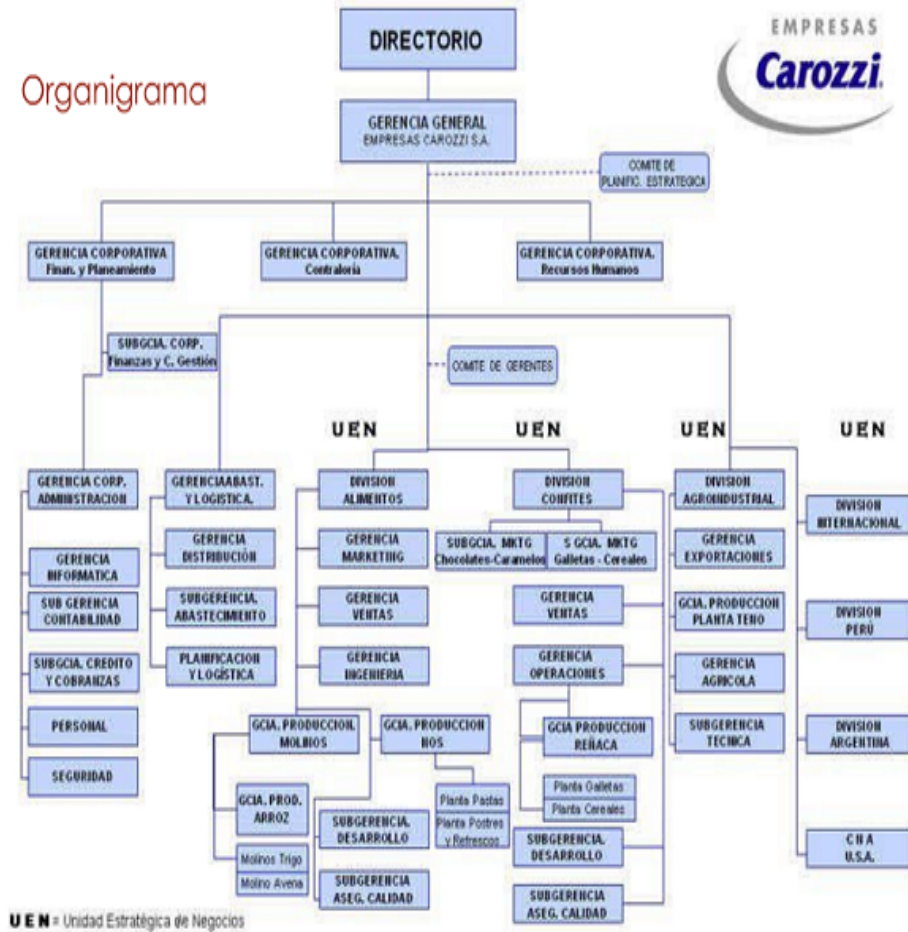
Anexo N° 1: Organigrama de CAROZZI, Empresas Carozzi S.A.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Estructura organizacional y Recursos humanos

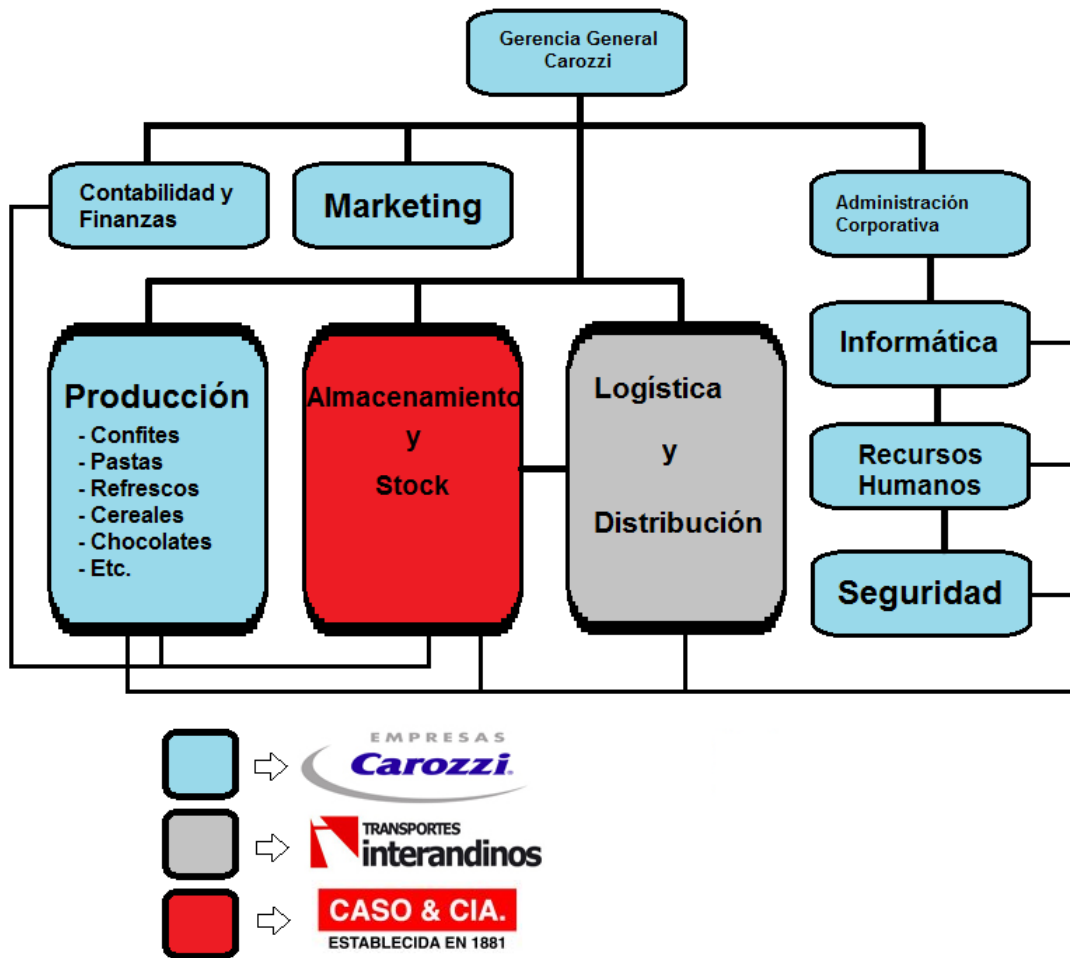


- Organigrama



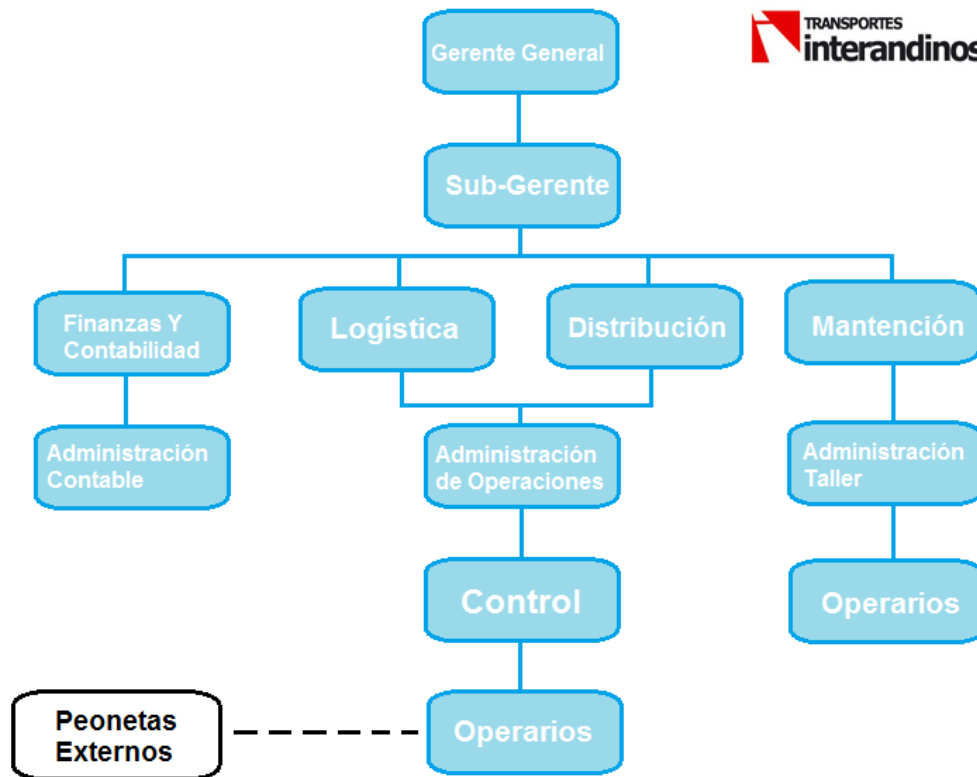
Fuente: Empresas Carozzi S.A.

Anexo N° 2: Esquema departamentos y funciones de Empresas Carozzi Viña del Mar.



Esquema muestra y describe los departamentos, funciones e interacciones entre las empresas Transportes Interandinos S.A. y Caso & CIA. S.A.C. con el funcionar global de Empresas Carozzi S.A.

Anexo N° 3: Organigrama Transporte Interandinos S.A.



Organigrama de Transportes Interandinos S.A. sucursal Viña del mar, elaboración Propia, al no existir una publicación hecha por la misma organización.

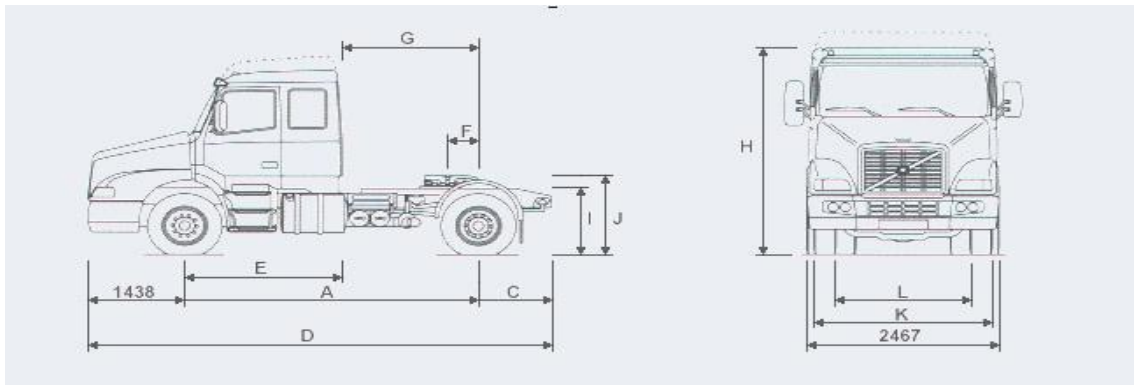
Anexo N° 4: Especificación y tipos de Camiones flota Interandinos.

Especificaciones Flota de camiones Área Local y Regional:

Camión Área local:

HINO XZU 6.5		Especificaciones
 <p>ACCESORIOS SERIE 300 XZU 6.5 DESCARGAR Ficha Técnica (1MB)</p>	Peso Bruto Vehicular	6.500 kg.
	Peso Chasis Total	2.100 kg.
	Capacidad de carga neta	4.400 kg.
	Estanque de combustible con llave	100 + 70 Litros
	Neumáticos	7.00 R 16
	Llanta	Aro 16
	Velocidad máxima	125 Km/Hr
	Capacidad de ascensión	51%

Camión Área Regional:



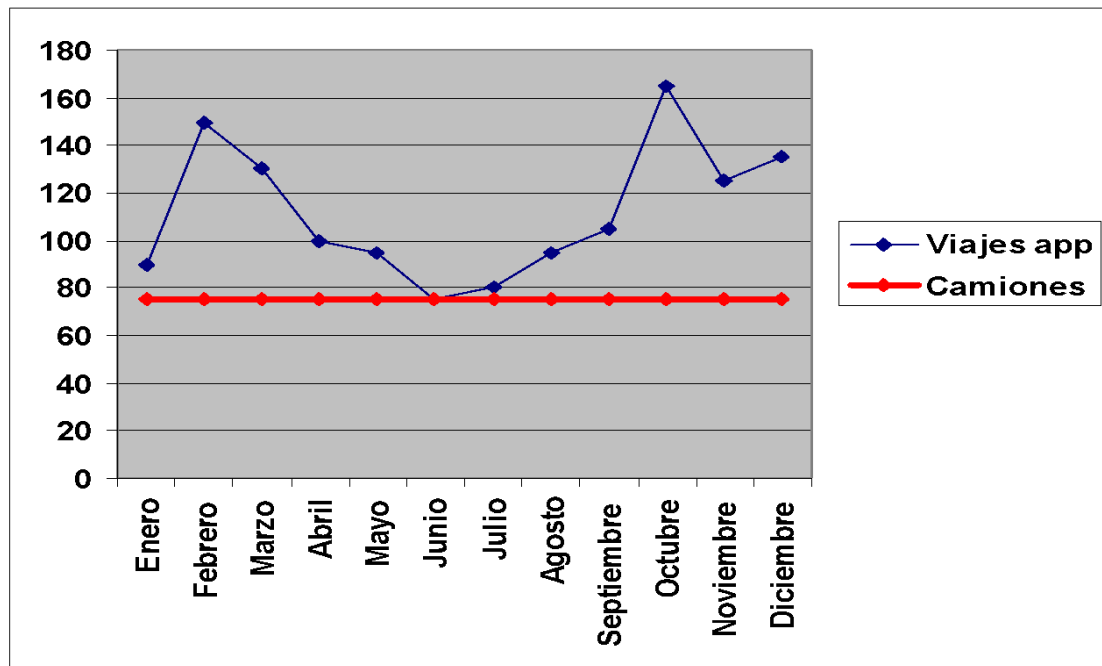
- Peso bruto combinado: 18 a 120 toneladas.
- Altura de chasis: 810 a 1000 Mm.
- Motores: D11C: 330, 370, 410, 450 HP
D13B: 360, 400, 440 HP
D13C: 380, 420, 460, 500 HP

Fuente: www.hino.cl // www.volvotrucks.com

Anexo N° 5: Cadena de Valor de Michael Porter



Anexo N° 6: Tabla grafica de números de cargas de Interandinos Viña año 2009



Fuente: Cuaderno de registros de Interandinos sucursal Viña del mar con números aproximados de viajes o cargas transportadas.

Anexo N° 7: Las cinco partes fundamentales de una organización de Henry Mintzberg.

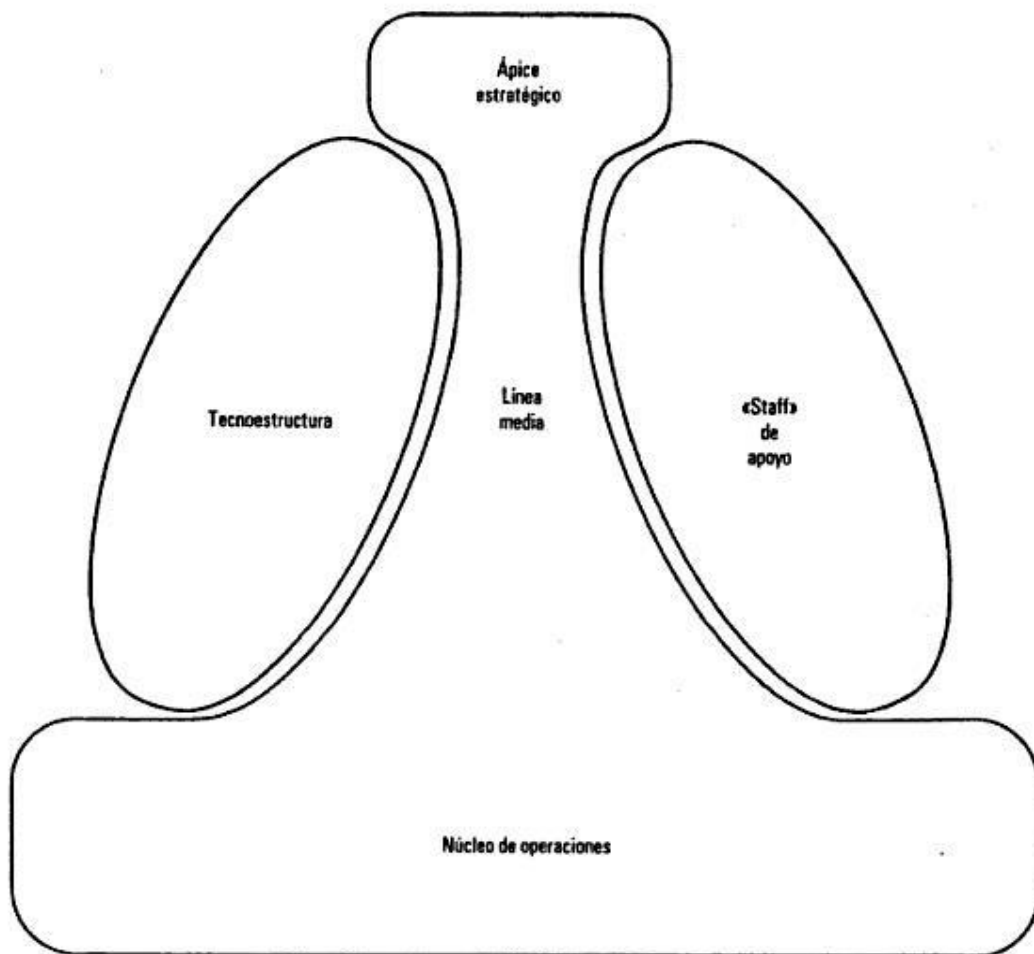


Figura 2-1. *Las cinco partes fundamentales de la organización.*

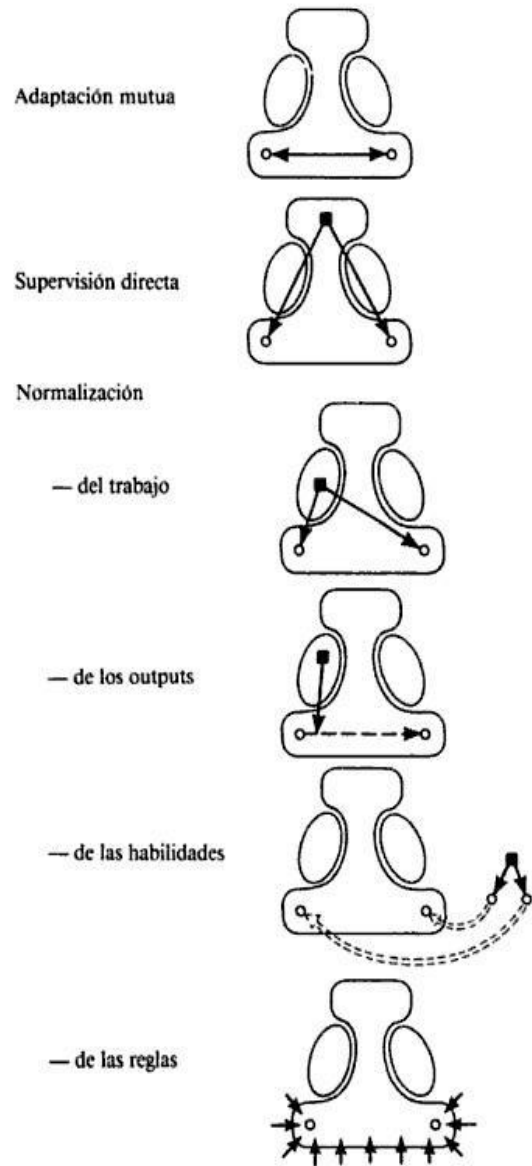


FIGURA 6-3. *Mecanismos de coordinación.*

Anexo N° 9: Resultados y Modelos de Investigación de Khandwalla (1971).

Primer resultado de uso de parámetros a empresas de alto rendimiento y bajo rendimiento:

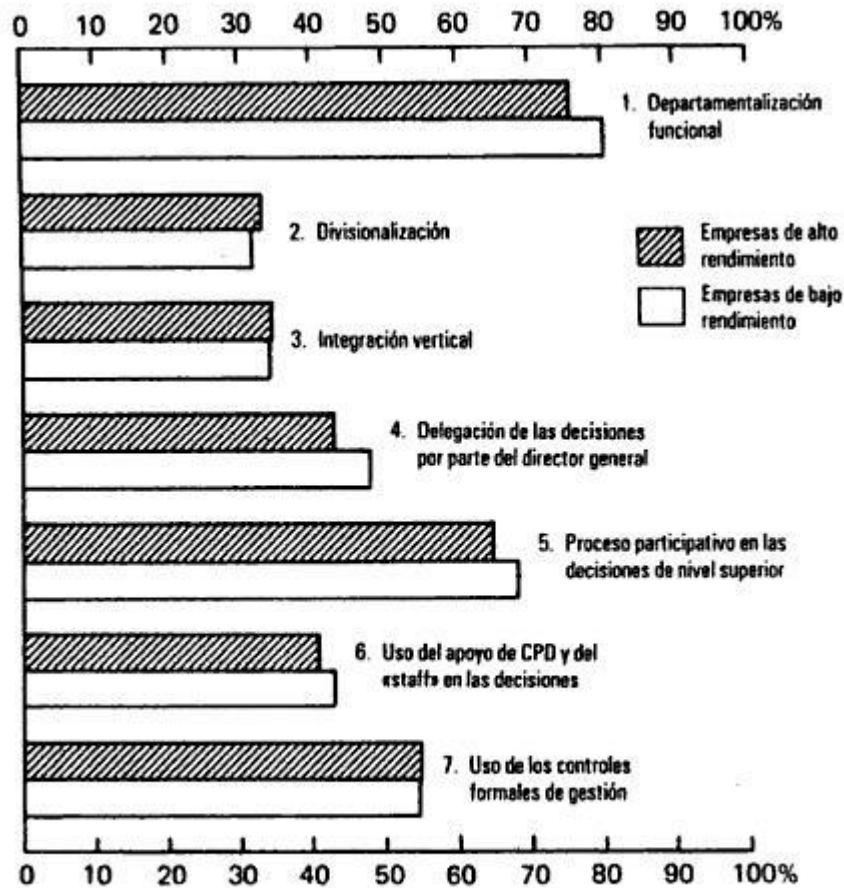


Figura 12-1. Resultados medios del uso de varios parámetros estructurales en empresas de alto y bajo rendimiento (de Khandwalla, 1971, p. 3).

Resultados no concluyentes a modelos genéricos, pero con resultados a la tendencia de notoriedad en puntos de participación de superiores y parámetros estructurales que significaron relevancia en el modelo siguiente para reforzar la tesis de Mintzberg.

Modelo de covarianzas de parámetros estructurales de Khandwalla:

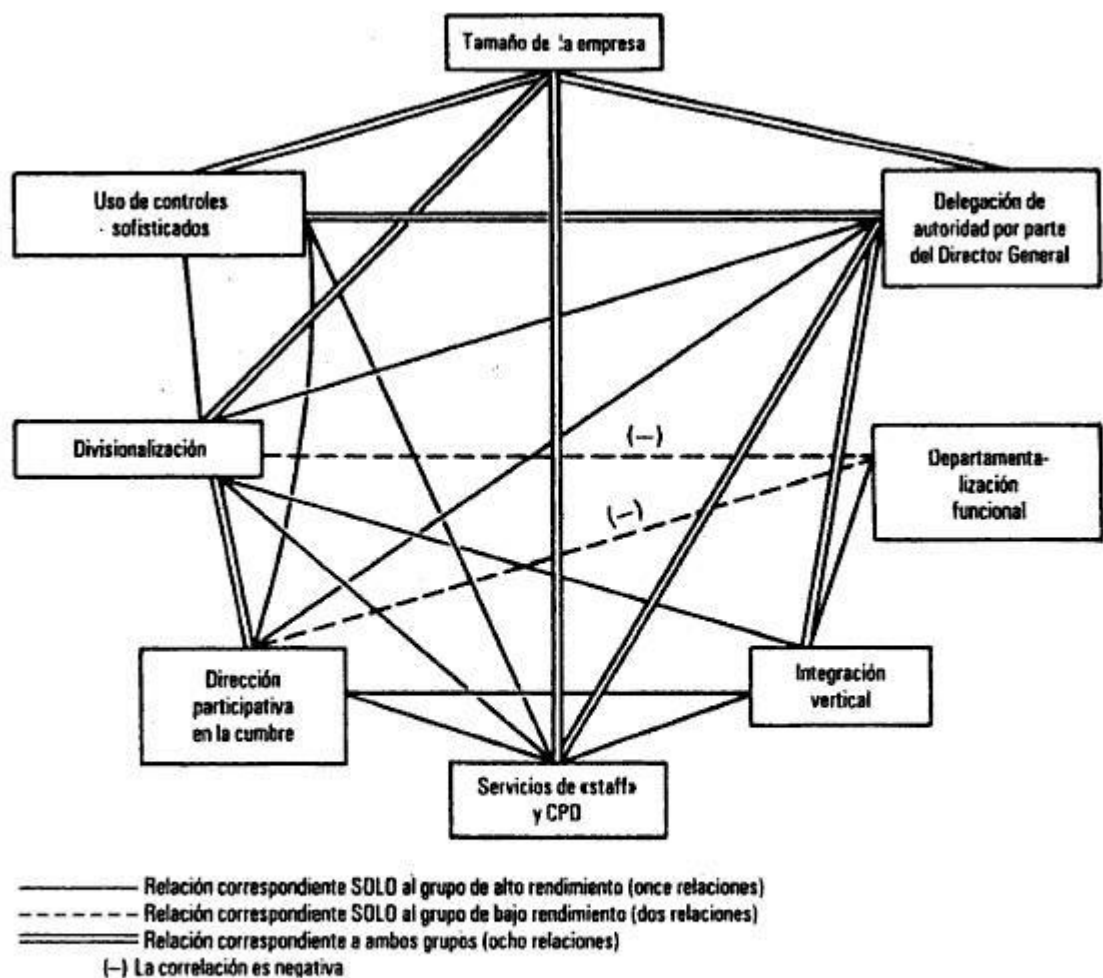


Figura 12-2. Covarianzas entre los parámetros estructurales (de Khandwalla, 1971, p. 6).

Refleja correlaciones entre distintos parámetros de diseños con los factores de contingencia que tenga la empresa en el instante determinado, y el funcionamiento que tenga, dejando en claro que la estructura eficiente se adjunta con la concepción de analogía entre estos dos puntos, que son parámetros y situaciones.

Anexo N° 10: Parámetros de diseño de Henry Mintzberg.

Estos nueve parámetros se agrupan en cuatro grandes grupos según Mintzberg.

1. diseño de puesto	Especialización del cargo. Formalización del comportamiento Preparación y adoctrinamiento.	División fundamental del trabajo Normalización del contenido del trabajo Sistema de flujos regulados Normalización de habilidades
2. diseño de la superestructura	Agrupación de unidades. Tamaño de la unidad.	Supervisión directa División administrativa del trabajo Sistema de autoridad formal, Flujos regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo Organigrama Sistema de comunicación informal Supervisión directa Ámbito de control
3. diseño de enlaces laterales	Sistema de planificación y control. Dispositivos de enlaces laterales o mecanismos de coordinación.	Normalización de los outputs Sistema de flujos regulados Adaptación mutua Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc
4. diseño del sistema del tema de decisiones	Descentralización vertical Descentralización horizontal	División administrativa del trabajo Sistemas de autoridad formal, Flujos regulados, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc División administrativa del trabajo Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc.

Anexo N° 11: Influencias Internas y Externas sobre una Organización, de Henry Mintzberg.

- Figura 1:

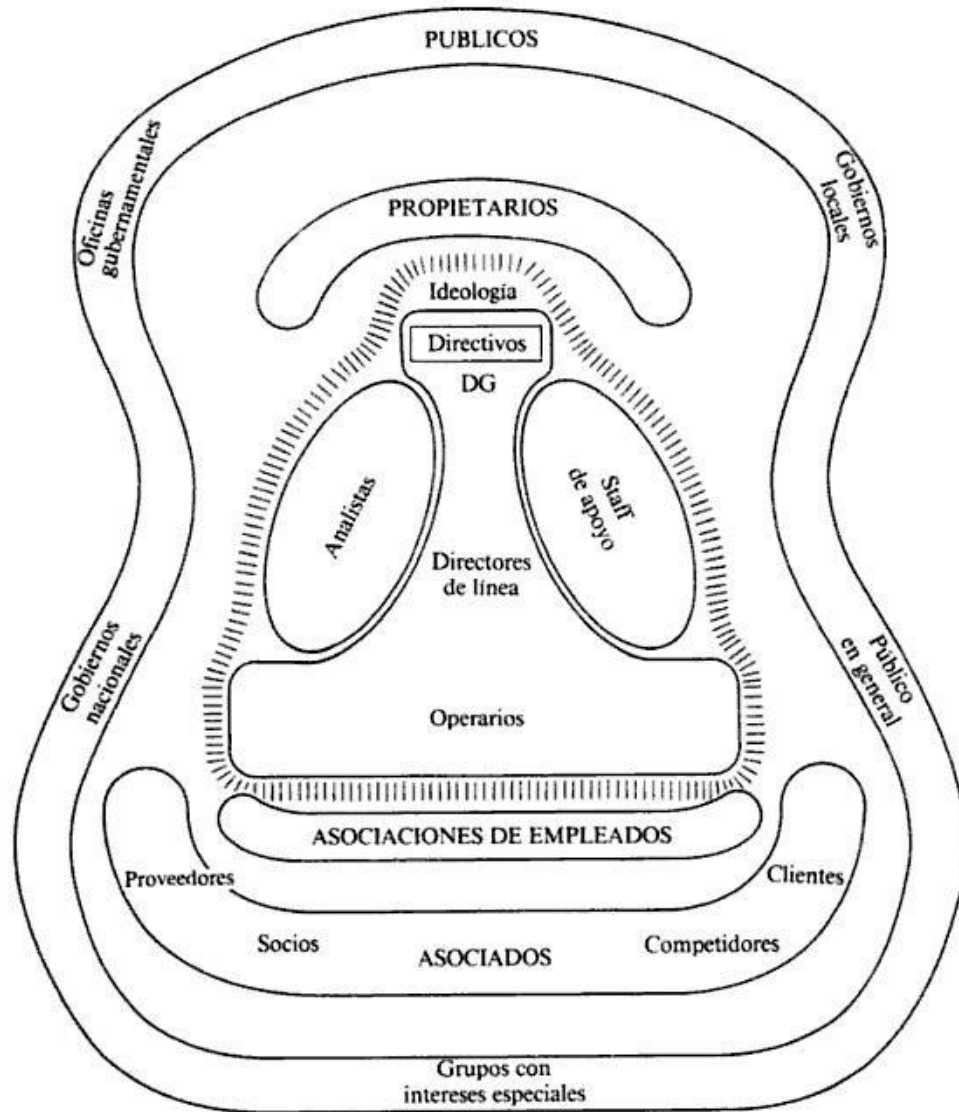
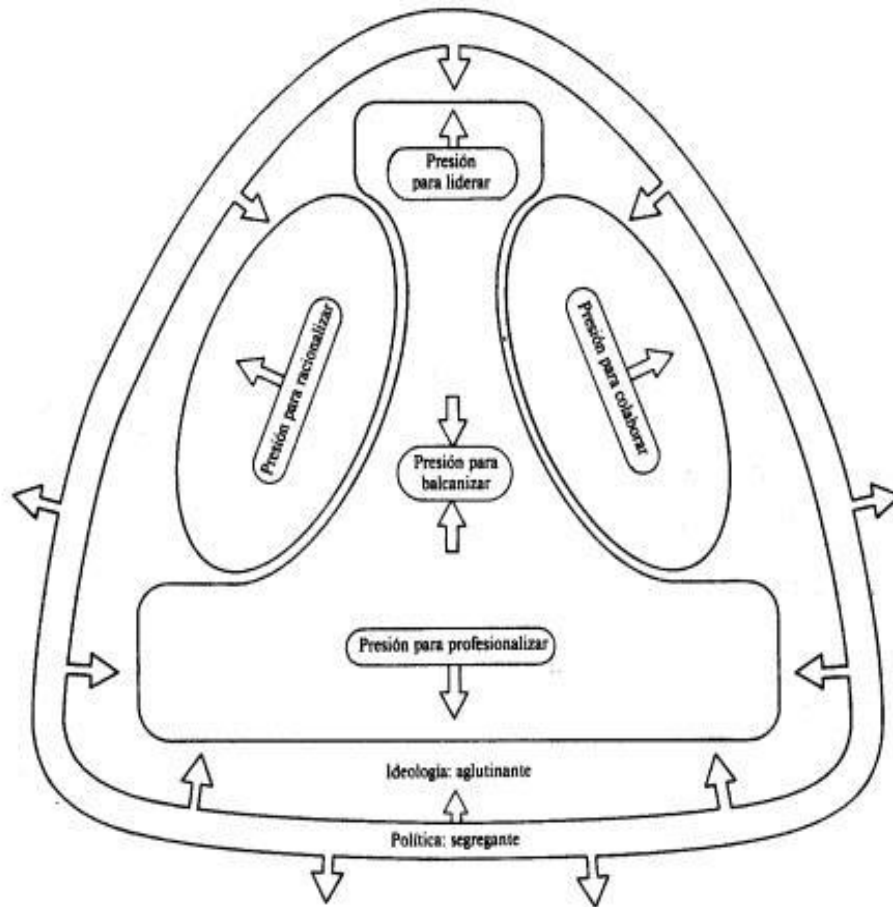


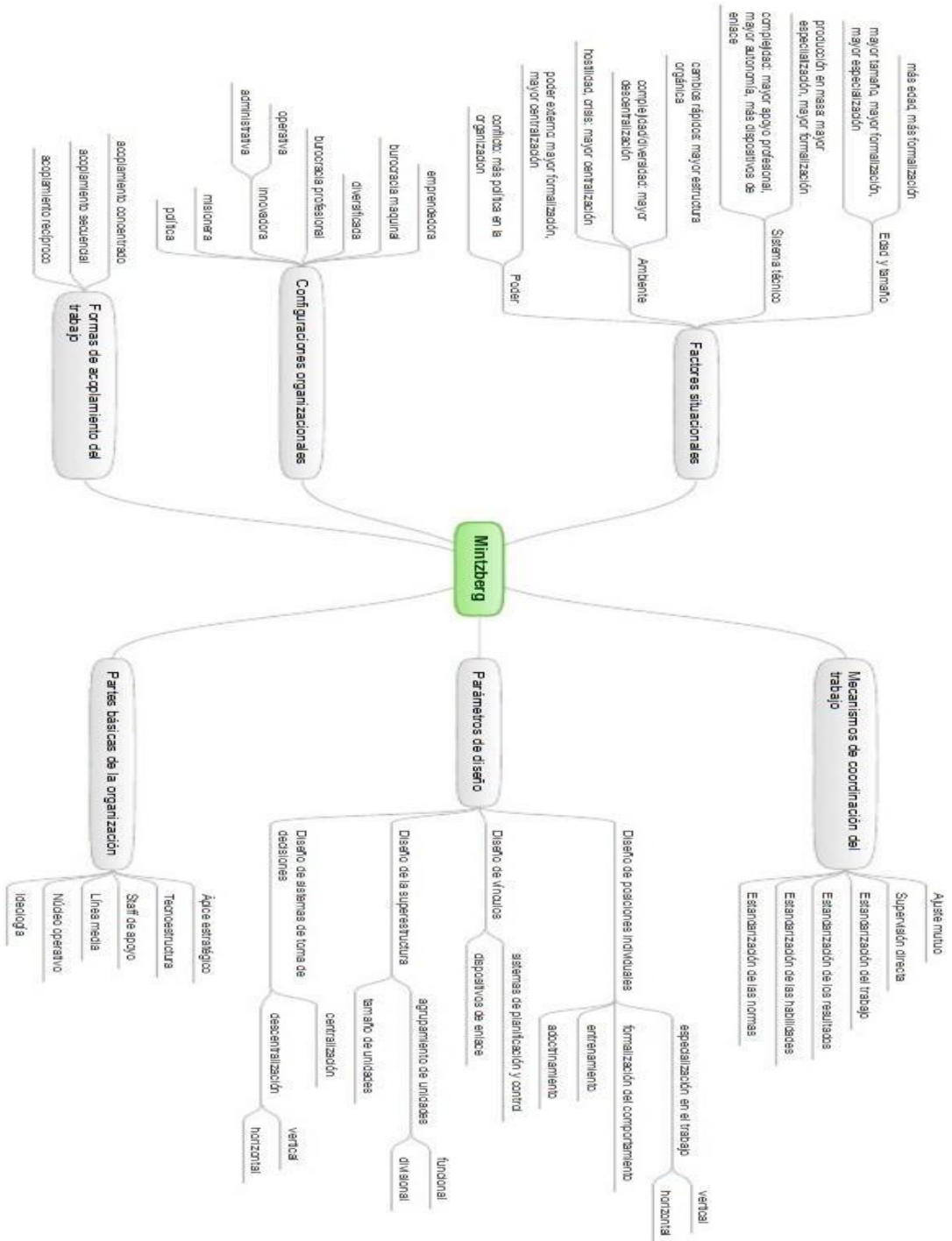
FIGURA 6-2. Influencias internas y externas sobre una organización.

- Figura 2: Presiones básicas sobre una organización.

Presiones básicas sobre la Organización
Mintzberg y la dir..., p. 128



Anexo N° 12: Mapa Conceptual de Henry Mintzberg.



Anexo N° 13: Organización Maquinal de Henry Mintzberg.

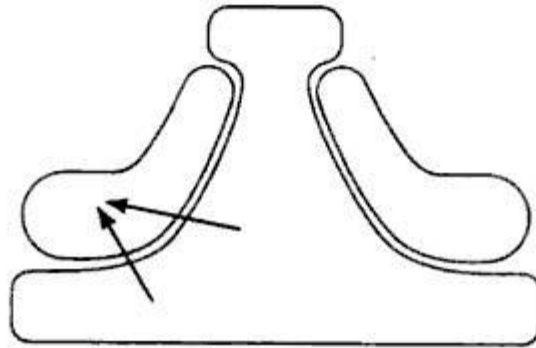
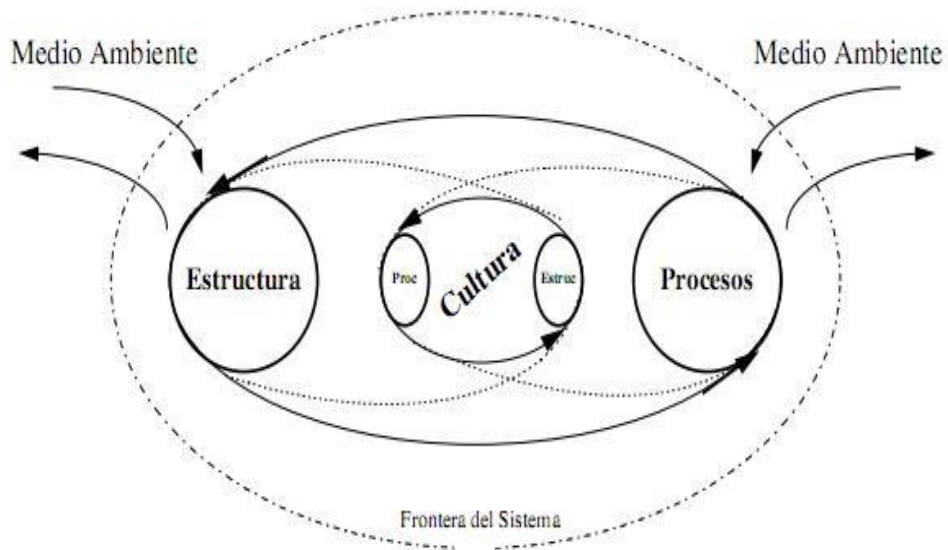
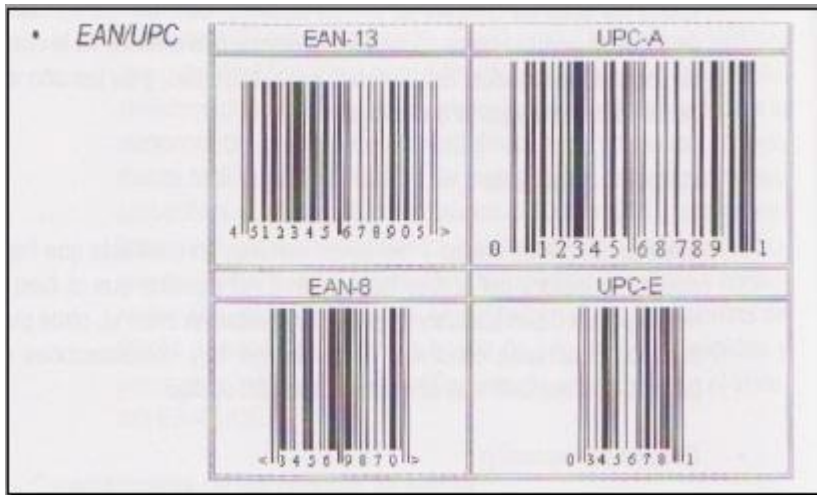


FIGURA 6-6. *La organización maquinal.*

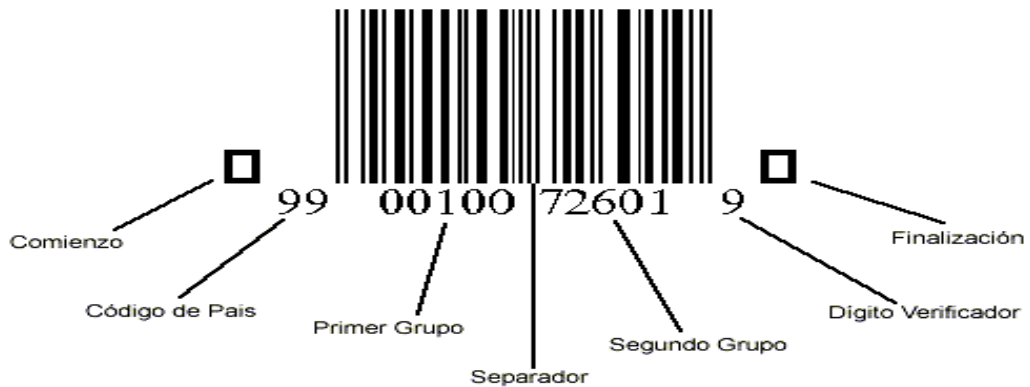
Anexo N° 14: La cultura organizacional y su relación con la estructura y procesos de Alfonso Cornejo.



Anexo N° 15: Tipos de simbología para códigos de barra EAN.



Anexo N° 16: Equipamientos tecnológicos de captura de información.



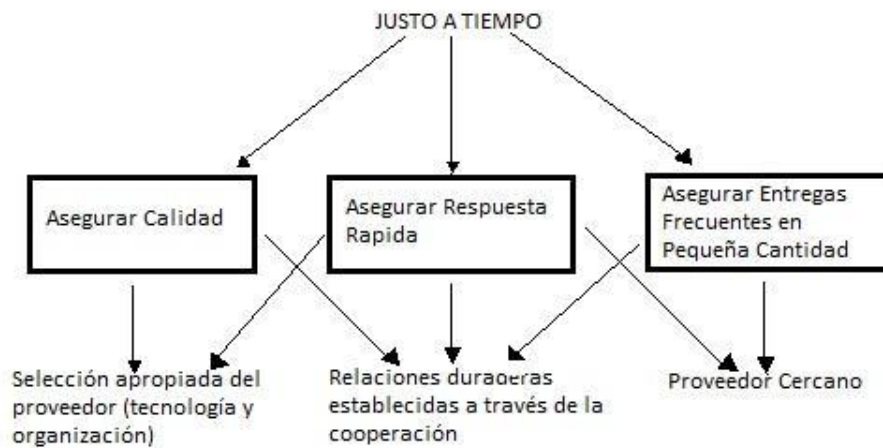
Anexo N° 17: Mapa Resumen de módulos SAP.



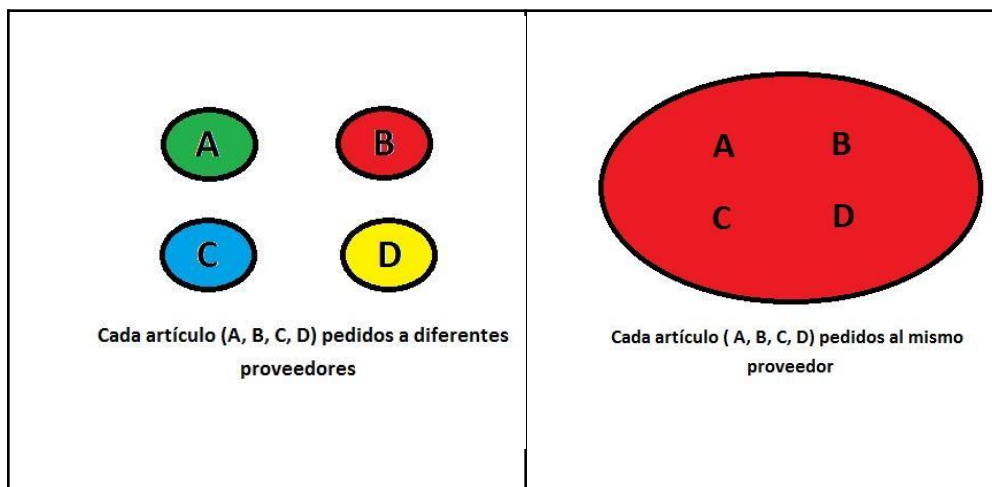
Anexo N° 18: Ceros Olímpicos del sistema JAT.



Anexo N° 19: Esquema de objetivos del JAT.

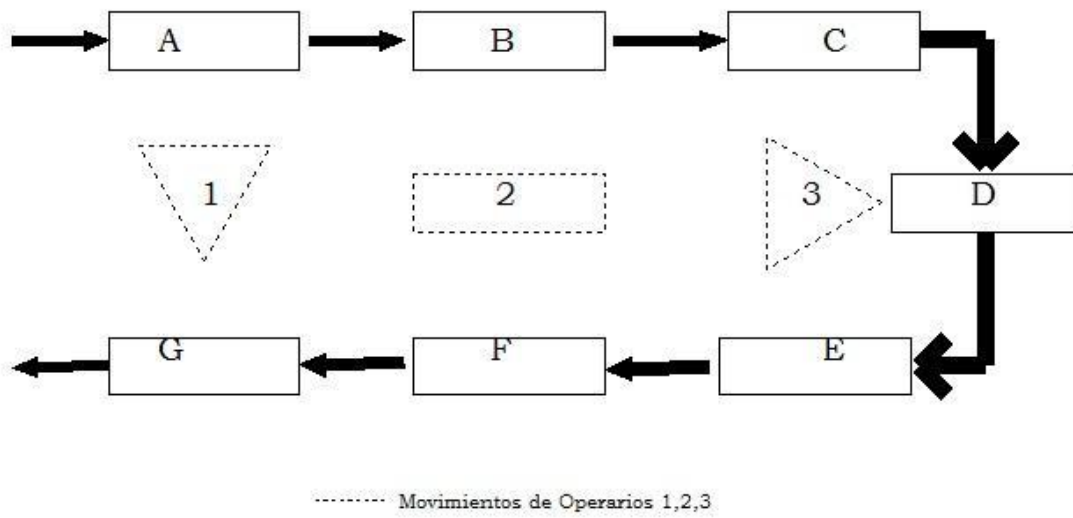


Anexo N° 20: Esquema de varios proveedores v/s un proveedor del JAT.

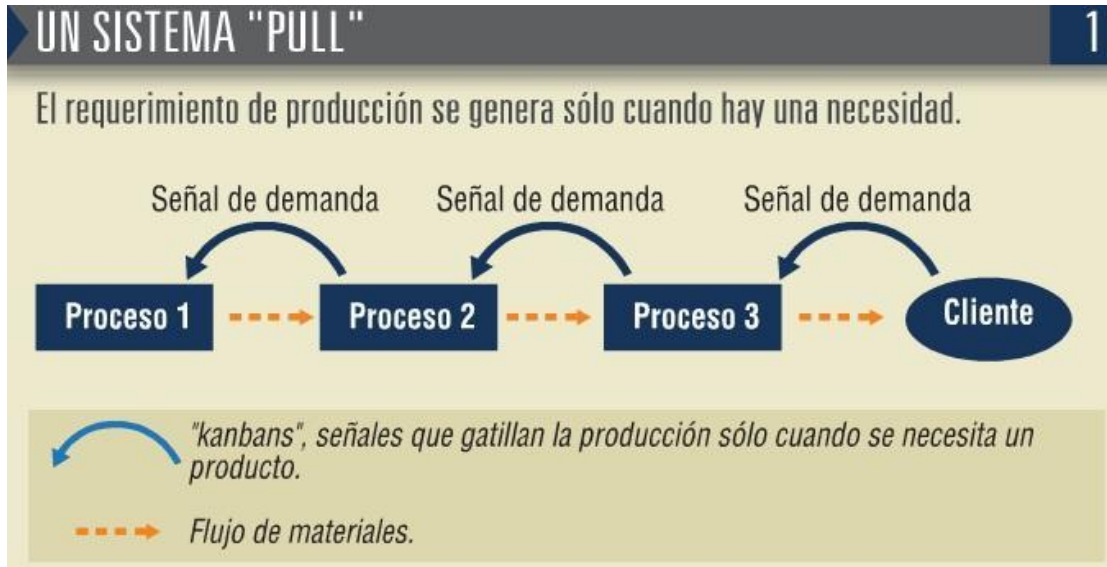


La diferencia grafica de eficiencia, al tener un solo proveedor para varios artículos para la producción o distribución de algún bien o servicio.

Anexo N° 22: Esquema de distribución de plantas y forma celular de trabajo en U.



Anexo N° 22: Sistema PULL o de arrastre de JAT.



Anexo N° 23: Modelo de Dirección de la Cadena de Suministros.

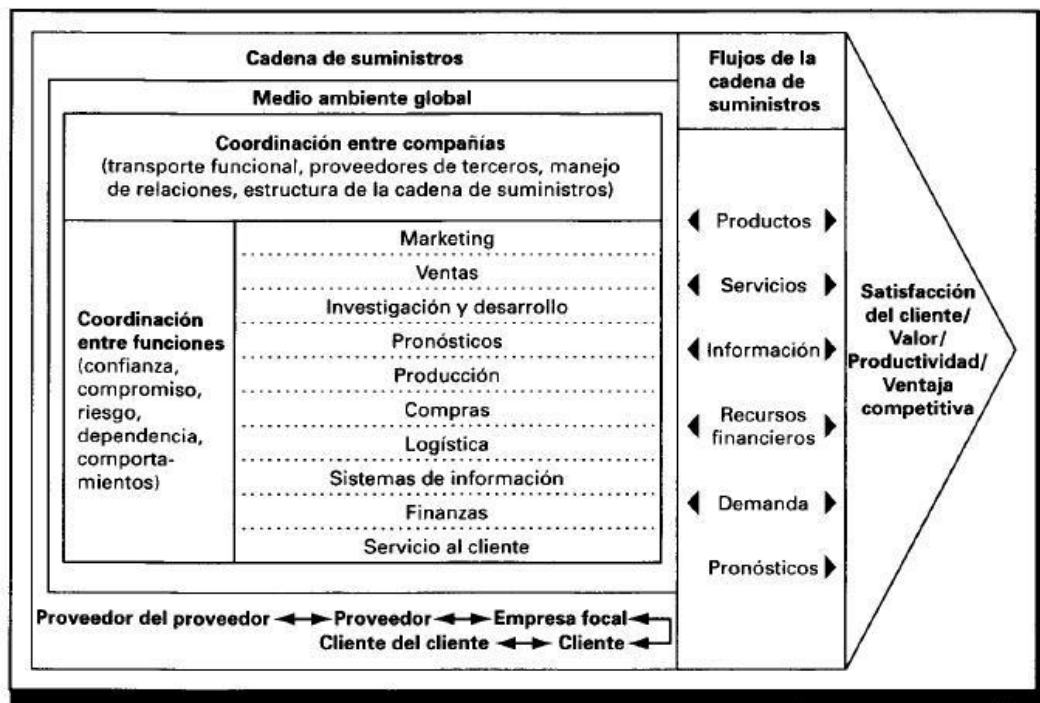
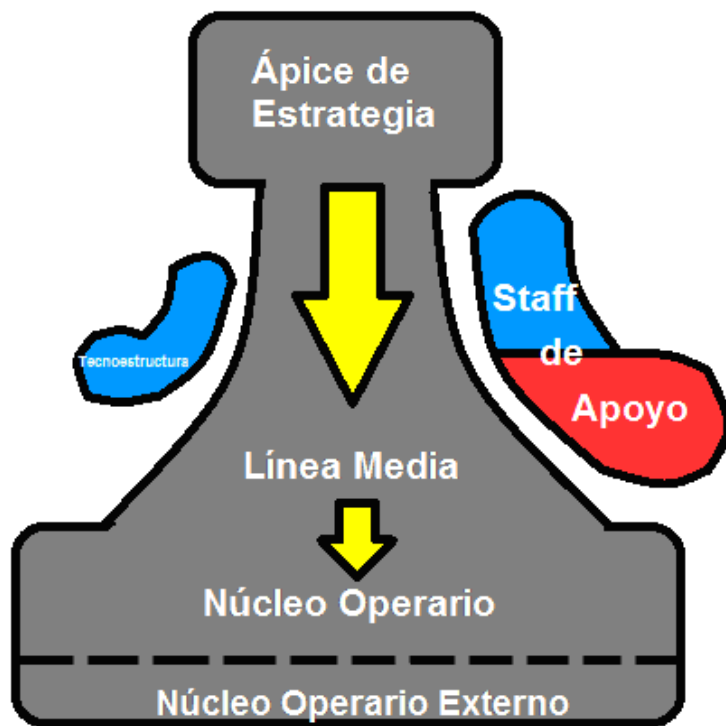


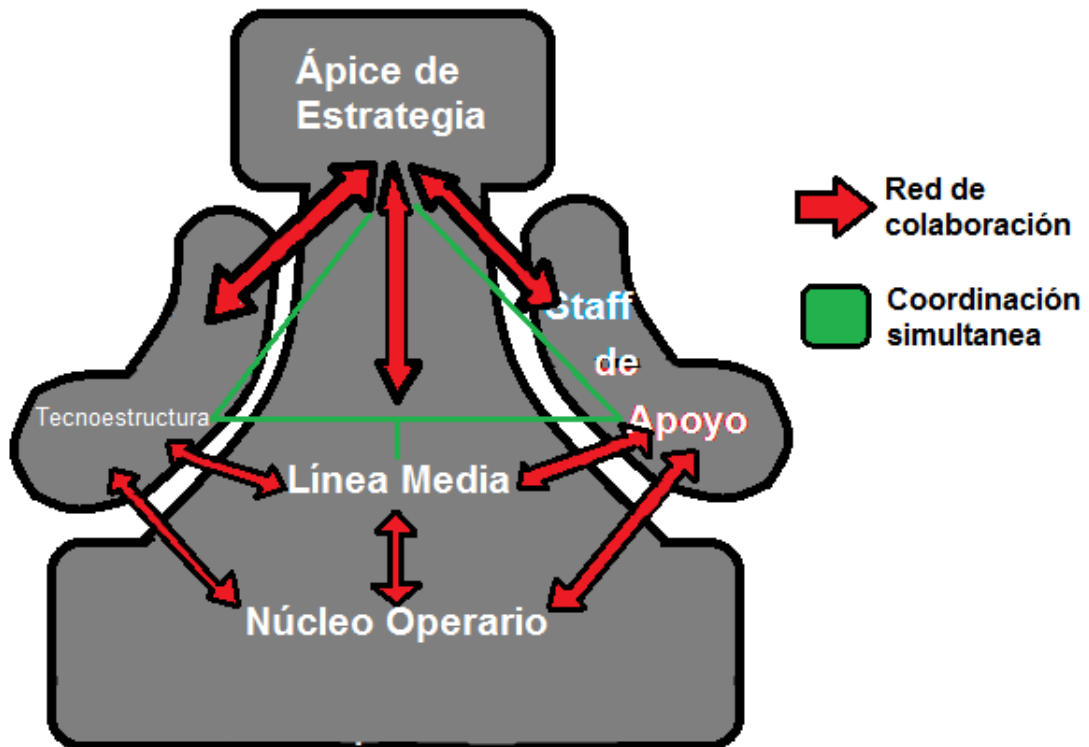
Figura 1-1 Modelo de dirección de la cadena de suministros.

Fuente: Mentzer et al, "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, Núm. 2 (2001), pág. 19. Reproducido con permiso del Consejo de Administración Logística.

Anexo N° 24: Estructura organizacional actual de Interandinos sucursal Viña del Mar.



Anexo N° 25: Consistencia de parámetros de diseño y factores situacionales de Interandinos.



Se incorporo en puntos críticos y específicos de la organización nuevos miembros, permitiendo una reestructuración eficiente y acorde para las necesidades de la empresa.

Estos puntos intervenidos fueron:

- o La tecnoestructura con un informático perteneciente completamente a la empresa.
- o Staff de Apoyo con un administrativo de recursos, obteniendo la información y la realidad de la empresa.
- o Núcleo Operativo con 4 Peonetas fijos, para salvaguardar todas descargas que se realicen en esta región.

Anexo N° 26: Planificación de intervención de procesos de Transportes Interandinos.

Procesos de Distribución Logística	Estructura de procesos administrativa	Estructura de procesos tecnológico	Estructura humana de procesos	Estructura de procesos impuestos desde el ambiente	Estructura de procesos a nivel superior
Proceso de Chequeo de Carga	Programación anticipada de carga		Capacitación y automatismo de chequeo para anticipación de resolución de dificultades	Cargar y asegurar la mercadería en los camiones de rampla larga con amarre según la ley de seguridad de carga de carreteras	
Proceso de Ruta del Camión	Crear ruta programada eficiente				
Proceso de Entrega	Programación eficiente previamente		Formación y sistematización activada por parte de chóferes y peonetas		
Proceso de programación de destino	Estudio programático de distribución propia y de los clientes objetivos		Instrucción y capacitación de responsabilidad de peonetas en destinos de carga.		
Proceso de chequeo de entrega de mercadería	Chequeo análogo y computarizado	Instauración de programas y equipamiento de lectura digital y/o de código de barras de guía de despacho con mercadería.	Capacitación y uso de nuevos equipamientos de control.		
Proceso de control	Estructura de procesos administrativa	Estructura de procesos tecnológico	Estructura humana de procesos	Estructura de procesos impuestos desde el ambiente	Estructura de procesos a nivel superior
Control pesaje E y S	Sist. de sellado camiones direcc. en parte corp. de supervisión externa y control de psje. Aleatorio	Incorporación de sello de seguridad, con numeración		Llenado de mercadería a 3.860 Kg., norma EPA 98 o EURO 3	Patrón de mandato flexible para acelerar el flujo de E y S camiones
Control de llenado de combustible	Sistema de control computarizado integrado al núcleo operativo y por último incorporación de más dispositivos de bencina	Incorporación de expendedor de combustible y sistema computacional de control de combustible	Formación de uso del sistema de control.		
Control de mantenimiento de camión	Integrado y ramificado a más operarios de línea media		Adiestramiento al instructivo de mantenimiento del camión.	Mantenimiento de pack de seguridad, la conservación y mantenimiento de las ruedas según la ley de transportes de cargas pesadas en carreteras.	

Control de carga en interior	Estrategia de sistema integrado computacional tanto para el núcleo operativo, línea media y tecnoestructura de la empresa	Instauración de programas y equipamiento de lectura digital y/o de código de barras de guía de despacho con mercadería	Capacitación de uso de sistema y equipos por partes de líneas medias y núcleo operativo en general.		
Control de hoja de ruta	Sistema integrado organizacional para la línea media	Inclusión de programas de información en base a lectura digital o código de barras con información de chóferes y sus determinados camiones.	Formación efectiva y uso práctico del nuevo sistema por parte del administrativo de control.		
Control de cargas globales del día y la semana	Sistema integrado corporativo computacional tanto para los propios Interandinos como para organizaciones que tienen interés en dicho control.	Inclusión de programa integrado.	Realización de conciencia informativa de los números reales de la organización por parte de directivos tantos de Interandinos como de las demás intermediarios, sean estos, Caso & CIA y Carozzi		Integración de la plana mayor con las operaciones diarias y semanales que realiza la empresa.
Control de planilla	Inclusión de sistema de programación y computacional interconectado con ápice estratégico y línea media, a su vez, con los puntos de interés de dicha información.	Inclusión de programas de información en base a lectura digital o código de barras con información de chóferes y sus determinados camiones, con la inclusión del detalle del tipo de viaje.	Adiestramiento de uso de nuevos instrumentos de control e información.		
Procesos Administrativos	Estructura de procesos administrativa	Estructura de procesos tecnológico	Estructura humana de procesos	Estructura de procesos impuestos desde el ambiente	Estructura de procesos a nivel superior
Proceso de organización	Estrategia de reorganización e inclusión de puestos específicos		Instauración de medidas integrativas en gran parte de la organización.		Cambio de base, patrón de mando y de orden para facilitar el funcionamiento orgánico de las partes fundamentales (Ápice estratégico, Staff, Tecnest., Línea media y Núcleo op.)

Proceso organizativo de planilla	Estrategia de programado, integrado y corporativo.	Inclusión de programas de información en base a lectura digital o código de barras con información de chóferes y sus determinados camiones, con la inclusión del detalle del tipo de viaje.			
Proceso de programación de pedidos	Programación logística de acuerdo al ciclo de distribución que tenga Interandinos				Pro actividad en las programaciones y resoluciones por parte del nivel superior en las distintas etapas del ciclo de distribución de la empresa.
Proceso de selección de camión determinado	Creación de sistema integrado de inventario de camión tanto para la casa matriz como para la sucursal de Viña del Mar	Inclusión de sistema computacional de inventario de camión, con inclusión de sistema SAP	Instauración de modelo mental proactivo y colaborativo entre distintas sucursales		Integrar y homogeneizar las jerarquías administrativas entre compañeros de las distintas filiales con los de la casa matriz de Interandinos.
Proceso de selección de transportes terciarios	Programación, creación de convenios y contrato en tiempo determinado según la demanda.				
Proceso de mantenimiento de camiones	Programación y creación de sistema integrado entre sucursal Viña del Mar con taller mecánico Quilpué.		Inclusión e integración del sistema de mantenimiento por parte de núcleo operativo y líneas medias (Interandinos Viña y taller Quilpué).	Según PPDA el camión, peso de carga y destino sobre todo RM tendría que realizar la revisión técnica dos veces en el año.	
Procesos contables y financieros	Estructura de procesos administrativa	Estructura de procesos tecnológico	Estructura humana de procesos	Estructura de procesos impuestos desde el ambiente	Estructura de procesos a nivel superior
Proceso de contabilidad general					
Proceso de administración de caja chica	Programado y controlado diario				

Proceso de entrega y control de viáticos flota pequeña y grande	Programada con antelación.				
Proceso de arqueo de caja	Creación de sistema integrado computacional con las 3 cajas que intervienen en el sistema integral de Interandinos, siendo esta la caja grande de finanzas, más la caja chica de operaciones con la del taller mecánico, para lograr mayor control				

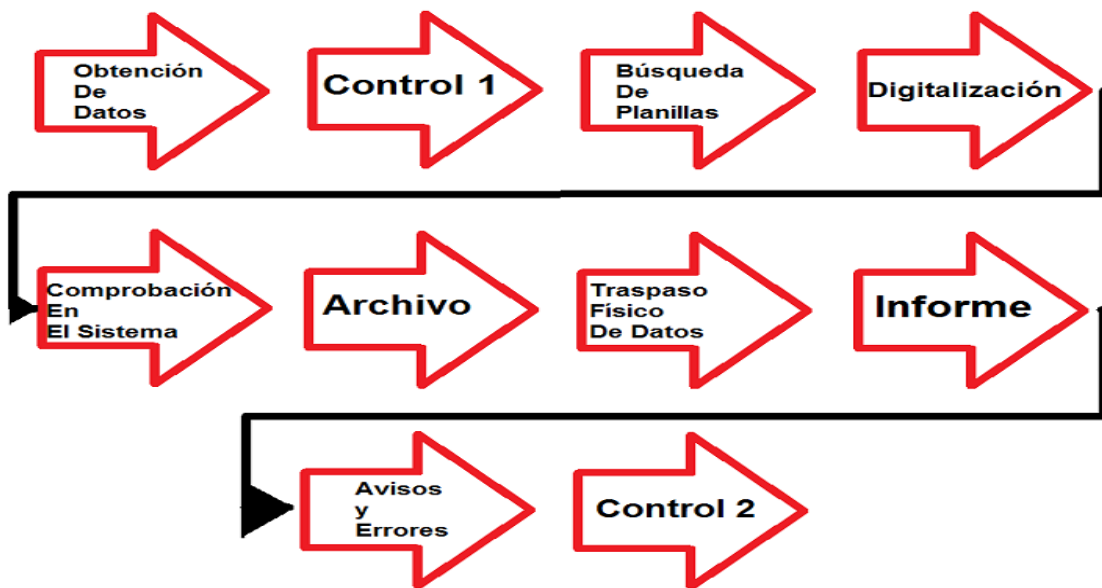
Anexo N° 27: Flujo gráfico de procesos intervenidos.

❖ **Procesos de obtención de información:**

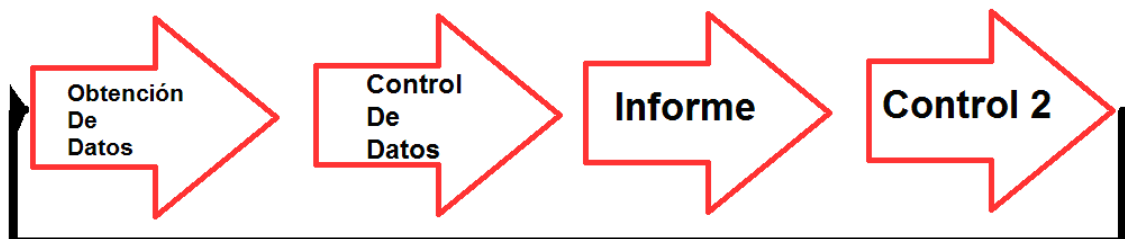
Procesos intervenidos: control, administrativo y financiero

Hoja de ruta, control de viático, planillas, etc.

o **Actual:**

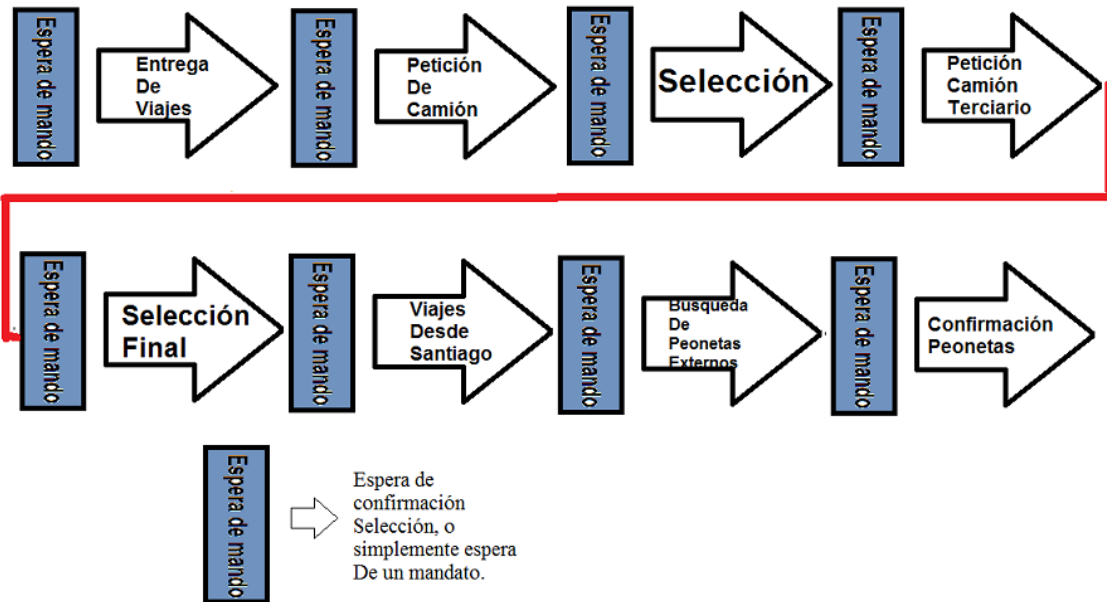


o **Intervenido:**

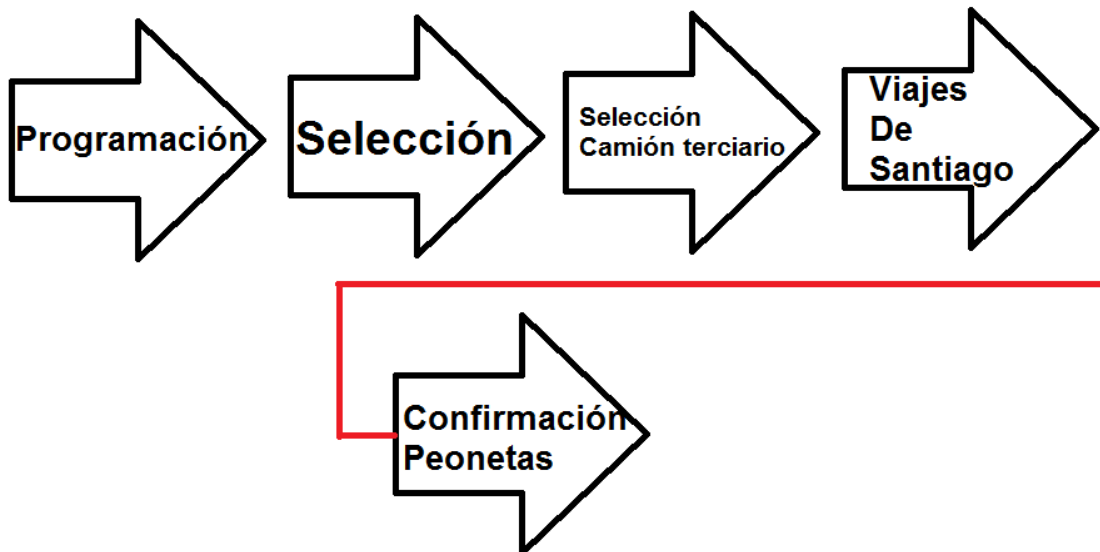


❖ **Proceso de petición y selección de camiones:**

o **Actual:**

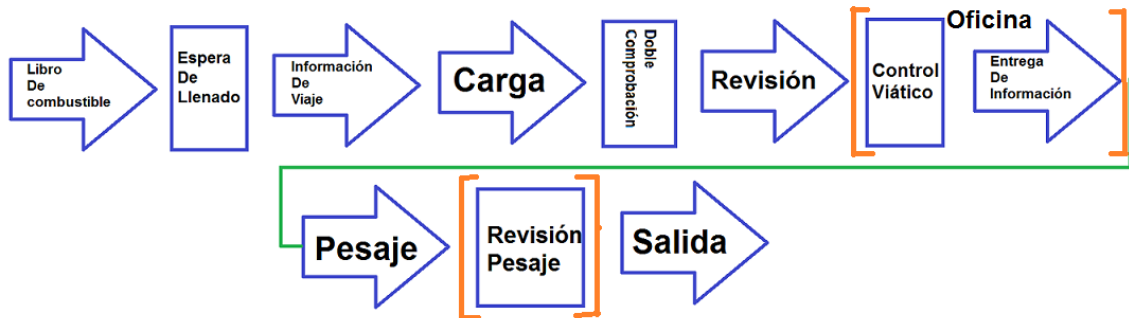


o **Intervenido:**



❖ **Proceso de salida del camión**

o **Actual :**



o **Intervenido:**



Anexo N° 28: Costos versus Beneficios.

Costo de Refacción		Costo de Reestructuración	
Sistema SAP	0	Asistente RR.HH	350.000
Expendedor Combustible	2.500.000	Técnico Computacional	450.000
Sistema Codificación	0	Peonetas (4)	720.000
Equipamiento	0	TOTAL MENSUAL	\$ 1.520.000
Sistema de Sellado	10.000	Optimización de Procesos Esperado	
Sistema JAT	0	Procesos de Distribución Logística	30%
TOTAL	\$ 2.510.000	Procesos de Control	40%
		Procesos Administrativos	20%
		Procesos Contables y Financieros	5%
		TOTAL RENDIMIENTO GENERAL	95%

- ❖ Los costos que aparecen con valor igual a “0”, es porque no tendrán ni serán de ningún coste para Interandinos, puestos que estos ya pertenecen a la empresa no siendo utilizados de manera eficiente. Sin dejar de mencionar que las capacitaciones, implementaciones e inserciones de estos mismos pueden ser hechas internamente por empleados de la misma organización, significando ningún gasto para ésta.

PROCESOS DE DISTRIBUCION LOGISTICO	ACTUAL	INTERVENIDO	BENEFICIO
Proceso de chequeo de carga	30 min. App.	10 min. App.	Disminución de tiempo de 66%
Proceso de ruta camión	No existe planificación de ruta.	Programación incorporada	Instauración de programación
Proceso de Programación de entrega	Desprogramación en carga 30 min app. y demoras 45 mi a 3 hr.	Programación definida. Demora cero.	100% de eficiencia
Proceso de programación de horarios	Decisión choferes	Itinerario preestablecido	Sistema preestablecido
Proceso de chequeo de mercancías	Realización manual	Computacional	Optimización de 66%
PROCESOS DE CONTROL	ACTUAL	INTERVENIDO	BENEFICIO

Control de pesaje entrada y salida	Pesaje manual 10 min app.	Pesaje tiempo cero	100% beneficio
Proceso de control de llenado de combustible	Toma digital de control 5 min app. Llenado combustible 15 min app	Toma digital control 0 min. Llenado combustible 5 min.	Beneficio de 83% tiempo
Proceso de control de mantenimiento	Mantenimiento de 5 min app.	Mantenimiento 1 min.	Reducción de un 80% en tiempo
Proceso de carga interior	Llenado documentos 10 min. App.	Computarización de información 1 min.	Beneficio de 90% en eficiencia.
Proceso de control hoja de ruta.	15 min. App.	1 min. app.	Reducción de control en 93%
Proceso de control de carga diarias y semanales	No existe	Existe	Creación de control de carga diaria y semanal
Proceso de control de planilla	15 min. App.	1 min. App.	Reducción en control de control en 93%
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	ACTUAL	INTERVENIDO	BENEFICIO
Proceso organizativo de operarios	No existen peonetas No existe coordinación	Contratación de 4 peonetas. Coordinación previa	Coordinación previa y gestión de operarios
Proceso organizativo de planillas	No existe	Creación de proceso	Creación de nuevo proceso de organización de planillas
Proceso de programación de pedidos	Sistema manual	Sistema SAP	Integración y coordinación
Procesos de selección de camión	Entrega centralizada y unilateral	Entrega globalizada y coordinada en SAP	Sistema democrático e integrado por sucursal
Proceso de selección de transporte a terceros	Subcontratación insuficiente	Previsión contractual convenio programado temporadas	Previsión y optimización por demanda programada
Procesos de mantenimiento de camiones	Mantenimiento es responsabilidad del chofer	Programación de la revisión de mantenimiento	Optimización de mantenimiento de los camiones
PROCESO CONTABLE Y FINANCIERO	ACTUAL	INTERVENCION	BENEFICIO
Proceso de contabilidad general			
Proceso de Administración de caja chica	No existe un programa controlado	Creación de programa controlado	Creación y formulación de programas
Proceso de entrega y control de viáticos	No existe un programa controlado	Creación de programa controlado	Creación y formulación de programas

Proceso de arqueo de caja	No existe	Coordinación e integración entre todas las cajas	Optimización y conexión de distintas cajas
---------------------------	-----------	--	--