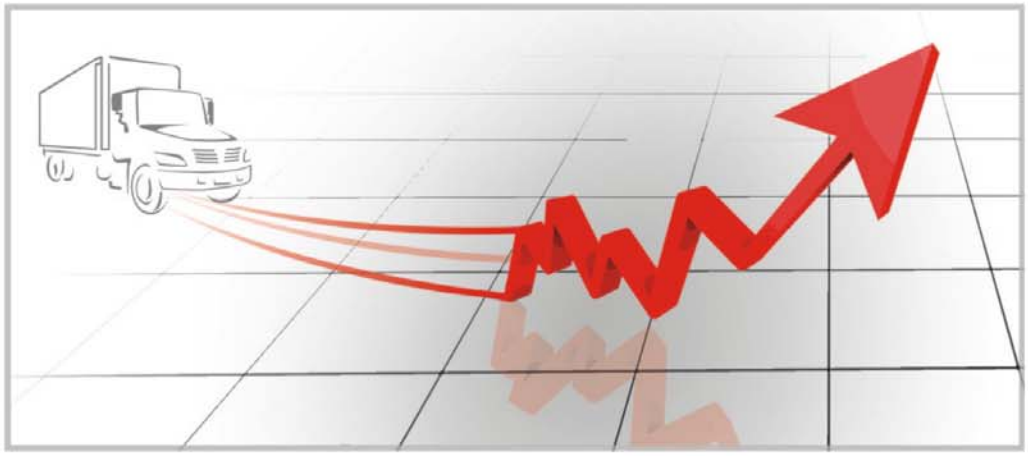
UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

CICLOS DE VIDA, ETAPAS DE CRECIMIENTO Y ESTRATEGIAS DE SUSTENTACIÓN DE EMPRESAS DE TRANSPORTE CARRETERO EN EL URUGUAY.



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MONOGRAFICA PARA OBTENER EL TITULO DE CONTADOR PUBLICO-PLAN 1990

Montevideo
URUGUAY
2010

Monografía realizada por:

STEFANÍA ALTIERI CI 3.589.926-8
LUCÍA COMAS CI 3.565.764-0
PATRICIA TILVE CI 4.181.459-7

Coordinador: CR. JAVIER COMAS
Tutor: LIC. ANTONIO SANGUINETTI

PÁGINA DE APROBACION:

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título: “Ciclos de Vida, Etapas de Crecimiento y Estrategias de Sustentación de Empresas de Transporte Carretero en el Uruguay”

Autores: Altieri, Stefanía; Comas, María Lucía; Tilve, Patricia.

Tutor: Sanguinetti, Antonio.

Carrera: Contador Público

Cátedra: Introducción a las Organizaciones

Puntaje

Tribunal:

Profesor……..(nombre y firma).

Profesor……..(nombre y firma).

Profesor…….....(nombre y firma).

FECHA.....

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación monográfico realiza un estudio sobre los ciclos de vida, las etapas de crecimiento y las estrategias de sustentación de empresas de Transporte Carretero en el Uruguay.

Para la realización del mismo, estudiamos los modelos de crecimiento organizacional planteados por los autores L. Greiner, I. Adizes y G. Jones y las estrategias organizativas planteadas principalmente por M. Porter.

El estudio contiene una serie de capítulos donde se analizan: el marco teórico; la interacción de los modelos planteados; los resultados obtenidos por los mismos; y un capítulo final donde se desarrollan los hallazgos de la investigación.

Como principales conclusiones podemos destacar que ninguna de las empresas entrevistadas se adecua a los modelos planteados, por otro lado este sector se encuentra altamente atomizado y existe una gran competencia internacional lo que ha llevado a que las empresas de Transporte implementen estrategias de diferenciación para así poder distinguirse entre sus competidores e intentar maximizar sus beneficios.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a las personas, empresas e instituciones consultadas, por el tiempo que nos dedicaron y principalmente a nuestro tutor, Lic. Antonio Sanguinetti y al coordinador Cr. Javier Comas cuya guía, apoyo y consejos enriquecieron el estudio realizado. Además a nuestras familias y amigos que nos apoyaron no solo en poder realizar este trabajo, sino a lo largo de toda nuestra carrera.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN 5

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA 5

CAPÍTULO II – EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL- GARETH R. JONES 9

2.1 LAS ORGANIZACIONES 9

2.2 MODELO DE GARETH R. JONES 12

2.2.1 Nacimiento 13

2.2.2 Crecimiento 14

2.2.3 Declinación y Muerte 15

CAPÍTULO III - EL MODELO DEL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL LARRY E. GREINER 18

3.1 INTRODUCCIÓN 18

3.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN 19

3.3 FASES DE CRECIMIENTO: MODELO DE LARRY GREINER 23

3.3.1. Crecimiento a través de la Creatividad - Crisis de Liderazgo 24

3.3.2 Crecimiento a través de la Dirección - Crisis de Autonomía 25

3.3.3 Crecimiento a través de Delegación - Crisis de Control 26

3.3.4 Crecimiento a través de la Coordinación - Crisis Papeleo 27

3.3.5 Crecimiento a través de la Colaboración - Crisis de ? 28

3.4 PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES 32

CAPÍTULO IV – CICLOS DE VIDA: ICHAK ADIZES 35

4.1 CONCEPTO 35

4.2 LAS ETAPAS DE CRECIMIENTO 35

4.2.1 Noviazgo 35

4.2.2 Infancia 37

4.2.3 Go-Go 38

4.3.1 Adolescencia 40

4.3.2 Plenitud 42

4.4.1 Estabilidad 43

4.4.2 Aristocracia 44

4.4.3 Burocracia Temprana 45

4.4.4 Burocracia 46

4.4.5 Muerte 47

4.4.6 Conclusiones 47

CAPÍTULO V – ESTRATEGIAS DE SUSTENTACIÓN 49

5.1 INTRODUCCIÓN 49

5.2 TIPOS DE ESTRATEGIA EN FUNCIÓN DEL NIVEL EN QUE SE ENCUENTRE LA EMPRESA 53

5.3 RELACIÓN ENTRE NIVELES DE ESTRATEGIA Y CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA 56

CAPÍTULO VI – INTERRELACIÓN ENTRE LOS MODELOS PLANTEADOS 59

6.1 ASPECTOS GENERALES 60

6.2 ANÁLISIS DEL CUADRO 61

6.3 CONCLUSIONES: 63

CAPÍTULO VII – TRABAJO DE CAMPO 65

7.1 JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA 65

7.2 HERRAMIENTAS APLICADAS 71

7.2.1 Entrevistas Personales 71

Ardoino S.A: 71

Comas Arocena S.A. 73

Dufelook S.A 75

Edgardo Bertoletti S.A. 77

7.2.2 Cuestionarios Realizados 80

CAPITULO VIII – ANÁLISIS Y CONCLUSIONES 89

8.1 ANÁLISIS DE LOS FORMULARIOS 90

8.2 CONCLUSIONES 95

ANEXOS 114

BIBLIOGRAFIA 138

INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Figura 1.1 – Metodología de Trabajo 8

Figura 2.1 – Modelo del Ciclo de Vida Organizacional 12

Figura 3.1 – Evolución y Revolución mientras las organizaciones crecen 22

Figura 3.2 – Fase de Crecimiento de Larry Greiner 23

Figura 3.3 – Nueva Fase de Crecimiento Larry Greiner 31

Figura 3.4 – Prácticas Organizacionales 32

Figura 4.1 – Curva acampanada del Ciclo de Vida 48

Figura 5.1 – Estrategias a nivel organizacional 54

Figura 5.2 – Estrategia a nivel corporativo 56

Cuadro 6.1 - Interrelación entre los modelos planteados 60

Cuadro 7.1 Comercio Exterior Enero/Diciembre 2008 66

Cuadro 7.2 - Exportaciones e importaciones por destino Enero/Diciembre 2008 67

Cuadro 7.3 - Listado de Empresas de Transporte / 2008 69

Cuadro 8.1 – Cuadro Resumen 100

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

En la historia del desarrollo económico, político y cultural de toda sociedad, los medios de transporte han desempeñado un papel estratégico. Es así que estamos ante una actividad de gran importancia para la sociedad y el Estado.

Hoy en día, la tarea de transportar bienes y mercancías se realiza a través de distintos medios de transporte, cada uno de los cuales tiene su campo de acción, su especificidad técnica, económica y sociocultural, su mayor o menor relevancia. Existe una especialización de los transportes y, por así decirlo, una estructura jerárquica entre ellos.

En Uruguay, por ejemplo, la función de trasladar bienes y mercancías ha recaído principalmente en el transporte marítimo, más que en el terrestre, dadas las características de nuestro territorio y la localización estratégica de nuestro puerto. Sin embargo, el transporte carretero en los últimos años se ha afianzado y ha logrado aumentar su participación con respecto al resto de los medios de transporte. Hablar del transporte carretero es hablar no sólo de una actividad muy compleja y diversificada, sino vital y estratégica para la sociedad.

Es así que consideramos interesante estudiar cómo las empresas han logrado existir, sobrevivir y en muchos casos seguir creciendo en un mercado altamente competitivo. En este mercado existen muchas empresas de bandera uruguaya que no solo compiten entre ellas sino que además compiten con empresas extranjeras. Estas empresas extranjeras cuentan con varias ventajas, la principal ventaja se debe a las características propias de nuestros países vecinos, como ser Brasil, Argentina y Chile.

El objetivo general que persigue este trabajo es comprender y generar información sobre el ciclo de vida, las etapas de crecimiento y las estrategias de sustentación de las empresas de transporte carretero en el Uruguay, centrando el trabajo en el transporte terrestre internacional de cargas secas con destino Brasil.

Enfatizamos nuestro trabajo en:

- Estudiar si los diferentes modelos acerca del ciclo de vida organizacional planteados por los autores Larry Greiner, Ichak Adizes y Gareth Jones son aplicables a empresas de transporte carretero en el Uruguay.
- Evaluar cómo superan las crisis y que tácticas aplican o estrategias manejan.
- Analizar cómo el tipo de estrategia elegido viene determinado por el ciclo de vida en el que la organización se encuentra.

Para ello seleccionamos una muestra de cuatro empresas de transporte carretero de nuestro país:

- Ardoino S.A
- Comas Arocena S.A
- Dufelook S.A
- E. Bertoletti S.A

¿Qué etapa predomina en estas empresas y cómo llevarla a la transición? ¿Cumplen con las etapas planteadas por los autores? ¿Cuáles son sus estrategias de sustentación?

Para esto fue necesaria una recolección de datos que permitiera desarrollar las interrogantes antes mencionadas, visitando a las empresas, dialogando con los empleados, administrador y gerente. Además se incurrió en el uso de información bibliográfica, que ayudara a comparar y discutir los resultados.

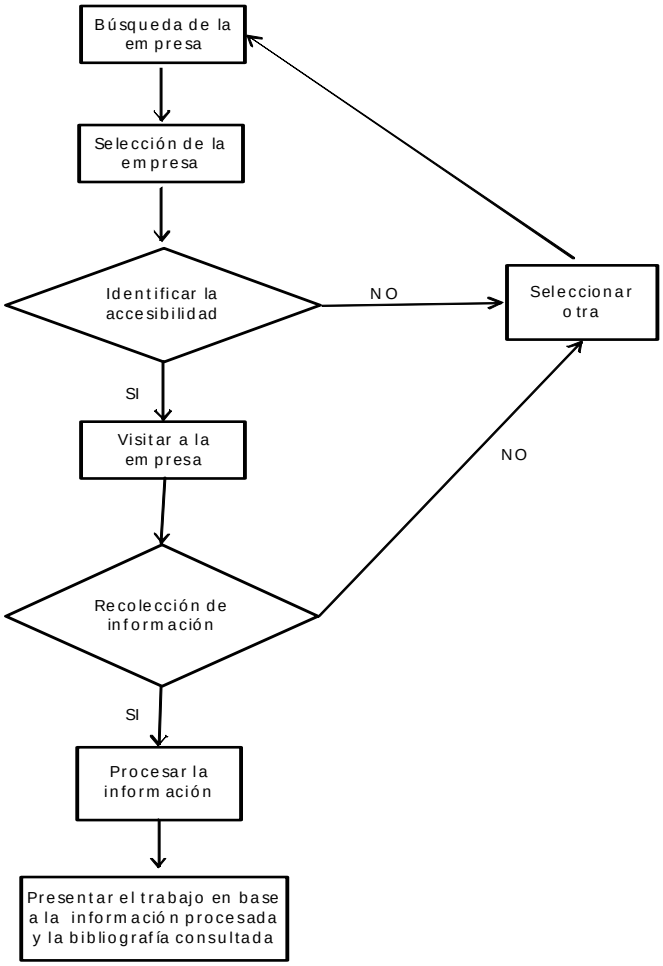
La metodología utilizada para el presente trabajo consistirá en un primer acercamiento a la temática a través de material teórico, que nos introducirá en el tema para luego visitar a las empresas anteriormente mencionadas. Las primeras entrevistas y conversaciones tanto con los gerentes como con parte del personal de las empresas, se basaron en: los primeros años de vida y el diseño actual de la misma, esto sirvió como punto de partida para desarrollar el estudio. El criterio utilizado fue descriptivo ya que describimos la situación de las empresas y a su vez también es transversal

debido a que se analiza la situación de las empresas en un momento dado, esto significa que este análisis está acotado a un periodo de tiempo, sin importar como era la situación anterior, cómo será la posterior, ni tampoco como se llegó a ella.

Este procedimiento se llevó a cabo teniendo en cuenta en todo momento el material bibliográfico.

Gráficamente tenemos:

Figura 1.1 – Metodología de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II – EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL- GARETH R. JONES

2.1 LAS ORGANIZACIONES

Según escribió el Dr. Mauricio Lefcovich, Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios, en su artículo Prevención y rehabilitación de empresas con dificultades financieras[1]: Las organizaciones tienen un ciclo de vida comprendido por una sucesión de fases. Así pues nacen, crecen, envejecen y mueren, respondiendo en cada una de estas fases a patrones de comportamiento predecibles. En cada una de éstas, estos patrones se manifiestan en forma de dificultades, tensiones, luchas o problemas evolutivos de transición que el sistema tiene que superar. Éste en muchas ocasiones no logra resolverlos dando lugar a desequilibrios que requieren de una intervención externa.

Las organizaciones al igual que los organismos vivos tienen sus ciclos de vida, sufriendo las luchas y dificultades propias de cada etapa del ciclo de vida organizacional.

[1] www.gestiopolis.com / 2005

Mientras en las primeras fases del ciclo de vida tenemos la existencia de una abundante energía y flexibilidad, a medida que transcurre dicho ciclo la organización pierde energía y flexibilidad, volviéndose más burocrática, cautelosa, y paralizada.

Así algunas organizaciones van sufriendo un endurecimiento en las arterias y rigidez en las articulaciones. En muchos casos las víctimas son todavía jóvenes cuando las ataca la enfermedad progresiva de la artritis organizacional. Gradualmente se van poniendo rígidas e inflexibles.

Pero mientras en los seres vivos dicho ciclo no puede impedirse, pudiendo sólo tratar de ampliar el período de tiempo de cada etapa, en las organizaciones es viable luchar contra la tendencia. Es por ello que es factible adoptar medidas para resistirse a las tendencias o bien reconociendo los síntomas, adoptar las medidas pertinentes para revivir y fortalecer a la empresa.

El peligro de las primeras etapas es la falta de control, lo cual puede llevar a malgastar energías o recursos, o bien a cometer actividades de altísimo riesgo sin medir las consecuencias, siendo ello una de las razones del elevado número de empresas que fenecen en sus primeras etapas. Pero en las empresas con mayor antigüedad el exceso de controles y burocracia, el excesivo formalismo, el estar atrapados en los triunfos del pasado, suelen inmovilizarlas, impidiendo el rápido reacomodamiento y adaptabilidad a las nuevas condiciones del mercado y del entorno.

Algunas empresas desarrollan rápidamente sus diferentes fases, mientras que otras lo hacen muy lentamente. En las primeras es factible evitar la aceleración de los procesos que la llevan a su rápida extinción, en tanto que en las segundas es posible dar lugar a los cambios culturales necesarios para prolongar sus etapas de fuerza y energía.

Cada fase tiene sus síntomas de enfermedades o conflictos propios del desarrollo organizacional. Saber interpretar y adoptar las medidas adecuadas es lo que impedirá el resquebrajamiento y desequilibrio que terminará haciendo mella en las finanzas corporativas.

A nuestro juicio, en contraposición de lo que sostiene el autor no es que escaseen los controles en las etapas iniciales, sino que al ser informales y no estandarizados dan la sensación de estar ausentes, cuando por el contrario los controles existen de manera más personal y directa.

Predomina aquí la intuición por encima de controles formalmente establecidos, los cuales se irán desarrollando en etapas posteriores.

2.2 MODELO DE GARETH R. JONES

De acuerdo a Gareth R. Jones[2], las organizaciones experimentan una secuencia predecible de etapas de crecimiento y cambio, este es el ciclo de vida organizacional. Las 4 etapas principales son: nacimiento, crecimiento, declinación y muerte. Las organizaciones pasan por estas etapas a distinto ritmo y algunas no las experimentan todas (ej.: algunas van de nacimiento a muerte, sin crecer porque no atraen clientes), existen sub-etapas de crecimiento y declinación. La manera en que una organización puede cambiar frente a los problemas que se le presentan, determina si irá a la siguiente etapa del ciclo, sobrevivir y prosperar o fallar y morir.

Figura 2.1 – Modelo del Ciclo de Vida Organizacional

Fuente: Gareth R. Jones - Teoría Organizacional Cap. 11

[2] Gareth R. Jones - Teoría Organizacional Cap. 11 - Transformaciones Organizacionales: Nacimiento, Crecimiento, Declinación y Muerte- Prentice Hall 5ta edición (11/2008)

2.2.1 Nacimiento

Las organizaciones nacen cuando individuos, llamados empresarios, reconocen y toman ventaja de oportunidades de usar sus habilidades y competencias para crear valor.

El nacimiento de una organización es una etapa peligrosa del ciclo de vida y está asociada a la probabilidad más alta de fracaso. La tasa de fracaso es alta porque las organizaciones nuevas experimentan desventaja de la novedad, es decir, enfrentan los peligros de ser el primero en un ambiente. Esta desventaja es grande por diversas razones. El emprendimiento es un proceso inherentemente riesgoso. Como asumen nuevos caminos, no hay manera de predecir o garantizar el éxito. Los empresarios soportan esta incertidumbre porque potencialmente pueden ganar enormes rentas si a su negocio le va bien. Una organización nueva es frágil porque carece de una estructura formal que le dé estabilidad y certidumbre a sus procesos y acciones de creación de valor. Al comienzo todo se hace por ensayo y error, la estructura emerge gradualmente. Nace de una estructura que está en la mente del fundador, y por tanto es flexible, permite a la organización adaptarse y perfeccionar sus rutinas para alcanzar las necesidades del ambiente. Si bien presenta ventajas, una estructura flexible también puede ser una desventaja, porque una estructura formal da estabilidad y certidumbre al servir como la memoria de la organización, es una base

firme de la que se pueden mejorar procedimientos existentes y desarrollar otros nuevos.

Otra razón por la que el nacimiento es una etapa peligrosa es que las condiciones del ambiente pueden ser hostiles para la nueva organización (los recursos pueden ser escasos o difíciles de obtener).

2.2.2 Crecimiento

Después de haber sobrevivido la etapa de nacimiento las organizaciones buscan cambiar para obtener control sobre recursos escasos y reducir incertidumbre. Esto lo pueden hacer creciendo.

El crecimiento de una empresa es considerado un componente fundamental al momento de definir su estrategia dado que éste es interpretado por clientes internos y externos, proveedores, competidores y posibles inversores como una señal de salud, vitalidad y fuerza. A medida que las empresas crecen dan la idea de una progresión continua, sensación de no estar estancadas y de tener posibilidades de desarrollo futuro.

En entornos altamente competitivos como el actual, el crecimiento se ha vuelto condición necesaria para que la empresa se mantenga y crezca a un ritmo superior que sus competidores, para de ésta manera lograr un mejor posicionamiento en el mercado que estos.

El Crecimiento Organizacional es la etapa del ciclo de vida en la que las organizaciones desarrollan destrezas de creación de valor y competencias. El crecimiento les permite aumentar su división de tareas y especialización y desarrollar una ventaja competitiva.

Si bien una empresa grande puede aumentar las posibilidades de sobrevivencia y estabilidad, en general las empresas no persiguen crecer como un fin en sí mismo. El crecimiento es una consecuencia de su habilidad de desarrollar competencias centrales que satisfagan las necesidades de sus interesados y les den acceso a los escasos recursos.

2.2.3 Declinación y Muerte

La Declinación Organizacional es la etapa del ciclo a la que entra una organización cuando falla en anticipar, reconocer, evitar, neutralizar o adaptar presiones internas o externas que amenazan su sobrevivencia a largo plazo.

A veces la declinación se da porque las organizaciones crecen mucho. Hay una tendencia a que las organizaciones crezcan más allá del punto que maximiza su efectividad.

Existen dos factores que causan que una organización crezca mucho o que crezca en una forma que lleve a una declinación: la inercia organizacional y los cambios ambientales.

La inercia organizacional, es la fuerza interna de una organización que la hace resistente al cambio, como ser la aversión al riesgo, el deseo de maximizar recompensas o una cultura excesivamente burocrática.

Cuando estos factores operan en conjunto, los problemas a los que se enfrentan los administradores son agravados. Si bien, la conducta de los administradores a veces es una de las mayores causas de la inercia y declinación organizacional, es importante tener en cuenta que pueden estar dañando a la organización sin querer. Estos factores pueden desarrollarse en la organización de manera inesperada.

Los cambios en el ambiente que afectan la capacidad de la organización de obtener escasos recursos, pueden llevar a una declinación organizacional. Las mayores fuentes de incertidumbre en el ambiente son: complejidad (el número de fuerzas que la organización tiene que manejar) y dinamismo (el grado en el que cambia el ambiente). Mientras mayor sea la incertidumbre del ambiente, mayor será la probabilidad de que algunas organizaciones en una población (especialmente las afectadas por inercia) vayan en declinación.

Este modelo plantea la secuencia de las cuatro etapas: Nacimiento, Crecimiento, Declinación y Muerte, medidas por la efectividad organizacional.

“La efectividad organizacional se refiere al logro de los objetivos de la organización, es decir la relación entre el resultado y la expectativa.” (H. Urrutia)

“Por lo tanto para el logro de la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la

satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional" (A. Kinicki).

Existe también la posibilidad de medir las mismas etapas por volumen de ventas o utilidad dependiendo del enfoque que se busque obtener.

En este caso, a nuestro juicio nos pareció adecuado medirlas por la efectividad organizacional dado que nuestro estudio tiene un enfoque predominantemente administrativo y no económico.

CAPÍTULO III - EL MODELO DEL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL LARRY E. GREINER

3.1 INTRODUCCIÓN

La teoría de las fases de crecimiento de Larry E. Greiner[3] presupone que en el crecimiento de las organizaciones empresariales se suceden cinco fases al tiempo que crecen y envejecen. En cada fase la empresa evoluciona y al finalizar esta evolución surge una crisis que da paso a la fase siguiente. Cada fase evolutiva tiene su propio estilo de dirección y cada crisis o revolución se genera por un problema de administración (dirección, organización, planificación, control) al que se enfrenta la empresa. Éstas evoluciones y crisis se dan con mayor o menor frecuencia según la expansión del sector o del entorno en que se mueve la empresa.

Según Larry Greiner "el futuro de una organización está más vinculado a factores o fuerzas externas que a la propia historia de la organización". Se basó en estudios hechos por psicólogos europeos sobre el comportamiento individual de las personas y extendió esta teoría a los problemas de desarrollo de una organización.

[3] Larry E. Greiner - Harvard Business Review "Evolution and Revolution as Organizations Grow"- 1972

Es así como sostiene que: “Las organizaciones para crecer y desarrollarse deben pasar por una serie de fases. A medida que una empresa progresa a través de las fases de desarrollo, cada período de evolución crea su propia revolución. El termino evolución es usado para periodos prolongados de crecimiento en los cuales no se visualizan cambios drásticos en la vida de la organización. Y el término revolución es usado para describir esos periodos de cambios sustanciales.”

3.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN

Durante los últimos años, se ha venido investigando sobre las fases de crecimiento logrando construir a través de cinco dimensiones claves un modelo de desarrollo de una organización.

Dimensiones:

- Edad de la organización
- Tamaño de la organización
- Etapas de evolución
- Etapas de revolución
- Tasa de crecimiento de la industria

Larry Greiner sostiene que el desarrollo de las organizaciones se ve a través de sus estados de evolución y revolución o de crisis, en función de su edad, su tamaño y la tasa de crecimiento de la industria en la que se encuentra la empresa.

Edad de la organización:

La dimensión más obvia y esencial para cualquier modelo de desarrollo es la vida de una organización, que está representado en el eje horizontal de la Figura 3.1.

Todos los estudios históricos se basan en recopilar datos de varios momentos en el tiempo y luego hacen comparaciones. De estas observaciones surge que las prácticas organizacionales no se mantienen durante un largo período de tiempo. Esto hace que la mayoría de los problemas y principios de gestión administrativa estén arraigados en el tiempo.

El transcurso del tiempo también contribuye a la institucionalización de las prácticas organizativas, siendo el comportamiento de los empleados más predecible y más aún, difícil de cambiar.

Tamaño de la organización:

A medida que aumenta la cantidad de empleados y volumen de ventas, los problemas y soluciones dentro de una organización tienden a cambiar notoriamente. De manera que el transcurso del tiempo no es el único factor determinante en la estructura de la organización. De hecho las organizaciones que no crecen en tamaño, pueden

conservar muchos de los mismos problemas y prácticas de gestión administrativa durante períodos de tiempo prolongados. Además del tamaño incrementado, aumentan los problemas de comunicación y coordinación, surgen nuevas funciones, los niveles de la jerarquía de gestión se multiplican y las tareas se vuelven más interrelacionadas.

Etapas de evolución:

Además del tamaño y la edad de la organización, otro fenómeno se hace evidente: el prolongado crecimiento que el autor ha denominado período evolucionario. La mayoría de las organizaciones en crecimiento que sobreviven a una crisis, disfrutan de cuatro a ocho años de continuo crecimiento sin retrocesos económicos importantes o graves trastornos internos. El termino evolución parece apropiado para describir éstos períodos de tiempo estables en los cuales no se visualizan cambios significativos.

Etapas de revolución:

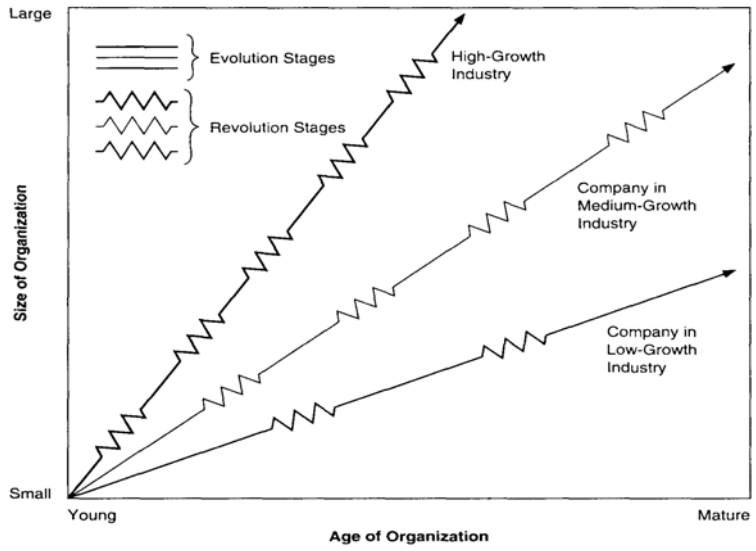
No se puede suponer que la organización crecerá de forma lineal. Dentro de cada período de evolución se dan períodos de crisis, turbulencias, llamados revolución. Las empresas que no sobrevivirán a estas fuertes crisis serán aquellas que no fueron capaces de abandonar prácticas de gestión administrativa pasadas y cambios en su organización. La tarea crítica de la gerencia en cada período revolucionario será la

búsqueda de nuevas prácticas administrativas que se convertirán en la base para la gestión del próximo período de crecimiento evolutivo.

Tasa de crecimiento de la industria:

La velocidad con la que una organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente vinculada con el entorno de mercado y de su industria. Surge la necesidad de implementar nuevas estructuras de organización capaces de acompañar este crecimiento. Mientras los períodos evolucionarios tienden a ser más cortos en las industrias de rápido crecimiento, en industrias maduras o de crecimiento lento éstos períodos tienden a ser más prolongados.

Figura 3.1 – Evolución y Revolución mientras las organizaciones crecen

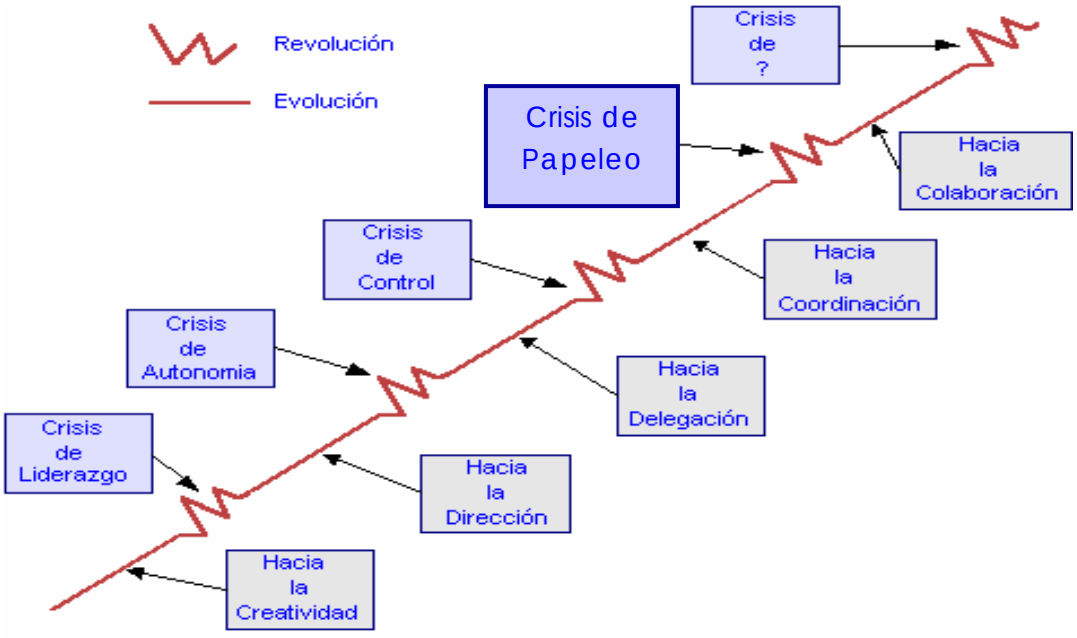


Fuente: Larry E. Greiner - Harvard Business Review "Evolution and Revolution as Organizations Grow" – 1972

3.3 FASES DE CRECIMIENTO: MODELO DE LARRY GREINER

El desarrollo de una organización está sujeto, ineludiblemente, a cambios. El Modelo de Greiner propone que una organización pasa por cinco etapas de crecimiento consecutivas durante el curso de la evolución organizacional y que cada etapa termina en una crisis debido a un problema importante con el que se enfrenta la organización. Para pasar de una etapa a la siguiente, la organización debe cambiar exitosamente y resolver el problema organizacional asociado a cada crisis. Es importante hacer notar que cada fase es afectada por la anterior y genera consecuencias para la próxima fase.

Figura 3.2 – Fase de Crecimiento de Larry Greiner



Fuente: Larry E. Greiner - Harvard Business Review "Evolution and Revolution as Organizations Grow" - 1972

3.3.1. Crecimiento a través de la Creatividad - Crisis de Liderazgo

La primera etapa del crecimiento de una organización se denomina creatividad. En este estadio, la empresa está dominada por sus fundadores y todos los esfuerzos convergen en dos objetivos: crear un producto o servicio y su correspondiente mercado. Según el propio Greiner, "Normalmente los fundadores tienen carácter de técnico o de emprendedor, y no dan ninguna importancia a aspectos relacionados con la gestión; sus energías físicas y mentales están entregadas a producir y vender un producto o servicio". [4]

En esta fase que no se necesita una política de empresa, cada uno sabe qué comportamiento debe adoptar; se trabaja mucho y no por salarios muy altos, en espera de los próximos beneficios; se rechazan las estructuras ancladas y formales porque obstaculizan la creatividad y la innovación; la comunicación y la información ad-hoc son frecuentes e informales.

Con todo, a medida que la organización crece, los problemas relacionados con la gestión y la dirección no se pueden solventar de manera informal y sin prestar la atención que se merecen. La gestión y el control de la marcha interna de la empresa ya no son importantes para los creadores, el número de empleados se incrementa y ya no pueden ser dirigidos exclusivamente por medio de la comunicación informal, ni

[4] Larry E. Greiner - Harvard Business Review "Evolution and Revolution as Organizations Grow" - 1972

están tan motivados como para dedicarse intensamente al producto o a la organización, por lo tanto no tarda en aparecer una crisis de liderazgo.

3.3.2 Crecimiento a través de la Dirección - Crisis de Autonomía

En el momento en que aparece la crisis de liderazgo se inicia el primer período de revolución dentro de la empresa. Lo más probable es llegar a la formulación de una pregunta de este tipo: ¿Quién va a sacar a la organización de la crisis y va a orientar de nuevo sus pasos? La solución pasa por incorporar, en la mayoría de los casos, un gerente o director general que sea un profesional de la gestión, que sea aceptado por los fundadores y que sea capaz de sacar del aprieto a la organización. Éste elabora una política de empresa y establece las directrices a seguir, introduce la estructura formal con la que se elaboran manuales de organización, controles, estándares y cargas de trabajo. La información es más formal e impersonal y se construye una jerarquía de títulos y posiciones. De ésta manera se alcanza la segunda etapa de evolución, caracterizada por un crecimiento basado en una dirección y gestión eficiente.

Crisis de Autonomía: Con administradores profesionales dirigiendo la empresa, muchas organizaciones experimentan una crisis de autonomía, que surge porque las personas creativas de la organización (en departamentos como investigación y desarrollo, y marketing) se frustran por su falta de control sobre el desarrollo de

nuevos productos e innovación. La estructura diseñada por la alta administración y que fue impuesta a la organización, centraliza la toma de decisiones y limita la libertad para experimentar, tomar riesgos y ser empresarios internos. El nivel incrementado de burocracia que viene con la etapa de crecimiento a través de la dirección disminuye la motivación empresarial y emprendedora.

El director y su staff concentran en sus manos la responsabilidad de dirigir la organización, por lo que los directivos que están por debajo de este nivel pierden autonomía en sus decisiones. Poco a poco, los niveles inferiores reclaman esa autonomía perdida, lo que conduce a la siguiente etapa de revolución: se entra en una crisis de la que se sale, según Greiner, aumentando la delegación.

3.3.3 Crecimiento a través de Delegación - Crisis de Control

No es fácil que directivos acostumbrados al éxito gracias a la concentración de responsabilidades las deleguen. En consecuencia, ésta etapa de revolución puede constituir un riesgo para muchas organizaciones.

A partir de la etapa de delegación, la empresa desarrolla una estructura de organización descentralizada, lo que repercute en la motivación de los niveles inferiores.

Crisis de Control: Sin embargo, este proceso puede traducirse en una crisis (lucha de poder entre altos y bajos administradores) que tenga como principales protagonistas a

los altos directivos: algunos de ellos pueden verse amenazados ante la pérdida de control directo que conlleva a la descentralización. Así, para superar esta crisis se suele reaccionar volviendo a la concentración del control con el consiguiente resentimiento entre las personas que anteriormente habían disfrutado de la libertad que supone la delegación y la descentralización.

3.3.4 Crecimiento a través de la Coordinación - Crisis Papeleo

Para dar con una solución equilibrada, la organización tiende hacia el siguiente paso evolutivo: la etapa de coordinación. En este período predomina el uso de sistemas formales para incrementar la coordinación entre la alta dirección y el resto de los niveles, los directivos superiores intentan ellos mismos la implantación de dichos sistemas, se prescriben métodos de planificación minuciosos, se generaran estrategias para unidades descentralizadas y se tiende a centralizar funciones como informática y servicios, como marketing, investigación y desarrollo.

Crisis de Papeleo: Aún así, la administración es más costosa y compleja que útil, y por lo tanto éstos sistemas pueden conducir a un colapso, esto es, a una nueva fase de revolución: la crisis de Papeleo. Alcanzar crecimiento a través de la coordinación es un proceso complejo que debe ser administrado continuamente si las organizaciones quieren ser exitosas. Cuando fallan en administrar el proceso, las organizaciones entran en crisis. El número de reglas y procedimientos aumenta pero esta burocracia

incrementada no aumenta la efectividad de la organización, y puede reducirla haciendo más rígido el emprendimiento y otras actividades productivas.

3.3.5 Crecimiento a través de la Colaboración - Crisis de?

La crisis provocada por la excesiva burocracia y rigidez sólo puede superarse, si se alcanza un nuevo estadio de evolución: la fase de colaboración. A diferencia de la etapa de coordinación, que se fundamenta en la formalidad de los sistemas y los procedimientos, la etapa de colaboración enfatiza la espontaneidad de la gestión a través de los equipos y la interacción entre los talentos de sus miembros, pasando del control formal al control social y la autodisciplina. Los expertos ya no establecen sistemas para analizar, planificar ni controlar, ahora aconsejan y asisten a los jefes de departamento.

Y aquí se detiene el modelo de Greiner, que no especifica en qué consiste la siguiente revolución. Se limita a anticipar que puede girar en torno a la saturación psicológica de los empleados a causa de los esfuerzos físicos y mentales que supone el trabajo en equipo y la presión que ejerce sobre las personas la incesante búsqueda de innovaciones.

Sin embargo, años más tarde en 1998, Greiner[5] realiza una actualización del artículo publicado en 1972 con el fin de realizar observaciones y ajustes al modelo existente, introduciendo las características correspondientes a una posible fase seis dentro del desarrollo organizacional.

El autor sostiene como diferencias desde que publicó el artículo en un primer momento, que el número de "muertes" en la vida de las organizaciones ha aumentado hoy en día. Agrega que pocas organizaciones transcurren por todas las fases de crecimiento. Si no mueren en las fases iniciales son adquiridas por otras compañías en las fases siguientes.

Las fases no son tan claras como lo establecía el autor en su artículo en 1972. Los vestigios de una fase se mantienen hasta que se introducen nuevos cambios. Esto se da por ejemplo entre la crisis de liderazgo y el ingreso de liderazgo profesional en la fase de dirección.

Hay también mini-fases en cada período evolucionario. La fase de delegación, por ejemplo, no comienza típicamente con la completa descentralización de toda la organización en varios productos, como queda implícito en su primer artículo. Usualmente se lanza primero un grupo de productos y luego se van adicionando los otros con el correr del tiempo.

En la fase de delegación, o descentralización como el autor prefiere nombrarla actualmente, la adición de múltiples productos o unidades geográficas requiere un

[5] Traducción: "Revolution is still inevitable" Harvard Business Review：Evolution and Revolution as organization grow （Larry E. Greiner）Mayo-Junio1998.

sofisticado nivel de dedicación por parte de los niveles gerenciales con el fin de rever estrategias, evaluar resultados y comunicar los valores organizacionales.

Respecto a la Fase cinco, Colaboración, Greiner realiza algunos cambios. En la descripción original el autor sugiere que toda organización se convierte en equipos matriciales.

La estructura matricial agrupa a las personas por funciones y divisiones, combina dos estructuras la funcional y divisional. No es aplicable a cualquier tipo de empresa sino a aquellas que trabajan en proyectos. ¿Qué es un proyecto? Es un conjunto de actividades únicas, particulares y específicas, que tiene un lapso determinado para realizarse y al que se le asignan recursos para conseguirlo.

En nuestra opinión no toda organización debe apuntar solo al criterio de organización matricial, sino que en primer lugar la organización debe cumplir con determinados requisitos para que la estructura matricial sea exitosa y a su vez la misma pueda estar organizada de esta forma para un período o un proyecto en particular. Lo cual no significa que la organización deje de crecer, sino que por el contrario tal como lo estableció Greiner no se sabe si la organización sigue creciendo.

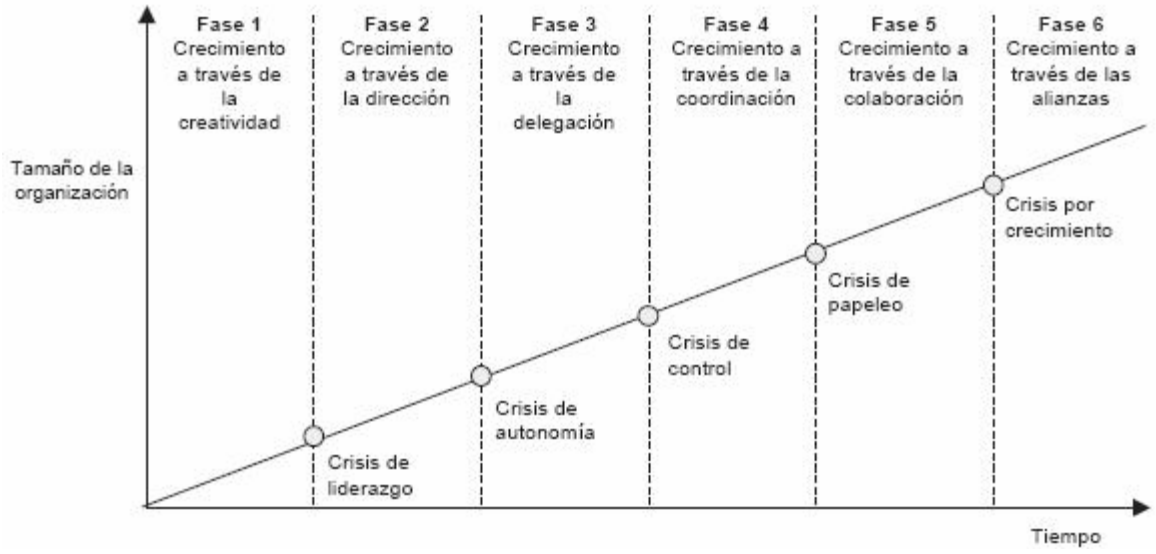
Actualmente Greiner considera que la matriz está conformada mayoritariamente por niveles gerenciales, gerente de área, producto y funcionales para asegurar que las decisiones sean coordinadas e implementadas en todo el mercado global. El cambio más significativo en esta fase ocurre cuando, en la fase burocrática anterior, el control

el staff y sistemas es remplazado por un pequeño número de consultores expertos que ayudan en las decisiones, en lugar de controlar.

La especulación por parte del autor que la "saturación psicológica" es el final de la crisis de la Fase cinco ahora no parece adecuada. En su lugar, él piensa que las crisis no tienen solución interna, como ser nuevos productos para estimular el crecimiento; sino que las empresas empiezan a mirar hacia afuera buscando oportunidades para ser comparadas por compañías más grandes.

Una sexta Fase, quizás evolucione dependiendo de diseños de soluciones extraorganizacionales como ser la creación de un holding de compañías o una red organizacional compuesta por alianzas y dueños cruzados.

Figura 3.3 – Nueva Fase de Crecimiento Larry Greiner



Fuente: Greiner 1998

3.4 PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

En esta figura se ilustran las acciones de dirección específicas que caracterizan cada fase de crecimiento. Estas acciones también son las soluciones que acabaron cada procedimiento de los períodos revolucionarios.

Figura 3.4 – Prácticas Organizacionales

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
El Enfoque de dirección	Producir y vender	Eficacia de operación	Expansión de mercado	Consolidación del mercado	Problemas a resolver e innovación
La estructura de la organización	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Línea-staff y grupos de productos	Matriz de equipos
Estilo de Dirección	individualista	Dirección	Delegación	Supervisor	Participativo
Sistemas de control	Resultados en el mercado	Estandarización y Enfoque en Costos	Informes y centros de costos	Planes y centros de ganancia	Meta Mutua
Énfasis en los premios	Propiedad	Salario y aumento	Ganancias individuales	Ganancia que comparte y las opciones accionarías	Bonos por equipo

Fuente: Larry E. Greiner - Harvard Business Review "Evolution and Revolution as Organizations Grow" - 1972

Cada organización y las partes que la componen están en fases diferentes de desarrollo. La tarea de la dirección es reconocer la existencia de éstas fases.

Los líderes de la cima deben estar listos para trabajar con el flujo de la marea en lugar de contra él; siempre siendo cautelosos. Cada fase produce ciertas fuerzas y las experiencias aprendidas en la organización serán esenciales para el éxito en las fases subsecuentes.

Normalmente los gerentes no pueden actuar para evitar las revoluciones. Más bien, estos períodos de tensión proporcionan presión, ideas, y conocimiento que se necesitan para la introducción de nuevas prácticas.

Es evidente que cada fase revolucionaria sólo puede acabarse por ciertas soluciones específicas; es más, estas soluciones son diferentes de aquéllas que se aplicaron a los problemas de la revolución precedente.

La dirección debe prepararse para desmantelar las estructuras actuales antes de que la fase revolucionaria se ponga demasiado turbulenta.

Finalmente, la evolución no es automática. Para seguir adelante, las compañías deben introducir estructuras que no sólo sirvan de solución a una crisis actual sino que deben poder aplicarse a la próxima fase de crecimiento. Esto requiere el involucramiento por parte de la dirección, así como la gran habilidad interpersonal de los directores para persuadir a otros gerentes de que el cambio se necesita.

Es necesario comprender que las soluciones engendran nuevos problemas. Los gerentes a menudo no comprenden que las soluciones orgánicas crean los problemas

para el futuro (es decir, una decisión para delegar, causa en el futuro un problema de mando).

Los gerentes deben estar en una posición de predecir los futuros problemas, para preparar las soluciones y generar estrategias antes de que una revolución se suceda.

CAPÍTULO IV – CICLOS DE VIDA: ICHAK ADIZES

4.1 CONCEPTO

Todo tiene un inicio y un final, las organizaciones no son la excepción, Ichack Adizes[6] describe las 10 etapas del ciclo de vida de una organización. Dentro de éstas se pueden identificar todos los aspectos emocionales de la vida laboral, los que afectan la salud de una organización y al final su existencia. El ciclo comienza con Noviazgo.

4.2 LAS ETAPAS DE CRECIMIENTO

4.2.1 Noviazgo

La primera etapa de desarrollo de una organización es el noviazgo. La organización aún no ha nacido, solamente es una idea.

En esta etapa, el énfasis está en las ideas y en las posibilidades que el futuro ofrece. La compañía aún no existe físicamente. Se habla mucho pero no se actúa, el fundador

[6] Ichak Adizes - "Ciclos de vida de la organización" Ediciones Díaz de Santos S.A 1994.

Título original- "Corporate Lifecycles: how and why organizations grow and die and what to do about it"

está creando el compromiso, está vendiendo su idea sobre lo maravilloso que va a ser. Para que una organización comience a desempeñar la función para la que fue diseñada tiene que asumir riegos, y no es posible asumir riesgos sin antes contar con un compromiso adquirido durante la etapa de noviazgo.

Para el nacimiento de la organización necesitamos el compromiso del fundador; mientras mayor sea su compromiso mejor.

Los buenos fundadores tienen un nivel de compromiso muy alto y al mismo tiempo no pierden de vista la realidad. Están comprometidos pero son flexibles y aprenden de la experiencia. Un noviazgo normal es aquel en el que es posible aplicar la razón al sueño sin destruirlo. Se “ensaya” el compromiso para reflejar la realidad futura y superar la prueba.

En un noviazgo anormal existen fantasías de cómo deberían ser las cosas porque nosotros queremos que sean así, independientemente de que esa esperanza sea o no realista. No se plantean preguntas rigurosas y la idea permanece en un nivel de fantasía; no se operativiza. La diferencia entre un noviazgo normal y uno anormal, está en si se lleva a cabo o no la prueba de la realidad. Esta prueba consiste en que el fundador debe tener respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿**Qué** es exactamente lo que vamos a hacer?
- ¿**Cómo** vamos a hacerlo?
- ¿**Cuándo** debemos hacerlo?

- ¿**Quién** va a hacerlo y porque?

Un noviazgo que no compruebe la realidad es sólo un "ligue" ya que al primer obstáculo el compromiso se evapora.

Lo que en última instancia provoca el nacimiento de la compañía no es la firma, la escritura ni los estatutos, sino la asunción del riesgo, que es la expresión tangible del compromiso asumido. Cuando se incurre y acepta un riesgo la organización avanza hacia la etapa siguiente de su desarrollo: la infancia.

4.2.2 Infancia

Una vez asumido el riesgo, la naturaleza de la organización cambia drásticamente. Hay que cubrir el riesgo. La empresa pasa de las ideas y posibilidades a la generación de resultados, a satisfacer determinadas necesidades, motivo por el cual fue creada la organización. El interés principal ya no son las ideas sino como lograr resultados. La necesidad más urgente es la de vender, se buscan arrebatadamente oportunidades para aumentar los ingresos. Hay mayor visión de las oportunidades que se presentan. Se está dispuesto a correr riesgo, se toman decisiones de manera intuitiva y a menudo sin experiencia. La organización crece rápido y contrata personal sin importar su especialización ya que se requiere que se desempeñen en trabajos muy variados.

Características de las organizaciones infantiles

- Orientación a la acción, impulsada por la oportunidad
- Pocos sistemas, normas y políticas
- Rendimiento inconsistente
- Vulnerabilidad (un problema puede convertirse en crisis en un plazo muy breve)
- Falta de delegación, la delegación es una actuación individual
- Se pone a prueba constantemente el compromiso del fundador, crucial para su supervivencia

Cuando se llega a la estabilización, la organización infantil pasa a la etapa siguiente llamada Go-Go.

4.2.3 Go-Go

¿Qué es una organización Go-Go? Durante el noviazgo teníamos una idea. Durante la infancia pusimos en práctica esa idea. Ahora hemos llegado a una etapa en la que la idea funciona, la compañía ha superado los problemas de tesorería y las ventas han ascendido. La compañía no solamente está sobreviviendo sino que está floreciendo.

Como la organización entra en una etapa de rápido crecimiento los socios fundadores se creen incapaces de cometer errores, se involucran en todas las decisiones. Como

resultado, terminan teniendo problemas por que buscan objetivos casi contradictorios al mismo tiempo.

La compañía está organizada en torno a las personas y no a las tareas. Crece de forma no planificada. La organización reacciona a las oportunidades, no planifica, no organiza, ni se posiciona a sí misma para explorar las oportunidades futuras que crea.

La organización no controla su entorno sino que éste le controla a ella. El comportamiento es reactivo y no proactivo; como consecuencia se asignan las tareas de acuerdo con la disponibilidad y no necesariamente con la competencia de las personas.

Un problema normal en la etapa Go-Go es que todo es prioritario. A medida que la compañía crece aprende con los errores, inevitables en esta etapa. Cuando comete errores importantes, (pérdida de cuota de mercado o pérdida de clientes importantes o dinero) la organización Go-Go es catapultada a la siguiente etapa. Cuando surge una crisis significativa la organización queda curada de su arrogancia. A mayor éxito y arrogancia en esta etapa mayor será la crisis que presionara el cambio en la organización: necesidad de contar con un conjunto de normas y políticas sobre qué hacer y cómo hacerlos. El desarrollo de las normas y políticas indican la necesidad de poner énfasis en los subsistemas de gestión de la compañía y la transición a la etapa siguiente de desarrollo: la adolescencia. Cuando no aparece este énfasis en los sistemas de gestión, la compañía entra en una patología llamada “Trampa del fundador o Trampa de la familia”

La Trampa del Fundador significa que, al morir el fundador, la compañía también puede morir. Asimismo, la Trampa del Fundador puede convertirse en La Trampa de la Familia. La compañía vive esta experiencia cuando un miembro de la familia asume el mando porque es el propietario y no por su competencia ni su experiencia. Si esto sucede, la compañía no ha separado la propiedad de la dirección.

Conclusiones

En estas primeras etapas la responsabilidad del crecimiento de la organización recae en el fundador. Más que conocimientos de gestión, debe tener una motivación y voluntad inquebrantable para poder afrontar los problemas inherentes en esas fases.

EL SEGUNDO NACIMIENTO Y LA MAYORIA DE EDAD

4.3.1 Adolescencia

En esta etapa la organización vuelve a nacer. El primer nacimiento fue en la infancia, era su nacimiento físico. En la adolescencia es el nacimiento separado de su fundador. Esta etapa se caracteriza por el conflicto y la inconsistencia.

La transición entre las etapas Go-Go y la adolescencia es difícil por tres razones:

- La delegación de autoridad.
- El cambio de liderazgo.
- El replanteamiento de metas.

Delegación de autoridad

Dado que el crecimiento del negocio supera las habilidades individuales del fundador, la especialización es imprescindible. El fundador no puede hacer todo el mismo, es necesario delegar, pero debe hacerlo sin perder el control. Es difícil delegar para el fundador así como es difícil tomar decisiones para sus subordinados, el proceso es lento pero debe llevarse a cabo.

Cambio de liderazgo

El liderazgo consiste en resolver los problemas de hoy y preparar a la compañía para los problemas futuros. El nuevo directivo debe ser un líder y su objetivo es asumir el mando que ostentaba el fundador.

La compañía tiene que profesionalizarse. Este nuevo líder debe crear sistemas, redefinir papeles y responsabilidades e institucionalizar un conjunto de normas y políticas. Este paso es muy difícil de llevar, los empleados no desean perder sus privilegios y se sienten amenazados por el nuevo líder; además el fundador se niega a ceder su poder tan fácilmente. Esto provoca una situación de enfrentamiento de "nosotros contra ellos".

Replanteamiento de las metas

Lo que complica aún más la transición de autoridad es la necesidad que tiene la empresa de replantear sus metas. Para efectuar la transición, todos tienen que participar en la reestructuración. Esta transición es exhaustiva, y para ponerla en práctica es necesario respeto y confianza en la organización.

4.3.2 Plenitud

Esta etapa se caracteriza por una claridad de visión y misión, y un equilibrio entre la flexibilidad y el control, es el punto óptimo del ciclo de vida.

Características de una organización en la plenitud:

- Sistemas funcionales y estructura organizativa.
- Visión institucionalizada y creatividad.
- Orientación hacia los resultados.
- La organización planifica y hace el seguimiento de los planes.
- Su rendimiento es excelente gracias a su capacidad de previsión.
- La organización puede aumentar al mismo tiempo las ventas y la rentabilidad.
- La organización da vida a nuevas organizaciones Infantiles.

Debemos señalar que en la figura 4.1, la etapa de plenitud no está en la cima porque si estuviese en lo más alto, solamente quedaría un camino: descender. La plenitud no significa que ya ha llegado sino que aún está creciendo. Es un proceso no un destino.

¿Porque la curva continúa ascendiendo?

La curva representa la vitalidad de la organización, su habilidad para conseguir resultados eficaces y eficientes a corto y largo plazo. La vitalidad sigue subiendo incluso después de que la organización supera la etapa de plenitud. Si la organización pierde su capacidad emprendedora acabará perdiendo su tasa de crecimiento y en un momento dado la vitalidad se nivelara. La organización pasará a la etapa llamada estabilidad lo que equivale al final de su crecimiento y al comienzo de su declive.

ORGANIZACIONES QUE ENVEJECEN

4.4.1 Estabilidad

La estabilidad es la primera de las etapas del envejecimiento en el ciclo de vida organizativo. La compañía aún es fuerte pero comienza a perder su flexibilidad. Supone el fin del crecimiento y el inicio de la decadencia. La organización comienza a perder su espíritu de creatividad, innovación y propensión al cambio que lo llevaron hasta su plenitud. Las organizaciones de este tipo se aferran cada vez más a los precedentes y a la seguridad de lo que dio resultado en el pasado. Normalmente, la

organización ha alcanzado ya una posición estable en el mercado. Ha desarrollado un sentido de seguridad que, quizás, a largo plazo, sea infundado. Prevalece el orden; por ello adoptan enfoques conservadores, de este modo no ponen en peligro los logros del pasado.

4.4.2 Aristocracia

Esta etapa se caracteriza por los patrones siguientes de comportamiento:

- El dinero se invierte en los sistemas de control, beneficios e instalaciones.
- El énfasis está en cómo se hacen las cosas y no en qué se hace y por qué se hace.
- El nivel de motivación interno es bajo.

La corporación puede comprar otras compañías para adquirir nuevos productos y mercados o, incluso, para adquirir capacidad emprendedora. La organización es rica en tesorería; con frecuencia, es un objetivo potencial para empresas que quieran absorberla. El descenso en la flexibilidad, iniciado en la Plenitud, tiene un efecto a largo alcance: en un momento dado, la capacidad para lograr y producir resultados también tiene que descender.

La compañía Aristocrática niega la realidad actual. Aunque está perdiendo cuota de mercado y aumenta progresivamente su incapacidad para competir, en términos de

productos o destrezas de marketing, sus miembros mantienen una actitud de llevar el negocio como siempre.

Las Aristocracias, por lo general, intentan incrementar los beneficios incrementando los ingresos, y no recortando los costos. Y lo consiguen, pero no elevando las ventas por unidad, sino aumentando los precios.

Las Aristocracias normales compran compañías Go-Go. Se sienten atraídas por estas compañías, ya que desean tener acceso a nuevas tecnologías en un mercado en crecimiento. Las compañías Go-Go desean vender porque están cansadas de sus intentos de organizarse y crecer con sus propios recursos internos. Piensan que la organización Aristocrática puede hacerlo con mayor facilidad porque es más grande, más rica y está mejor organizada.

Cuando las adquisiciones no son tan fáciles se comienza la lucha por la supervivencia individual y no la corporativa, ingresando en la etapa de burocracia temprana.

4.4.3 Burocracia Temprana

En la Burocracia Temprana, las siguientes características son típicas del comportamiento de la organización:

- El énfasis está en quién causó el problema, y no en qué hacer al respecto
- Abundan los conflictos y las luchas internas.
- La paranoia congela a la organización
- El centro está en las luchas internas; el cliente externo es una molestia.

El espíritu innovador y el deseo de producir y/o vender han disminuido, llegará finalmente el momento en donde las ventas o las utilidades o ambas disminuyan.

4.4.4 Burocracia

En la etapa Burocrática, la compañía no genera suficientes recursos propios. No justifica su existencia con un buen funcionamiento, sino por el hecho de existir. Solamente puede retrasar la muerte viviendo conectada a sistemas artificiales de apoyo.

¿Cómo es la organización Burocrática?

- Abundancia de sistemas, con poca orientación funcional.
- Vive disociada de su entorno, centrada básicamente en sí misma.
- No hay sentido de autocontrol.
- Sistemas con escasos resultados funcionales

La organización Burocrática está desorganizada. Cuando los clientes intentan lograr una decisión sobre algo, con frecuencia reciben una solicitud de otro documento adicional.

Las organizaciones Burocráticas pueden sobrevivir a un coma prolongado. Esto sucede cuando son capaces de operar aisladas del entorno externo. Ejemplos de

organizaciones de este tipo serían los monopolios y los organismos oficiales. Las presiones políticas o sindicales pueden mantenerlas vivas, porque nadie se atreve a eliminar una entidad que ofrece empleo.

4.4.5 Muerte

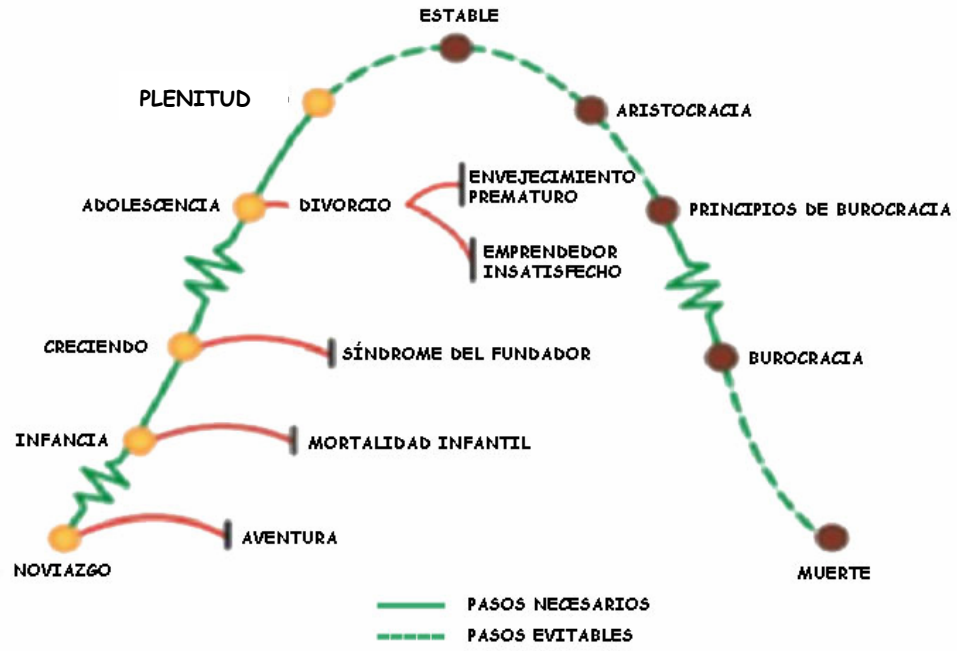
Es posible que pasen años antes de su muerte real. La muerte ocurre cuando ya nadie está comprometido con la organización. Los inteligentes o ambiciosos abandonaron la organización desde hace mucho tiempo, se quedan los débiles, los que no se pueden ir y los recién contratados. La organización se pasa recordando los buenos tiempos y trata de analizar el porqué fracasó y no el cómo mejorar.

4.4.6 Conclusiones

Cuando una organización logra llegar a la Plenitud se siente completa y satisfecha y tiende a caer en complacencias, no se da cuenta de que cuando uno llega a la cima de la montaña solamente quedan dos caminos: tomar las medidas necesarias para permanecer en la cima o descender inevitablemente.

La Plenitud no es el final del camino, se debe seguir un constante proceso de mejora continua para no caer en las etapas de envejecimiento y no perder el equilibrio entre flexibilidad y control que nos llevó hasta esta fase ideal que es la Plenitud.

Figura 4.1 – Curva acampanada del Ciclo de Vida



Fuente: Ichak Adizes - "Ciclos de vida de la organización" Ediciones Díaz de Santos S.A 1994.

CAPÍTULO V – ESTRATEGIAS DE SUSTENTACIÓN

5.1 INTRODUCCIÓN

Definición de Estrategia: "Un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos".[7]

Según Porter (1982): "La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa".[8]

Estrategia Empresarial: "Cuando una empresa emprende una serie de acciones, defensivas, ofensivas o neutras, para crear una posición, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector"

[7] www.admindeempresas/blogspot.com

[8] www.scribd.com/ www.marketingmasventas.wke

Es así como podemos clasificar las estrategias en dos grandes grupos, por un lado estrategia de crecimiento asociadas a los ciclos de vida de las organizaciones y por otro lado las estrategias que surgen en momentos coyunturales para superar amenazas de corto plazo por ejemplo crisis económicas o políticas. “La mayoría se basa en estrategias ya conocidas, pero que se han pulido para convertirse en herramientas válidas para una situación de emergencia”.

Si bien la estrategia empresarial es única y elegida por la alta dirección en función de los objetivos generales y la misión que la empresa se plantea, hay situaciones que hacen que la organización tome determinados tipo de decisiones que varían en función de la situación que se presente y que nosotras también denominamos estrategias. Estas situaciones a las que hacemos referencia se deben a factores externos a la organización que influyen de manera negativa en la empresa. Algunos ejemplos pueden ser pérdida de un buen cliente, equivocación grave con el servicio, pérdida de un empleado idóneo, que aparezca un competidor nuevo, crisis económica del país y de la región y una crisis política.

Crisis: es una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada pero inestable, sujeta a evolución; especialmente, la crisis de una estructura. Los cambios críticos, aunque previsibles, tienen siempre algún grado de incertidumbre en cuanto a su reversibilidad o grado de profundidad, pues si no serían meras reacciones automáticas como las físico-químicas. Si los cambios son profundos, súbitos y

violentos, y sobre todo traen consecuencias trascendentales, van más allá de una crisis y se pueden denominar revolución[9]

De acuerdo al artículo "100 consejos que debe tener presente al administrar su empresa"[10] : La crisis no serán eternas. Hay que pensar en doble nivel, estrategia para superar amenazas de corto plazo y para aprovechar oportunidades cuando mejore el clima económico.

Algunas estrategias que pueden llevar adelante las empresas para afrontar estas situaciones coyunturales pueden ser:

- Aprovechar el tamaño de la empresa
- Explorar nuevos mercados
- Motivar al personal
- Sub contratar algunas tareas
- Distribuir eficientemente el tiempo entre los clientes
- Formar alianzas para sobrevivir
- Elaborar un plan de acción

[9] www.wikipedia.com

[10] www.inapymes.com / Abril 2009

Según el Artículo "Relaciones entre estrategia y ciclo de vida de la empresa"[11] de la Revista Madri+d, las empresas deben conseguir una posición competitiva fuerte sobre sus rivales, para ello es necesario elegir e implantar la estrategia con más probabilidades de éxito. La etapa de la formulación de la estrategia recoge la elección de una estrategia, para realizar esta elección, es necesario tener un conjunto de posibles estrategias entre las cuales seleccionar una.

Se deben considerar las relaciones que pueden existir entre el nivel de estrategia y la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra la empresa. Creemos que en una primera etapa del ciclo de vida de la organización, la empresa sólo toma decisiones a nivel organizacional y a partir de una segunda etapa (con un mayor crecimiento por parte de la empresa), la organización toma decisiones estratégicas tanto a nivel corporativo como a nivel organizacional.

El tipo de estrategia, tanto a nivel corporativo como organizacional, elegido por la empresa será distinto en función de la etapa del ciclo de vida en el que la empresa se encuentre, además, la elección de uno u otro tipo de estrategia ocasionará también distintos resultados empresariales para la misma.

[11] Revista madri+d, Nº. 20, 2003

5.2 TIPOS DE ESTRATEGIA EN FUNCIÓN DEL NIVEL EN QUE SE ENCUENTRE LA EMPRESA

Estrategia Organizacional

Trata de definir cómo competir y las capacidades distintivas necesarias para fundamentar una posición de ventaja en la organización.

Los tipos de estrategia que más se repiten o utilizan y que fueron planteadas principalmente por M. Porter son:

- una estrategia volcada en la **reducción de costes**:

  Es necesaria la construcción de instalaciones capaces de producir minimizando, se requiere grandes inversiones en investigación y desarrollo y esto implica un fuerte control administrativo. Para la implantación de esta estrategia es necesaria la inversión de grandes sumas de capital, precios agresivos y pérdidas iniciales, para poder conseguir los objetivos marcados.

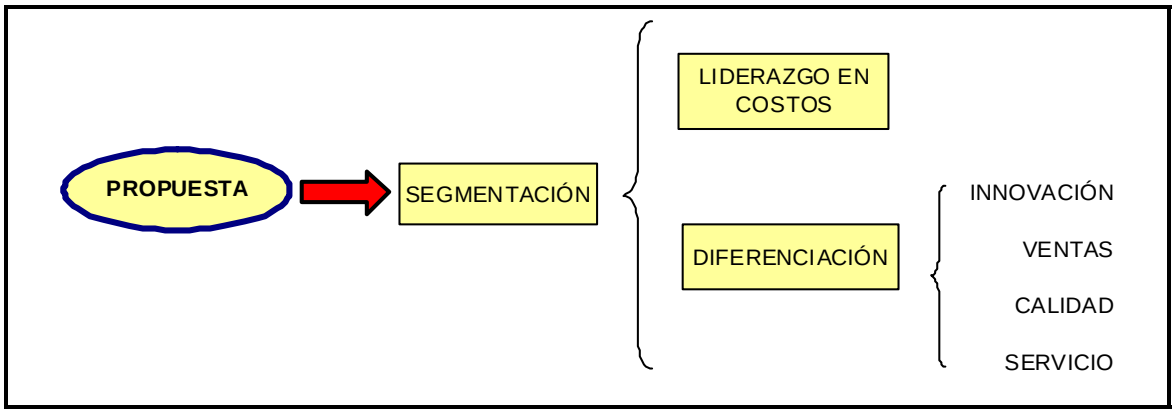
- una estrategia basada en **ser diferente** a la competencia:

  Es una estrategia centrada en conseguir distinguir el producto o servicio que ofrece la empresa respecto a la competencia. Las formas de diferenciar pueden estar basadas en la innovación, ventas, calidad o servicio.

- una estrategia centrado en un **segmento**, cuya ventaja competitiva es: reducir costes, diferenciarme o ambas.

Aquella estrategia cuyo objetivo es centrarse en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico determinado.

Figura 5.1 – Estrategias a nivel organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Estrategia Corporativa

Trata de definir la relación de la empresa con su entorno a partir de la especificación del ámbito de actividad y de las capacidades distintivas requeridas para el mismo.

Los tipos de estrategias más comúnmente definidos en este segundo grupo son:

- **Mantenimiento**

  Es una estrategia caracterizada por mantener la cuota de mercado conseguida hasta ese momento, realizando lo mismo que se hace hasta ahora.

- **Expansión**

  Caracterizado por la introducción de nuevos productos en los mercados actuales o ampliar mercados con los mismos productos o incrementar las ventas vendiendo en el mismo mercado el mismo producto.

- **Diversificación**

  Esta estrategia está caracterizada por la adquisición de otros activos y el desarrollo de mercados.

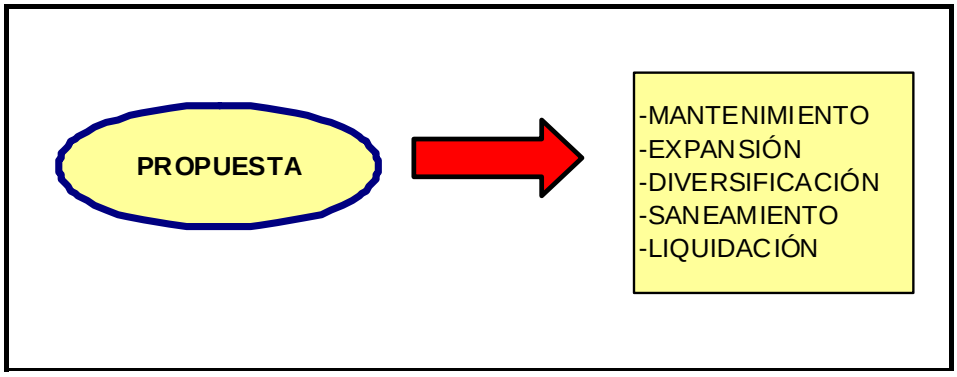
- **Saneamiento**

  La empresa introduce mejoras que impidan el descenso de los beneficios.

- **Liquidación**

  Caracterizada por la liquidación de la empresa, encargada de la venta total de la misma.

Figura 5.2 – Estrategia a nivel corporativo



Fuente: Elaboración Propia

5.3 RELACIÓN ENTRE NIVELES DE ESTRATEGIA Y CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

En la adopción de una estrategia, la empresa está condicionada por la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra, dependiendo en la etapa en la que se encuentre será más fácil que se decida por un tipo de estrategia frente a otros, tanto a nivel corporativo como a nivel organizacional.

Las características definitorias de la empresa, en ese momento, pueden aconsejar un tipo de estrategia y no otro, incluso podríamos decir que el decidirnos por un determinado tipo de estrategia puede reportarnos distintos beneficios.

Las variables que definen las características de cada una de las etapas del ciclo de vida son normalmente: estructura, dirección, estrategia, puntos clave y tasa de

crecimiento en las ventas. Otras menos frecuentes son: edad, propiedad y tamaño de la empresa.

Características de cada una de las etapas:

Etapa de Inicio: es una etapa caracterizada por tener una estructura simple e informal, los sistemas de dirección que predominan son la centralización y la supervisión directa. Las estrategias más frecuentes son la estrategia de segmentación o enfoque.

Etapa de Desarrollo: la estructura que predomina es de tipo simple pero ya es más formal que en la etapa anterior teniendo algunas empresas una estructura funcional. Los sistemas de dirección son menos centralizados, aparece la especialización y la planificación. La estrategia predominante es la de crecimiento mediante la ampliación de mercados.

Etapa de Envejecimiento:

Etapa de Madurez: el tipo de estructura que predomina es formal. Los sistemas de dirección son descentralizados, formales y rígidos. La estrategia más común es la diversificación y consolidación.

Etapa de Declive: el tipo de estructura es formal y burocrática. Su sistema de dirección es moderadamente centralizado, donde predominan los conflictos. La estrategia seguida es una estrategia de liquidación o venta.

CAPÍTULO VI – INTERRELACIÓN ENTRE LOS MODELOS PLANTEADOS

En este capítulo expondremos nuestra visión sobre la interrelación entre los modelos planteados. Es así como vincularemos los modelos mencionados en los capítulos anteriores con el fin de encontrar similitudes y diferencias en las distintas etapas o fases del ciclo de vida de una empresa. Esto es posible debido a que los tres modelos desarrollan la misma idea pero con visiones diferentes.

Agrupamos las distintas fases estudiadas por los autores en tres grandes momentos en la vida de una empresa que denominamos: Inicio, Desarrollo y Envejecimiento.

Cuadro 6.1 - Interrelación entre los modelos planteados

	JONES	GREINER	ADIZES
INICIO	NACIMIENTO	CREATIVIDAD	NACIMIENTO INFANCIA
DESARROLLO	CRECIMIENTO	DIRECCION DELEGACION COORDINACIÓN COLABORACIÓN	GO GO ADOLESCENCIA PLENITUD
ENVEJECIMIENTO	DECLINACION		ESTABILIDAD ARISTOCRACIA BUROCRACIA TEMPRANA BUROCRACIA
	MUERTE		MUERTE

Fuente: Elaboración propia

6.1 ASPECTOS GENERALES

Como una primera aproximación, podemos decir que los modelos del ciclo de vida de una organización planteados por Jones y Adizes se asemejan al ciclo de vida de un ser vivo. Jones plantea un modelo más simplificado (nacimiento, crecimiento, declinación y muerte), mientras que Adizes tiene un planteo más minucioso. Identifica dentro de cada etapa varias sub-etapas que profundizan aún más el análisis.

Las etapas del modelo de Greiner no tienen vinculación con el ciclo de vida de los seres vivos, su foco está centrado en estudiar la evolución y revolución de las organizaciones mientras que éstas crecen.

Es así como gráficamente, el modelo de Jones y Adizes se representa a través de una curva con forma de campana mostrando desde el inicio hasta el final la vida de una organización. Por otro lado la gráfica del modelo de Greiner es una recta ascendente que no muestra el ciclo completo de la organización, sino su crecimiento.

Por último podemos afirmar que Greiner sostiene que para pasar de una etapa a la otra es inevitable transcurrir por una crisis, la organización debe cambiar y resolver el problema organizacional asociado a cada una de estas para pasar a la etapa siguiente. Jones plantea algo similar; lo que determina que una organización pase de una etapa a la otra es la forma en que se superan los problemas que se presentan. En cambio Adizes no plantea la existencia de crisis ni de problemas para transcurrir de una etapa a la otra, sino que la transición ocurre naturalmente.

6.2 ANÁLISIS DEL CUADRO

En el momento inicial, la organización se caracteriza por tener una estructura simple e informal, con una dirección centralizada y directa.

Jones la identifica como la etapa de Nacimiento. La organización nace cuando empresarios reconocen oportunidades, y sus habilidades para crear valor. Para Greiner el inicio de una organización se da cuando sus fundadores crean un producto o servicio con su correspondiente mercado. A esta etapa la denomina Creatividad.

Y por último, Adizes clasifica esta primera etapa en dos: Noviazgo e Infancia. La etapa de noviazgo se asimila a la etapa de nacimiento planteada por Jones porque en dicha etapa la organización aún no existe, solamente es una idea; mientras que la etapa de infancia se asemeja a la etapa de creatividad sostenida por Greiner, porque el interés principal ya no está en las ideas, sino en cómo lograr resultados. En un segundo momento, la organización sufre una transformación. Pone en práctica las ideas desarrolladas en la etapa anterior. Jones denomina a esta etapa de crecimiento y sostiene que las empresas no persiguen crecer como un fin en sí mismo sino que es una consecuencia para desarrollar competencias y satisfacer las necesidades de sus interesados.

Tanto Greiner como Adizes analizan más a fondo esta etapa y la sub dividen en varias fases. Las etapas de Greiner son de crecimiento por definición de su propio modelo. Las etapas de Adizes: Go-Go, Adolescencia y Plenitud las hemos clasificado como de desarrollo debido a que se encuentran en el tramo ascendente de la curva de la campana, y marcan el avance de la organización hacia la estabilidad.

Es así como la fase Estabilidad no se encuentra dentro del segundo momento definido, ya que para Adizes en esta fase la organización está llegando al final de su crecimiento y comenzando su declive.

En el último momento al cual llamamos envejecimiento, agrupamos las etapas que se encuentran sobre el final de la vida de las organizaciones, y tiene como extremo la muerte. Tanto Jones como Adizes la plantean como un posible final. Sin embargo Adizes propone mayor cantidad de fases por las cuales la empresa debe transcurrir antes de su desenlace.

6.3 CONCLUSIONES:

“Cuando diversos modelos teóricos son factibles de explicar un fenómeno, hay que retener aquel cuyo poder explicativo sea más generalizable. El modelo teórico retenido debe entonces proponer una solución original a la situación problemática objeto del estudio proyectado. Si un modelo teórico ya fue objeto de publicaciones, es posible que haga falta adaptarlo y modificarlo para incluir todas las facetas del problema a estudiar. Cuando no existe modelo teórico el investigador debe proponer uno que integre los conocimientos existentes y las observaciones del investigador en un todo coherente que pueda aportar una solución plausible a la situación problemática. Ya sea que uno decida adaptar una teoría o un modelo teórico existente

o que uno elija elaborar un modelo original, el modelo teórico retenido y que será puesto a pruebo debe ser explícitamente presentado en el protocolo de investigación."[12]

Por esta razón realizamos un comparativo de los modelos para seleccionar el más adecuado. El modelo de Adizes resulto ser el más completo; plantea un análisis minucioso con el cual es posible identificar con mayor certeza la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra una empresa. Igualmente fueron utilizados los otros dos modelos para profundizar y validar las conclusiones.

[12] "Metodología de la Investigación" Oficina de apuntes del CCEEA, 2008

CAPÍTULO VII – TRABAJO DE CAMPO

7.1 JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Consideramos que una variable importante a tener en cuenta es, del total de exportaciones e importaciones de Uruguay, la incidencia que tienen los diferentes medios de transporte.

Como medios de transporte identificamos:

- Transporte Marítimo
- Transporte Terrestre
- Transporte Aéreo
- Transporte Fluvial
- Transporte Ferroviario

Para seleccionar la población objeto de estudio utilizamos la información brindada por el MTOP/ANP[13].

[13] www.anp.com.uy

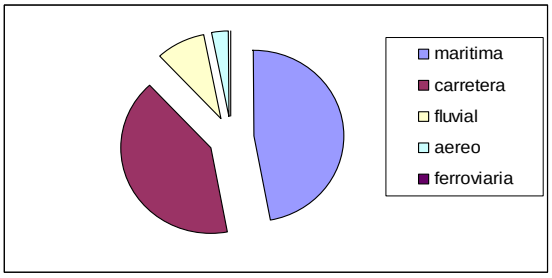
Cuadro 7.1 Comercio Exterior Enero/Diciembre 2008

Expresado en dólares estadounidenses

MEDIOS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	TOTAL	%
VIA MARITIMA	2.352.500.000	2.071.500.000	4.424.000.000	47%
VIA CARRETERA	1.715.700.000	2.183.600.000	3.899.300.000	41%
VIA AEREA	264.600.000	537.500.000	802.100.000	9%
VIA FLUVIAL	116.300.000	132.700.000	249.000.000	3%
VIA FERROVIARIA	25.700.000		25.700.000	0%
	4.474.800.000,00	**4.925.300.000,00**	**9.400.100.000,00**	100%

Fuente: Elaboración propia

Datos Obtenidos de: www.anp.com.uy



Del cuadro resumen presentado se observa que del total de importaciones y exportaciones, los medios más utilizados fueron el transporte marítimo y el carretero, alcanzando un 47% y 41% respectivamente. Concluimos que el peso que tiene el transporte carretero es significativo dentro del total lo que posiciona al sector en un plano de mucha importancia.

Cuadro 7.2 - Exportaciones e importaciones por destino Enero/Diciembre 2008

Exponemos a continuación los principales destinos que se cubren del total de las exportaciones e importaciones en dólares estadounidenses.

VIA CARRETERA					
Exportaciones			Importaciones		
PAIS	U$S FOB	%	PAIS	U$S CIF	%
BRASIL	678.600.000	40%	BRASIL	1.005.900.000	46%
ZONA FRANCA NVA. PALMIRA	371.800.000	22%	ARGENTINA	963.800.000	44%
ARGENTINA	326.700.000	19%	CHILE	100.300.000	5%
Z. F. FRAY BENTOS -BOTNIA	149.200.000	9%	PARAGUAY	24.200.000	1%
CHILE	89.200.000	5%	ZONA FRANCA MONTEVIDEO	16.000.000	1%
ZONA FRANCA MONTEVIDEO	38.800.000	2%	OTRAS ZF Y DEP. FISC.	16.000.000	1%
PARAGUAY	38.000.000	2%	ZONA FRANCA FLORIDA	15.800.000	1%
BOLIVIA	10.900.000	1%	ESTADOS UNIDOS	13.000.000	1%
ESTADOS UNIDOS	3.500.000	0%	MEXICO	10.800.000	0%
NIGERIA	3.200.000	0%	ZONA FRANCA COLONIA	7.300.000	0%
ZONA FRANCA COLONIA	3.200.000	0%	CHINA	7.300.000	0%
NUEVA HELVECIA	2.600.000	0%	BOLIVIA	3.200.000	0%
Total	**1.715.700.000**	**100%**	**Total**	**2.183.600.000**	100%

Fuente: Elaboración propia

Datos Obtenidos de: MTOP

Del cuadro se desprende que Brasil es el principal destino para las exportaciones y origen para las importaciones vía carretera. De esta manera, quedo acotada nuestra población de estudio al comercio exterior uruguayo vía carretera con destino Brasil.

Como criterio de selección de la muestra, se utilizó el muestreo por elección razonada. Este criterio apunta a aumentar la utilidad de la información, al mismo tiempo que restringir la cantidad de elementos seleccionados. La selección de casos extremos o marginales permite poner a luz fenómenos inusitados que pueden aportar ideas nuevas para resolver un problema. La elección resultó de nuestra elección

deliberada, con el fin de abarcar empresas en distinta situación en relación a las variables optadas (tamaño de la organización, años de antigüedad, flota propia). Esta elección se hizo en base a la información disponible en la página de PENTA-TRANSACTION[14], de la cual se obtuvo un listado de todas las empresas que realizan transporte de carga terrestre desde Brasil hacia Uruguay. Es así como se obtuvo un detalle por transportista de la cantidad de kilogramos y MIC (Manifiesto Internacional de Carga) transportados durante el ejercicio 2008.

Debido a la gran cantidad de empresas que resultaron del listado, se filtró de dicha lista a las empresas de bandera Brasilera, quedando el listado conformado por empresas uruguayas de las cuales se seleccionaron a las diecinueve primeras.

[14] www.penta-transaction.com – Estadísticas de comercio exterior.

Cuadro 7.3 - Listado de Empresas de Transporte / 2008

Transportista	Kilos	% Alcance	MIC	% Alcance	PAIS
TRANSPORTES CUELLO S R L	31.627.860	12%	1532	10%	URUGUAY
ARDOINO SOCIEDAD ANONIMA	25.146.846	9%	1869	13%	URUGUAY
COMAS AROCENA S.A.	25.014.073	9%	2534	17%	URUGUAY
VIANA COITIÑO RUSBEL	24.260.901	9%	1323	9%	URUGUAY
SINCE S A	19.944.590	7%	834	6%	URUGUAY
EDGARDO BERTOLETTI S.A.	19.588.416	7%	952	6%	URUGUAY
SCARPPE GONZALEZ NELSON RAUL	18.849.298	7%	748	5%	URUGUAY
INGRESOS S A	16.368.565	6%	637	4%	URUGUAY
TECHERA MACHADO CARLOS REMIGIO	14.778.938	5%	843	6%	URUGUAY
TRANSPORTES CUELLO LTDA.-	12.856.459	5%	517	3%	URUGUAY
TAVEN S.A.	9.806.961	4%	964	6%	URUGUAY
TTES GRAL LTDA	7.638.345	3%	356	2%	URUGUAY
TRANSPORTES JJA S.R.L.	7.237.794	3%	315	2%	URUGUAY
PALEO HNOS S R L	7.075.577	3%	284	2%	URUGUAY
SALERNO LTDA	7.052.464	3%	290	2%	URUGUAY
ERMISA S A	5.831.573	2%	251	2%	URUGUAY
TRANSPORTES BAZ S R L	5.688.260	2%	214	1%	URUGUAY
MACHADO DOS SANTOS ADAN	5.486.401	2%	219	1%	URUGUAY
DUFELOOK S A	5.340.378	2%	248	2%	URUGUAY
TOTAL	**269.593.699**	**100%**	**14.930**	**100%**	

Fuente: www.penta-transaction.com – Estadísticas de comercio exterior.

Esas diecinueve empresas representan un 50% del total de las empresas uruguayas que realizan el transporte de carga vía carretera desde Brasil a Uruguay. El otro 50% está compuesto por 160 empresas. De las diecinueve empresas fueron seleccionadas las cuatro siguientes, que representan un 28 % del total de kilogramos cargados y un 38% del total de MIC del total de las unidades de muestreo seleccionadas:

- Ardoino Transportes S.A
- Comas Arocena S.A
- Dufelook S.A
- E. Bertoletti S.A

Como trabajo de campo, se realizaron entrevistas a las empresas antes mencionadas para obtener un amplio abanico de situaciones y lograr una mejor aproximación a la realidad de las empresas uruguayas del mercado carretero internacional.

7.2 HERRAMIENTAS APLICADAS

Las herramientas que utilizamos durante el trabajo de campo fueron entrevistas personales y los cuestionarios “Diagno Stage” y “Growing Pains”

7.2.1 Entrevistas Personales

Ardoino S.A:

Entrevistado: Eduardo Roggero

Cargo: Gerente Financiero

Ardoino Transporte Internacional, dedicada a prestar Servicios de Transportes de Cargas en general, nace como empresa unipersonal el 2 de Diciembre de 1977. La concentración de autoridad se cumple al máximo, siendo el fundador de la empresa el Sr. Sergio Carlos Ardoino Urrutia la autoridad máxima de la organización ya sea que se actúe en territorio nacional o extranjero.

A partir del año 1995 por recomendación del Ministerio de Industria se transformó en S.A. para así poder acceder a algunos beneficios como la auto canalización del ahorro.

Brinda sus servicios desde y hacia la República Federativa del Brasil y desde y hacia la República Argentina, cubriendo rutas que en un 70% están en territorio extranjero.

En el correr del año 1984 consigue su primer premiso internacional propio, el que habilita a realizar transportes de cargas desde y hacia la República Federativa del Brasil. En 1988 obtiene la autorización oficial que le permite realizar transportes desde y hacia la República Argentina.

La experiencia adquirida hasta la fecha, se logro gracias a una fuerte declaración de la misión apoyada en pilares básicos de calidad. La misión de Ardoino, ha sido siempre la de prestar servicios de transporte de cargas que, brinden a los clientes la sensación de confianza en la labor, y a la empresa la satisfacción de ser eficientes colaboradores, los mejores.

Para el cumplimiento de su función, actualmente la empresa cuenta con una flota de 17 camiones y 30 semirremolques.

Ardoino S.A. cree ser una empresa referente en el sector, de acuerdo a la visión de terceros pero entienden que compite con Comas Arocena S.A.

Las decisiones estratégicas están concentradas en el Management.

Actualmente la empresa cuenta con 36 empleados: 17 administrativos y 18 choferes.

El personal en general cuenta con bastante autonomía en cuanto a la forma en que desarrolla su tarea profesional, creando así un clima de trabajo distendido. Éste ha comprendido que en el cumplimiento de la función todos colaboran a fin de obtener el producto final.

La empresa tiene muy claro, que su crecimiento fundamentalmente dependerá del rendimiento de sus empleados. Por esa razón, proyecta en sus presupuestos gastar un determinado porcentaje de sus resultados esperados, en programas de educación y entrenamiento para los empleados que desean aumentar su eficiencia.

Como política de retribución se pretende estar en el rango de las empresas que mejor retribuyen.

La estructura organizativa se divide en dos áreas bien diferenciadas: una comercial y logística y otra administrativa y financiera. Ambas dependen de la Gerencia General que a su vez está subordinada jerárquicamente de la Dirección.

La estructura organizacional actual permite un contacto fluido del directorio con su staff.

Comas Arocena S.A

Entrevistado: Nicanor Comas

Cargo: Director

Comas Arocena S.A. es una empresa de transporte internacional de cargas fundada en 1980 por Nicanor Comas Arocena. En sus inicios funcionó como empresa unipersonal, hasta que en 1993 paso a S.A., como se mantiene hasta la actualidad.

La empresa inicia el 19 de diciembre de 1980 cuando adquieren el primer camión, con el que comenzaron a hacer sus cargas.

La empresa continúa con el crecimiento de su flota propia y pasa a dividir su actividad en dos áreas bien diferenciadas pero complementarias: transporte de banana con los cooperados brasileros, y transporte de cargas generales con la flota propia uruguaya que fue adquiriendo.

Actualmente, la empresa cuenta con una flota propia de 17 camiones, y un staff de aproximadamente 55 personas, entre choferes y administrativos.

Por el momento cubren solamente ciudades de Brasil y cuentan con filiales propias en las ciudades de Chuy, Porto Alegre y San Pablo.

La misión de Comas Arocena es brindar un servicio de logística integral sustentado en el transporte terrestre de carga internacional diferenciado por la confiabilidad y transparencia de la información que gestiona y por el cuidado de la mercadería, buscando constantemente el alto índice de fidelidad de sus clientes y contribuyendo siempre al desarrollo de las relaciones comerciales entre los países de la región.

Su visión es la de ser una organización de transporte terrestre de carga internacional y logística referente a nivel regional e internacional, reconocida por su confiabilidad y profesionalismo, manteniendo siempre alineados los objetivos de la empresa a la ética y a los valores.

La política de calidad está basada en un fuerte compromiso en pos de lograr la satisfacción de sus clientes, tratando que el cliente vea a la empresa como un socio estratégico.

El objetivo actual es llegar a ser la empresa más grande de transportes internacionales de la región aunque se sienten como la empresa líder en el mercado nacional.

Las tareas de mantenimiento, taller y estacionamiento de los camiones se encuentran actualmente tercerizadas.

Como formas de financiamiento utilizan una mezcla entre fondos propios y financiamiento externo.

La peor crisis financiera que atravesó la empresa fue en el año 1999 cuando devaluó Brasil.

En cuanto a la fijación de precios, éstos son normalmente fijados por el mercado, por lo tanto se consideran tomadores de precios, excepto con algunos clientes con los cuales se ha logrado establecer paramétricas.

Dufelook S.A

Entrevistado: Álvaro Auditore

Cargo: Encargado General

Dufelook S.A es una empresa de transporte internacional de carga. Inicia actividades en Noviembre del año 2005 como empresa de transporte nacional. Una vez obtenidos los permisos para viajar al exterior en febrero de 2006, comienza a realizar exclusivamente transporte internacional de cargas secas con destino Brasil.

Es una empresa con pocos años en el mercado y para cumplir con los requerimientos, cuenta únicamente con 3 administrativos y 8 choferes, conformando una plantilla de 11 trabajadores en total. Actualmente son de propiedad de la empresa 8 equipos completos: 8 tractores y 8 semi remolques con los cuales satisfacen las necesidades de los clientes.

La empresa no cuenta con sucursales, pero si tiene representantes en frontera, ya que es obligatorio tener un representante legal y comercial en Brasil.

El servicio que brinda actualmente es exclusivamente a Brasil, llegando a los siguientes destinos; Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná y San Pablo, previendo en un futuro extender los destinos al interior de dicho país.

Para Dufelook S.A. es habitual la sub contratación. Las tareas que están tercerizadas son: taller mecánico, taller eléctrico y asesoramiento contable y legal.

Actualmente la empresa se financia 100% con fondos propios.

Su estrategia de crecimiento actual apunta a consolidar lo logrado hasta el momento, en cuanto a ventas, clientes, destinos y vehículos entre otros.

Son conscientes que compiten con empresas uruguayas de larga trayectoria y con empresas brasileras. Entiende que hay dos o tres empresas líderes en el mercado uruguayo, como ser Ardoino S.A y Transportes Cuello. Ambas tienen años en el mercado y una gran experiencia, por lo tanto deben poner énfasis en la calidad del servicio prestado siendo puntuales y eficientes en la entrega y en el precio de manera de obtener una ventaja competitiva frente a empresas de éstas características.

La peor crisis económica que atravesó la empresa fue durante los primeros meses del 2009, que debido al comienzo de la crisis económica mundial, los compradores y vendedores tuvieron cautela al momento de concretar negocios.

Actualmente, la empresa cuenta con un único cliente de exportación, y es suficiente debido a la capacidad operativa actual (8 equipos completos). A su vez la empresa debe salir a contratar camiones para cumplir con la demanda de dicho cliente. Los clientes de importación no siempre son los mismos, tienen mayor rotación.

En cuanto a la fijación de precios, la empresa cuenta con un sistema informático donde se introducen las variables y da como resultado un determinado precio teórico, el cual es conversado posteriormente con el cliente. Como principales variables están los precios de la competencia, la cantidad de viajes y el tipo de cambio.

Edgardo Bertoletti S.A

Entrevistado: Giovanna Bertoletti

Cargo: Contadora

Edgardo Bertoletti S.A es una empresa fundada en 1965 por el Sr. Edgardo Bertoletti. Se inició como taller mecánico y luego extendió sus actividades al transporte de carga. En sus comienzos realizo actividades como empresa de

transporte de carga a nivel nacional y a partir de 1975 se transformó en una empresa de transporte internacional con destino a Brasil, Argentina, Chile y Paraguay. El principal destino que cubre actualmente es Brasil.

Es una empresa familiar, cuyas acciones están distribuidas entre cinco miembros de la familia. Se encuentra ubicada en la ciudad de Ombúes de Lavalle, departamento de Colonia y cuenta con filiales y representantes en cada país del MERCOSUR.

Buscan brindar un buen servicio, y exigen lo mismo de parte de sus clientes. El contacto entre el cliente y el dueño es directo, lo que la diferencia del resto de las empresas.

Es una las mayores empresas de transporte en el Uruguay, cuenta con 44 unidades completas.

La empresa cuenta con una nómina de 56 trabajadores, entre administrativos, personal de taller y choferes. El clima de trabajo es considerado bueno dentro de la empresa; la rotación del personal es baja.

El tipo de mercadería que transportan es cargas secas a granel, entre ellas: harina, papel, cebada, malta, cerveza. Debido a la característica del tipo de mercadería no realizan cargas consolidadas.

No tienen tareas tercerizadas, todas las actividades se realizan con personal propio de la empresa.

La peor crisis que atravesó la empresa fue en el año 2002, se vio afectada por el estancamiento del país, lo que trajo una caída significativa en la cantidad de viajes. Igualmente el impacto no fue tan profundo dado que la empresa no estaba endeudada lo que hizo posible mantener la situación en el corto plazo.

La empresa se financia con fondos propios, excepto algún camión que se compró en modalidad de leasing para obtener los beneficios fiscales.

Con respecto a la fijación de precios, éste es fijado por el mercado y la competencia dado que es muy difícil poder determinar de antemano el costo. No hay un único costo para todos los viajes, sino que cada viaje tiene su propio costo el cual depende de factores ajenos al control de la empresa.

La estructura organizativa es sencilla, no hay un organigrama formalmente establecido, sin embargo están claramente definidas las tareas y competencias de cada empelado. La autoridad máxima es el fundador y dueño Edgardo Bertoletti, seguido por sus hijos, Giovanna y Edgardo hijo quienes están encargados de la parte de Administración y Ventas, y Taller respectivamente. De ellos dependen los administrativos y choferes.

7.2.2 Cuestionarios Realizados

7.2.2.1 Modelo de Eficiencia en Organizaciones

Este modelo fue desarrollado por Eric Flamholtz[15] para enfrentar el problema de la transición de un emprendimiento a una empresa gerenciada profesionalmente. Para medir este problema el autor creó un cuestionario que ayuda a la empresa a determinar donde están los problemas a los cuales él llama "Growing Pains" que deberán superarse para tener éxito.

7.2.2.2- Modelo del Ciclo de Vida de la Organización

Éste fue definido por Ichak Adizes, determina diez etapas desde el inicio hasta la declinación de una empresa. Define los problemas normales y anormales que surgen en cada etapa y como deberán enfrentarse los mismos para transitar a la etapa siguiente sin comprometer la salud de la organización. En este caso, el autor elaboró un cuestionario para poder diagnosticar en que etapa se encuentra la empresa a través de la formulación de situaciones que puedan surgir dentro de la misma.

Ambos modelos sugieren diferentes enfoques del mismo problema y buscan responder preguntas como las siguientes:

-¿Porqué algunas organizaciones son exitosas en el largo plazo, mientras otras fracasan?

[15] Flamholtz, Eric G., Randle, Yvonne. "Growing Pains". Jossey-Bass, 2000.

-¿Cuales son las etapas del crecimiento de una organización?

-¿Cuales son los factores que hacen que una empresa sea exitosa en cada etapa de crecimiento?

-¿Cual debe ser la utilización de las herramientas gerenciales que resulta clave para el gerenciamiento de las organizaciones?

GROWING PAIN

Mediante una valorización de los diez más comunes problemas organizacionales, establece una escala de puntuación y de colores que puede interpretarse y de allí determinar la gravedad relativa del estado de la empresa con respecto a los mismos.

La escala de puntuación definida por el autor fue la siguiente:

A: En un grado muy alto

B: En gran parte

C: Hasta cierto punto

D: En un grado leve

E: En un grado muy leve

A su vez se puede calcular un score individual para cada Growing Pain, lo que permite al evaluado saber en qué problemas deberá focalizarse para poder superarlos sin que los mismos se extiendan y perjudiquen el crecimiento de la empresa.

La aplicación con cierta frecuencia de este cuestionario permite a su vez chequear la evolución del estado de la empresa y si las herramientas aplicadas están teniendo un efecto favorable o no.

Adizes hace una extensiva descripción del Modelo del Ciclo de Vida de las Organizaciones pero no provee herramientas de diagnóstico aplicables en la práctica a la empresa que se está analizando. Queda a criterio del emprendedor o gerente estimar en que etapa del ciclo de vida de la Organización se halla su empresa para así luego aplicar lo descrito por el autor para la misma y poder lograr una suave transición hacia la etapa siguiente (también debe ser estimada).

DIAGNO – STAGE

Esta herramienta de diagnóstico que toma como referencia el modelo del Ciclo de vida de las Organizaciones de Adizes se basa en un cuestionario dividido en dos partes principales:

A. Una selección de respuestas del tipo “Múltiple-Opción” que tras su elección valoriza las respuestas y otorga puntajes en las etapas del ciclo de vida en las que se producen los comportamientos elegidos. Esta parte del cuestionario da a-priori una estimación de la etapa en la que probablemente se halla la empresa.

B. Una serie de síntomas que contribuyen a refinar el resultado anterior mediante la adición de puntos a las diferentes etapas que más probablemente encuentren esos síntomas entre el comportamiento habitual de las organizaciones

Primera Parte: Múltiple Choice y Diagnostico Inicial:

Para explicar esta parte del diagnóstico comenzamos primero por explicar cuáles son los resultados que se pueden obtener de la misma. El output de esta etapa pueden ser solo cuatro etapas: Infancia, Go-Go, Adolescencia y Plenitud.

Excluimos a Noviazgo y a Muerte porque suponemos que si se está haciendo este diagnostico la empresa está viva y en estas dos etapas o aún no ha nacido o ya ha dejado de existir.

Así, el proceso de diseño determina seis factores que nos ayudaran a determinar a priori en que etapa se encuentra la organización ya que los mismos están presentes en cada una de las cuatro etapas (o en la mayoría de las cuatro) pero se comportan o se hallan en las mismas de forma diferente. Estos factores son:

- El Fundador y su Rol
- Los Gerentes y su Rol
- Los Sistemas e Infraestructura
- La posición de Cash
- Las Ventas
- La rentabilidad

Como se explico estos factores están presentes pero de diferente manera en todas o en la mayoría de las etapas por lo que nos permitirán mediante la obtención de respuestas variadas diferenciar las etapas ante una valoración coherente con la teoría basada en puntajes.

Cada Factor tiene asociadas una cierta cantidad de preguntas con sus respectivas respuestas alternativas y estas respuestas, a su vez, una escala de puntos asociada que responde a la mayor probabilidad de ocurrencia en una etapa del ciclo de vida dada.

Tras la selección de respuestas para todas las preguntas planteadas, Diagno-Stage totaliza los puntos acumulados para cada etapa y determina estimativamente en que parte del ciclo (limitada a las cuatro opciones anteriores) se encuentra la empresa diagnosticada.

La primera estimación es la etapa que suma el mayor puntaje y que supera un cierto porcentaje de su rango de puntuación posible.

No se puede saber la cantidad de puntos acumulada por cada respuesta durante el cuestionario para así evitar respuestas tendenciosas.

Esta primera estimación sin embargo puede o no ser definitiva ya que se encontrará luego afectada por la segunda parte del diagnostico que refina este resultado por la selección de síntomas.

Sin embargo se ha previsto que el resultado de los puntajes que arroje esta primera parte del diagnostico puede no ser lo suficientemente significativo como para determinar una etapa en particular en la cual se halle la empresa.

Esto sucederá cuando ninguna de las etapas supere el 80% valor máximo de puntos posibles obtenible en la tabla de totalización del formulario múltiple opción.
A su vez si mas de una etapa supera dicho 80% se procede a chequear cual es la de mayor porcentaje y si solo una de ellas supera el 90% se asumirá que esa es la etapa en la que se halla la empresa. Si hay más de una que lo hace, o ninguna llega al 90 % del valor máximo de puntos posibles, entonces hay una indeterminación.
La excepción es la etapa Plenitud, ya que si bien puede no ser la preponderante en la primer parte del diagnostico, puede luego en la segunda parte de evaluación por síntomas ser la etapa elegida como la más probable en la que este la empresa.

2da. Parte: Diagnostico Complementario por Síntomas:

Es completando la segunda parte del cuestionario como se obtendrá el diagnóstico final de la etapa de ciclo de vida en que se halla la organización.
En esta parte el cuestionario se presentan una lista de síntomas que la persona que se apresta a completar el cuestionario considerará si ocurren o no en la organización.

Si considera que ocurren, debe seleccionar dichos síntomas, los cuales tienen una puntuación asociada. Esta puntuación nuevamente es acumulada y si sobrepasa ciertos niveles puede cambiar el diagnostico inicial calculado por el múltiple opción.

La selección de cada síntoma agrega puntos al total de esta segunda parte del diagnostico.

Son 26 síntomas divididos en 10 síntomas Plenitud, 10 de Envejecimiento y 6 de patologías de las Etapas tempranas del ciclo de vida (3 patologías con 2 síntomas cada una).

Así tendremos:

Síntomas Plenitud: Su selección confirma que la empresa se halla en Plenitud. Son síntomas de desarrollo y vitalidad. Indican crecimiento en lugar de declinación. Son 10 síntomas.

Si al menos 5 son seleccionados, la empresa se diagnostica como Plenitud sin tener en cuenta el diagnostico inicial. Si 4 o menos síntomas Plenitud se seleccionan se mantiene el diagnostico inicial (que de todas formas pudo haber sido Plenitud), aunque consideramos que esto último es poco probable que ocurra porque si es Plenitud por el primer cuestionario tiene altas probabilidades de ratificarlo en el segundo.

De todas formas el diagnóstico final se obtiene completando la segunda parte del cuestionario.

Síntomas Envejecimiento: Son nuevamente 10 síntomas que indican decadencia de la organización, ya no crecimiento. Se subdividen en síntomas de la Aristocracia (4), de

Recriminación (3) y de Burocracia (3). Si al menos 3 de los síntomas de Envejecimiento son seleccionados, la empresa se considera que está Envejeciendo, si alguna de las 3 sub-etapas es preponderante en la cantidad de síntomas, entonces se indica Envejecimiento y sub etapa en la que se halla la empresa, sino simplemente Envejecimiento.

Si menos de 3 síntomas son seleccionados, entonces no se cambia el diagnostico inicial dado que pueden ser problemas puntuales que pueden solucionarse sin decir que necesariamente la empresa está envejeciendo.

- Aristocracia: Son síntomas que reflejan que la organización tiene cierto grado de complacencia, se quedan viendo lo que han logrado y van alejándose de los clientes.
- Recriminación: Es la caza de brujas. Conflictos de todo tipo y preocupación por encontrar responsables de los problemas en lugar de atacarlos y solucionarlos.
- Burocracia: Estado de degradación que acerca a la organización a sus últimos días. Mandan solo los procedimientos y políticas y se deja de lado la búsqueda de resultados.

Síntomas Patológicos Tempranos: Son indicadores que llevan a la conclusión de que la empresa está por entrar en una etapa riesgosa de la que puede no retornar. Su selección se toma en cuenta solo si la empresa fue previamente diagnosticada en la etapa en la que esa patología se presenta.

Por ejemplo si se selecciona un síntoma que indica posible divorcio pero la empresa se diagnostico en el múltiple opción como Infante, entonces el síntoma no se tiene en

cuenta. Si en cambio la empresa había sido diagnosticada como Adolescencia, en ese caso el resultado final del diagnostico será “Adolescencia con peligro de divorcio”.

Son 2 síntomas por patología y para ser tenidos en cuenta ambos deben haberse seleccionado.

- Mortalidad Infantil: En una firma Infante, si el flujo de capital se interrumpe o el fundador deja de prestar atención a su reciente creación, es probable que la empresa termine en la mortalidad infantil.
- Trampa del Fundador: Si el fundador no tiene sucesor probable o si no parece dispuesto a ceder decisiones estratégicas, una empresa Go-Go es posible que se dirija directamente a la trampa del fundador.
- Divorcio: Es el resultado de conflictos entre los dueños o fundadores y los gerentes incorporados en la Adolescencia de la firma.

CAPITULO VIII – ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Todos los modelos descriptos anteriormente proponen que una vez creadas las organizaciones éstas transcurren por varias transiciones, independientemente de que todos los modelos tengan visiones diferentes acerca del ciclo de vida y crecimiento de las organizaciones. Las organizaciones parecen empezar por una actividad empresarial y creativa y avanzan hacia una creciente formalización y burocracia. Es inevitable que las organizaciones sufran cambios a medida que crecen y se desarrollan debido a que son sistemas dinámicos. Muchas de las crisis a las que se enfrentan nunca se resuelven del todo, son dilemas progresivos.

Las organizaciones tratan de poder anticipar y predecir las crisis y oportunidades a medida que las mismas crecen.

Para lograr el óptimo, una organización está condicionada por la estabilidad del entorno y la naturaleza de sus estrategias. El primero no es posible controlarlo, es impredecible en cambio la organización sí puede tener un planeamiento estratégico. De su correcta formulación y aplicación dependerá el éxito de la organización.

8.1 ANÁLISIS DE LOS FORMULARIOS

Se analizaron los formularios realizados a las empresas y se extrajeron las siguientes conclusiones. Ver anexos.

En Ardoino S.A. se observa que desde la perspectiva del Gerente Financiero y la Encargada de Importación, existen algunas áreas que requieren atención. Por otro lado, desde el punto de vista del Gerente General, simplemente hay algunas cosas para observar.

Esta diferencia puede deberse a que el Gerente General comúnmente tenga una visión más optimista de la realidad o maneje otra información que el resto del personal desconoce. Fue por este motivo principalmente que se entrevistaron a diferentes personas.

“La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien”. Podemos decir que existen problemas de delegación en ciertas tareas, ya que el no delegar hace que las personas realicen ellos mismos el trabajo que podría realizar otra persona. Esto puede estar vinculado a la confianza que tiene el jefe/encargado en su personal subalterno y en la capacidad de éste de delegar tareas.

“Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismos, y las cosas no se hacen”. Si bien existe mucha inventiva y creatividad la experiencia ha demostrado

que no se han implementado de forma correcta, debido a que hay poca predisposición del personal para ponerlos en práctica.

“La compañía ha continuado creciendo en ventas pero no en ganancias”. Esto puede explicarse porque aquellos costos variables significativos que la empresa no puede controlar (Tipo de Cambio, Precio combustible) aumentan más que lo que aumentan las ventas.

“Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toman el tiempo para planificar el largo plazo. Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como apagando incendios”. Esta visión fue mayoritariamente de la Encargada de Importación, lo que demuestra que desde su perspectiva la empresa vive el día a día. La sobrecarga de trabajo, y los compromisos asumidos le quitan tiempo a la planificación de largo plazo.

A pesar de ello, la gran mayoría de las situaciones planteadas obtuvieron buena reputación en el total de las personas encuestadas, lo que demuestra que la empresa se encuentre sólida, y que solo haya algunas cosas por observar.

Las entrevistas realizadas a Comas Arocena S.A arrojaron un mismo resultado: “algunas áreas necesitan atención”. Si bien no es el óptimo, se cumplió que entrevistando a diferentes personas con diferentes intereses y cumpliendo distintos roles, se llegara a un mismo resultado. Identificadas esas áreas, la organización se concentrará en ellas para de esta manera alcanzar el equilibrio a nivel organizacional.

“La gente trabaja cada vez más pero está más sobrecargada”. Como consecuencia del crecimiento de la empresa, en los últimos años las tareas se duplicaron. La demanda por parte de los clientes, y la búsqueda por parte de la empresa para satisfacer al máximo las necesidades de sus clientes, llevaron a asumir mayores responsabilidades.

“Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toman el tiempo para planificar el largo plazo. Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como apagando incendios”. Esta afirmación fue sostenida por la contadora de la empresa, la misma tiene coherencia ya que si bien la contadora debería de participar en las reuniones de planificación de la empresa, en las cuales se fijan los objetivos y metas de corto y largo plazo, la misma cumple con tareas que están mayormente vinculadas a la operativa diaria de la empresa. Motivo por el cual su foco está en resolver problemas de corto plazo.

“La gente no sabe dónde se dirige la empresa”. Esta visión particular del Gerente General no fue compartida por el resto de los entrevistados. Una posible lectura de la misma puede ser que derive del punto anterior, ya que la gente esta focalizada en el trabajo día y día y puede llegar a perder el objetivo general de la organización.

Las entrevistas realizadas a Dufelook S.A arrojaron diferentes resultados: “Algunas cosas para observar” y “Algunas áreas necesitan atención”.

Los mayores problemas organizacionales que se encontraron fueron:

“El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa”. Encontramos diferentes visiones de esta afirmación. Los auxiliares administrativos consideran que se encuentran al tanto de lo que sucede, sin embargo el Encargado General afirma lo contrario. Esto se puede deber a que el Encargado maneja determinada información que el resto de la organización desconoce. A su vez este encargado en particular participa en la toma decisiones importantes conjuntamente con el dueño.

“La gente trabaja cada vez más pero está más sobrecargada”. Aquí se encontraron diferentes respuestas de cada uno de los entrevistados. Esto se puede deber a que se sobrecargue a los empleados más eficientes. A su vez el rápido crecimiento en los últimos años y el poco personal con que cuenta la empresa hace que haya más trabajo.

“Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toman el tiempo para planificar el largo plazo. Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como apagando incendios”. Esta afirmación fue sostenida por los administrativos en contraposición del encargado. Seguramente este último éste al tanto de la planificación a largo plazo, de la cual los administrativos no forman parte y sientan que sus tareas están enfocadas a lograr objetivos de corto plazo.

Con respecto a E. Bertoletti S.A aquí encontramos múltiples visiones. Para ambos encargados la organización tiene algunas áreas que requieren atención, sin embargo

para la auxiliar administrativa la organización se encuentra viviendo una crisis potencial. Al igual que en Ardoino S.A las diferentes visiones se deben primero a que el cuestionario es completado por distintas personas, con diferente cargo y de forma independiente. Además las diferentes visiones pueden verse influenciadas por que es una empresa familiar y ambos encargados forman parte de la familia Bertoletti.

Podemos destacas los siguientes problemas organizacionales:

“La gente trabaja cada vez más pero está sobrecargada”. Esta afirmación fue sostenida por la auxiliar administrativa y por la Encargada de Administración. El encargado de taller negó esta afirmación y esto se justifica ya que el área de administración difiere completamente del área de taller.

“Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario”. Al igual que en la afirmación anterior el encargado de taller sostiene que no es así, mientras que el sector administrativo sostiene que sí lo es.

8.2 CONCLUSIONES

En nuestro trabajo hemos estudiado diferentes modelos sobre los ciclos de vida de las organizaciones, su aplicabilidad o no en las empresas de transporte carretero internacional del Uruguay. Evaluamos a su vez la forma en cómo superan sus crisis y analizamos las estrategias que han venido utilizando, durante su vida organizacional. Partimos de estas premisas que planteamos como objetivos del trabajo, para comprobar si se correspondían con los hechos. Los resultados de la aplicación de herramientas como las entrevistas personales, y los formularios gorwing pains y diagno-stage nos llevan a hacer algunas reflexiones a modo de conclusiones.

En cuanto al estudio de la aplicabilidad de los diferentes modelos planteados en el marco teórico, pudimos observar que lo planteado por los autores no se cumple estrictamente en las empresas estudiadas.

Con respecto al modelo planteado por L. Greiner, si bien pudimos identificar en cada una de las empresas entrevistadas la etapa de crecimiento, entendemos que éste modelo no es aplicable a las empresas en cuestión. El motivo se fundamenta en que su modelo es una fijación de prioridades que de alguna forma está influenciada por el contexto, pues el hecho de pasar de “hacer y vender” a la “eficiencia operativa” está influenciada en el aumento del tamaño de las operaciones y del potencial de crecimiento que posee el mercado seleccionado por la empresa para atender.

La posición de Larry E. Greiner, es que el futuro de una organización no está determinado por las fuerzas externas, sino más bien por la historia misma de la organización. Es decir se debe de enfatizar en las fuerzas internas que ha desarrollado la organización en el pasado, ya que su comportamiento futuro será determinado por dichos eventos anteriores y experiencias y no por situaciones futuras.

Es así como habla de las cinco dimensiones; edad, tamaño, etapa de evolución, etapa de revolución y tasa de crecimiento de la industria. Él explica el crecimiento de una organización de acuerdo a estas cinco dimensiones. Nosotras hemos podido identificar las cinco dimensiones de las que habla Greiner, pero entendemos que los factores externos a las empresas estudiadas juegan un papel muy importante en el éxito o no de las mismas.

Como factores externos identificamos: la competencia nacional e internacional y la cartera de clientes.

Con respecto a la competencia internacional, el principal competidor que enfrentan estas empresas Uruguayas, es Brasil. Brasil es un país muy grande, en tamaño, en producción y en cantidad de habitantes. Las empresas de transporte por lo tanto acompañan el tamaño del país. Cuentan con flota de camiones mayores a las empresas Uruguayas.

Para las empresas Brasileras de transporte su principal actividad es abastecer el mercado interno, y como segunda actividad el mercado internacional, dado que lo

realizan normalmente como servicio complementario para sus clientes nacionales, que son con los que crecen y con los que ganan dinero.

Otra diferencia se da en cuanto al costo de recolectar las mercaderías dentro de Brasil; cuando se recolectan mercaderías para el mercado internacional, se recolectan junto con las mercaderías del mercado nacional, lo que permite que cargas con diferentes destinos tengan un único costo. La empresa Uruguaya no tiene la posibilidad de cargar en un mismo camión mercadería para dos destinos diferentes, dado que no está habilitada para realizar transporte interno en Brasil, y esto termina trasladándose al precio, perdiendo así competitividad.

En cuanto a la competencia nacional, el principal problema que enfrentan las empresas estudiadas, son los llamados transportistas informales. Éstos no cuentan con estructuras administrativas grandes, incluso la mayoría de las veces es, una persona que vende el servicio, y otra persona que realiza las tareas administrativas. Tampoco cuenta con flota propia, sino que por el contrario, contratan camiones brasileros, que dadas las condiciones del camión (falta de mantenimiento, sin seguro entre otros) y los tiempos de traslado, hacen que los precios que esos camioneros cobran sea significativamente menor, en relación a los costos que tienen nuestras empresas estudiadas. Esto hace que los precios que termina fijando el mercado sean inferiores a los precios que las empresas estudiadas puedan llegar a fijar.

Por último creemos que la cartera de clientes que tienen las empresas juega un rol importante en el crecimiento de las mismas, por el simple hecho de que el mercado Uruguayo no es muy grande y los compradores de servicios no son muchos para la cantidad de empresas de transporte que existen en el Uruguay. Puede suceder que una empresa tenga un solo cliente que abastecer y si este cliente se pierde, la supervivencia de la empresa se pone en riego. Es ahí donde juegan las estrategias y el rol de los gerentes. También existe riesgo cuando la fidelidad del cliente con la empresa, está asociada a la imagen del fundador, ¿Qué sucedería si esa imagen que los clientes asocian con la empresa desaparece? Por lo general se da en empresas familiares cuyo dueño está activamente participando del funcionamiento de la misma.

Por último el modelo de L.Greiner está orientado a empresas industriales en países desarrollados y las empresas entrevistadas son empresas de servicios pertenecientes a un país sub desarrollado. Por otra parte encontramos que el pasaje de las empresas por las diferentes etapas no es necesariamente en el orden planteado, dado que en algunos casos éstas pueden salteárselas, y a veces hasta pueden ir hacia delante y luego retroceder a fases anteriores por las que ya han transcurrido.

De acuerdo a lo planteado por Adizes en su libro “Ciclo de vida de las organizaciones”, el modelo es aplicable a organizaciones de diferentes tecnologías y tamaños, cuantificable en volumen de ventas o en cantidad de empleados. Por lo tanto encontramos que dadas las características de las organizaciones estudiadas por Adizes, este modelo es de aplicabilidad más genérica, y no tan especifica como el

planteado por Greiner, y su estudio puede llegar a darnos una mejor aproximación sobre los ciclos de vida de las empresas estudiadas. Igualmente su aplicabilidad no es rigurosa. Al igual de lo que sucede con el modelo de Greiner, las etapas no se cumplen en el orden planteado teóricamente por Adizes. Las empresas no necesariamente transcurren por todas ellas, y a veces hasta pueden no transitar por alguna, sin que esto implique la muerte de la organización.

Cuadro 8.1 – Cuadro Resumen

El cuadro siguiente pretende ser un resumen de las principales conclusiones extraídas de las empresas entrevistadas:

	ARDOINO S.A	COMAS AROCENA S.A	DUFELOOK S.A	E. BERTOLETTI S.A
Cantidad de empleados	56	55	11	56
Años en el mercado	32	30	4	45
Flota propia	17 CAMIONES 13 SEMIREMOLQUES	17 CAMIONES	8 CAMIONES	44 CAMIONES
Etapa de crecimiento según L.Greiner	COORDINACIÓN	COORDINACIÓN	CREATIVIDAD-DIRECCIÓN	¿CREATIVIDAD?
Ciclo de Vida según I.Adizes	PLENITUD	PLENITUD	GO - GO	PLENITUD-ESTABILIDAD
Etapa del ciclo de vida según G. Jones	CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	NACIMIENTO	CRECIMIENTO
Estrategia adoptada	EXPANSIÓN-DIFERENCIACIÓN	EXPANSIÓN-DIFERENCIACIÓN	SEGMENTACIÓN	DIFERENCIACIÓN-SEGMENTACIÓN-MANTENIMIENTO

Fuente: Elaboración Propia

Ardoino S.A:

Según el modelo desarrollado por L. Greiner la organización se encuentra en la fase de Coordinación, cuenta con manuales de procedimientos formalmente establecidos y estos son revisados periódicamente. Esto le permite una coordinación entre la alta dirección y el personal.

Actualmente están trabajando para obtener la certificación de calidad (ISO 9001/2008), mediante la cual están sistematizando aún más los procedimientos internos. Siendo así, la crisis de papeleo no es todavía visible en la organización.

De acuerdo al modelo desarrollado por I. Adizes se considera que la organización está en la etapa de Plenitud. Si bien la figura del socio fundador sigue estando presente en la organización, hay decisiones operativas o estratégicas que son llevadas adelante por los gerentes, buscando de esta manera la iniciativa en los mismos.

De acuerdo al modelo de G. Jones, la empresa se encuentra en la etapa de Crecimiento. Algunos de los factores que determinan que se encuentre en esta etapa, son la división de tareas y especialización lograda, lo que le permiten desarrollar una ventaja competitiva frente al resto de las empresas de similares características.

Comas Arocena S.A:

Según el modelo desarrollado por L.Greiner la organización se encuentra en la fase de Coordinación. Algunos de los indicios que se cumplen en dicha empresa y se corresponden con esta etapa son: búsqueda de la consolidación como empresa buscando nuevos mercados y productos para desarrollar y crecer, sistematización de las operaciones, y un estilo de gerencia guardián.

De acuerdo al modelo desarrollado por I. Adizes se considera que la organización está en la etapa de Plenitud. En los últimos años ha logrado un crecimiento estable, logrando así fortalecer su clientela y mejorar su posicionamiento en el mercado permitiéndole a la alta gerencia enfocarse en los resultados.

De acuerdo al modelo de G. Jones, la empresa se encuentra en la etapa de Crecimiento. Su compromiso con la clientela y el lugar obtenido en el mercado son señales que la empresa no está paralizada, lo que implica que está creciendo.

Dufelook S.A:

Según el modelo desarrollado por L.Greiner se considera que la organización está en una transición entre la fase de Creatividad y la Crisis de Liderazgo. Si bien la comunicación entre los empleados y los dueños es totalmente directa e informal y la

gerencia actúa según la reacción de los clientes, falta definir claramente quien es el encargado de tomar las decisiones.

De acuerdo al modelo desarrollado por I. Adizes se considera que la organización está en la etapa Go-Go. Se han superado las primeras etapas y la empresa ha logrado encontrar un lugar en el mercado, poco a poco se ha ido instalando, igualmente se está empezando a sentir la falta de dirección, es decir un encargado que tome las decisiones.

De acuerdo al modelo de G. Jones, la empresa se encuentra en la etapa de Nacimiento dada la falta de estructura formal lo que le quita estabilidad y certidumbre a sus procesos de creación de valor.

Edgardo Bertoletti S.A:

En Bertoletti pudimos encontrar características que se asocian a la etapa de creatividad de L. Greiner. La empresa está dominada por su fundador, quien posee una orientación técnica y empresarial, no hay una política de empresa ya que cada uno sabe el comportamiento que debe adoptar. Dicha etapa habitualmente está asociada a los primeros años de vida de las organizaciones. En este caso la empresa tiene varios años de trayectoria y está muy afianzada en el mercado, lo cual indicaría que no es correcto asociarla a la etapa de creatividad, sino que a esta altura de su vida debería estar transitando hacia una etapa de Delegación o Coordinación, como sucede

en Comas Arocena S.A y en Ardoino S.A. Por estas razones, podemos afirmar que la empresa no está en ninguna de las etapas descriptas por L. Greiner debido a que no encontramos elementos suficientes que se asocien a las etapas.

De acuerdo al modelo desarrollado por I. Adizes no identificamos una única etapa. De acuerdo a las características de la empresa consideramos que la organización se encuentra en una transición entre la etapa de Plenitud y Estabilidad. La empresa ha llegado a un punto en el cual no desea seguir creciendo pero aún tiene características de una empresa en plenitud.

De acuerdo al modelo de G. Jones, la empresa se encuentra en la etapa de Crecimiento, si bien la organización no desea seguir creciendo, el crecimiento alcanzado hasta el momento, ha permitido que la empresa se mantenga.

ESTRATEGIA-CICLO DE VIDA

Creemos correcto que el tipo de estrategia elegido por cada una de las empresas estudiadas viene determinado por el ciclo de vida en el que se encuentra.

Tal es el caso de **Dufelook S.A**, aún se encuentra en la etapa inicial del ciclo de vida de la organización, es así que la estrategia actual de la empresa es la segmentación o el enfoque hacia los actuales clientes.

Debido a la coyuntura económica de Brasil, afectado por la variación en el tipo de cambio y la situación política debido a las elecciones es más difícil fijar las metas a corto plazo ya que éstas varían de acuerdo al momento económico. Sin embargo lo que recalcan como posible estrategia de corto plazo es mantener los clientes, principalmente de exportación. Aquí se ve claramente la estrategia de segmentación de la empresa.

A la hora de captar a un nuevo cliente, buscan las razones por las cuales ese cliente quiere cambiar de empresa, ya sea por precio o calidad del servicio prestado. De esta forma, le ofrecen una mejor propuesta. Por lo general, los clientes actualmente buscan un mejor precio por encima de la calidad, debido a que una diferencia sustancial en el precio del flete influye considerablemente en el precio final del producto.

Por otro lado la empresa a largo plazo quiere crecer y expandirse en el mercado, llegando a un determinado número de vehículos, para lograr determinados números de movimientos al mes. Esto no está asociado a la etapa inicial sino a la etapa siguiente es por ello que es una meta a largo plazo para Dufelook S.A.

Las estrategias llevadas adelante por **Comas Arocena S.A.**, se basan a nivel organizacional y a nivel corporativo, entre ellas se destacan: mantenimiento de la cuota actual del mercado, expansión en cuanto a incrementar las ventas en los mercados ya existentes, diferenciación en cuanto a la adquisición de nuevos activos, y

saneamiento con la introducción de mejoras que impidan el descenso de los beneficios.

De las entrevistas realizadas, surge que a partir del año 2006, la empresa decidió, como parte de una estrategia de diferenciación, renovar su flota y hacerlo conforme al máximo posible, en cuanto a dimensiones (en mts3) y pesos autorizados por los organismos de contralor. Con esto se apuntó a lograr una diferenciación a nivel del servicio brindado y modernización de la flota, captando así clientes como multinacionales y empresas corporativas que buscan mayor calidad en el servicio ante al precio. A partir de las mejores dimensiones y una adecuada política comercial se mejoró la rentabilidad a través de la carga consolidada/fraccionada. Es así como también se logra mejorar la curva de costos del combustible y el mantenimiento de los camiones. Esto surge dado que al ser camiones modernos, la autonomía del vehículo mejora y así mismo requiere un menor mantenimiento.

La empresa cuenta con rastreadores satelitales de última tecnología que son utilizados como una herramienta logística y gerenciadores del riesgo. Esto permite la inmediata localización de la carga, brindando un mejor servicio al cliente haciendo de esto una ventaja competitiva.

Cabe destacar que la empresa ya hace unos años está certificado por las normas ISO 9001/2000 haciendo de esto una diferenciación con respecto a sus competidores.

Ardoino Transportes S.A al igual que Comas se encuentra en la etapa de desarrollo, las estrategias a nivel organizacional que llevan adelante son la expansión y la diferenciación.

Por ejemplo hace un tiempo atrás se decidió invertir en más equipos ya que no se tenía capacidad suficiente para atender a la demanda de las exportaciones. Para ello se compraron 5 camiones y 10 semirremolques con fondos propios.

Otra estrategia fue captar o retener a los clientes objetivos, clientes que se deseaban conquistar. Esto se llevó a cabo a través de un análisis realizado por una empresa contratada que consistió básicamente en un estudio de la opinión del cliente sobre los servicios de Ardoino S.A.

Asimismo la empresa utiliza como herramienta estratégica la matriz FODA, con la cual analizan los factores positivos y negativos.

Fortalezas: Todos aquellos elementos internos y positivos que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia. Entre ellas destacamos: el personal idóneo y el buen clima laboral.

Oportunidades: Aquellas situaciones externas positivas que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas para obtener ventajas competitivas. Ejemplo de éstas: aparición de nuevos clientes y existencia de nuevas tecnologías.

Debilidades: Problemas internos que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y que por lo tanto provocan situaciones desfavorables. Entre ellas encontramos: dificultad para definir tareas y responsabilidades, y problemas de comunicación entre las diferentes filiales.

Amenazas: Aquellas situaciones negativas que presenta el entorno externo de la organización, que no puede controlar pero que le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Entre ellas se encuentran: La crisis económicas, la coyuntura regional en especial Brasil y el tipo de cambio.

La estrategia de crecimiento actual es la de expandirse, para ello se necesitan estructuras no solo propias sino también ajenas, logrando el “ganar-ganar”, es decir gana la empresa y gana el otro.

En el caso de **E. Bertoletti S.A.** su estrategia a nivel organizacional se basa principalmente en la diferenciación con respecto a la competencia, brindándole al cliente un respaldo que le da seguridad. Esto es posible debido a la buena gestión por parte del fundador y por los años que está en el mercado. Los clientes son atendidos por el propio Edgardo Bertoletti, quien es la persona más interesada en brindar un buen servicio, haciendo de ello una ventaja competitiva frente al resto.

Otra estrategia que utilizan es la segmentación de clientes. Apuntan a clientes de primera línea con gran cantidad de carga. Prefieren un cliente con mucha carga a varios con poca carga.

Como estrategia corporativa la empresa desea mantenerse con respecto a su actual clientela y flota. Sostiene que no quiere crecer más en cantidad de camiones debido a que en Uruguay no le es rentable, y en cuanto a la clientela están conformes ya que éstos cumplen con las características para trabajar con ellos.

A largo plazo la empresa desea expandirse a un nuevo mercado, incorporando el transporte a nivel nacional y manteniendo su actividad en el mercado de transporte internacional. A su vez desea ofrecer un nuevo servicio como es el transporte de maquinaria.

SUPERACIÓN DE CRISIS

Como planteamos anteriormente todas las empresas tiene una estrategia de crecimiento o por lo menos tienen una planificación estratégica de lo que desean para el futuro. Existen situaciones en la que las empresas deben tomar decisiones importantes por que surgen en momentos coyunturales para superar amenazas de corto plazo por ejemplo crisis económicas o políticas entre otras.

Las empresas entrevistadas coincidieron en que las únicas crisis que atravesaron y superaron fueron económicas. Paros en la aduana, paros del sindicato de choferes y crisis a nivel de la organización no son consideradas para las empresas como crisis.

En el caso de **Dufelook S.A** al ser una empresa con pocos años de vida, el único momento complicado duro aproximadamente 6 meses. Éste fue durante la última crisis mundial, donde se vieron afectadas momentáneamente las exportaciones e importaciones.

Para contrarrestarla la empresa adoptó como medida mantener los precios de fletes y en algunos casos se ajustaron a la baja para asegurar el movimiento mínimo que permitiera a la empresa pasar el período sin mayores contratiempos.

El caso de **Ardoino S.A** difiere bastante al recién comentado por la simple razón de que tiene veintiocho años más en el mercado. La empresa vivió tres grandes crisis. La primera gran crisis, fue el quiebre de la "tablita" en el año 1982, la cual establecía la depreciación que iría teniendo el peso uruguayo contra el dólar estadounidense.

En ese momento se disparó el precio del dólar de un día para el otro en valores muy significativos, acontecimiento que golpeó y mucho, porque la empresa había adquirido nuevos camiones endeudándose en dólares.

Se deseaba salir de la crisis y por lo tanto la táctica empleada para superarla fue la de acoplarse a los planes de refinanciación de las deudas contraídas antes de la fecha del rompimiento de la tan mencionada “tablita”. Afortunadamente y luego de algunos años, una de las versiones de la ley de refinanciación dictaminó a los bancos el recálculo de los intereses a tasas preferenciales para todos aquellos deudores que

se encontraban al día en el pago de sus obligaciones, además de quitas sobre los capitales adeudados.

Como aspecto positivo de esta crisis se destaca que el mercado de intercambios de productos entre los países de la región, se recuperó bastante rápido.

La segunda gran crisis que vivió la empresa, se vincula, la devaluación del real en el mes de enero de 1999.

También en esta oportunidad (al amparo de un proyecto de inversión declarado de intereses nacional) la empresa se había endeudado por más de US$ 1.100.000.-

Como consecuencia de dicha crisis todos los costos de las estructuras ubicadas en Brasil así como el costo de los insumos en dicho país se redujeron significativamente.

En contrapartida, al corto tiempo y como consecuencia de la pérdida de competitividad de las empresas uruguayas, se neutralizó lo ganado debido a que debieron bajar los precios de los servicios. Esto trajo aparejado una reducción significativa en el intercambio de productos. El servicio paso de ser demandado a ser ofrecido en un mercado donde las empresas brasileras, competían entre ellas bajando más los precios de los servicios de fletes. La estrategia y táctica para esta crisis del año 1999 fue idéntica a la del año 1982. Trascender la crisis sobrellevándola, objetivo que con altibajos se venía alcanzando hasta llegar a lo que ha sido, a entender de Ardoino S.A, la peor de las crisis.

La crisis más reciente que atravesó la organización fue la devaluación del peso uruguayo en el año 2002.

En el caso de **E. Bertoletti S.A**, la primera crisis económica que golpeó a la empresa fue al igual que Ardoino S.A. la quiebra de la "tablita" en 1982. En este caso la empresa no se vio perjudicada debido a que tenía posición en moneda extranjera y no poseía deudas. La otra crisis que recuerdan fue la del año 2002.

La política de la empresa en épocas de crisis consiste en adoptar una posición pasiva, no toma medidas para contrarrestarlas, sino que espera a un repunte de la economía. Esta medida es posible en el corto plazo debido a que la empresa está saneada, no tiene deudas. Con respecto al personal, en algunos casos se decidió darles licencia, para así evitar usar el seguro de desempleo.

A su vez, como toda empresa familiar, atravesaron crisis relacionadas con problemas internos entre miembros de la familia que lograron superar.

Por su parte la empresa **Comas Arocena S.A.** vivió tres grandes crisis económicas. La primera fue la ya mencionada crisis de la "tablita" en el año 1982. Hacía muy pocos años que la empresa había iniciado sus actividades, y no poseía demasiadas deudas, ni tampoco contaba con una estructura muy grande. Por lo tanto fue una crisis

que no los afecto demasiado. En ese momento estaban pagando el único camión que poseía la empresa, y se refinanció la deuda que luego de un año fue cancelada.

En el año 1999, cuando Brasil devaluó, la empresa estaba en una situación diferente. Ya había crecido, tenía más deudas, y más gastos de estructura. Esto afectó los niveles de venta, tanto en valores como en volúmenes de carga, y a su vez todos los costos que la empresa tenía en dólares aumentaron. Como medida se redujeron significativamente los costos y se aplicó una política de venta intensiva para no perder su posición en el mercado y lograr contrarrestar la crisis.

Para el año 2002 cuando devaluó Uruguay, la empresa supo anticiparse a la crisis y se tomaron medidas preventivas. Estaban muy bien posicionados, debido a que con anterioridad a la devaluación las deudas que tenían en dólares se convirtieron a pesos o se cancelaron.

ANEXOS

Nombre: Eduardo Roggero
Cargo: Gerente Financiero
Empresa: Ardoino S.A

Cuestionario DIAGNO-STAGE

	Infan.	Go-Go	Adol.	Plenit
Puntos obtenidos	3	16	21	30
Maximo	40	40	40	40
%	7.5%	40%	52.5%	75%

1º PARTE: Cuestionario Múltiple Choice

Marque con una X la alternativa que mas se adapte a la realidad de la organización diagnosticada

		Puntajes Posibles				Puntajes OBTENIDOS			
		Infan.	Go-Go	Adol	Plenit.	Infan.	Go-Go	Adol.	Plenit
1)	En la empresa en cuestión:								
	Prácticamente toda decisión es tomada por el fundador/dueño.	4	2	1	-				
	Si bien el fundador delega, no están bien definidos los limites de las decisiones que solo él puede tomar.	2	4	1	-				
x	El rol del fundador/dueño se limita a asesoramiento u opiniones ya que las decisiones operativas o estratégicas las toman los gerentes.	-	1	2	4	-	1	2	4
	Los fundadores se niegan a ceder decisiones aunque hay gerentes que pueden tomarlas más eficientemente.	1	2	4	-				
2)	La empresa y sus fundadores/dueños tienen una relación que definiría como:								
	Fluctuante, de amor y de odio por momentos.	-	2	4	1				
	Fundador visto como padre y protector de su empresa-bebe.	4	2	1	-				
	El aporte de los dueños en la búsqueda de nuevos negocios es el motor de la compañía.	-	4	2	1				
x	Respeto a la iniciativa y creatividad del fundador pero en el día a día los gerentes manejan la empresa.	-	1	2	4	-	1	2	4
3)	Los gerentes de la empresa:								
x	Parecen estar realmente al mando con un real liderazgo.	-	1	2	4	-	1	2	4
	No hay gerentes definidos, sólo el fundador.	4	2	1	-				
	Siguen siempre las indicaciones del fundador.	-	4	2	1				
	Están siempre en conflicto con el fundador.	-	2	4	1				
4)	La posición de cash de la empresa podría describirse como:								
	Generalmente se halla en saldo negativo y requiere aportes constantes de capital.	4	2	1	-				
x	Que si bien es positiva, se halla al límite debiendo cuidarse de no fallar a los compromisos.	1	4	2	-	1	4	2	-
	Muy buena, no hay fallas recientes ni requiere mayor cuidado	-	1	2	4				
	En general es buena, no se recuerdan incumplimientos en las épocas mas recientes.	-	1	4	2				
5)	Existen sistemas de control en la empresa:								
	Que son débiles y están poco desarrollados.	4	2	1	-				
	Que si bien están funcionado se reparan constantemente al ir apareciendo los problemas.	-	4	2	1				
x	Que se están replanteando dado que resultaron inadecuados en muchos casos para la situación actual de la firma.	-	1	4	2	-	1	4	2
	Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes lo practican.	-	1	2	4				

6)	Las políticas y procedimientos establecidos:											
	No se respetan por estar poco definidos.	4	2	1	-							
x	Se respetan por confiar que siguiendo los mismos la empresa funcionará más ordenada y eficiente.	-	1	2	4	-	1	2	4			
	Quitan flexibilidad por lo que no se cumple en la mayoría de los casos lo que establecen.	-	4	2	1							
	Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes los practican.	-	1	4	2							
7)	De la observación de las ventas de los últimos periodos contables y su estimación previa surge:											
x	Que son poco predecibles pero crecen (en general con nuevos proyectos de los más variado).	2	4	1	-	2	4	1	-			
	Que las ventas son poco o nada previsibles.	4	2	1	-							
	Tienen un crecimientos sostenido año a año mayor al promedio de la industria.	-	1	2	4							
	No están creciendo, ya que si la rentabilidad no es la adecuada, no se vende.	-	1	4	2							
8)	En la organización el foco está mayormente											
x	En crecer sostenida y rentablemente.	-	1	2	4	-	1	2	4			
	En proyectos que ayuden a mantener o incrementar la rentabilidad del capital.	-	1	4	2							
	En proyectos que contribuyan a aumentar las ventas.	2	4	1	-							
	En sobrevivir mediante la estabilizacion de los productos en el mercado.	4	2	1	-							
9)	La rentabilidad de la empres en le ultimo periodo:											
	Ha bajado en promedio con los nuevos proyectos encarados.	2	4	1	-							
x	Creció sostenidamente año tras año.	-	1	2	4	-	1	2	4			
	Se analiza detalladamente antes de encarar nuevos proyectos.	-	1	4	2							
	Ha sido muy dificil de predecir.	4	2	1	-							
10)	En esta organización las tareas se establecen de acuerdo a:											
x	Organigramas que se elaboran detalladamente y que reflejan con una gran aproximación lo que se hace en la realidad.	-	1	2	4	-	1	2	4			
	Lo ordenado por el fundador, quien arma equipos de gente según la necesidad real.	4	2	1	-							
	Tareas que las personas saben que deben hacer sin documentos formales y que en general varía con los proyectos.	2	4	1	-							
	Existen descripciones de los puestos si bien no reflejan exactamente lo que hace cada persona.	-	1	4	2							

Nombre: Gabriela García
Cargo: Contadora
Empresa: Comas Arocena S.A

Cuestionario DIAGNO-STAGE

	Infan.	Go-Go	Adol.	Plenit
Puntos obtenidos	0	10	26	34
Maximo	40	40	40	40
%	0%	25%	65%	85%

1º PARTE: Cuestionario Múltiple Choice

Marque con una X la alternativa que mas se adapte a la realidad de la organización diagnosticada

		Puntajes Posibles				Puntajes OBTENDIOS			
1)	En la empresa en cuestión:	Infan.	Go-Go	Adol	Plenit.	Infan.	Go-Go	Adol.	Plenit
	Prácticamente toda decisión es tomada por el fundador/dueño.	4	2	1	-				
	Si bien el fundador delega, no están bien definidos los limites de las decisiones que solo él puede tomar.	2	4	1	-				
X	El rol del fundador/dueño se limita a asesoramiento u opiniones ya que las decisiones operativas o estratégicas las toman los gerentes.	-	1	2	4	-	1	2	4
	Los fundadores se niegan a ceder decisiones aunque hay gerentes que pueden tomarlas más eficientemente.	1	2	4	-				
2)	La empresa y sus fundadores/dueños tienen una relación que definiría como:								
	Fluctuante, de amor y de odio por momentos.	-	2	4	1				
	Fundador visto como padre y protector de su empresa-bebe.	4	2	1	-				
	El aporte de los dueños en la búsqueda de nuevos negocios es el motor de la compañía.	-	4	2	1				
x	Respeto a la iniciativa y creatividad del fundador pero en el día a día los gerentes manejan la empresa.	-	1	2	4	-	1	2	4
3)	Los gerentes de la empresa:								
X	Parecen estar realmente al mando con un real liderazgo.	-	1	2	4	-	1	2	4
	No hay gerentes definidos, sólo el fundador.	4	2	1	-				
	Siguen siempre las indicaciones del fundador.	-	4	2	1				
	Están siempre en conflicto con el fundador.	-	2	4	1				
4)	La posición de cash de la empresa podría describirse como:								
	Generalmente se halla en saldo negativo y requiere aportes constantes de capital.	4	2	1	-				
	Que si bien es positiva, se halla al límite debiendo cuidarse de no fallar a los compromisos.	1	4	2	-				
	Muy buena, no hay fallas recientes ni requiere mayor cuidado	-	1	2	4				
X	En general es buena, no se recuerdan incumplimientos en las épocas mas recientes.	-	1	4	2	-	1	4	2
5)	Existen sistemas de control en la empresa:								
	Que son débiles y están poco desarrollados.	4	2	1	-				
	Que si bien están funcionado se reparan constantemente al ir apareciendo los problemas.	-	4	2	1				
X	Que se están replanteando dado que resultaron inadecuados en muchos casos para la situación actual de la firma.	-	1	4	2	-	1	4	2
	Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes lo practican.	-	1	2	4				

6)	Las políticas y procedimientos establecidos:									
	No se respetan por estar poco definidos.	4	2	1	-					
x	Se respetan por confiar que siguiendo los mismos la empresa funcionará más ordenada y eficiente.	-	1	2	4	-	1	2	4	
	Quitan flexibilidad por lo que no se cumple en la mayoría de los casos lo que establecen.	-	4	2	1					
	Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes los practican.	-	1	4	2					
7)	De la observación de las ventas de los últimos periodos contables y su estimación previa surge:									
	Que son poco predecibles pero crecen (en general con nuevos proyectos de los más variado).	2	4	1	-					
	Que las ventas son poco o nada previsibles.	4	2	1	-					
x	Tienen un crecimientos sostenido año a año mayor al promedio de la industria.	-	1	2	4	-	1	2	4	
	No están creciendo, ya que si la rentabilidad no es la adecuada, no se vende.	-	1	4	2					
8)	En la organización el foco está mayormente									
X	En crecer sostenida y rentablemente.	-	1	2	4	-	1	2	4	
	En proyectos que ayuden a mantener o incrementar la rentabilidad del capital.	-	1	4	2					
	En proyectos que contribuyan a aumentar las ventas.	2	4	1	-					
	En sobrevivir mediante la estabilizacion de los productos en el mercado.	4	2	1	-					
9)	La rentabilidad de la empres en le ultimo periodo:									
	Ha bajado en promedio con los nuevos proyectos encarados.	2	4	1	-					
	Creció sostenidamente año tras año.	-	1	2	4					
x	Se analiza detalladamente antes de encarar nuevos proyectos.	-	1	4	2	-	1	4	2	
	Ha sido muy dificil de predecir.	4	2	1	-					
10)	En esta organización las tareas se establecen de acuerdo a:									
X	Organigramas que se elaboran detalladamente y que reflejan con una gran aproximación lo que se hace en la realidad.	-	1	2	4	-	1	2	4	
	Lo ordenado por el fundador, quien arma equipos de gente según la necesidad real.	4	2	1	-					
	Tareas que las personas saben que deben hacer sin documentos formales y que en general varía con los proyectos.	2	4	1	-					
	Existen descripciones de los puestos si bien no reflejan exactamente lo que hace cada persona.	-	1	4	2					

Nombre: Alvaro Auditore
Cargo: Encargado General
Empresa: Dufelook S.A

Cuestionario DIAGNO-STAGE

	Infan.	Go-Go	Adol.	Plenit
Puntos obtenidos	8	23	17	22
Maximo	40	40	40	40
%	20%	58%	43%	55%

1º PARTE: Cuestionario Múltiple Choice

Marque con una X la alternativa que mas se adapte a la realidad de la organización diagnosticada

		Puntajes Posibles				Puntajes OBTENDIOS			
1)	En la empresa en cuestión:	Infan.	Go-Go	Adol	Plenit.	Infan.	Go-Go	Adol.	Plenit
	Prácticamente toda decisión es tomada por el fundador/dueño.	4	2	1	-				
	Si bien el fundador delega, no están bien definidos los limites de las decisiones que solo él puede tomar.	2	4	1	-				
X	El rol del fundador/dueño se limita a asesoramiento u opiniones ya que las decisiones operativas o estratégicas las toman los gerentes.	-	1	2	4	-	1	2	4
	Los fundadores se niegan a ceder decisiones aunque hay gerentes que pueden tomarlas más eficientemente.	1	2	4	-				
2)	La empresa y sus fundadores/dueños tienen una relación que definiría como:								
	Fluctuante, de amor y de odio por momentos.	-	2	4	1				
	Fundador visto como padre y protector de su empresa-bebe.	4	2	1	-				
	El aporte de los dueños en la búsqueda de nuevos negocios es el motor de la compañía.	-	4	2	1				
X	Respeto a la iniciativa y creatividad del fundador pero en el día a día los gerentes manejan la empresa.	-	1	2	4	-	1	2	4
3)	Los gerentes de la empresa:								
	Parecen estar realmente al mando con un real liderazgo.	-	1	2	4				
	No hay gerentes definidos, sólo el fundador.	4	2	1	-				
X	Siguen siempre las indicaciones del fundador.	-	4	2	1	-	4	2	1
	Están siempre en conflicto con el fundador.	-	2	4	1				
4)	La posición de cash de la empresa podría describirse como:								
	Generalmente se halla en saldo negativo y requiere aportes constantes de capital.	4	2	1	-				
	Que si bien es positiva, se halla al límite debiendo cuidarse de no fallar a los compromisos.	1	4	2	-				
X	Muy buena, no hay fallas recientes ni requiere mayor cuidado	-	1	2	4	-	1	2	4
	En general es buena, no se recuerdan incumplimientos en las épocas mas recientes.	-	1	4	2				
5)	Existen sistemas de control en la empresa:								
	Que son débiles y están poco desarrollados.	4	2	1	-				
X	Que si bien están funcionado se reparan constantemente al ir apareciendo los problemas.	-	4	2	1	-	4	2	1
	Que se están replanteando dado que resultaron inadecuados en muchos casos para la situación actual de la firma.	-	1	4	2				
	Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes lo practican.	-	1	2	4				

6)	Las políticas y procedimientos establecidos:									
X	No se respetan por estar poco definidos.	4	2	1	-	4	2	1	-
	Se respetan por confiar que siguiendo los mismos la empresa funcionará más ordenada y eficiente.	-	1	2	4				
	Quitan flexibilidad por lo que no se cumple en la mayoría de los casos lo que establecen.	-	4	2	1				
	Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes los practican.	-	1	4	2				
7)	De la observación de las ventas de los últimos periodos contables y su estimación previa surge:								
X	Que son poco predecibles pero crecen (en general con nuevos proyectos de los más variado).	2	4	1	-	2	4	1	-
	Que las ventas son poco o nada previsibles.	4	2	1	-				
	Tienen un crecimientos sostenido año a año mayor al promedio de la industria.	-	1	2	4				
	No están creciendo, ya que si la rentabilidad no es la adecuada, no se vende.	-	1	4	2				
8)	En la organización el foco está mayormente								
X	En crecer sostenida y rentablemente.	-	1	2	4	-	1	2	4
	En proyectos que ayuden a mantener o incrementar la rentabilidad del capital.	-	1	4	2				
	En proyectos que contribuyan a aumentar las ventas.	2	4	1	-				
	En sobrevivir mediante la estabilizacion de los productos en el mercado.	4	2	1	-				
9)	La rentabilidad de la empres en le ultimo periodo:								
	Ha bajado en promedio con los nuevos proyectos encarados.	2	4	1	-				
X	Creció sostenidamente año tras año.	-	1	2	4	-	1	2	4
	Se analiza detalladamente antes de encarar nuevos proyectos.	-	1	4	2				
	Ha sido muy dificil de predecir.	4	2	1	-				
10)	En esta organización las tareas se establecen de acuerdo a:								
	Organigramas que se elaboran detalladamente y que reflejan con una gran aproximación lo que se hace en la realidad.	-	1	2	4				
	Lo ordenado por el fundador, quien arma equipos de gente según la necesidad real.	4	2	1	-				
X	Tareas que las personas saben que deben hacer sin documentos formales y que en general varía con los proyectos.	2	4	1	-	2	4	1	-
	Existen descripciones de los puestos si bien no reflejan exactamente lo que hace cada persona.	-	1	4	2				

Nombre: Giovanna Bertoletti
Cargo: Contadora
Empresa: Edgardo Bertoletti S.A

Cuestionario DIAGNO-STAGE

	Infan.	Go-Go	Adol.	Plenit
Puntos obtenidos	6	20	22	22
Maximo	40	40	40	40
%	15%	50%	55%	55%

1º PARTE Cuestionario Múltiple Choice

Marque con una X la alternativa que mas se adapte a la realidad de la organización diagnosticada

		Puntajes Posibles				Puntajes OBTENDIOS			
1)	En la empresa en cuestión:	Infan.	Go-Go	Adol	Plenit.	Infan.	Go-Go	Adol.	Plenit
x	Prácticamente toda decisión es tomada por el fundador/dueño.	4	2	1	-	4	2	1	-
	Si bien el fundador delega, no están bien definidos los limites de las decisiones que solo él puede tomar.	2	4	1	-				
	El rol del fundador/dueño se limita a asesoramiento u opiniones ya que las decisiones operativas o estratégicas las toman los gerentes.	-	1	2	4				
	Los fundadores se niegan a ceder decisiones aunque hay gerentes que pueden tomarlas más eficientemente.	1	2	4	-				
2)	La empresa y sus fundadores/dueños tienen una relación que definiría como:								
	Fluctuante, de amor y de odio por momentos.	-	2	4	1				
	Fundador visto como padre y protector de su empresa-bebe.	4	2	1	-				
x	El aporte de los dueños en la búsqueda de nuevos negocios es el motor de la compañía.	-	4	2	1	-	4	2	1
	Respeto a la iniciativa y creatividad del fundador pero en el día a día los gerentes manejan la empresa.	-	1	2	4				
3)	Los gerentes de la empresa:								
x	Parecen estar realmente al mando con un real liderazgo.	-	1	2	4	-	1	2	4
	No hay gerentes definidos, sólo el fundador.	4	2	1	-				
	Siguen siempre las indicaciones del fundador.	-	4	2	1				
	Están siempre en conflicto con el fundador.	-	2	4	1				
4)	La posición de cash de la empresa podría describirse como:								
	Generalmente se halla en saldo negativo y requiere aportes constantes de capital.	4	2	1	-				
	Que si bien es positiva, se halla al límite debiendo cuidarse de no fallar a los compromisos.	1	4	2	-				
	Muy buena, no hay fallas recientes ni requiere mayor cuidado	-	1	2	4				
x	En general es buena, no se recuerdan incumplimientos en las épocas mas recientes.	-	1	4	2	-	1	4	2
5)	Existen sistemas de control en la empresa:								
	Que son débiles y están poco desarrollados.	4	2	1	-				
x	Que si bien están funcionado se reparan constantemente al ir apareciendo los problemas.	-	4	2	1	-	4	2	1
	Que se están replanteando dado que resultaron inadecuados en muchos casos para la situación actual de la firma.	-	1	4	2				
	Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes lo practican.	-	1	2	4				

6)	Las políticas y procedimientos establecidos:										
	No se respetan por estar poco definidos.	4	2	1	-						
x	Se respetan por confiar que siguiendo los mismos la empresa funcionará más ordenada y eficiente.	-	1	2	4	-	1	2	4		
	Quitan flexibilidad por lo que no se cumple en la mayoría de los casos lo que establecen.	-	4	2	1						
	Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes los practican.	-	1	4	2						
7)	De la observación de las ventas de los últimos periodos contables y su estimación previa surge:										
	Que son poco predecibles pero crecen (en general con nuevos proyectos de los más variado).	2	4	1	-				-		
	Que las ventas son poco o nada previsibles.	4	2	1	-						
x	Tienen un crecimientos sostenido año a año mayor al promedio de la industria.	-	1	2	4	-	1	2	4		
	No están creciendo, ya que si la rentabilidad no es la adecuada, no se vende.	-	1	4	2						
8)	En la organización el foco está mayormente										
	En crecer sostenida y rentablemente.	-	1	2	4						
x	En proyectos que ayuden a mantener o incrementar la rentabilidad del capital.	-	1	4	2	-	1	4	2		
	En proyectos que contribuyan a aumentar las ventas.	2	4	1	-						
	En sobrevivir mediante la estabilizacion de los productos en el mercado.	4	2	1	-						
9)	La rentabilidad de la empres en le ultimo periodo:										
	Ha bajado en promedio con los nuevos proyectos encarados.	2	4	1	-						
x	Creció sostenidamente año tras año.	-	1	2	4	-	1	2	4		
	Se analiza detalladamente antes de encarar nuevos proyectos.	-	1	4	2						
	Ha sido muy dificil de predecir.	4	2	1	-						
10)	En esta organización las tareas se establecen de acuerdo a:										
	Organigramas que se elaboran detalladamente y que reflejan con una gran aproximación lo que se hace en la realidad.	-	1	2	4						
	Lo ordenado por el fundador, quien arma equipos de gente según la necesidad real.	4	2	1	-						
x	Tareas que las personas saben que deben hacer sin documentos formales y que en general varía con los proyectos.	2	4	1	-	2	4	1	-		
	Existen descripciones de los puestos si bien no reflejan exactamente lo que hace cada persona.	-	1	4	2						

Empresa: Ardoino S.A.

2da PARTE: SÍNTOMAS

	Marque con una X los fenomenos que pudo detectar en la organización diagnosticada:	Envejecimiento				Patologias			Envejecimiento				Patologias		
		Plen.	Arist.	Recr	Buro	Inf	Div	Fund	Plen.	Arist.	Recr	Buro	Inf	Div	Fund
x	La compañía opera en una manera focalizada, con energia y es predecible.	1							1						
	Los clientes son percibidos como molestias más que como oportunidades de nuevos negocios.				1										
x	El espiritú entrepreneur está completamente intitucionalizado y hay evidencia de que surgen innovaciones consistentemente.	1							1						
x	La gente sabe donde, quien y como se toman las decisiones.	1							1						
	En el último tiempo se han registrado gran cantidad de cambios en el top managment.			1											
x	Las prioridades están claras. La organización sabe que se debe hacer y que no.	1							1						
	Se premia a los seguidores de órdenes antes que a los innovadores.		1												
	Se tiene un crecimiento consistente y sobre el promedio de la industria de ventas y beneficios	1													
x	Objetivos bien determinados son propuestos y consistentemente alcanzados.	1							1						
	No se ven etrepreneurs, solo administradores del negocio.				1										
	Se buscan evitar los conflictos aunque se esté convencido de tener la razón.		1												
x	Se toma el cambio como una herramienta para adaptarse a lo variable de los mercados.	1							1						
x	La gente disfruta de trabajar en la compañía. Pocos la abandonan por iniciativa propia.	1							1						
	La gente siente que cuando hay un problema e debe buscar al culpable a todo costo.			1											
	Se detectan grupos de poder, los dueños por un lado y los gerentes por otro.						1								
x	La infraestructura da un soporte confiable.	1							1						
	Se da gran importancia a los procedimientos y politicas y poca a los resultados en si mismo.				1										
x	Hay un foco en los clientes a lo largo de toda la empresa y se busca ganar su confianza, pero al mismo tiempo la empresa sabe cuando debe decir que no al mercado para protegerse	1							1						
	Se percibe un control axcesivo con grandes inversiones en sistemas y auditorias.		1												
	Ante los primeros números desfavorables los empleados desconfian del fundador.						1								
	Las fuentes de capital de la firma cuestionan la viabilidad de los proyectos.					1									
	Si el fundador decidiera retirarse, no se ve reemplazo inmediato.							1							
	El dueño o fundador es renuente a ceder decsisiones estrategicas.							1							
	La gente parece concentrada en logros pasados que muestran en todo momento		1												
	El fundador no dedica tanto tiempo como antes a la empresa y hay dudas sobre que hacer.					1									
	Los conflictos entre empleados por problemas menores están a la orden del día.			1											

Empresa: Comas Arocena S.A.

2da PARTE: SÍNTOMAS

	Marque con una X los fenomenos que pudo detectar en la organización diagnosticada:	Envejecimiento			Patologias			Envejecimiento			Patologias		
		Plen.	Arist	Recr	Buro	Inf	Div	Fund	Plen.	Arist	Recr	Buro	Inf	Div	Fund
X	La compañía opera en una manera focalizada, con energia y es predecible.	1							1						
	Los clientes son percibidos como molestias más que como oportunidades de nuevos negocios.				1										
	El espiritú entrepreneur está completamente intitucionalizado y hay evidencia de que surgen innovaciones consistentemente.	1													
X	La gente sabe donde, quien y como se toman las decisiones.	1							1						
X	En el último tiempo se han registrado gran cantidad de cambios en el top managment.			1							1				
X	Las prioridades están claras. La organización sabe que se debe hacer y que no.	1							1						
	Se premia a los seguidores de órdenes antes que a los innovadores.		1												
X	Se tiene un crecimiento consistente y sobre el promedio de la industria de ventas y beneficios	1							1						
X	Objetivos bien determinados son propuestos y consistentemente alcanzados.	1							1						
	No se ven etrepreneurs, solo administradores del negocio.				1										
	Se buscan evitar los conflictos aunque se esté convencido de tener la razón.		1												
X	Se toma el cambio como una herramienta para adaptarse a lo variable de los mercados.	1							1						
X	La gente disfruta de trabajar en la compañía. Pocos la abandonan por iniciativa propia.	1							1						
	La gente siente que cuando hay un problema e debe buscar al culpable a todo costo.			1											
	Se detectan grupos de poder, los dueños por un lado y los gerentes por otro.						1								
X	La infraestructura da un soporte confiable.	1							1						
	Se da gran importancia a los procedimientos y politicas y poca a los resultados en si mismo.				1										
X	Hay un foco en los clientes a lo latgo de toda la empresa y se busca ganar su confianza, pero al mismo tiempo la empresa sabe cuando debe decir que no al mercado para protegerse	1							1						
X	Se percibe un control excesivo con grandes inversiones en sistemas y auditorias.		1							1					
X	Ante los primeros números desfavorables los empleados desconfian del fundador.						1								1
	Las fuentes de capital de la firma cuestionan la viabilidad de los proyectos.					1									
	Si el fundador decidiera retirarse, no se ve reemplazo inmediato.							1							
	El dueño o fundador es renuente a ceder decsisiones estrategicas.							1							
	La gente parece concentrada en logros pasados que muestran en todo momento		1												
	El fundador no dedica tanto tiempo como antes a la empresa y hay dudas sobre que hacer.					1									
	Los conflictos entre empleados por problemas menores están a la orden del día.			1											

Empresa: Dufelook S.A

2da PARTE: SÍNTOMAS

Marque con una X los fenomenos que pudo detectar en la organización diagnosticada:

		Envejecimiento			Patologias				Envejecimiento			Patologias			
		Plen.	Arist	Recr	Buro	Inf	Div	Fund	Plen.	Arist	Recr	Buro	Inf	Div	Fund
	La compañía opera en una manera focalizada, con energia y es predecible.	1													
	Los clientes son percibidos como molestias más que como oportunidades de nuevos negocios.				1										
	El espiritú entrepreneur está completamente intitucionalizado y hay evidencia de que surgen innovaciones consistentemente.	1													
x	La gente sabe donde, quien y como se toman las decisiones.	1							1						
	En el último tiempo se han registrado gran cantidad de cambios en el top managment.			1											
x	Las prioridades están claras. La organización sabe que se debe hacer y que no.	1							1						
	Se premia a los seguidores de órdenes antes que a los innovadores.		1												
	Se tiene un crecimiento consistente y sobre el promedio de la industria de ventas y beneficios	1													
	Objetivos bien determinados son propuestos y consistentemente alcanzados.	1													
x	No se ven etrepreneurs, solo administradores del negocio.				1							1			
x	Se buscan evitar los conflictos aunque se esté convencido de tener la razón.		1							1					
	Se toma el cambio como una herramienta para adaptarse a lo variable de los mercados.	1													
x	La gente disfruta de trabajar en la compañía. Pocos la abandonan por iniciativa propia.	1							1						
	La gente siente que cuando hay un problema se debe buscar al culpable a todo costo.			1											
	Se detectan grupos de poder, los dueños por un lado y los gerentes por otro.						1								
	La infraestructura da un soporte confiable.	1													
	Se da gran importancia a los procedimientos y politicas y poca a los resultados en si mismo.				1										
x	Hay un foco en los clientes a lo largo de toda la empresa y se busca ganar su confianza, pero al mismo tiempo la empresa sabe cuando debe decir que no al mercado para protegerse	1							1						
	Se percibe un control excesivo con grandes inversiones en sistemas y auditorias.		1												
	Ante los primeros números desfavorables los empleados desconfian del fundador.						1								
	Las fuentes de capital de la firma cuestionan la viabilidad de los proyectos.					1									
x	Si el fundador decidiera retirarse, no se ve reemplazo inmediato.							1							1
	El dueño o fundador es renuente a ceder decsisiones estrategicas.							1							
	La gente parece concentrada en logros pasados que muestran en todo momento		1												
	El fundador no dedica tanto tiempo como antes a la empresa y hay dudas sobre que hacer.					1									
	Los conflictos entre empleados por problemas menores están a la orden del día.			1											

Empresa: Edgardo Bertoletti S.A

2da PARTE: SÍNTOMAS

Marque con una X los fenomenos que pudo detectar en la organización diagnosticada:

		Envejecimiento			Patologias				Envejecimiento			Patologias		
		Plen.	Arist	Recr	Buro	Inf	Div	Fund	Plen.	Arist	Recr	Buro	Inf	Div	Fund
x	La compañía opera en una manera focalizada, con energia y es predecible.	1							1						
	Los clientes son percibidos como molestias más que como oportunidades de nuevos negocios.				1										
x	El espiritú entrepreneur está completamente intitucionalizado y hay evidencia de que surgen innovaciones consistentemente.	1							1						
x	La gente sabe donde, quien y como se toman las decisiones.	1							1						
	En el último tiempo se han registrado gran cantidad de cambios en el top managment.			1											
x	Las prioridades están claras. La organización sabe que se debe hacer y que no.	1							1						
	Se premia a los seguidores de órdenes antes que a los innovadores.		1												
x	Se tiene un crecimiento consistente y sobre el promedio de la industria de ventas y beneficios	1							1						
	Objetivos bien determinados son propuestos y consistentemente alcanzados.	1													
	No se ven etrepreneurs, solo administradores del negocio.				1										
	Se buscan evitar los conflictos aunque se esté convencido de tener la razón.		1												
x	Se toma el cambio como una herramienta para adaptarse a lo variable de los mercados.	1							1						
x	La gente disfruta de trabajar en la compañía. Pocos la abandonan por iniciativa propia.	1							1						
	La gente siente que cuando hay un problema e debe buscar al culpable a todo costo.			1											
	Se detectan grupos de poder, los dueños por un lado y los gerentes por otro.						1								
x	La infraestructura da un soporte confiable.	1							1						
	Se da gran importancia a los procedimientos y politicas y poca a los resultados en si mismo.				1										
x	Hay un foco en los clientes a lo largo de toda la empresa y se busca ganar su confianza, pero al mismo tiempo la empresa sabe cuando debe decir que no al mercado para protegerse	1							1						
	Se percibe un control axcesivo con grandes inversiones en sistemas y auditorias.		1												
	Ante los primeros números desfavorables los empleados desconfian del fundador.						1								
	Las fuentes de capital de la firma cuestionan la viabilidad de los proyectos.					1									
	Si el fundador decidiera retirarse, no se ve reemplazo inmediato.							1							
x	El dueño o fundador es renuente a ceder decisiones estrategicas.							1							1
	La gente parece concentrada en logros pasados que muestran en todo momento		1												
	El fundador no dedica tanto tiempo como antes a la empresa y hay dudas sobre que hacer.					1									
	Los conflictos entre empleados por problemas menores están a la orden del día.			1											

Nombre: Eduardo Roggero
Cargo: Gerente Financiero
Empresa: Ardoino S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada				x	
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".				x	
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)					x
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa				x	
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.				x	
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.			x		
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario				x	
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen			x		
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía				x	
10	La compañía a continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.			x		

SCORING

11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	0	3	6	1
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	0	9	18	1

14	Suma de toda la fila 13	28

Resultado: Algunas áreas necesitan atención

Nombre: Gabriel Puppo
Cargo: Gerente General
Empresa: Ardoino S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada			x		
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".			x		
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)					x
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa				x	
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.				x	
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.					x
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario				x	
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen				x	
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía				x	
10	La compañía a continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.					x

SCORING

11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	0	2	5	3
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	0	6	10	3

14	Suma de toda la fila 13	19

Resultado: Algunas cosas para observar

Nombre: Patricia Regalado
Cargo: Encargada Importación
Empresa: Ardoino S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada				x	
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".		x			
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)					x
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa				x	
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.			x		
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.				x	
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario				x	
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen			x		
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía			x		
10	La compañía a continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.				x	

SCORING

11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	1	3	5	1
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	4	9	10	1
14	Suma de toda la fila 13	24				

Resultado: Algunas áreas necesitan atención

Nombre: Nicanor Comas
Cargo: Director
Empresa: Comas Arocena S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada		x			
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".				x	
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)					x
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa					x
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.					x
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.			x		
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario			x		
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen					x
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía					x
10	La compañía a continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.			x		
	SCORING					
11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	1	3	1	5
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	4	9	2	5
14	Suma de toda la fila 13	**20**				

Resultado: Algunas áreas necesitan atención

Nombre: Gabriela García
Cargo: Contadora
Empresa: Comas Arocena S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada			x		
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".		x			
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)			x		
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa				x	
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.					x
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.				x	
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario					x
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen					x
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía				x	
10	La compañía ha continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.				x	

SCORING

11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	1	2	4	3
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	4	6	8	3
14	Suma de toda la fila 13	21				

Resultado: Algunas áreas necesitan atención

Nombre: Nelson Binnewies
Cargo: Gerente General
Empresa: Comas Arocena S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada					x
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".			x		
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)			x		
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa		x			
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.			x		
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.			x		
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario			x		
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen			x		
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía		x			
10	La compañía a continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.				x	

SCORING

11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	2	6	1	1
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	8	18	2	1

14	Suma de toda la fila 13	**29**

Resultado: Algunas áreas necesitan atención

Nombre: Alvaro Auditore
Cargo: Encargado General
Empresa: Dufelook S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada			x		
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".					x
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)		x			
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa					x
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.					x
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.				x	
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario					x
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen					x
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía				x	
10	La compañía a continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.					x

SCORING

11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	1	1	2	6
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	4	3	4	6

14	Suma de toda la fila 13	17

Resultado: Algunas cosas para observar

Nombre: Dogomar Martínez
Cargo: Auxiliar Administrativo
Empresa: Dufelook S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada		X			
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".			X		
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)					X
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa					X
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.					X
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.			X		
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario					X
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen			X		
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía			X		
10	La compañía a continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.				X	

SCORING

11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	1	4	1	4
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	4	12	2	4

14	Suma de toda la fila 13	22

Resultado: Algunas áreas necesitan atención

Nombre: Ma. Jose Valdez
Cargo: Auxiliar Administrativo
Empresa: Dufelook S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada				x	
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".			x		
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)					x
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa					x
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.					x
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.			x		
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario			x		
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen				x	
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía					x
10	La compañía a continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.					x
	SCORING					
11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	0	3	2	5
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	0	9	4	5
14	Suma de toda la fila 13	18				

Resultado: Algunas cosas para observar

Nombre: Giovanna Bertoletti
Cargo: Contadora - Encargada de Administración
Empresa: Edgardo Bertoletti S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada		x			
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".		x			
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)			x		
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa			x		
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.			x		
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.			x		
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario					x
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen				x	
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía			x		
10	La compañía a continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.			x		

SCORING

11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	2	6	1	1
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	8	18	2	1
14	Suma de toda la fila 13	29				

Resultado: Algunas áreas necesitan atención

Nombre: Edgardo Bertoletti (hijo)
Cargo: Encargado de Taller
Empresa: Edgardo Bertoletti S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada					x
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".					x
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)					x
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa					x
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.					x
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.	x				
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario	x				
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen					x
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía	x				
10	La compañía a continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.					x

SCORING

11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	3	0	0	0	7
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	15	4	3	8	7
14	Suma de toda la fila 13	22				

Resultado: Algunas áreas necesitan atención

Nombre: Vanessa Barraza
Cargo: Administrativa y Encargada de logistica de cargas
Empresa: Edgardo Bertoletti S.A

	GROWING PAIN	A	B	C	D	E
1	La gente trabaja cada vez mas pero estás sobrecargada					x
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios".				x	
3	El personal no está al tanto de lo que hace el resto de la empresa.(¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)			x		
4	La gente siente que no sabe donde se dirige la empresa					x
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.		x			
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.					x
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una pérdida de tiempo, como algo secundario				x	
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismo, y las cosas no se hacen					x
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar dentro de la compañía				x	
10	La compañía a continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.				x	

SCORING

11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	1	1	4	4
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	4	3	8	4

14	Suma de toda la fila 13	19

Resultado: Algunas cosas para obervar

BIBLIOGRAFIA

MONOGRAFIAS CONSULTADAS – FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

- "Análisis de las etapas de desarrollo en la vida de las Organizaciones y Principales Factores con Influencia Relativa en cada una de ellas"- Abril,2005
- "La problemática económica del transporte carretero de cargas en el Uruguay" –Octubre 2001

LIBROS:

- ADIZES, Ichack - Ciclos de Vida de la Organización - Título original- "Corporate Lifecycles: how and why organizations grow and die and what to do about it"
- ADIZES, Ichack - Organizational Passages: Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations
- JONES, Gareth R. - Teoría Organizacional Cap. 11 - Transformaciones Organizacionales: Nacimiento, Crecimiento, Declinación y Muerte- Prentice Hall 5ta edición (11/2008)
- PORTER, ME - Estrategia Competitiva
- PORTER, ME - Ventaja Competitiva

- FLAMHOLTZ, Eric G., RANDLE, Yvonne- Growing Pains
- KOTLER, Philip., ARMSTRONG, Gary- Marketing
- Metodología de la Investigación - Oficina de apuntes del CCEEA, 2008

REVISTAS Y PUBLICACIONES:

- GREINER, Larry- Evolution and Revolution as Organizations Grows- Harvard Business Review
- "Revolution is still inevitable" Harvard Business Review: Evolution and revolution as organization grows (Larry E. Greiner) Mayo-Junio 1998
- Estrategias, Conocimientos e Innovación (Número 20, Universidad Autónoma de Madrid Facultad de Ciencias Económicas)
- Prevención y Rehabilitación de empresas con dificultades financieras 09/2005.
- "Relaciones entre estrategia y ciclo de vida de la empresa" Revista Madri+d, España.

PÁGINAS WEB:

- www.maestríaenadministración.uson.mx
- www.ccee.edu.uy/ensenian/catorg/material/7_adm_crecimiento.pdf
- www.rgpymes.net
- www.anp.com.uy
- www.dnt.gub.uy
- www.mtop.gub.uy
- www.catidu.com.uy
- www.ardoino.com.uy
- www.gestiopolis.com
- www.bertoletti.com.uy
- www.admindeempresas/blogspot.com
- www.marketingmasventas.wke
- www.scribd.com
- www.wikipedia.com
- www.penta-transaction.com
- www.infonecta.com