



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.**

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TÍTULO: Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Empresa de
Transporte Pesado.**

Caso: "Transportes Directo"

AUTOR: CHRISTIAN MARCELO OÑA CALDERÓN

DIRECTOR: ING. Armando Mora Zambrano

CODIRECTOR: ING. ENA TANDAZO REGALADO

SANGOLQUI, MARZO DEL 2008

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Christian Marcelo Oña Calderón

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Empresa de Transporte Pesado, caso “Transportes Directo”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Quito, marzo 19 del 2008.

Christian Oña C.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO-**

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Christian Marcelo Oña Calderón.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Empresa de Transporte Pesado, Caso “Transportes Directo”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, marzo 14 del 2008

Christian Oña C.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO-

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

DIRECTOR: ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO

CODIRECTOR: ING. ENA TANDAZO REGALADO

CERTIFICAN

Que la tesis titulada, Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Empresa de Transporte Pesado, Caso “Transportes Directo”, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que en la Industria del Transporte las empresas se han manejado sin ningún proceso que norme el cumplimiento y desarrollo de las operaciones en el sector, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a nombre del autor, Christian Marcelo Oña Calderón, para que se entregue al señor Ing. Armando Mora Zambrano, Coordinador de la carrera de Ingeniería Comercial.

Quito, marzo 12 del 2008

Director
Ing. Armando Mora Z., MBA

Codirector
Ing. Ena Tandazo R., MBA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por su bondad, y concederme la oportunidad de estudiar y cumplir con mis metas, por su generosidad y bendiciones que me ha brindado y lograr un sin número de sueños, tanto profesionales y personales en mi vida.

Un agradecimiento afectuoso, para mi madre, que con su esfuerzo constante, su compañía permanente, su amistad sincera y más aún por su amor incondicional, que soy muy afortunado de tener, no hubiera sido posible lograr culminar esta etapa de mi vida. A mis hermanos, ya que cada uno aportó siempre de alguna manera para poder lograr este objetivo, a mis familiares y amigos por el apoyo y la ayuda brindada a lo largo de mi carrera universitaria y de mi vida.

A la Escuela Politécnica del Ejército y a sus profesores por haberme proporcionado los conocimientos, medios y las herramientas necesarias para un aprendizaje integral como profesional y ser humano, para servir a nuestra patria y a la sociedad.

Dedico un agradecimiento especial a mi Director de Tesis el Ing. Armando Mora Zambrano y a mi Codirector la Ing. Ena Tandazo Regalado por el apoyo constante para el desarrollo de la tesis.

Christian Oña Calderón

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada en memoria de mi padre Ángel, y al trabajo arduo de mi madre Jobita, ya que son ellos los pilares fundamentales de mi vida, a mi querida esposa Karlita por su apoyo permanente e incondicional para la culminación de mi tesis y mi hija Camilita que es mi fortaleza para lograr mis objetivos, a mis cuatro hermanos queridos, Adriana, Edison y Francisco que agradezco a Dios por tenerlos, por todo el apoyo y amor que recibo y recibí; ya que es la razón impulsadora para conseguir este importante objetivo en mi vida y seguir adelante en todo lo que me proponga.

Christian Marcelo Oña Calderón

INTRODUCCIÓN

El levantamiento y mejoramiento de procesos en Transportes Directo, permite de manera eficiente y necesario cumplir con los objetivos principales de la organización como también lograr tener personal que permita optimizar las operaciones y procedimientos del transporte que facilite a los trabajadores hacia las nuevas exigencias del mercado.

Con el Mejoramiento, permite incrementar en la organización la eficiencia y eficacia en lo que respecta al trabajo del transporte y entrega de mercadería, que sirva como una forma permanente en el desarrollo de las actividades, permitiendo lograr un perfeccionamiento progresivo en el desempeño e incrementar y servir de manera más eficiente a los clientes.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Introducción	III
Capítulo I: GENERALIDADES	1
1.1 La Empresa	1
1.2 Productos y Servicios	3
1.3 Problemática de la Empresa	5
1.3.1.1 Diagrama Causa-Efecto	7
1.3.1.2 Interpretación	8
1.3.1.3 Organigrama	10
1.4 Marco Teórico	11
1.5 Marco Conceptual	16
Capítulo II: <i>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</i>	
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	21
2.1.1 Macroambiente	21
2.1.1.1 Factor Político - Legal	21
2.1.1.2 Factor Económico	25
2.1.1.3 Factor Social	27
2.1.1.4 Factor Geográfico	29
2.1.1.5 Factor Tecnológico	
2.1.2 Microambiente	30
2.1.2.1 Clientes	30
2.1.2.2 Proveedores	38
2.1.2.3 Competencia	44
2.1.2.4 Normativa	44
2.2 ANÁLISIS INTERNO	45
2.2.1 Capacidad de Gestión Administrativa	46
2.2.1.1 Gestión de Planificación	46

2.2.1.2	Gestión de Organización	50
2.2.1.3	Gestión de Dirección	55
2.2.1.4	Gestión de Control	58
2.2.2	Capacidad Financiera	60
2.2.3	Capacidad del Transporte	63
2.2.4	Capacidad de Comercialización y Servicios	67
2.2.5	Capacidad Talento Humano	69
2.2.6	Capacidad Tecnológica	72
2.3	Análisis FODA	75
2.3.1	Matriz Impacto Externa	75
2.3.2	Matriz Impacto Interno	76
2.3.3	Matriz de Aprovechabilidad	77
2.3.4	Matriz de Vulnerabilidad	78
2.3.5	Hoja de Trabajo FODA	79
2.3.6	Matriz Estrategias FODA	79
Capítulo III: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		82
3.1	Matriz Axiológica	83
3.2	Misión	92
3.3	Visión	93
3.4	Objetivos	93
3.4.1	Objetivo General	93
3.4.2	Objetivos Específicos	94
3.5	Políticas	96
3.6	Estrategias	101
3.6.1	Plan Acción Semanal	103
3.6.2	Plan Operativo Anual 2008	104
3.6.3	Mapa Estratégico 2008-2012	105
Capítulo IV: LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS		107
4.1	Diagrama de Calidad Empresarial	107
4.2	Cadena de Valor Empresarial	108
4.3	Idef-0	109
4.4	Inventario de Procesos por Áreas	110
4.5	Selección de Procesos	111

4.5.1	Diseño de Preguntas Claves	112
4.5.2	Selección y Clasificación de Procesos	113
4.6	Mapa de Procesos Seleccionados	114
4.7	Análisis de los Procesos Seleccionados	115
4.7.1	Cuadro de Costos	116
4.7.2	Diagrama de Procesos	118
4.7.3	Análisis de cada proceso	122
4.7.4	Presentación de Reportes de los Procesos	123
4.8	Matriz de Análisis Resumida	142
4.8.1	Informe de Matriz de Análisis Resumida	143
Capítulo V: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS		144
5.1	Cadena de valor mejorada	145
5.2	Flujodiagramación y Hoja ISO	146
5.2.1	Hojas ISO	147
5.2.2	Flujo Diagramación	147
5.2.3	Flujo Diagramación Mejorada	149
5.3	Hoja de Mejoramiento	202
5.4	Matriz de análisis Comparativa	203
5.5	Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo para cada Proceso	204
5.6	Indicadores de Gestión	206
5.7	Organización por Procesos	207
5.8	Organigrama Estructural	208
5.9	Funciones de cada Área	209
5.10	Especificaciones de Cada Cargo	217
Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		219
6.1	Conclusiones	219
6.2	Recomendaciones	220
Bibliografía		223

ÍNDICE DE GRÁFICOS

TÍTULOS	PÁGIN
	A
Gráfico N. 1-01 Logotipo de la Empresa	1
Gráfico N. 1-02 Vehículos de la Empresa	3
Gráfico N. 1-03 Vehículos de la Empresa	3
Gráfico N. 1-04 Demanda de servicios año 2003 - 2004	4
Gráfico N. 1-05 Estadísticas de los Servicios	4
Gráfico N. 1-06 Demanda de servicios año 2004	5
Gráfico N. 1-07 Organigrama	10
Gráfico N. 2-01 Producto Interno Bruto	25
Gráfico N. 2-02 Tasa de Interés	26
Gráfico N. 2-03 Migración	28
Gráfico N. 2-04 Tipo de Transporte	32
Gráfico N. 2-05 Precio de los servicios	33
Gráfico N. 2-06 Tiempo de entrega	34
Gráfico N. 2-07 Calidad del servicio	35
Gráfico N. 2-08 Atención al Cliente	36
Gráfico N. 2-09 Transporte de la Mercadería	37
Gráfico N. 2-10 Tiempo de entrega de pedidos a proveedores	38
Gráfico N. 2-11 Pedidos que realiza a proveedores	39
Gráfico N. 2-12 Precio de los productos	40
Gráfico N. 2-13 Tiempo de pago a Proveedores	41
Gráfico N. 2-14 Calidad de los Productos	42
Gráfico N. 2-15 Forma de entrega	43
Gráfico N. 2-16 Principios y Valores	46
Gráfico N. 2-17 Misión y Visión	47
Gráfico N. 2-18 Objetivos, Políticas y Estrategias	48
Gráfico N. 2-19 Planes Operativos	49
Gráfico N. 2-20 Estructura Orgánica	50
Gráfico N. 2-21 Funciones y Responsabilidades	51
Gráfico N. 2-22 Manuales	52
Gráfico N. 2-23 Instalaciones	53
Gráfico N. 2-24 Procesos	54

Gráfico N. 2-25 Liderazgo en trabajo	55
Gráfico N. 2-26 Comunicación	56
Gráfico N. 2-27 Motivación	57
Gráfico N. 2-28 Acciones de control	58
Gráfico N° 2-29 Informes y Reportes	59
Gráfico N° 2-30 Presupuesto	60
Gráfico N° 2-31 Contabilidad	61
Gráfico N°2-32 Cobros y Pagos	62
Gráfico N°2-33 Automotor	63
Gráfico N°2-34 Herramientas	64
Gráfico N°2-35 Normas de Seguridad	65
Gráfico N°2-36 Carga	66
Gráfico N°2-37 Entrega de la Carga	67
Gráfico N°2-38 Rutas de Transporte	68
Gráfico N°2-39 Uniforme	69
Gráfico N°2-40 Salario	70
Gráfico N°2-41 Capacitación	71
Gráfico N°2-42 Equipos de Computo	72
Gráfico N°2-43 Equipo de Rastreo	73
Gráfico N°2-44 Sistemas de comunicación	74
Gráfico N°2-45 Matriz Impacto Externa	75
Gráfico N°2-46 Matriz Impacto Interno	76
Gráfico N°2-47 Matriz de Aprovechabilidad	77
Gráfico N°2-48 Matriz de Vulnerabilidad	78
Gráfico N° 2-49 Hoja de trabajo FODA	79
Gráfico N° 2-50 Matriz de Estrategias Foda	79
Gráfico N°3-01 Matriz Axiológica	83
Gráfico N3-02 Misión Propuesta	92
Gráfico N°3-03 Visión Propuesta	93

Gráfico N. 4-01 Cadena de valor de la empresa	108
Gráfico N°4-02 Idef 0	109
Gráfico N° 4-03 Idef 0 de la empresa	110
Gráfico N° 4-04 Selección de Procesos	113
Gráfico N°4-05 Procesos Seleccionados	114
Gráfico N°4-06 Mapa de procesos	115
Gráfico N°4-07 Costos de Personal	117
Gráfico N°4-08 Costos de Operación	118
Gráfico N°4-09 Proceso Direccionamiento Estratégico	122
Gráfico N°4-09 Memorándum Proceso Direccionamiento Estratégico	123
Gráfico N°4-10 Proceso Atención al cliente	124
Gráfico N°4-10Memorándum Proceso Atención al Cliente	125
Gráfico N°4-11 Proceso Entrega de la Mercadería	126
Gráfico N°4-11 Memorándum Proceso Entrega de Mercadería	127
Gráfico N°4-12 Proceso Diseño de Rutas y Cobertura de Transporte	128
Gráfico N°4-12 Memorándum Proceso Diseño de rutas y cobertura de transporte	129
Gráfico N°4-13 Proceso Preparación del Vehículo para el viaje	130
Gráfico N°4-13Memorándum Proceso Preparación del vehículo para el viaje	131
Gráfico N°4-14 Proceso Contratación del seguro para la flota de vehículos	132
Gráfico N°4-14 Memorándum Proceso Contratación del seguro para la flota de vehículos	133
Gráfico N°4-15Proceso Contratación del seguro para la mercadería	134
Gráfico N°4-15 Memorándum Proceso Contratación del seguro para mercadería	135
Gráfico N°4-16 Proceso Rastreo satelital de la flota	136
Gráfico N°4-16 Memorándum Proceso Rastreo satelital de la flota	137
Gráfico N°4-17 Proceso Presupuesto	138
Gráfico N°4-17 Memorándum Proceso Presupuesto	139
Gráfico N°4-18 Proceso Asistencia Legal	140
Gráfico N°4-18 Memorándum Proceso Asistencia Legal	141
Gráfico N°4-19 Matriz de análisis resumida	142
Gráfico N°5-01 Propuesta del Proceso Plan Acción Semanal	147
Gráfico N°5-02 Hoja de mejoramiento del Proceso Plan Acción Semanal	149
Gráfico N°5-03 Propuesta del Proceso Atención al Cliente	150
Gráfico N°5-04 Hoja de mejoramiento del Proceso Atención al Cliente	152

Gráfico N°5-05 Propuesta del Proceso Transporte y Entrega de la Mercadería	153
Gráfico N°5-06 Hoja de mejoramiento del Proceso Transporte y entrega de la Mercadería	157
Gráfico N°5-07 Propuesta del Proceso Diseño de Rutas y Cobertura de Transporte	158
Gráfico N°5-08 Hoja de mejoramiento del Proceso Diseño de Rutas de cobertura y transporte	160
Gráfico N°5-09 Propuesta del Proceso Preparación del vehículo para el viaje	161
Gráfico N°5-10 Hoja de mejoramiento del Proceso Preparación del vehículo para el viaje	163
Gráfico N°5-11 Propuesta del Proceso Contratación del seguro para la flota de vehículos	164
Gráfico N°5-12 Hoja de mejoramiento del Proceso Contratación del seguro para la flota de vehículos	165
Gráfico N°5-13 Propuesta del Proceso Contratación del seguro para mercadería	166
Gráfico N°5-14 Hoja de mejoramiento del Proceso Contratación del seguro para la mercadería	168
Gráfico N°5-15 Propuesta del Proceso Rastreo Satelital de la Flota	169
Gráfico N°5-16 Hoja de mejoramiento del Proceso Rastreo satelital de la flota	170
Gráfico N°5-17 Propuesta del Proceso Plan operativo Anual y presupuesto	171
Gráfico N°5-18 Hoja de mejoramiento del Proceso Plan Operativo Anual y Presupuesto	173
Gráfico N°5-19 Propuesta del Proceso Contabilidad	174
Gráfico N°5-20 Hoja de mejoramiento del Proceso Contabilidad	176
Gráfico N°5-21 Propuesta del Proceso Asistencia Legal	177
Gráfico N°5-22 Hoja de mejoramiento del Proceso Asistencia Legal	178
Gráfico N°5-23 Comparación del Proceso Plan Acción semanal	179
Gráfico N°5-24 Comparación del proceso Plan Acción Semanal	179
Gráfico N°5-25 Tabla de diferencia proceso Plan Acción Semanal	180
Gráfico N°5-26 Tabla de diferencia proceso Plan Acción Semanal	180
Gráfico N°5-27 Tabla de diferencia proceso Plan Acción Semanal	180
Gráfico N°5-28 Tabla de diferencia proceso Plan Acción Semanal	180
Gráfico N°5-29 Comparación del Proceso Atención al Cliente	181
Gráfico N°5-30 Comparación del Proceso Atención al Cliente	181

Gráfico N°5-31 Tabla de diferencia proceso Atención al Cliente	182
Gráfico N°5-32 Tabla de diferencia proceso Atención al Cliente	182
Gráfico N°5-33 Tabla de diferencia proceso Atención al Cliente	182
Gráfico N°5-34 Tabla de diferencia proceso Atención al Cliente	182
Gráfico N°5-35 Comparación del Proceso Transporte y entrega de la mercadería	183
Gráfico N°5-36 Comparación del Proceso Transporte y entrega de la mercadería	183
Gráfico N°5-37 Tabla de diferencia proceso Transporte y entrega de la mercadería	184
Gráfico N°5-38 Tabla de diferencia proceso Transporte y entrega de la mercadería	184
Gráfico N°5-39 Tabla de diferencia proceso Transporte y entrega de la mercadería	184
Gráfico N°5-40 Tabla de diferencia proceso Transporte y entrega de la mercadería	184
Gráfico N°5-41 Comparación del Proceso Diseño de rutas de cobertura y transporte	185
Gráfico N°5-42 Comparación del Proceso Diseño de rutas de cobertura y transporte	185
Gráfico N°5-43 Tabla de diferencia proceso Diseño de rutas de cobertura y transporte	186
Gráfico N°5-44 Tabla de diferencia proceso Diseño de rutas de cobertura y transporte	186
Gráfico N°5-45 Tabla de diferencia proceso Diseño de rutas de cobertura y transporte	186
Gráfico N°5-46 Tabla de diferencia proceso Diseño de rutas de cobertura y transporte	186
Gráfico N°5-47 Comparación del proceso Preparación del vehículo para el viaje	187
Gráfico N°5-48 Comparación del proceso Preparación del vehículo para el viaje	187
Gráfico N°5-49 Tabla de diferencia proceso Preparación del vehículo para el viaje	188
Gráfico N°5-50 Tabla de diferencia proceso Preparación del vehículo para el viaje	188
Gráfico N°5-51 Tabla de diferencia proceso Preparación del vehículo para el viaje	188

Gráfico N°5-52	Tabla de diferencia proceso Preparación del vehículo para el viaje	188
Gráfico N°5-53	Comparación del proceso Contratación del seguro para la flota de vehículos	189
Gráfico N°5-54	Comparación del proceso Contratación del seguro para la flota de vehículos	189
Gráfico N°5-55	Tabla de diferencia proceso Contratación del seguro para la flota de vehículos	190
Gráfico N°5-56	Tabla de diferencia proceso Contratación del seguro para la flota de vehículos	190
Gráfico N°5-57	Tabla de diferencia proceso Contratación del seguro para la flota de vehículos	190
Gráfico N°5-58	Tabla de diferencia proceso Contratación del seguro para la flota de vehículos	190
Gráfico N°5-59	Comparación del proceso Contratación del seguro para la mercadería	191
Gráfico N°5-60	Comparación del proceso Contratación del seguro para la mercadería	191
Gráfico N°5-61	Tabla de diferencia proceso Contratación del seguro para mercadería	192
Gráfico N°5-62	Tabla de diferencia proceso Contratación del seguro para mercadería	192
Gráfico N°5-63	Tabla de diferencia proceso Contratación del seguro para mercadería	192
Gráfico N°5-64	Tabla de diferencia proceso Contratación del seguro para mercadería	192
Gráfico N°5-65	Comparación del proceso Rastreo Satelital de la Flota	195
Gráfico N°5-66	Comparación del proceso Rastreo Satelital de la Flota	195
Gráfico N°5-67	Tabla de diferencia proceso Rastreo Satelital de la flota	196
Gráfico N°5-68	Tabla de diferencia proceso Rastreo Satelital de la flota	196
Gráfico N°5-69	Tabla de diferencia proceso Rastreo Satelital de la flota	196
Gráfico N°5-70	Tabla de diferencia proceso Rastreo Satelital de la flota	196
Gráfico N°5-71	Comparación del proceso Plan Operativo anual y presupuesto	197
Gráfico N°5-72	Comparación del proceso Plan Operativo anual y presupuesto	197

Gráfico N°5-73	Tabla de diferencia proceso Plan Operativo anual y presupuesto	198
Gráfico N°5-74	Tabla de diferencia proceso Plan Operativo anual y presupuesto	198
Gráfico N°5-75	Tabla de diferencia proceso Plan Operativo anual y presupuesto	198
Gráfico N°5-76	Tabla de diferencia proceso Plan Operativo anual y presupuesto	198
Gráfico N°5-77	Comparación del proceso Contabilidad	199
Gráfico N°5-78	Tabla de diferencia proceso Contabilidad	200
Gráfico N°5-79	Tabla de diferencia proceso Contabilidad	200
Gráfico N°5-80	Tabla de diferencia proceso Contabilidad	200
Gráfico N°5-81	Tabla de diferencia proceso Contabilidad	200
Gráfico N°5-82	Comparación del proceso Asistencia Legal	201
Gráfico N°5-83	Comparación del proceso Asistencia Legal	201
Gráfico N°5-84	Tabla de diferencia proceso Asistencia Legal	202
Gráfico N°5-85	Tabla de diferencia proceso Asistencia Legal	202
Gráfico N°5-86	Tabla de diferencia proceso Asistencia Legal	202
Gráfico N°5-87	Tabla de diferencia proceso Asistencia Legal	202
Gráfico N°5-88	Matriz Análisis Comparativo	205
Gráfico N°5-89	Cadena de Valor en base al proceso Administrativo	206
Gráfico N°5-90	Indicadores de Gestión	208
Gráfico N°5-91	Organización por Procesos	209

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 La Empresa.

Gráfico N° 01 - 01



“Transportes Directo” es una empresa especializada en servicios de transporte de carga pesada. Fue fundada en el año de 1989, iniciando sus operaciones desde la ciudad de Quito, centralizándolas posteriormente en la, provincia de Esmeraldas y brindando sus servicios expresos a nivel nacional.

A partir de 1998, dentro de su política de expansión de sus operaciones, brinda servicios de transporte de carga pesada hacia la Provincia de Manabí.

Acorde con la evolución del mercado tanto en la oferta como la demanda y los competidores la empresa fue administrada por los hijos de la antes mencionada dueña que les garantizaba el manejo de la entidad y con el pasar de los años se transformo en una empresa jurídica que cumple con todas las leyes y reglamentos del mercado en que se desenvuelve.

La empresa se constituye en el año 1997, la cual denominan “**TRANDIRECOST CIA LTDA**”, y realiza una modernización exhaustiva para los requerimientos de los demandantes; pero su nombre comercial es “Transportes Directo”

El mundo del transporte y la logística es muy importante para el desarrollo económico de las empresas y un país, así lo han entendido todas las

Administraciones, debido a los cambios tecnológicos y estructurales que hoy en día a evolucionado los mercados, “Transportes Directo”, tomo la decisión de realizar cambios estructurales y manejar bajo procedimientos sus servicios, cuyo objeto es manejar y controlar estructuralmente la industria del transporte.

Los procesos son aquellos que proporcionan recursos para la correcta ejecución de los objetivos y metas empresariales

La Gestión Financiera, controla y regula los recursos económicos y financieros, asegurando la operación de la organización, y optimiza los procesos para incrementar la rentabilidad.

La Gestión Administrativa de la empresa mejora la productividad del recurso humano de la organización, seleccionando adecuadamente a sus colaboradores, capacitando y reconociendo su desempeño. También facilita el control de las adquisiciones que la Organización realiza para conseguir la Calidad del servicio proporcionado a sus Clientes.

El mejoramiento de los Procesos de comercialización se dirige a satisfacer las necesidades de los Clientes, desde la identificación de los requerimientos y la realización del servicio hasta la atención postventa.

1.2 Productos y Servicios que ofrece.

“Transportes Directo” es una empresa de transportes de carga pesada que se dedica a la prestación de servicios de transporte de puerta a puerta hacia las provincias de Manabí, Esmeraldas y servicios expresos a nivel nacional.

Los principales servicios que ofrece son:

- **Transporte Express**

Con el servicio Express, los documentos o mercancías al destino final son despachados inmediatamente.

- **Transporte consolidado;**

El servicio se aplica para cualquier tipo de mercancía en general, que no sea de naturaleza perecedera, la carga de tipo general comprende una serie de productos que se transporta en cantidades más pequeñas.

- **Transporte por volumen y peso;**

El servicio es aplicado de acuerdo al tonelaje y capacidad de carga para ser transportado, se asigna el vehículo adecuado que se contrate.

- **Transporte completo**

El servicio completo le permite manejar en mudanzas a nivel nacional con servicios adicionales de embalaje, embarque y desembarque hacia el destino contratado.

Características del servicio.

- Transporte de todo tipo de carga hacia las Provincias de Manabí y Esmeraldas, expresos a nivel nacional
- Unidades con capacidad de 12 TN con una antigüedad no mayor de 8 años.
- Transporte diario y viajes solo en el día.
- Transporte con pólizas de seguros.

Gráfico N° 01 – 02



FLOTA DE VEHICULOS

Gráfico N° 01- 03



SUCURSAL NORTE

Elaborado por: Christian Oña

Cuadro Referencial de los Servicios Prestados en el año 2003 - 2004

Gráfico N° 01 – 04

DEMANDA DE SERVICIOS AÑO 2003 - 2004		
Servicio de transporte Express	24660,00	25%
Servicio de transporte mercadería Consolidada	31564,80	32%
Servicio de transporte por volumen y peso	27619,20	28%
Servicio de transporte completo	14796,00	15%
TOTALES	98640,00	100%

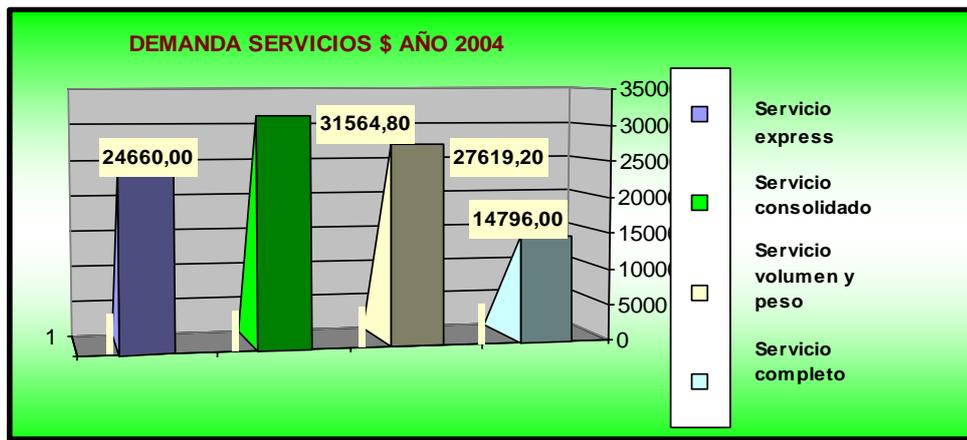
Elaborado por: Christian Oña

Gráfico N° 01 – 05



Elaborado por: Christian Oña

Gráfico N° 01 – 06



Elaborado por: Christian Oña

Del análisis realizado de las estadísticas de la empresa “Transportes Directo”, nos indica que el producto más ofertado es el servicio de Mercadería Consolidada, por un valor anual de \$. 31.564,80 lo cual representa el 32% de las ventas anuales de la Compañía.

1.3 Problemática de la Empresa

Transportes Directo, para determinar sus problemas y efectos por la falta de aplicación de procesos, se representan en el diagrama de Ishikawa, cuya explicación se detalla a continuación.

Logística.

Retraso en la entrega de la mercadería ocasiona que el cliente reclame y se queje pues no se cumple sus requerimientos; se tiene que buscar rutas alternas por el problema de seguridad, para evitar los asaltos en las carreteras que a diario se dan y a ello se suma la destrucción de la mercadería por la falta de un manejo y control adecuado de la mercadería frágil.

Recurso Humano.

Falta de capacitación y compromiso del personal con la empresa. No existe suficiente personal para brindar un servicio personalizado y ágil al cliente.

Tecnología.

Mucha documentación y registros manuales que provoca que cualquier reclamo que tiene el cliente no se le pueda ayudar con una respuesta inmediata.

Los programas utilizados están fuera de la realidad de la empresa y las exigencias del mercado, lo que se agrava con la falta de actualización de los equipos.

ADMINISTRACIÓN

Deficiencia en la toma de decisiones provoca que la empresa no vaya acorde al mercado y sus competidores.

Falta de agilidad y entrega de la cartera vencida de la empresa para la respectiva recaudación.

SERVICIO AL CLIENTE.

Falta de relación con el cliente para poder estar pendientes de sus requerimientos y necesidades de sus empresas.

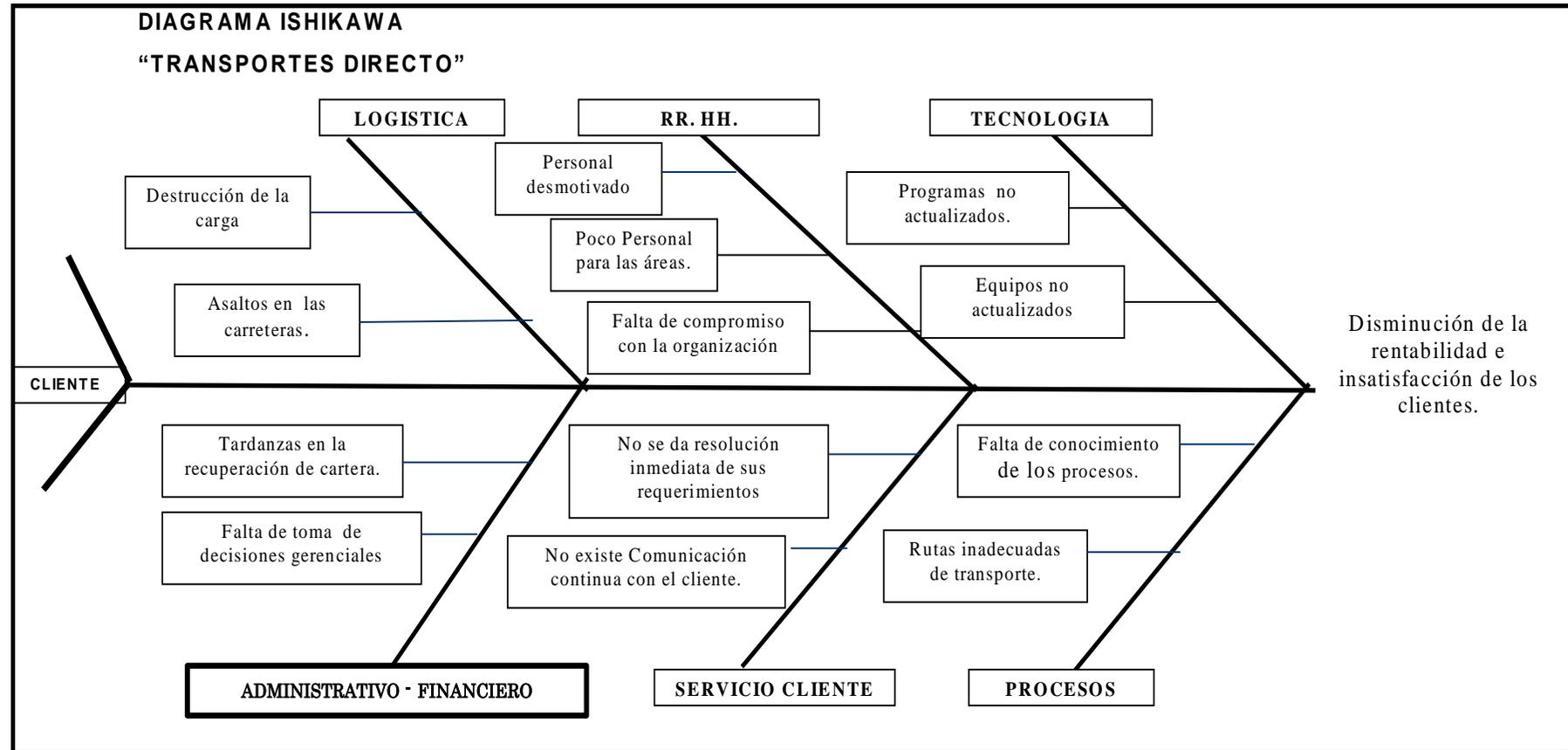
PROCESOS

El desconocimiento de la aplicación de los procesos, afecta a la empresa en todos los servicios que ofrece a los clientes y a sus utilidades.

La demora en los despachos afecta al cliente en las entregas inoportunas y no cumplir con sus requerimientos y necesidades.

Estas causas dan como resultado un efecto o problema principal la “Disminución de la rentabilidad e insatisfacción de los clientes”, como puede observar en el Diagrama Causa-Efecto o de Ishikawa.

1.3.1.1 Diagrama Causa- Efecto



1.3.1.2 Interpretación

“Transportes Directo por medio del diagrama de Ishikawa determinando la problemática de la empresa, nos permite tomar correctivos y crear procesos que permita manejar eficientemente los despachos de paquetes y grandes volúmenes de mercancía hacia las provincias de Sto. Domingo, Manabí y Esmeraldas

El servicio de “Transportes Directo” estructurado en procesos facilitará los negocios de nuestros clientes y hará que su vida y su trabajo sean más fáciles al poder aprovechar la oportunidad de contar con un servicio justo a tiempo, puerta a puerta y con un solo transportador

Para facilitar el servicio a los clientes que mensualmente envían varios despachos “Transportes Directo”; opta por un sistema de facturación flexible creado para clientes corporativos, que se factura una vez al mes de forma global, con el fin de evitar que el cliente en todos sus despachos se realice factura brindando un plazo de quince a treinta días.

Los clientes corporativos son aquellos que tienen una cuenta fija con la empresa, y en razón de ello, tienen horarios de recogida previamente acordados. Si el cliente desea modificar la periodicidad de los envíos o si desea solicitar la recogida en un horario diferente al acordado, simplemente tiene que comunicarse con el jefe de despachos de la ciudad correspondiente.

Para transportar en el momento requerido por el cliente “Transportes Directo” está permanentemente recogiendo mercancías, llegando con exactitud hasta la casa, sede u oficina del cliente.

La filosofía de “Transportes Directo” se encuentra respaldada de la visión, el liderazgo, y la calidad humana y empresarial: elementos esenciales para merecer la confianza del cliente.

Sabemos lo valioso que es el tiempo de los clientes y por eso le brindaremos entregas justo a tiempo utilizando los más seguros y eficientes medios de transporte.

El Recurso Humano es entregado al bienestar de sus familias y los clientes, constantemente motivados por la empresa a través de una nueva campaña de labores como es el trabajo en grupo. Por ello puede el cliente sentirse satisfecho y tranquilo al confiar sus paquetes y mercancías a la empresa.

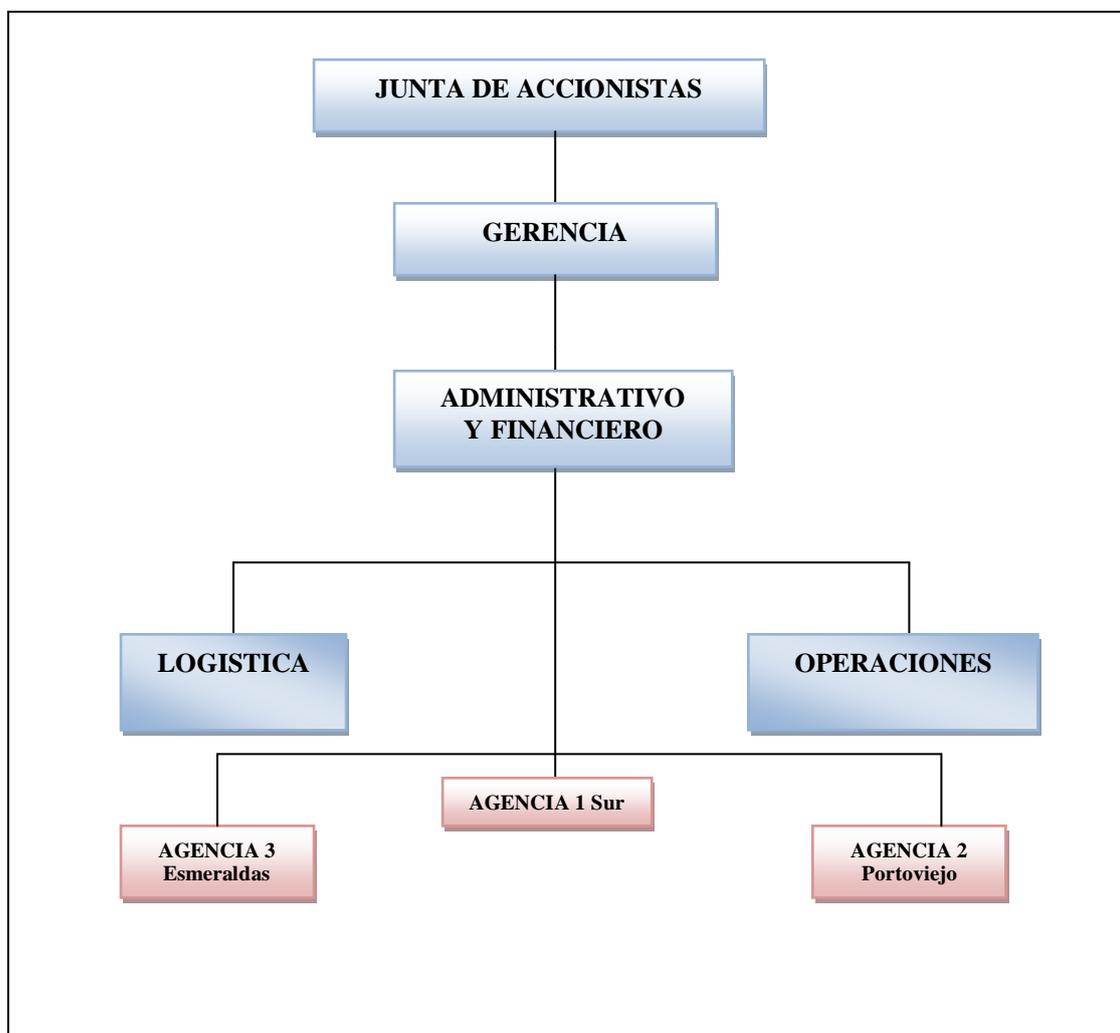
Toda la flota de “Transportes Directo” es manejada por conductores, empleados directos de la compañía dirigido por personal idóneo para garantizar la correcta conducción del vehículo y su seguridad en las carreteras.

Adicionalmente, la flota está comunicada permanentemente con las oficinas, y es monitoreada con un sistemas satelital (GPS) para ofrecer mayor seguridad.

1.3.1.3 Organigrama

La empresa no cuenta con un organigrama oficial; sin embargo se ha diseñado una estructura que refleja la organización de la empresa en la cual se detallan las principales unidades administrativas.

Gráfico N° 01 -



EXPLICACIÓN:

“Transportes Directo”, se encuentra integrado por 14 personas la cual se encuentra distribuido en la oficina matriz y agencias de la empresa.

La Oficina Matriz se encuentra integrada por el Gerente, el Contador y la Secretaria, en el área de operaciones se encuentra integrada por tres conductores y tres ayudantes.

Las Agencia 1 en el Sur de Quito se encuentra integrada por una Secretaria y un estibador; La Agencia 2 en Portoviejo se encuentra integrada por una secretaria y un estibador.

La Agencia 3 en Esmeraldas se encuentra integrada por la Secretaria.

1.4. MARCO TEORICO

- **Administración por Procesos**

“La Administración por Procesos posee un potencial enorme para las Administraciones. Ello es debido a la cantidad y variedad de procesos de trabajo que pueden encontrarse en cualquier tipo de administración. Por otra parte, las administraciones suelen contar con una estructura rígida, generalmente con un número excesivo de niveles, donde los procesos fluyen a través de una organización compleja que dificulta la coordinación, la delimitación de responsabilidades y de objetivos y el logro de resultados.

Los procesos son programas en ejecución que básicamente tienen un hilo principal en el cual cada uno de ellos desempeña distintas funciones con información privada.”¹

- **Implantación de los procesos**

¹ www.emprendedoresxxi.com/trabajosprocesos.

La implementación del modelo de procesos se logra debido a que el sistema operativo almacena en una tabla denominada tabla de control de procesos información relativa a cada proceso que se está ejecutando.

- **Gestión de la Calidad.**

“Se llama gestión de la calidad al aspecto de la función general de la empresa que determina y aplica la política de la calidad. La obtención de la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de “Transportes Directo”, la responsabilidad de la gestión recae en la alta dirección de la empresa.”²

La implantación de la política de calidad de una empresa requiere un sistema de la calidad, entendiendo como tal el conjunto de estructura, organización, responsabilidades, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

- **Canales de Distribución**

“Los canales de Distribución son el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor. Las decisiones sobre el Canal de distribución o Comercialización se encuentran entre las más importantes que debe tomar la administración, pues afectan de manera directa todas las demás decisiones.”

En los canales de Distribución, los Intermediarios compran las grandes cantidades de los fabricantes para dividirlos en las cantidades pequeñas y los surtidos más amplios que desean los consumidores. Con ello, desempeñan un papel importante, pues hacen que correspondan oferta y demanda.”³

Los canales de distribución colaboran en las actividades del transporte, facilitando la adquisición de los productos.

² www.gerentes.com

³ www.monografias.com/trabajos/comercialización

- **Logística**

“La logística es definida como el Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribuciones. En el ámbito empresarial, el término logística que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información.”

La logística empresarial cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, y distribución.”⁴

- **Transporte**

“Transporte, medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías.”⁵

Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido un elemento central para el progreso y desarrollo de las economías en las distintas civilizaciones y culturas.

Diferentes Tipos de transporte

- **Marítimo**

⁴ www.logística-servicios.com

⁵ www.transportepesado.com

“El temprano perfeccionamiento del transporte acuático estuvo estimulado por la tendencia de las poblaciones a concentrarse en las costas o las vías fluviales. Los antiguos romanos utilizaban embarcaciones a vela equipadas con varios bancos de remos para transportar a sus ejércitos hasta Cartago y otros teatros de operaciones.”⁶

Al igual que sucedía durante la edad antigua, la vía fluvial y natural y los viajes mas eficientes resultaban por vía marítima ayuda para el desarrollo de sus pueblos.

- **Carretera**

“El principal tipo de transporte terrestre era por reata de animales de carga y por caballos sobre los senderos de los nativos americanos. Hacia 1800 se hicieron carreteras de tierra al quitar la maleza y los árboles de estos senderos. Muchas de esas carreteras, sin embargo, se hacían casi intransitables durante los periodos de mal tiempo.”⁷

El desarrollo del transporte terrestre permitió optimizar tiempos y costos para las necesidades de las personas lo cual contribuyo a un desarrollo de la industria, hoy en día el transporte terrestre de carga es un gran desafío para los empresarios lo cual ha llevado a estructurar y manejar bajo control y registros las operaciones de la logística.

- **Ferrocarril**

“El sistema ferroviario ecuatoriano es la obra más importante de infraestructura y servicios que se conoce en la historia ecuatoriana. Fue la obra de transporte más estratégica construida en el país. Su construcción permitió integrar las regiones mas pobladas de Ecuador de los Siglos XIX y XX. En ese entonces era más fácil llegar de Guayaquil a Panamá por barco que de Guayaquil a Quito por tierra. Su existencia

⁶ www.ecuadorexporta.com

⁷ Op.cit

permitió la integración social de culturas y pueblos de diferentes raíces. Costa y sierra se vieron beneficiadas por esta unión.”⁸

Su construcción sirvió de estímulo y promoción de nuevos entornos de desarrollo. Importantes ciudades se convirtieron en polo de desarrollo económico debido al gran aporte que significó la construcción de la línea férrea. El transporte de carga de un lugar a otro fue vital para conocer productos de la sierra en la costa y viceversa.

En las últimas décadas, la mejora de la infraestructura viaria y el incremento de la motorización de las familias y las empresas han supuesto una disminución acusada en el número de viajeros y de mercancías transportadas por el tren.

- **Aéreo**

“El transporte aéreo es la forma de transporte moderno que más rápidamente se desarrolló. Aunque los pioneros de la aviación en Estados Unidos, Orville y Wilbur Wright hicieron el primer vuelo en el aparato más pesado que el aire en Kitty Hawk, Carolina del Norte, el año 1903, no fue hasta después de la I Guerra Mundial cuando el transporte aéreo alcanzó un lugar destacado en todos los países.”⁹

El transporte aéreo ha tenido un gran crecimiento en los últimos 40 años por ello hoy las empresas se manejan sus envíos rápidos y eficientes por vía aérea lo cual ha generado un gran desarrollo en la industria.

- **Servicio de mercancías**

“El servicio de mercancía enviado a través de ferrocarriles, camiones, barcos o aviones es cerrado y precintado en su origen, y sus contenidos no se vacían hasta que se rompe el precinto por el consignatario

⁸ Op.Cit

⁹ Op.Cit.

cuando la mercancía es descargada en destino; sólo se expide un flete de embarque o una hoja de ruta aérea. “¹⁰

Ello se aplica para los envíos de los distintos usuarios y destinatarios al lugar indicado donde desean receptor sus mercaderías, y con la condición de que los bultos y las cisternas no sean abiertos durante la estancia intermedia, excepto con fines de control por parte de las autoridades competentes.

- **Transporte Terrestre**

“El transporte público comprende los medios de transporte en que los pasajeros no son los propietarios de los mismos, siendo servidos por terceros. Los servicios de transporte público pueden ser suministrados tanto por empresas públicas como privadas.”¹¹

Dentro del transporte público el más desarrollado está relacionado al por su rapidez, seguridad y eficiencia.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

Glosario de Términos.

- **Bodegas.**

Lugares de almacenamiento de bienes.

Recepción y verificación del estado de productos entregados por los proveedores.

Ubicación, control de calidad y custodia de los productos

Entrega de los productos almacenados en óptimas condiciones a los usuarios solicitantes.

- **Bodeguero**

¹⁰ Op.Cit

¹¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/transporte>

Persona encargada de administrar y registrar las transacciones de la bodega.

- **Competencia**

Competencia es precisamente el modo o manera como se ejerce esa jurisdicción por circunstancias concretas de materia, cuantía, grado, turno, territorio imponiéndose por tanto una competencia, por necesidades de orden práctico. Se considera, entonces, tanto como facultad del juez para conocer en un asunto dado, como también el conflicto que puede existir por razón de competencia, como es el caso de conflicto o cuestiones que pueden darse al respecto.

- **Comunicación**

Se inclina por el establecimiento de comunicación de masas, basado en el consenso a través de la institución de una prensa libre, capaz de transmitir los descubrimientos de la ciencia para proporcionar una comprensión de fuerzas que controlan la vida moderna; de este modo se origina un nuevo sistema de comunicación. Reivindica una ciencia que ilumine nuestros objetivos, nuestras comprensiones y que permita una acción cooperativa.

- **Consumidor**

Es el estudio de todos los aspectos de una sociedad: su lenguaje, conocimientos, leyes, costumbres, etc. que otorgan a esa sociedad un carácter distintivo y su personalidad. En el contexto del comportamiento del consumido, se define a la cultura, como la suma de creencias, valores y costumbres adquiridas y transmitidas de generación en generación, que sirven para regular el comportamiento de una determinada sociedad.

- **Conductor.**

Persona que conduce un vehículo.

- **Contrato**

La convención es el acuerdo de voluntades que recae sobre un negocio jurídico que tenga por objeto crear, modificar o extinguir algún derecho, destinado a producir efectos, es decir, a reglar los derechos de las partes. Era un negocio bilateral o multilateral por cuanto requería el concurso de dos o más voluntades. Constituye el género con respecto a los contratos.

- **Demanda.**

Número real de materiales solicitados por un cliente o departamento de servicio en un pedido específico.

- **Financiamiento**

Financiamientos a Corto Plazo constituidos por los Créditos Comerciales, Créditos Bancarios, Pagarés, Líneas de Crédito, Papeles Comerciales. Financiamiento por medio de las Cuentas por Cobrar y Financiamiento por medio de los Inventarios. Por otra parte se encuentran los Financiamientos a Largo Plazo constituidos por las Hipotecas, Acciones, Bonos y Arrendamientos Financieros.

- **Mercaderías**

Se denomina así a los artículos o trabajos hechos por el proveedor bajo términos y condiciones descritas en la orden de compra.

- **Objetivos**

Los objetivos no constituyen un elemento independiente dentro del proceso, sino que forman parte muy importante durante todo el proceso, ya que son el punto de partida para seleccionar, organizar y conducir, introduciendo modificaciones durante el desarrollo del proceso.

- **Organización**

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

- **Planificación**

Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

- **Proceso**

Un proceso es un programa en ejecución, un proceso simple tiene un hilo de ejecución.

- **Proveedores**

Una persona que proporciona o podría proporcionar mercancías o servicios a una entidad.

- **Rentabilidad**

Rentabilidad hace referencia a que el proyecto de inversión de una empresa pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo invertido y la tasa deseada por el inversionista.

- **Ruta**
Señal de carretera.
- **Servicios**
La expedita recolección, transporte, entrega, localización, y la mantención del control de los documentos, materiales impresos, paquetes y/o otras mercancías durante todo el suministro del servicio.
- **Transporte**
Traslado de personas o bienes de un lugar a otro. Dentro de esta acepción se incluyen numerosos conceptos, de los que los más importantes son infraestructuras, vehículos y operaciones
- **Vehículos**
Los vehículos de transporte (autos, camiones, trenes, aviones, etc.) transitan sobre las redes, aunque existen casos de redes que no usan vehículos: la red peatonal, las redes de aceras móviles.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El presente capítulo pretende establecer el diagnóstico de la empresa a fin de determinar su real situación y determinar sus oportunidades y amenazas externas y sus fortalezas y debilidades internas.

2.1 ANALISIS EXTERNO

“Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en lo político y legal, económico, cultural, social, tecnológico etc. Y como influyen y afectan directamente en el ambiente interno.”¹²

¹² www.emprendedoresxxi.es

Se hace referencia al Macroambiente y al Microambiente.

2.1.1 Macroambiente

Es necesario buscar información sobre el sector en el que se enmarca el producto o servicio, está compuesto por factores que afectan a todas las empresas y difícilmente pueden influir y se analizan los siguientes factores:

2.1.1.1 Factor Político – Legal

2.1.1.1.1 Político

“La situación de la Asamblea Constituyente, el último y gran objetivo del proceso electoral, ha tenido un vaivén de expectativas de parte de la población. Al inicio del gobierno, el 15 de enero de 2007, la población no consideraba que la Asamblea era una prioridad para el país, y solo la mencionaba en el noveno lugar de sus preocupaciones.

Respecto de la Asamblea, algo más de la cuarta parte de los ciudadanos (28%) sabía qué tipo de organización es y el 71% dijo haber votado SI en la Consulta confiando que la Asamblea iba a ser posible el “cambio” de su situación actual, especialmente en materia de empleo, de seguridad, de control de la corrupción, de mejoramiento de los servicios de salud, educación y vivienda y para dictar las reformas jurídicas necesarias para poner fin a la politiquería que ha dominado al país.”¹³

Existe una gran confusión en cuanto a los temas que debe tratar la Asamblea, en muchos casos dirigidas a campos de interés local, grupal, o de obras específicas, estas apreciaciones son el resultado del desconocimiento de lo que es la Constitución y del papel de la Asamblea. Sin embargo, a partir de las encuestas directas a la población y de múltiples reuniones grupales, destacan los siguientes temas que resumen el cambio al que aspiran los ecuatorianos, los puntos que más le han afectado en el pasado, sus aspiraciones para una vida digna, con servicios básicos, trabajo bien remunerado, con seguridad ciudadana, con justicia social, respeto entre todos y sin confrontación y división entre ecuatorianos.

¹³ www.eluniverso.com/noticias/politica

La disolución del de Congreso Nacional, provocó a que los congresistas apelen a un pronunciamiento de los parlamentos y organismos internacionales bajo el argumento de que la disolución afectará a la imagen del país y que debe respetarse la democracia y el estado de derecho.

El Gobierno debe entender que es “imposible el desgrane y que el Congreso no puede cerrarse”, además el Ejecutivo y la Asamblea bien pueden esperar tres meses para “sacar legalmente a los diputados”, pues está seguro de que el régimen con la mayoría legislativa que posee no demorará en aprobar la nueva Constitución.

Por medio de un instrumento diplomático de defensa, los congresistas pretenden exponer ante la comunidad internacional la situación del Congreso y las continuas intimidaciones que recibe de parte del presidente de la República, Rafael Correa, y de los asambleístas elegidos el pasado 30 de septiembre de disolver al poder Legislativo.

La orientación del gobierno hacia lo social frente al primer trimestre del año 2007, indica que el crecimiento económico fue de apenas 0,08% en relación con el último semestre del 2006

El Gobierno y la situación nacional, opina diferente del grueso de los hogares, mayoritariamente pobres, que encuentran mayor relevancia en el incremento del Bono de Desarrollo que en los temas que enfocan las noticias: la política, la consulta, la asamblea. Los medios, los partidos, las instituciones corporativas, son parte del viejo sistema, están lejos en la forma y en el fondo de los/as ciudadanos/as y eso se expresa en el lenguaje y en los símbolos que forman parte de su campo discursivo.

El panorama político que se avecina, junto con la ejecución de proyectos públicos, podrían presionar que, a mediano plazo, el gasto público se acelere, lo que

implicaría menor ahorro y, por ende, mayor vulnerabilidad ante factores adversos y para ello el gobierno ha tomado las siguientes acciones.

Para el Ecuador, mantener un ritmo de crecimiento estable en las exportaciones es un elemento fundamental para lograr una balanza comercial sana y para sustentar la dolarización.

Oportunidad Media

El Gobierno al tomar decisiones que favorecen a la ciudadanía y al país en general, permite tener mayores y mejores oportunidades en el ámbito laboral, manejado transparentemente y no favoreciendo a los magnates que nos han gobernado por muchos años el país.

2.1.1.1.2 Legal.

La empresa principalmente utiliza los reglamentos de: Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, Ley de Comercio Exterior, Código Tributario y el Código Laboral. Las leyes brindan confianza a las grandes empresas.

Breve Explicación de las Leyes.

Ley de Comercio Exterior e Inversiones.

Norma y promueve el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

Ley de Tránsito y Transporte Terrestre

“El transporte terrestre garantizará la movilización de personas o bienes por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, de acuerdo a los reglamentos respectivos.”¹⁴

¹⁴ www.cttp.com/leytransito.

Corresponde exclusivamente a los organismos y autoridades de tránsito y transporte terrestre, respetando sus jerarquías, el ejercicio de las facultades y deberes determinados en la presente Ley.

Ley Laboral.

“Es necesario focalizar el máximo de recursos en solucionar esta situación de inequidad social, creando condiciones de seguridad jurídica, estabilidad económica y política que garanticen inversión y producción.”¹⁵

Oportunidad Alta.

La aplicación estricta de las leyes ayuda a las empresas a tener un manejo eficiente de sus operaciones y comprometer a sus trabajadores con la organización.

2.1.1.2 Factor Económico

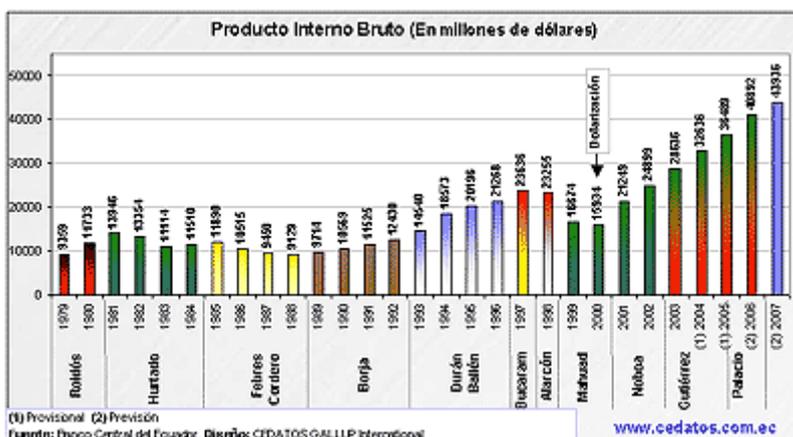
PRODUCTO INTERNO BRUTO

Permite contabilizar solo los bienes y servicios producidos en un determinado periodo de estudio correspondiente al valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo.

2001	21249
------	-------

¹⁵ www.derecholaboral.com

Gráfico N° 2 - 01



2002	24899
2003	28636
(1) 2004	32636
(1) 2005	36489
(2) 2006	40892
(2) 2007	43936

Oportunidad Media

El incremento del PIB

año tras año ha provocado un crecimiento de la economía, en el sector transporte la mayoría de empresas hoy en día contrata operadoras de servicios logísticos que les brinden cobertura a nivel nacional.

Tasas de Interés

Son muy altas en el país, provocando un estancamiento en la economía ya que las tasas internacionales son mucho más bajas, entonces las empresas prefieren endeudarse en el exterior.

Gráfico N° 2 - 02

Tasas de Interés Efectivas Vigentes	
Básica del Banco Central	5.79
Pasiva Referencial	5.79
Activa Referencial	10.55
Legal	10.55
Máxima Convencional	12.28
Tasa Activa Efectiva Referencial Comercial Corporativo	10.55
Tasa Efectiva Máxima Comercial Corporativo	12.28
Tasa Activa Efectiva Referencial Comercial PYMES	13.31
Tasa Efectiva Máxima Comercial PYMES	17.32
Tasa Activa Efectiva Referencial Consumo	17.89

Tasa Efectiva Máxima Consumo	22.58
Tasa Activa Efectiva Referencial Consumo Minorista	21.17
Tasa Efectiva Máxima Consumo Minorista	30.67
Tasa Activa Efectiva Referencial Vivienda	12.19
Tasa Efectiva Máxima Vivienda	14.04
Tasa Activa Efectiva Referencial Microcrédito Acumulación Ampliada	23.27
Tasa Efectiva Máxima Microcrédito Acumulación Ampliada	31.80
Tasa Activa Efectiva Referencial Microcrédito Acumulación Simple	34.04
Tasa Efectiva Máxima Microcrédito Acumulación Simple	50.57
Tasa Activa Efectiva Referencial Microcrédito de Subsistencia	35.06
Tasa Efectiva Máxima Microcrédito de Subsistencia	48.21

Fuente. Banco Central Ecuador

Amenaza Alta.

No permite incrementar la capacidad productiva de la empresa y mantiene estancados por el riesgo a realizar préstamos, ya que sus costos llegan a que se paga casi el doble de la deuda contraída.

Precios de Bienes y Servicios

Se han incrementando en un alto porcentaje ya que la materia prima de los productos es importado y los repuestos y lubricantes que adquirimos son del exterior, lo que afecta directamente a la empresa como consumidores directos.

Amenaza Alta.

Al subir el precio de los repuestos y lubricantes nosotros también estamos obligados en realizar un alza en el precio de los servicios, influenciando en la economía de las empresas ya que estamos pasando por un proceso de recesión económica.

2.1.1.3 Factor Social

Costumbres y Tradiciones.

En época de vacaciones de la Región Sierra, los despachos de mercadería se incrementan ya que la mayoría de turistas envían todo tipo de mercadería; en

época de navidad de igual manera los despachos aumentan ya que todos los ciudadanos realizan sus compras para abastecer ya sea en sus negocios comerciales o sus hogares.

Oportunidad Alta.

Permite a la empresa incrementar sus ventas y proyectarse para el nuevo año con el fin de tomar medidas que ayuden a cumplir con los requerimientos de los clientes en esas épocas.

MIGRACIÓN

El dinero de los emigrantes promueve al desarrollo económico del país, lo que se ha convertido en un ingreso potencial y ha permitido buscar diferentes negocios de inversión por lo que existe una tendencia a seguir creciendo.

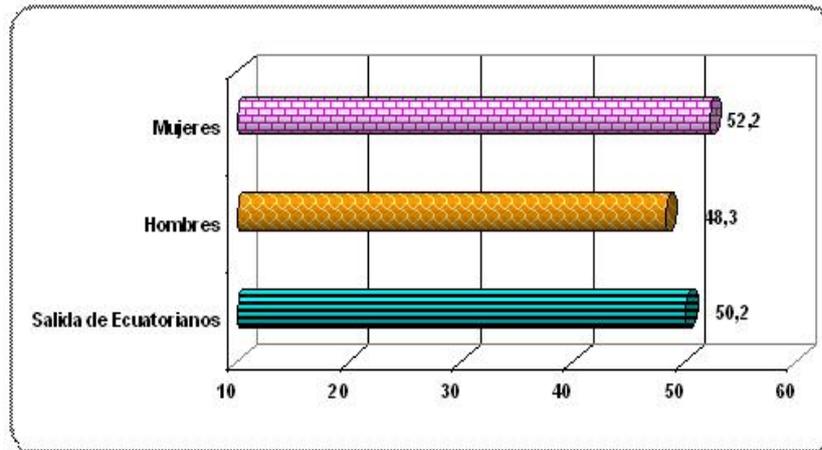
Las remesas de los emigrantes permiten incrementar las ventas ya que la empresa brinda servicios a sus familiares en el traslado y entrega de sus mercaderías.

Gráfico Nº 2 - 03

	VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACIÓN
SALIDA DE ECUATORIANOS	663.601	50,2
HOMBRES	320.032	48,3
MUJERES	343.569	52,2
POBLACIÓN 2005 1/	13.215.089	
HOMBRES	6.628.368	
MUJERES	6.586.721	

1/ PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2001 - 2010 - INEC CELADE

2/ TASA POR 1000 HABITANTES



Fuente INEC

Oportunidad Alta

Las remesas de los emigrantes incrementan el ingreso poblacional y por lo tanto también el consumo. Mientras tanto el nivel de educación facilita o agiliza la capacidad de negociación incrementando las ventas.

NIVEL DE EDUCACION

El nivel de educación diferencia a nuestros clientes en su capacidad de negociación y exigencias para con nuestros servicios, y por lo tanto se efectivicen las ventas a través de las firmas de contratos. Por otra parte también existen tanto clientes como trabajadores que no tienen un buen nivel de educación y que por lo tanto se requiere ser tolerantes para la atención con estos clientes y para la dirección de los trabajadores.

Oportunidad Alta

Facilita la comunicación en las negociaciones con el cliente y compromete a firmar contratos con grandes empresas a largo plazo.

2.1.1.4 Factor Geográfico

Clima.

El invierno destruye las vías y provoca derrumbes obligando a los conductores de los Vehículos a buscar vías alternas para cubrir sus rutas, lo que implica un

aumento en los costos del traslado hacia el destino donde se dirige cada uno de los camiones.

Amenaza Alta.

Provoca que existan retrasos en la entrega de la mercadería.

Carreteras.

El mal estado de las carreteras afecta a la empresa, porque se incrementa el costo de mantenimiento de sus vehículos y deterioro de los mismos antes de cumplir su vida útil, obligando a modernizar la flota de camiones para cumplir los requerimientos del cliente y reduciendo las utilidades.

Amenaza Alta

Afecta en el mantenimiento de la flota de los vehículos de la empresa y en el cumplimiento con el cliente.

2.1.1.5 Factor Tecnológico

El servicio de Internet, permite a la empresa mantener comunicación permanente entre la matriz y sus agencias con el fin de brindar un servicio eficiente al cliente y respuestas inmediatas a sus requerimientos.

La empresa cuenta con dos terminales propias tanto en el Sur como en el Norte, facilitando al cliente la recepción de la mercadería, además cuenta con el servicio puerta a puerta lo cual le facilita y optimiza tiempos del cliente, los vehículos cuentan con un sistema de rastreo satelital que también interviene en la seguridad de los mismos.

Al existir un software que permita al cliente rastrear su mercadería, brinda mayor confianza y rapidez en las entrega, lo que facilita verificar el tiempo exacto en el que va ser entregado la mercadería, estos programas a la vez son costosos lo cual a la empresa no le permite poder adquirir.

Amenaza Alta.

La tecnología en el transporte va acorde a la evolución del mercado, lo cual la empresa tiene que realizar cambios constantes para ser competitivos frente a la gran competencia existente en la industria.

2.1.2 Microambiente

2.1.2.1 Clientes

Se analizan los clientes mediante una encuesta cuyos resultados se tienen a continuación.

Los clientes de la Empresa “Transportes Directo”, permite una identificación fácil ya que son empresas, empresarios y comerciantes que semanalmente realizan sus despachos hacia las provincias que brindamos cobertura.

Para poder identificar a los clientes encuestados se realizará mediante un muestreo estadístico y la empresa tomara del listado de clientes que mantiene archivado.

El listado de clientes tenemos en los anexos lo cual la encuesta se realizo vía telefónica.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{N * e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde:

n= Número de unidades de muestra o número de funcionarios que estarán considerados en la muestra.

N= Número de unidades muestrales en la población

Z= Desviación en una curva normal estadística.

Q= 1-P

e= Error estimado

Solución

n= por conocer

N= 88 CLIENTES

P=0.5 probabilidad de que ocurra

Q= 1-P

e=0.05

z= 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.9 * 0.1 * 88}{88 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.9 * 0.1}$$

n= 54 Clientes Encuestados

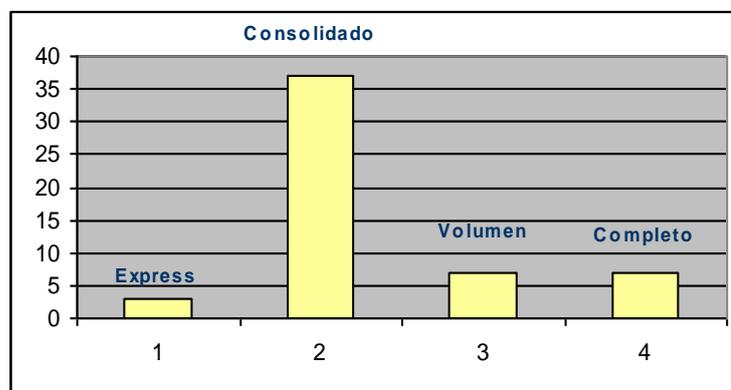
A continuación se presenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la Empresa “Transportes Directo”.

- Que tipo de transporte solicita para el traslado de su mercadería.

Gráfico N° 2 -04

	Frecuencia	Porcentaje
Servicio Express	3	0,06
Servicio Consolidado	37	0,69
Servicio por Volimen o Peso	7	0,13
Servicio Transporte Completo	7	0,13
	54	100%

TIPO DE



TRANSPORTE

Oportunidad Media

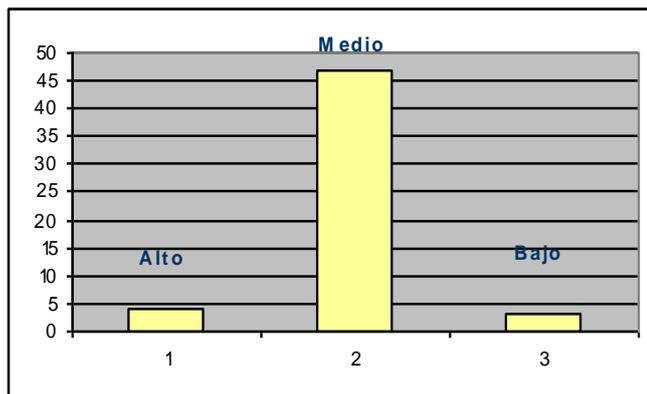
Se analiza que tipos de servicios tienen mayor demanda, demostrando que el Servicio Consolidado con un 69%, es más utilizado por los clientes, el Servicio por Volumen y Servicio de Transporte Completo tienen un porcentaje del 13%, la empresa mediante el análisis de las encuestas podemos determinar que existen proyecciones futuras para los servicios.

- El precio de los servicios de transporte lo considera.

Gráfico N° 2 - 05

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	4	0,07
Medio	47	0,87
Bajo	3	0,06
	54	100%

PRECIO DE LOS SERVICIOS



Oportunidad Alta

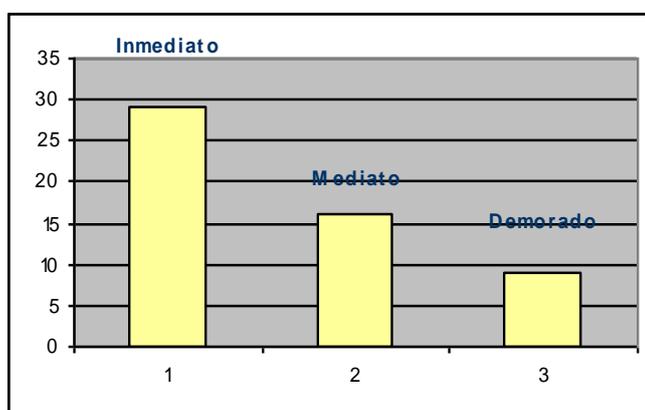
Permite analizar el precio de los distintos Servicios de Transporte que ofrece la empresa, manifestado que un 87% de las empresas encuestadas aceptan como un precio Medio, siendo importante para “Transportes Directo” mantenerse en esos precios e incrementar su clientela.

- El tiempo de entrega de la mercadería es.

Gráfico N° 2 - 06

	Frecuencia	Porcentaje
Inmediato (24Horas)	29	0,54
Mediato (48 Horas)	16	0,30
Demorado (más 48 Ho	9	0,17
	54	100%

TIEMPO DE ENTREGA



Amenaza Media.

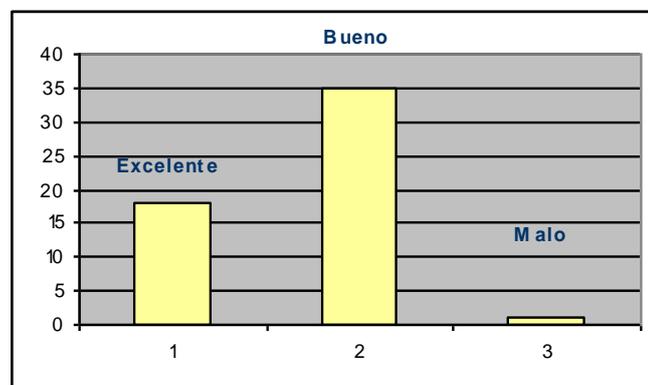
Se analiza que los clientes en un 54% manifiestan que la entrega es Inmediata, el 30% es mediato y el 17% demorado, mediante los resultados de las encuestas, la empresa debe prestar mucha atención con los clientes que no se encuentran satisfechos o sino lo cual recurrirá a la perdida de los mismos lo cual afecta mucho tener clientes insatisfechos.

- El servicio que brinda la empresa lo considera.

Gráfico N° 2 – 07

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	0,33
Bueno	35	0,65
Malo	1	0,02
	54	100%

SERVICIO



Oportunidad Media

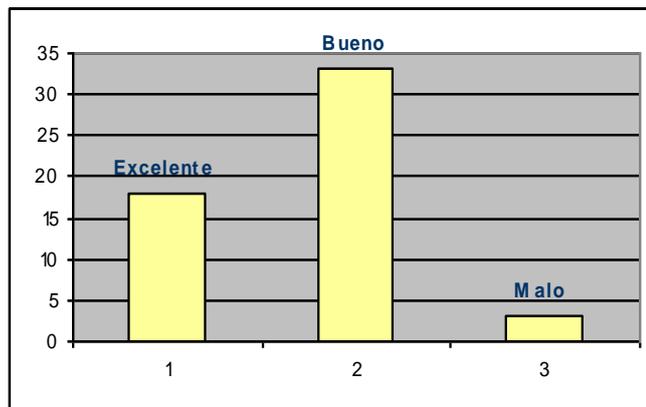
Se considera que el servicio de la empresa en un 35% es bueno, el 33% excelente y el 2% malo, la organización debe llevar a sus clientes a satisfacer completamente sus servicios con el fin alcanzar mejores resultados que permitan el crecimiento empresarial.

- La atención que brinda la empresa a usted como cliente es.

Gráfico N° 2 - 08

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	0,33
Bueno	33	0,61
Malo	3	0,06
	54	100%

ATENCIÓN



Oportunidad Media

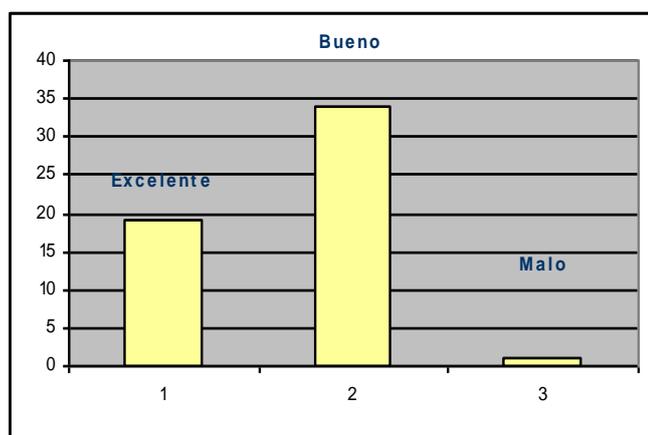
Analiza sobre la atención al cliente indicando que el 61% lo califica como bueno, el 33% lo califica como excelente y el 6% como Malo, permitiendo a la empresa a tomar decisiones cuya finalidad es brindar una mejor atención al cliente y cumplir con todos los requerimientos.

- El trato que le da la empresa a su carga o mercadería es.

Gráfico N° 2 -09

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	19	0,35
Bueno	34	0,63
Malo	1	0,02
	54	100%

MERCADERÍA



Oportunidad Media

Los resultados muestran que el trato de la mercadería en un 63% los clientes manifiestan como bueno; el 35% excelente y el 1% malo, ayudando a la empresa a identificar que la mercadería transportado llega donde los clientes en optimas condiciones.

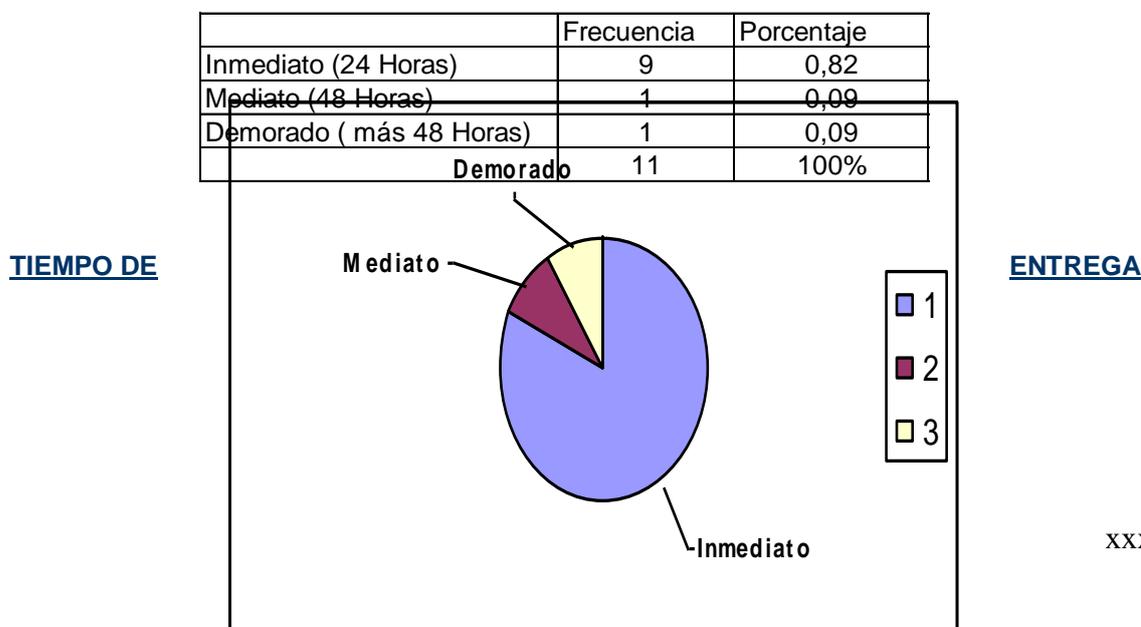
2.1.2.2 Proveedores

Los proveedores que “Transportes Directo” debe considerar y obtener los recursos y materiales necesarios para el funcionamiento de su flota, tanto en repuestos, Lubricantes, Neumáticos, materiales de oficina y otros suministros en general, no se tiene una gran cantidad, por lo cual hemos considerado a todos para el respectivo análisis del caso.

El listado de proveedores tenemos en los anexos siendo la encuesta realizada vía telefónica.

- El tiempo de entrega del pedido que realiza Transportes Directo es.

Gráfico N° 2 -10



Oportunidad Alta

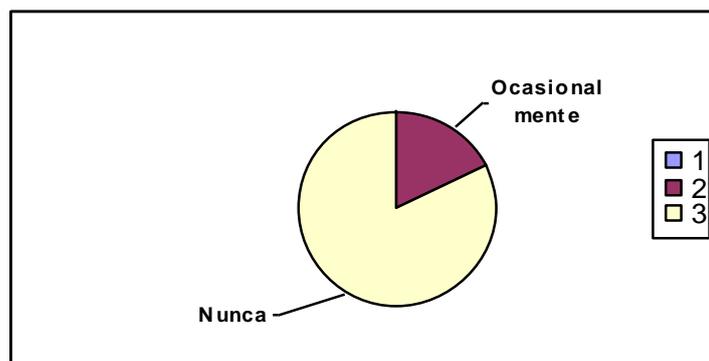
El cuadro nos demuestra, que la entrega de los pedidos por parte de los proveedores es Inmediata en un 82%, beneficiando a la empresa en agilizar el abastecimiento de materiales en cualquier percance que tenga la flota de vehículos de la Cía.

- Los Pedidos que realiza Transportes Directo son devueltos por errores o fallas.

Gráfico N° 2- 11

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Ocasionalmente	2	0,18
Nunca	9	0,82
	11	100%

DEVOLUCIÓN DE PEDIDOS



Oportunidad Alta

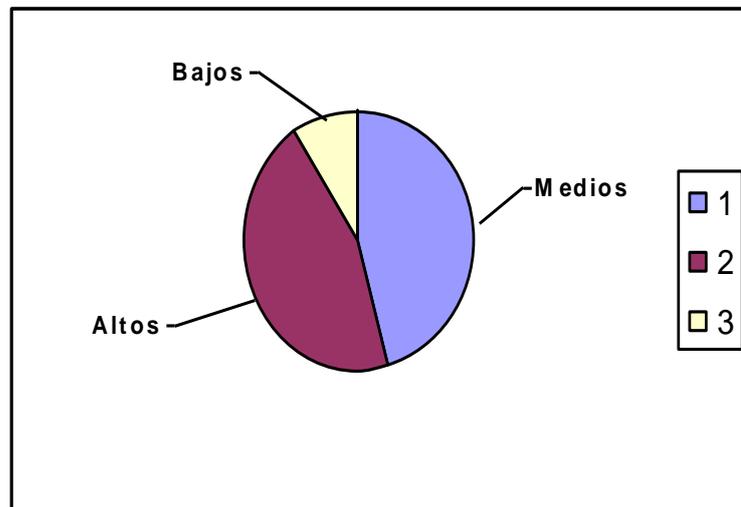
Analizamos que la devolución de los pedidos por parte de Transportes Directo en un 82% es Nunca, fortaleciendo su relación que mantiene con los proveedores y fidelizarlos a la empresa que permitan ayudar en el cumplimiento de sus requerimientos.

- El precio de sus productos lo considera.

Gráfico N° 2 - 12

	Frecuencia	Porcentaje
Altos	5	0,45
Medios	5	0,45
Bajos	1	0,09
	11	100%

PRECIO DE LOS PRODUCTOS



Amenaza Alta.

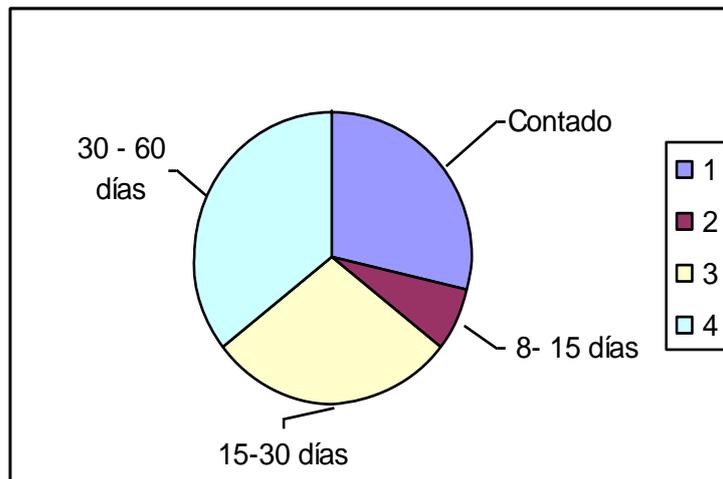
En éste parámetro se intenta medir el precio de los productos, demostrando que en un 45% los precios son altos y medios lo cual es muy riesgoso para la empresa en el caso de la adquisición de repuestos, neumáticos y lubricantes, obligando a la empresa a tener reservado un capital para sustentar cualquier tipo de reparaciones.

- El periodo de tiempo que otorga para el pago a Transportes Directo es.

Gráfico N° 2 - 13

	Frecuencia	Porcentaje
Al Contado 8 días	4	0,29
Crédito 8 - 15 días	1	0,07
15 - 30 días	4	0,29
30 - 60 días.	5	36%
	14	100,00%

TIEMPO DE PAGO



Oportunidad Media.

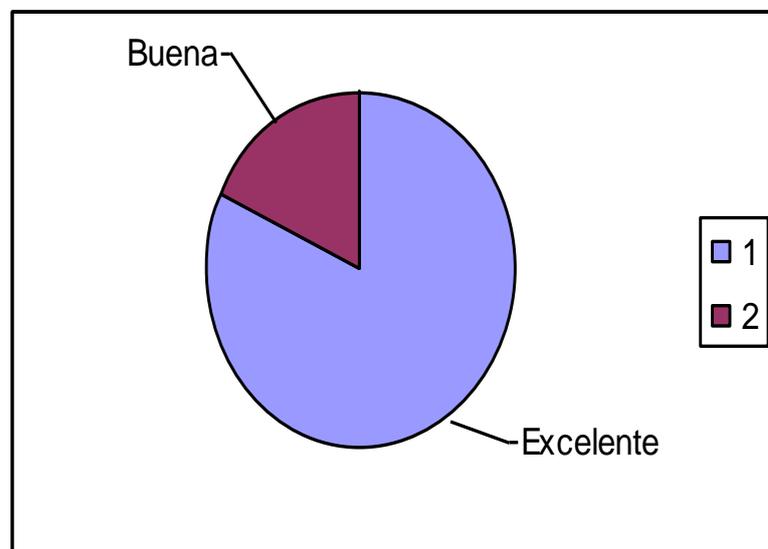
Los resultados del tiempo de pago que otorgan los proveedores indican que el 36% otorgan crédito de 30 – 60 días y el 29% al contado y treinta días, beneficiando a la empresa a obtener plazos de pago largos con sus proveedores y poder generar mayor movimiento financiero de sus dineros.

- La calidad de sus productos lo considera.

Gráfico N° 2 – 14

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	0,82
Buena	2	0,18
Mala	0	0%
	11	100,00%

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS



Oportunidad Alta

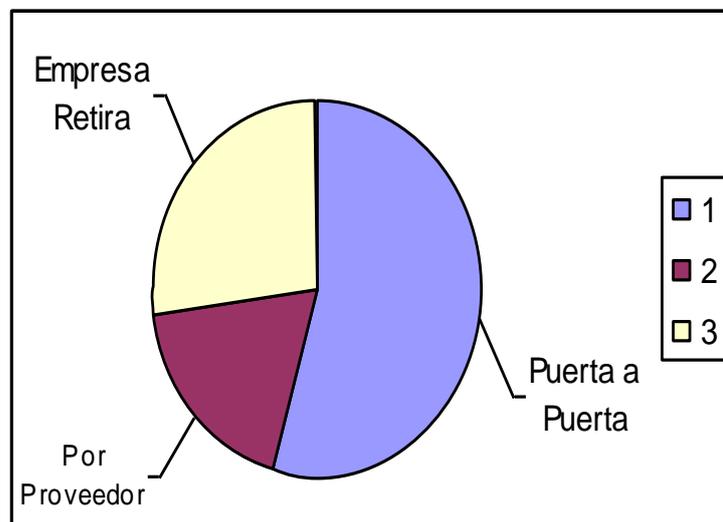
El objetivo de investigar sobre la calidad de los productos que venden a “Transportes Directo”, expresa que el 82% es excelente y el 18% es bueno, favoreciendo a la empresa a conservar una gran confianza en ellos con el fin de que no le permita a la organización en incurrir en mas gastos por productos defectuosos.

- La forma de entrega de los productos.

Gráfico N° 2 – 15

	Frecuencia	Porcentaje
Puerta a Puerta	6	0,55
Contratado por Proveedor	2	0,18
Empresa Retira	3	0,27
	11	100,00%

Forma de Entrega



Oportunidad Media

El cuadro analizado sobre la entrega de los materiales y repuestos, que provee “Transportes Directo señala que el 55% de los proveedores entregan en las oficinas, el 27% la empresa realiza las adquisiciones directamente, al tener un porcentaje alto en el primer punto favorece a la empresa tan solo a contactarse con sus proveedores y recibir inmediatamente sus productos requeridos.

2.1.2.3 Competencia

En la industria del transporte la Empresa de Transportes ENETSA tiene la mayor participación del mercado en la Ruta Quito – Manabí y Viceversa, lo cual a Transportes Directo le ha permitido tomar decisiones gerenciales frente a su competidor tanto en el servicio como en el precio del mismo, para poder ganar clientela y mantenerse en el mercado.

La Empresa Transportes CARREÑO tiene una participación media en relación a la otra empresa, para eso hemos tomado otro tipo de decisiones frente a éste competidor el cual ayudado a “Transportes Directo”, ganar clientela e incrementar sus ventas anuales.

El sector del transporte es un mercado poco accesible porque se requiere de un alto conocimiento relacionado al transporte de Mudanzas, embalaje y paquetes y además de una alta inversión para la flota de vehículos y oficinas.

Hoy en día el transporte es medianamente rentable porque el financiamiento a largo plazo muchas veces duplica el valor real de la inversión y por la falta de control de los organismos reguladores del transporte al existir una competencia desleal.

Oportunidad Alta.

Permite a la Empresa ir mejorando continuamente en sus servicios y entregas eficientes, al existir una competencia lícita y sana entre otros transportistas.

2.1.2.4 Normativa

“Transportes Directo” se encuentra estipulado para brindar servicios de transporte y cumplir con la Ley de Transporte Terrestre, Matriculación de los Vehículos, Licencias Actualizadas de los conductores, Permisos de Transporte carga autorizados por el SRI, lo cual permite a la empresa desempeñarse cumpliendo con todos los requisitos de ley.

Oportunidad Alta

Al cumplir con todas las leyes y reglamentos de la industria del transporte, permite a la Empresa conquistar clientes y garantizar sus servicios.

2. 2 ANALISIS INTERNO.

A través del análisis del ambiente interno “Transportes Directo”, determinara las debilidades y fortalezas de la organización, con el análisis se puede identificar los requerimientos y necesidades de los trabajadores por medio de la aplicación de encuestas, realizando un diagnóstico real de la empresa.

La encuesta fue realizada a todo el personal de “Transportes Directo”, conformada por catorce personas que desempeñan sus distintas funciones.

A continuación se realizara un análisis de cada una de las preguntas realizadas al personal.

2.2.1 CAPACIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

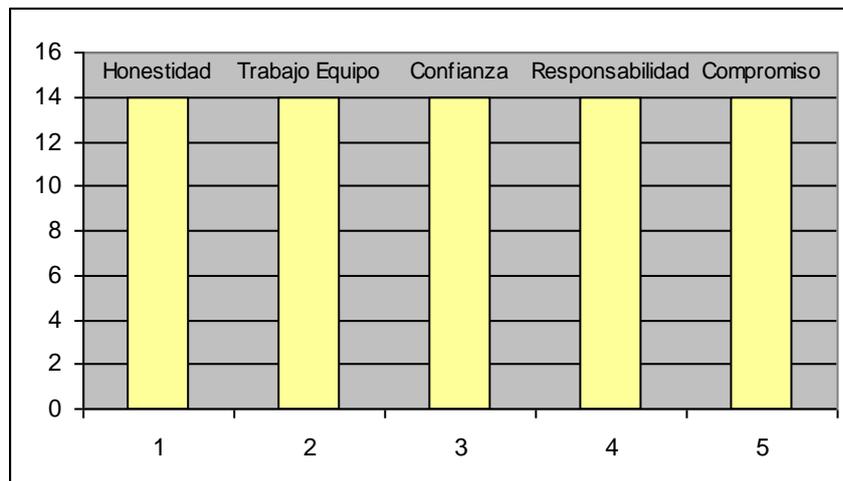
2.2.1.1 Gestión de Planificación

- Que Principios y valores aplica usted en su trabajo.

Gráfico N° 2 – 16

	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	14	0,20
Trabajo en Equipo	14	0,20
Confianza	14	0,20
Responsabilidad	14	0,20
Compromiso con la empresa	14	0,20
	70	100%

PRINCIPIOS Y VALORES



Fortaleza Alta

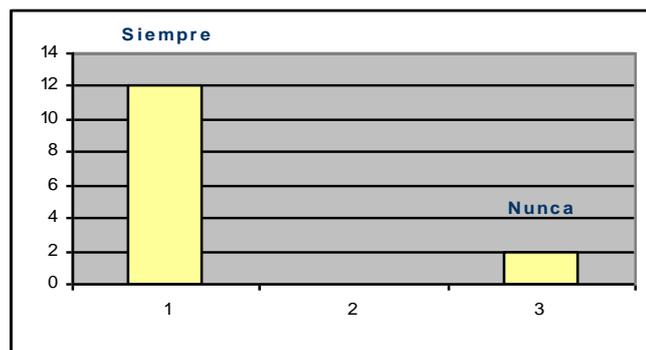
Según los resultados obtenidos el personal manifiesta que aplica al ciento por ciento los principios y valores de la organización, ayudando a fortalecer la imagen empresarial de “Transportes Directo”

- La visión y misión que tiene la empresa los aplica usted en su trabajo.

Gráfico N° 2 – 17

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	0,86
Casi Siempre	0	0,00
Nunca	2	0,14
	14	100%

MISIÓN Y VISIÓN



Fortaleza Alta

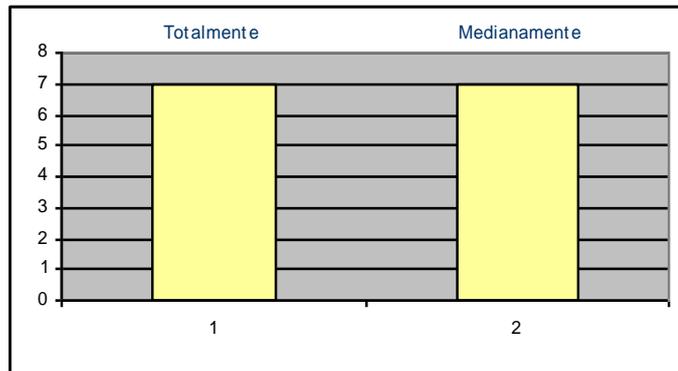
Mediante al análisis realizado se demuestra que la misión y visión de la empresa está en pleno conocimiento de los trabajadores, permitiéndonos ofrecer servicios eficientes.

- Los Objetivos, políticas y estrategias que tiene la empresa los aplica.

Gráfico N° 2 – 18

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	7	0,50
Medianamente	7	0,50
Nunca		0,00
	14	100%

OBJETIVOS. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS



Fortaleza Media

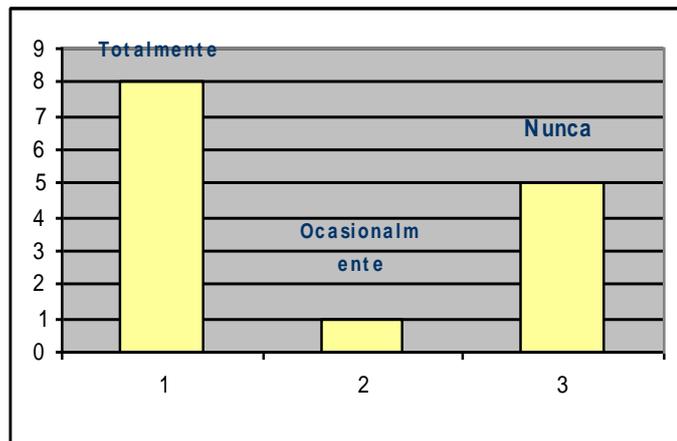
El cuadro analizado permite a la empresa conocer la aplicabilidad de los objetivos y estrategias, teniendo como resultado Totalmente y Medianamente en un 50% cada uno y ayudando a cumplir todas las metas de “Transportes Directo”

- Los planes operativos y estrategias los conoce y aplica en su trabajo.

Gráfico N° 2 – 19

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	8	0,57
Ocasionalmente	1	0,07
Nunca	5	0,36
	14	100%

PLANES OPERATIVOS



En éste punto ayuda a la empresa a crear planes operativos para cualquier problema que suscite en la empresa y no exista una solución inmediata, permitiendo dar soluciones a los clientes y realizar las entregas eficientemente.

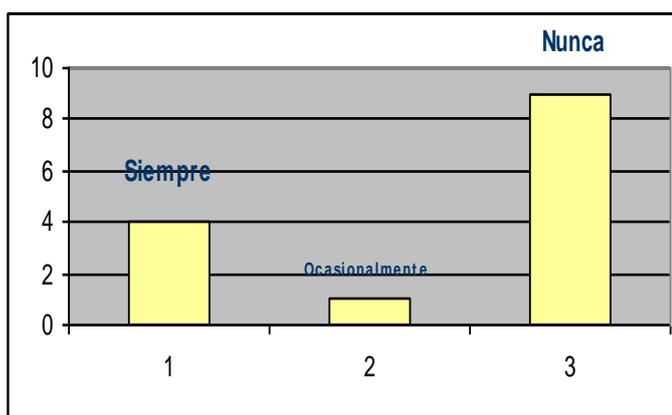
2.2.1.2 Gestión de Organización

- La estructura orgánica y funcional que tiene la empresa la conoce y aplica en su trabajo.

Gráfico Nº 2 – 20

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	0,29
Ocasionalmente	1	0,07
Nunca	9	0,64
	14	100%

ESTRUCTURA ORGÁNICA



Debilidad Alta

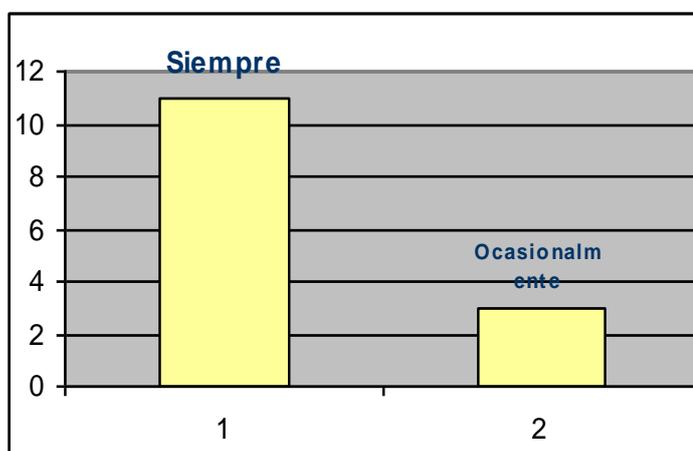
Lo que se desea lograr es, que el personal conoce si existe el organigrama estructural, o funcional de la “Transportes Directo” y si respeta en sus labores cotidianas y la respuesta es que el 64% afirma que no conoce y nunca lo aplica.

- Las funciones y responsabilidades asignadas a usted las conoce y aplica en su trabajo.

Gráfico N° 2 – 21

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	0,79
Ocasionalmente	3	0,21
	14	100%

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



Fortaleza Alta

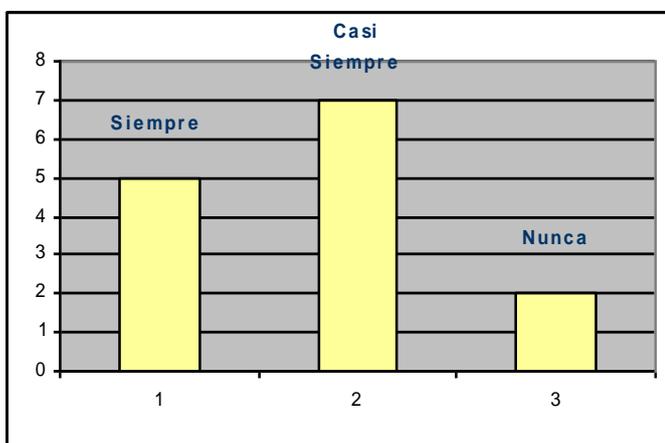
Permite identificar, si la jefatura, se encarga de designar funciones y responsabilidades al personal de la empresa, según los resultados obtenidos se tiene que el 79%, conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades asignadas.

- Los Manuales o instructivos que tiene la empresa los aplica usted en su trabajo.

Gráfico N° 2 – 22

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	0,36
Casin Siempre	7	0,50
Nunca	2	0,14
	14	100%

MANUALES



Debilidad Media

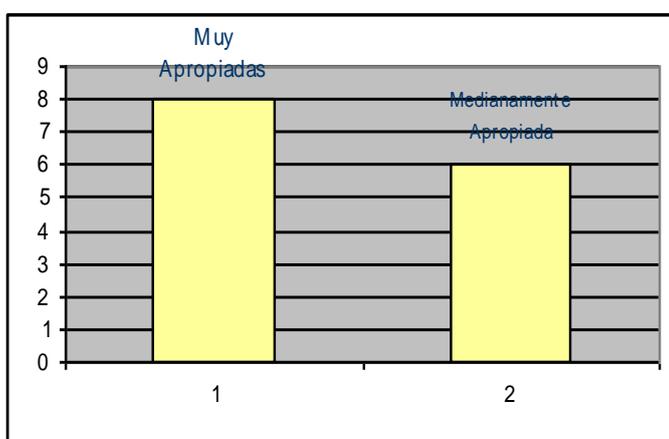
Mediante el estudio realizado nos demuestra que casi siempre se aplica con un 50%, siempre con un 36% y nunca con un 14%, afectando a la empresa a no manejarse bajo políticas de trabajo.

- Las Instalaciones que tiene la empresa los considera para realizar su trabajo.

Gráfico N° 2 – 23

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Apropriadas	8	0,57
Medianamente Apropriadas	6	0,43
	14	100%

INSTALACIONES



Fortaleza Media

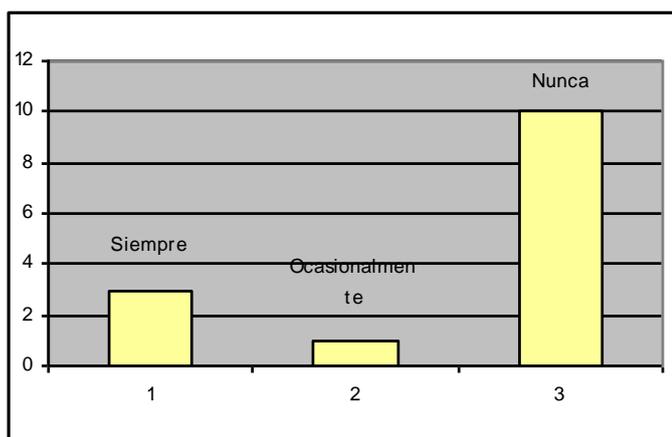
El análisis efectuado, permite comprobar que las instalaciones de “Transportes Directo” es muy apropiado representando en un 57% y medianamente Apropiado en un 43%, deduciendo que las instalaciones brindan al personal ventajas en el manejo de mercadería.

- Los procesos que tiene la empresa están documentados y los aplica en su trabajo.

Gráfico N° 2 – 24

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	0,21
Ocasionalmente	1	0,07
Nunca	10	0,71
	14	100%

PROCESOS



Debilidad Alta

En éste punto se desea analizar si el personal aplica los procesos en su trabajo, dando como resultado que e 71% no aplica siendo muy perjudicial para la empresa y obligando a crearlos y al personal a trabajar bajo esas políticas de la empresa con el fin de incrementar la productividad.

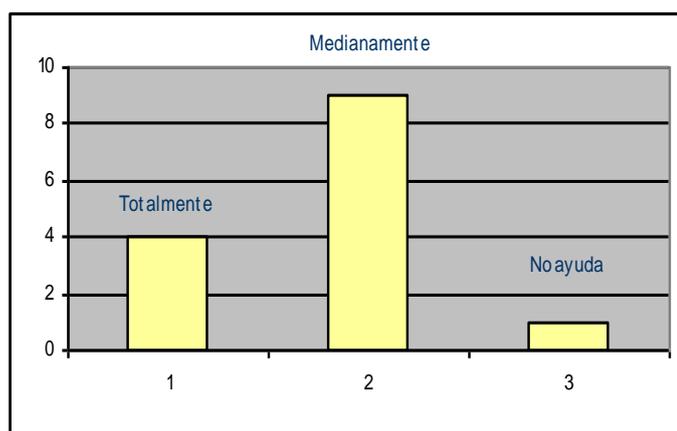
2.2.1.3 Gestión de Dirección

- El liderazgo que tiene la jefatura le ayuda en su trabajo.

Gráfico N° 2 – 25

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	4	0,29
Medianamente	9	0,64
No ayuda en nada	1	0,07
	14	100%

LIDERAZGO EN TRABAJO



Fortaleza Baja

El apoyo que recibe el trabajador por parte del superior es aceptable lo que indica que en un 64% es Medianamente teniendo en cuenta que el jefe si ayuda en su trabajo lo que brinda confianza al empleado para realizar y responder de manera excelente sus obligaciones.,

- La comunicación que mantiene con sus superiores para realizar su trabajo lo considera.

Gráfico N° 2 – 26

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	0,29
Buena	10	0,71
	14	100%

COMUNICACIÓN



Fortaleza Media

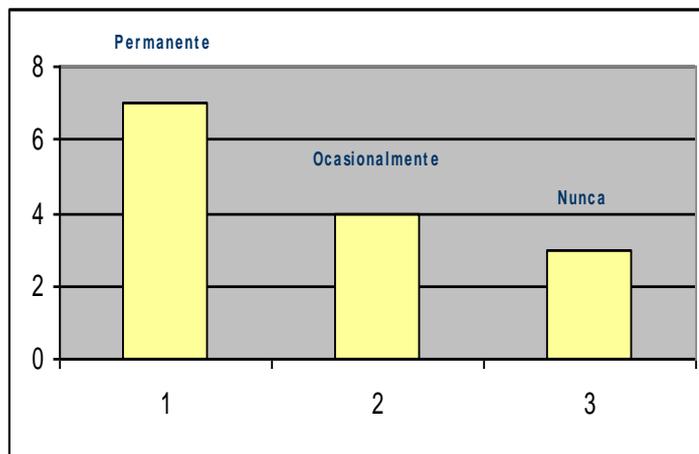
Según los resultados, el personal manifiesta que la comunicación, en el sentido, de que cualquier problema que se encuentran, comunican al inmediato superior, a fin de tomar las soluciones inmediatas que puedan ayudar al cliente o al trabajador en el desempeño de sus funciones, indica que en un 71% es buena, teniendo facultado al trabajador tomar soluciones que se encuentren a la mano de ellos cuya finalidad vaya en beneficio de la empresa.

- La motivación que recibe por realizar su trabajo es.

Gráfico N° 2 – 27

	Frecuencia	Porcentaje
Permanente	7	0,50
Ocasionalmente	4	0,29
Nunca	3	0,21
	14	100%

MOTIVACIÓN



Debilidad Baja

Según los resultados de la pregunta el personal de “transportes Directo” considera que la motivación, de trabajar en equipo, realizar un buen trabajo, de ser eficiente, es permanente en un 50%, ocasionalmente en un 29% y nunca en 21% manifestando que debe ser impulsado por el jefe superior hacia los trabajadores.

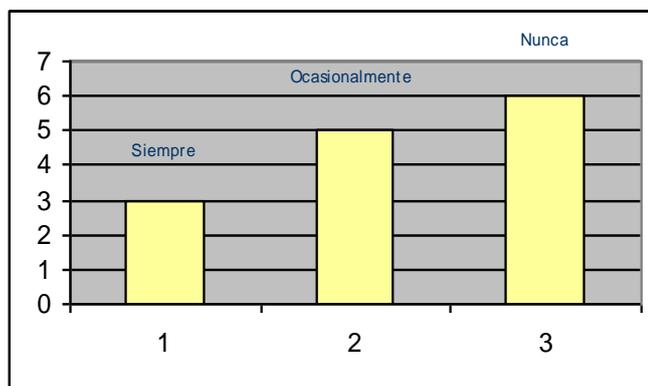
2.2.1.4 Gestión de Control

- Se aplican acciones de control para prevenir accidentes en su trabajo.

Gráfico N° 2 – 28

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	0,21
Ocasionalmente	5	0,36
Nunca	6	0,43
	14	100%

ACCIONES DE CONTROL



Debilidad Alta

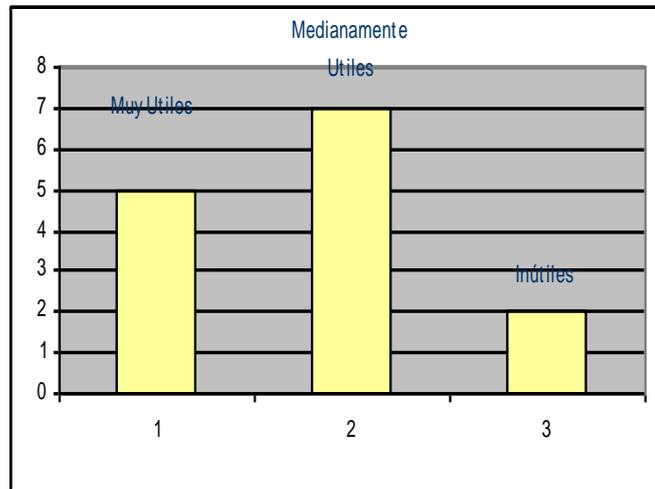
El estudio realizado manifiesta que la empresa en un 43% nunca aplica acciones de control, afectando en un alto grado la integridad del trabajador y despreocupándose de las obligaciones y derechos de cada uno de ellos para cumplir con sus labores.

- Los informes o reportes que realiza usted periódicamente al superior los considera

Gráfico Nº 2 – 29

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Útiles	5	0,36
Medinamente Útiles	7	0,50
Inútiles	2	0,14
	14	100%

INFORMES Y REPORTES



Fortaleza Media

Los datos obtenidos de la pregunta permite a la empresa que todos los reportes realizados por parte de los trabajadores es considerado Medianamente Útiles en un 50% lo que favorece a la empresa tomar medidas y decisiones frente a todo lo acotado por cada uno de ellos.

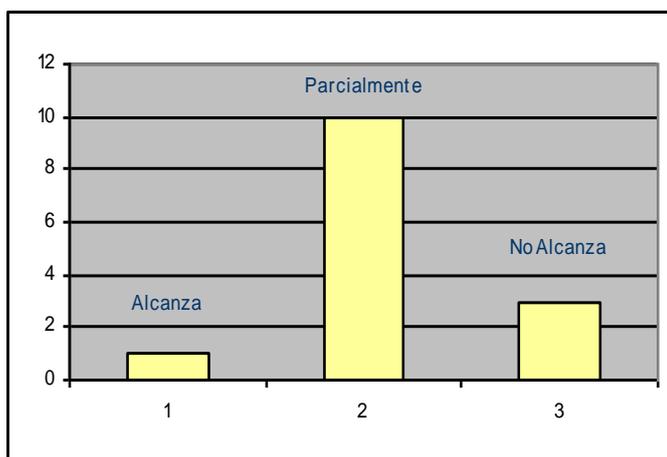
2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA.

- El presupuesto que tiene la empresa lo considera bien formulado.

Gráfico Nº 2 – 30

	Frecuencia	Porcentaje
Alcanza a cubrir las necesidades	1	0,07
Alcanza a cubrir parcialmente	10	0,71
No alcanza a cubrir	3	0,21
	14	100%

PRESUPUESTO



Debilidad Alta

Cuando la empresa analiza el presupuesto, se refiere a dinero designado a cada una de las áreas de la empresa, para cumplir con las necesidades y obligaciones de recursos, como manteniendo de vehículos, sueldos, materiales oficina etc.

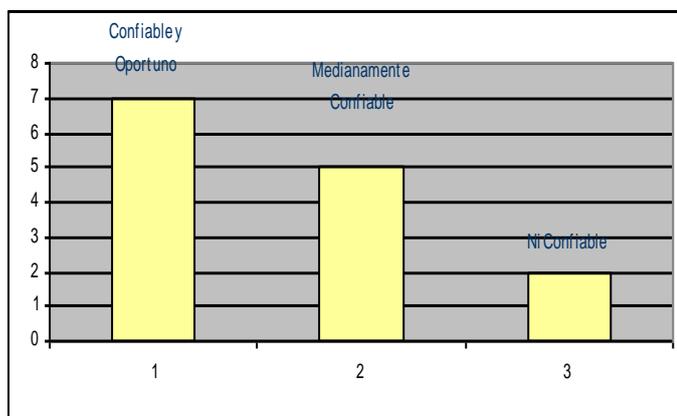
Respecto a la pregunta los resultados obtenidos señalan que el 71% del personal afirma que el presupuesto asignado cubre parcialmente.

- La contabilidad que lleva la empresa la considera.

Gráfico N° 2 – 31

	Frecuencia	Porcentaje
Confiable y Oportuna	7	0,50
Medinamente Confiable	5	0,36
Ni confiable ni oportuna	2	0,14
	14	100%

CONTABILIDAD



Fortaleza Media

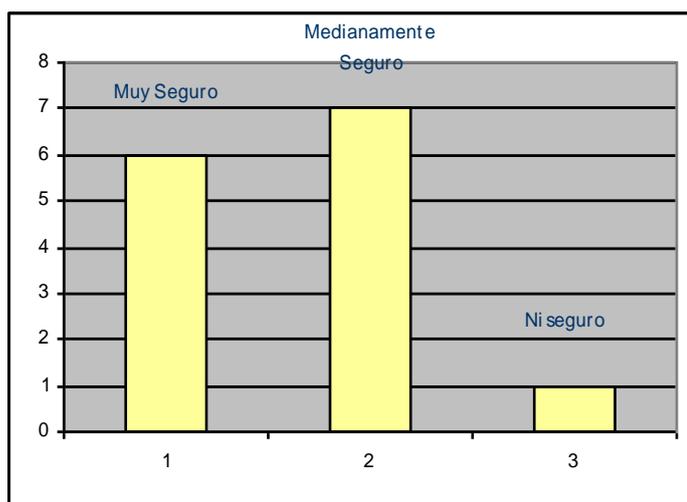
Con los resultados logrados indica que es confiable y oportuna en un 50% la contabilidad lo que permite garantizar en el manejo y cumplir en todas las obligaciones que tiene la empresa.

- Los cobros y pagos que realiza la empresa lo considera.

Gráfico N° 2 – 32

	Frecuencia	Porcentaje
Muy seguros y confiables	6	0,43
Medianamente seguros y confiab	7	0,50
Ni seguros ni confiables	1	0,07
	14	100%

COBROS Y PAGOS



Fortaleza Media

Por medio de los datos obtenidos los cobros y pagos que tiene la empresa representa que en un 50% es Medianamente seguro y un 43% Muy seguro manifestando una ventaja en el manejo financiero.

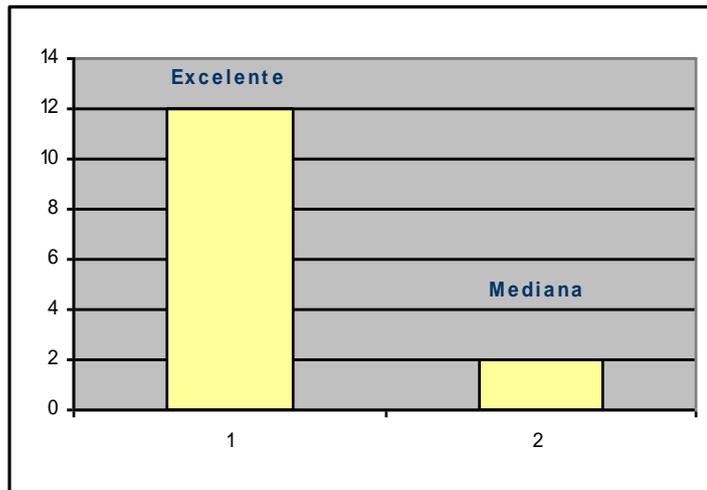
2.2.3 CAPACIDAD DEL TRANSPORTE

- Las condiciones del automotor lo considera.

Gráfico N° 2 – 33

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	0,86
Mediana	2	0,14
Mala		0,00
	14	100%

AUTOMOTOR



Fortaleza Alta

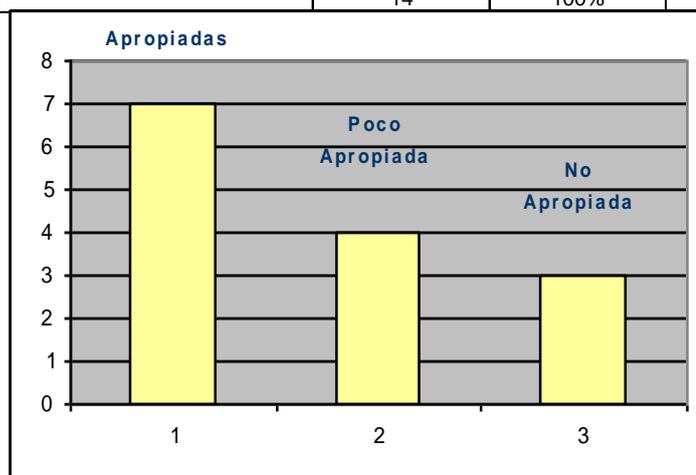
Los parámetros analizados indican que las condiciones de los vehículos de la empresa en un 88% del personal encuestado es excelente brindando seguridad y confianza al cliente interno y externo de la organización.

- Las Herramientas que realiza su trabajo lo considera.

Gráfico N° 2 – 34

	Frecuencia	Porcentaje
Apropiadas	7	0,50
Poco Apropiadas	4	0,29
No Apropiadas	3	0,21
	14	100%

HERRAMIENTAS



Debilidad Baja

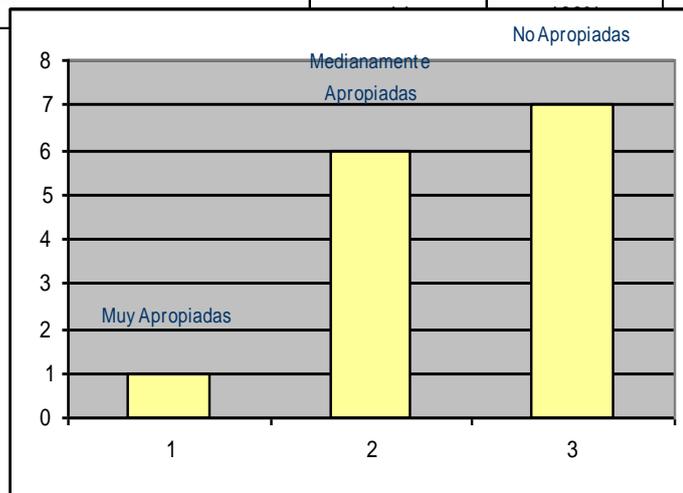
Lo analizado en la pregunta manifiesta que la herramientas que ayudan para el trabajo del personal son apropiadas en un 50% y Poco Apropiadas en un 29% ayudando a la empresa a tomar medidas preventivas en el desarrollo de las actividades.

- Las normas de seguridad que aplica en su trabajo lo considera.

Gráfico N° 2 – 35

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Apropiadas	1	0,07
Medianamente Apropiadas	6	0,43
No Apropiadas	7	0,50

NORMAS DE



SEGURIDAD

Debilidad Alta

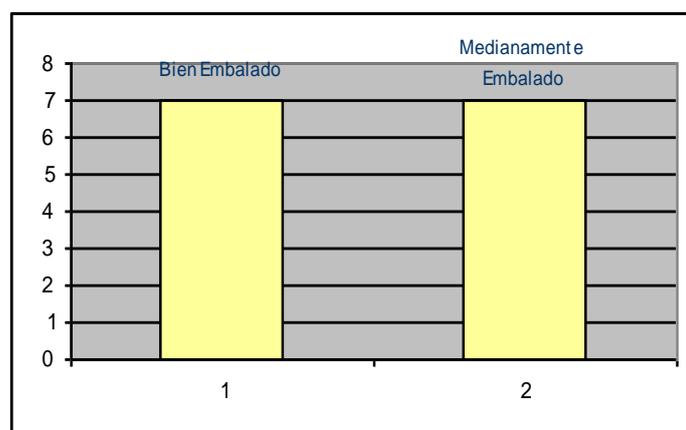
Las consecuencias que podría tener al no establecer y cumplir con normas para realizar el trabajo resultarían muy perjudiciales para la empresa ya que en un 50% no son apropiadas para el desarrollo de actividades.

- La carga que recibe para ser transportada lo considera.

Gráfico N° 2 – 36

	Frecuencia	Porcentaje
Bien Embalado	7	0,50
Medianamente Embalado	7	0,50
	14	100%

CARGA



Fortaleza Media

El embalado es una característica principal del transporte de la mercadería ya que de eso depende en que estado llegue el embarque, teniendo como resultado que e 50% despacha bien embalado y medianamente.

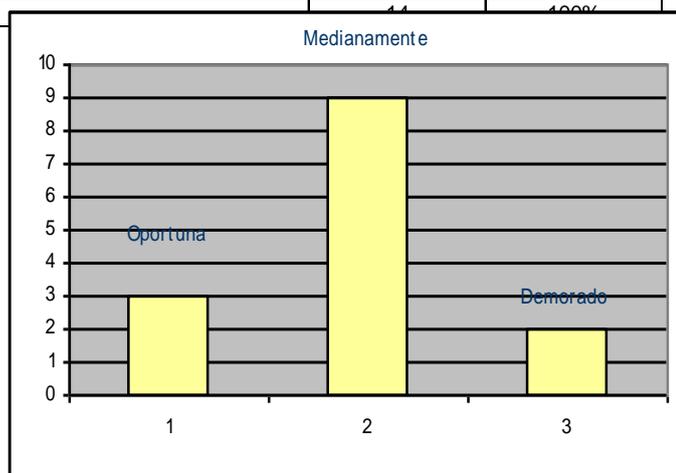
2.2.4 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIOS

- La carga que receipta de los clientes entrega.

Gráfico N° 2 – 37

	Frecuencia	Porcentaje
Forma Oportuna	3	0,21
Medianamente Oportuna	9	0,64
Demorado	2	0,14
	14	100%

ENTREGA DE CARGA



Fortaleza Baja

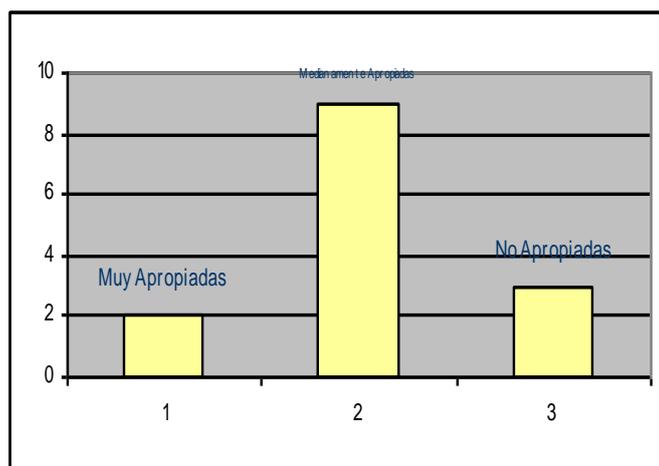
Se refiere a las entregas que se realiza a cada uno de los clientes, si ayudan al cumplimiento eficaz y necesidades de cada cliente lo cual manifiesta que en un 64% se entrega medianamente oportuna, lo que permite a la empresa a mejorar en sus servicios especialmente en las entregas al siguiente día.

- Las rutas para el transporte de la mercadería lo considera.

Gráfico N° 2 – 38

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Apropriadas	2	0,14
Medianamente Apropriadas	9	0,64
No Apropriadas	3	0,21
	14	100%

RUTAS DE



TRANSPORTE

Debilidad Alta

Las carreteras de las ciudades que la empresa ofrece cobertura son extremadamente malas, según los resultados manifiesta que el 64% es medianamente apropiado.

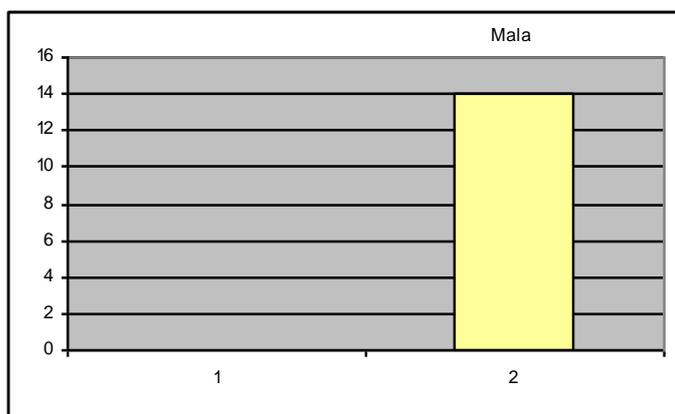
2.2.5 CAPACIDAD TALENTO HUMANO

- La ropa de trabajo o uniforme que le proporciona la empresa lo considera

Gráfico N° 2 – 39

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente		
Buena	0	
Mala	14	1,00
	14	100%

UNIFORME



Debilidad Alta

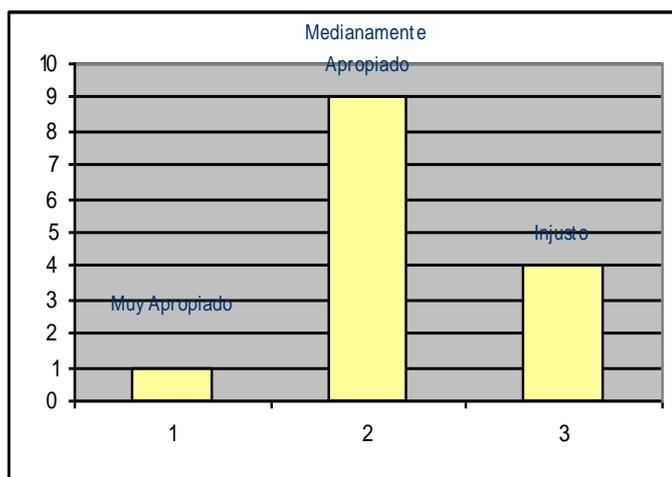
La ropa de trabajo es la imagen de la empresa, según datos obtenidos indican que el 100% es malo, afectando a la empresa y tomar decisiones de solucionar frente al problema de manera inmediata.

- El salario de acuerdo a la calidad y al volumen de trabajo que usted realiza lo considera.

Gráfico N° 2 – 40

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Apropiado	1	0,07
Medianamente Apropiado	9	0,64
Injusto	4	0,29
	14	100%

SALARIO



Debilidad Alta

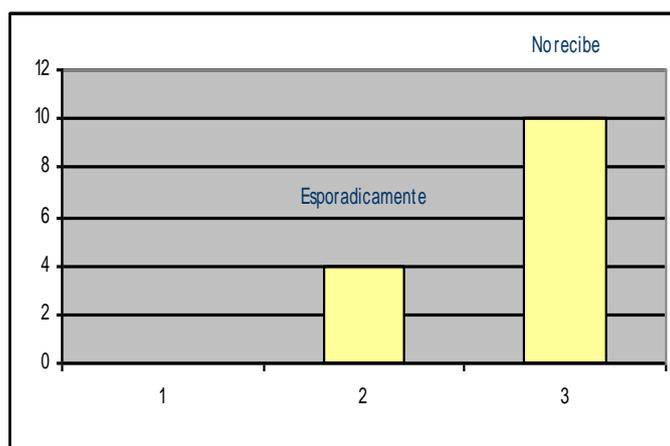
El sueldo de la empresa va de acuerdo a la producción de cada trabajador, determinando los datos obtenidos como medianamente apropiados en un 64% lo que existe una inconformidad por parte del trabajador.

- La capacitación que usted recibe por parte de la empresa para mejorar su trabajo que efectúa y recibe usted.

Gráfico N° 2 – 41

	Frecuencia	Porcentaje
Forma Continua y Práctica	0	0,00
Esporádicamente una vez por año	4	0,29
No recibe capacitación	10	0,71
	14	100%

CAPACITACIÓN



Debilidad Alta

La capacitación está evaluada, según la posibilidad de ejercer bien las actividades asignadas a cada trabajador, para satisfacer plenamente a los clientes, la respuesta obtenida, es que el 71%, dice que no recibe.

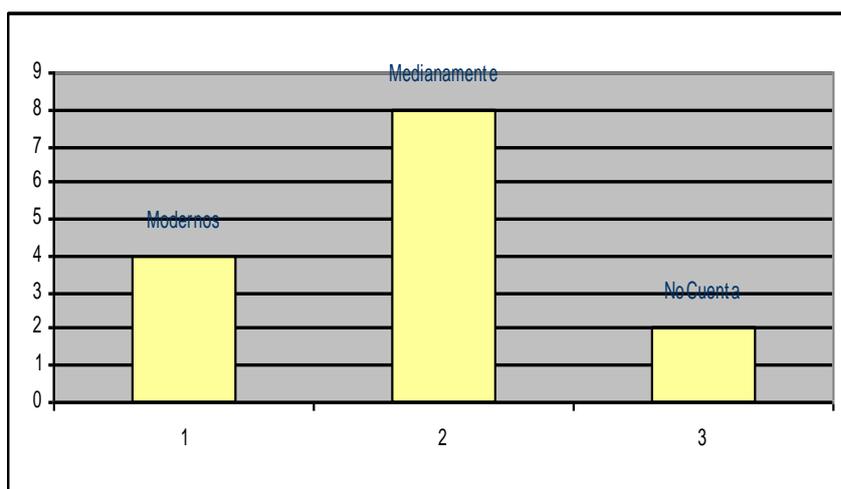
2.2.6 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- Los equipos de computo y los programas de software para realizar su trabajo lo considera

Gráfico N° 2 – 42

	Frecuencia	Porcentaje
Modernos, actualizados y útiles	4	0,29
Medianamente modernos, actualizados y útiles	8	0,57
No cuenta con programas y equipos	2	0,14
	14	100%

**EQUIPOS
COMPUTO**



DE

Fortaleza Baja

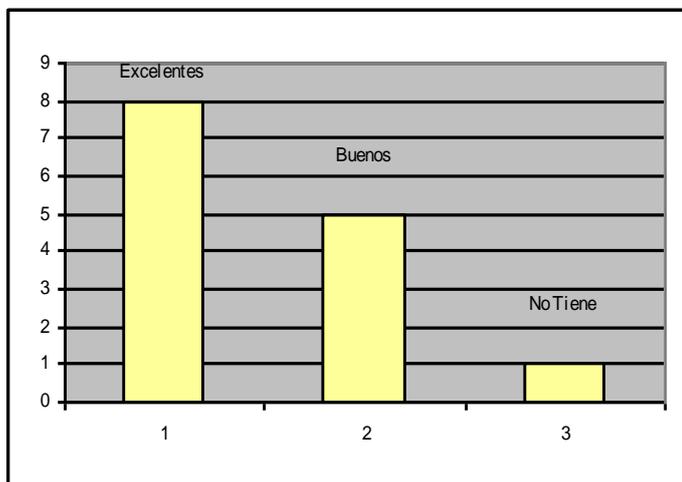
Los equipos de cómputo de la empresa son medianamente modernos y útiles en un 57% y no permiten desarrollar eficientemente las funciones de la empresa y cumplir con los requerimientos de los clientes.

- Los equipos de rastreo satelital para la ubicación de los automotores y la prestación de auxilio en base a estos los considera

Gráfico N° 2 – 43

	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	8	0,57
Buenos	5	0,36
No tiene	1	0,07
	14	100%

EQUIPOS RASTREO



Fortaleza Media

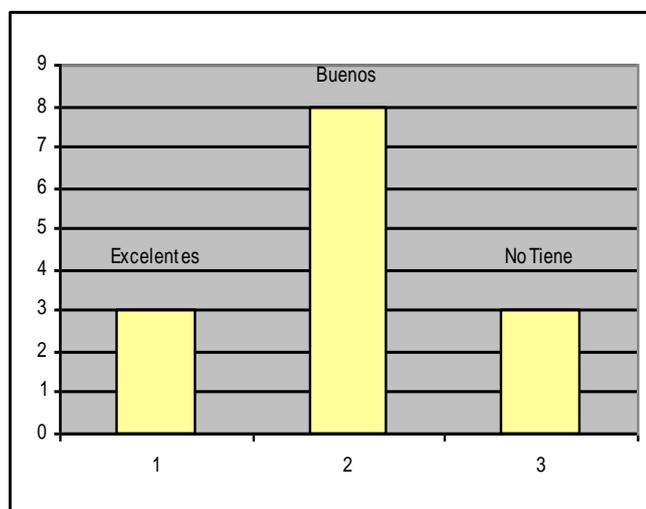
Los equipos de rastreo ayudan a la empresa a mantener un control, exacto de la flota de vehículos teniendo como resultado un 57% como excelente y obteniendo reportes diarios de sus rutas.

- Los sistemas de comunicación e información para el envío y recuperación de datos que requiere en su trabajo lo considera.

Gráfico N° 2 – 44

	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	3	0,21
Buenos	8	0,57
No tiene	3	0,21
	14	100%

SISTEMAS COMUNICACIÓN



Debilidad Baja.

La comunicación de los datos es muy perjudicial a la empresa porque no permite entregar respuestas oportunas y claras frente a cualquier requerimiento del cliente lo cual tenemos como análisis que un 57% lo considera buenos.

2.3 Análisis FODA

2.3.1 Matrices de Impacto.

Presenta de forma resumida todas aquellas actividades o atributos que se derivan del análisis interno de la empresa como aquellos eventos, hechos o tendencias resultado del análisis externo de la compañía.

Todas las variables de estudio serán calificadas como fortalezas o debilidades en el primer caso, y como oportunidades o amenazas en el segundo caso. Esta calificación tiene un rango de 1 a 5, siendo;

1	Bajo
3	Medio
5	Alto

A continuación se procede a detallar el impacto de cada uno de los diferentes aspectos encuestados, para lo cual han sido representados en esta matriz.

2.3.1 Matriz Impacto Externa

Gráfico N° 2 – 45

MATRIZ IMPACTO EXTERNA.									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Político - Legal									
Asamblea y Congreso		X						3-O	
Leyes	X						5-O		
Económicos									
Pib		X						3-O	
Tasas de Interés				X			5-A		
Precio de Bienes				X			5-A		
Social									
Costumbres y Tradiciones	X						5-O		
Migración	X						5-O		
Nivel Educación	X						5-O		
Geográfico									
Clima				X			5-A		
Carreteras				X			5-A		
Tecnológico				X			5-A		
Microambiente									
Clientes									
Tipo de Transporte		X						3-O	
Precio del Transporte	X						5-O		
Tiempo de Entrega					X			3-A	
Servicio de Transporte		X						3-O	
Atención de la Empresa		X						3-O	
Trato de la mercadería		X						3-O	
Proveedores									
Tiempo de Entrega	X						5-O		
Devolución de Pedidos	X						5-O		
Precio de los Productos					X		5-A		
Tiempo de Pago		X						3-O	
Calidad de los Productos	X						5-O		
Forma de Entrega		X						3-O	
Competencia	X						5-O		
Normativa	X						5-O		

2.3.2 Matriz Impacto Interno

Gráfico Nº 2 - 46

MATRIZ IMPACTO INTERNA									
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Gestión Administrativa									
Principios y Valores	X						5-F		
Visión y Misión	X						5-F		
Objetivos		X						3-F	
Planes Operativos					X			3-D	
ORGANIZACIÓN									
Estructura Orgánica				X			5-D		
Funciones y Responsabilidades	X						5-F		
Manuales o Instructivos					X			3-D	
Instalaciones Adecuadas		X						3-F	
Aplicación de los Procesos				X			5-D		
DIRECCION									
Ayuda del Liderazgo			X						1-F
Comunicación en el Trabajo		X						3-F	
Motivación que Recibe						X			1-D
CONTROL									
Aplicación de Acciones				X			5-D		
Informes y Reportes		X						3-F	
FINANCIERA									
El Presupuesto				X			5-D		
Contabilidad		X						3-F	
Cobros y Pagos					X			3-D	
TRANSPORTE									
Condiciones del Vehículo	X						5-F		
Herramientas del Trabajo						X			1-D
Normas de Seguridad				X			5-D		
Carga que Recibe		X						3-F	
COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIOS									
Entrega de la Carga			X						1-F
Rutas del Transporte				X			5-D		
PERSONAL									
Ropa de Trabajo				X			5-D		
Salario				X			5-D		
Capacitación				X			5-D		
TECNOLÓGICO									
Equipos de Computo					X			3-D	
Rastreo Satelital		X						3-F	
Sistemas de Comunicación						X			1-D

2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad

“Es una técnica de análisis estratégico, hace énfasis a las oportunidades y fortalezas como base de la formulación de estrategias.”¹⁶

La Matriz es una herramienta en la cual se puede llegar a determinar cuales son las oportunidades que el medio le ofrece y que la empresa “Transportes Directo”, debe aprovecharlas basándose en las fortalezas que posee

Gráfico N° 2- 47

OPORTUNIDADES / FORTALEZAS		MATRIZ DE APROVECHABILIDAD																TOTAL				
		Asamblea y Congreso	Leyes	Producto Interno Bruto	Costumbres y Tradiciones	Migración	Nivel de Educación	Tipo de Transporte	Precio de Transporte	Servicio de Transporte	Atención de la Empresa	Trato de la Mercadería	Tiempo de Entrega	Devolución de Pedidos	Tiempo de Pago	Calidad de Productos	Forma de Entrega	Competencia	Normativa			
Principios y Valores	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84	1
Misión y Visión	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	3
Objetivos	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58	
Funciones y Responsabilidades	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	82	2
Instalaciones Adecuadas	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	5	64	6
Ayuda del liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	20	
Comunicación en el Trabajo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	56	
Informes y Reportes	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	5	62	8
Contabilidad	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56	
Condiciones del Vehículo	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	5	5	74	4
Carga que Recapta	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	5	5	66	5
Entrega de la Carga	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	28	
Rastreo satelital	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	5	64	7
TOTAL		37	49	35	43	43	43	41	51	41	41	41	53	49	35	51	35	57	47	792		
			6						4				2	5		3		1	7			
	792																					
FORTALEZAS	13																					
PROMEDIO	61																					
	792																					
OPORTUNIDADES	18																					
PROMEDIO	44																					

2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad

Es una técnica de análisis estratégico, hace énfasis a las amenazas y debilidades como base de la formulación de estrategias”¹⁷

¹⁶ www.gestiopolis.com/negocios

Mediante esta matriz se puede llegar a determinar cuales son los aspectos que más pueden ser vulnerables ante las amenazas del medio y al mismo tiempo de la empresa “Transportes Directo”; por lo tanto determinará cuales son estos aspectos, que debe reforzar o dedicar todos los esfuerzos para que a su vez dejen de ser una debilidad y pasen a convertirse en una fortaleza.

Gráfico Nº 2 - 48

MATRIZ DE VULNERABILIDAD									
TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA.									
AMENAZAS DEBILIDADES	Tasas de Interés	Precio de Bienes	Clima	Carretera	Tecnológico	Tiempo de Entrega	Precio de Productos	TOTAL	
		5	5	5	5	5	3	5	
Planes Operativos	3	3	3	3	5	3	3	25	
Estructura Orgánica	5	5	5	5	5	3	5	33	8
Manuales o Instructivos	3	3	3	3	5	3	3	23	
Aplicación de Procesos	5	5	5	5	5	5	5	35	3
Motivación que Recibe	1	3	1	3	1	3	3	17	
Aplicación de Acciones	5	5	5	5	5	3	5	33	7
Presupuesto	5	5	5	5	5	3	5	33	6
Cobros y Pagos	3	3	3	3	5	3	5	25	
Herramientas de Trabajo	1	1	3	3	3	3	3	19	
Normas de Seguridad	5	5	5	5	5	3	5	33	5
Rutas de Transporte	5	5	5	5	5	5	5	35	2
Salario	5	5	5	5	5	3	5	33	9
Uniforme	5	5	5	5	5	3	5	33	4
Capacitación	5	5	5	5	5	5	5	35	1
Equipos de Computo	3	3	5	3	3	3	5	27	
Sistemas de Comunicación	1	1	3	1	1	3	3	15	
TOTAL	62	66	64	66	72	54	70	454	
		4		3	1		2		
	454								
AMENAZAS	7								
PROMEDIO	65								
	454								
DEBILIDADES	16								
PROMEDIO	28,4								

2.3.5 Hoja de Trabajo FODA

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos15/negocios/negocios.shtml#CONCEP>

“La estrategia se desarrolla con base a un análisis de los ambientes internos y externos. Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección”.

La estrategia entonces contempla la utilización de recursos para desarrollar actividades que permitirán obtener resultados, tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una empresa y el programa para hacerle frente.

Gráfico Nº 2 - 49

HOJA DE TRABAJO FODA	
AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- Principios y Valores	1.- Competencia
2.- Funciones y Responsabilidades	2.- Tiempo de entrega
3.- Misión y Visión	3.- Calidad de Productos
4.- Condiciones del vehículo	4.- Precio del Transporte
5.- Carga que receipta	5.- Devolución de Pedidos
6.- Instalaciones Adecuadas	6.- Leyes
7.- Entrega de la carga	7.- Normativa
DEBILIDADES	AMENAZAS
1.- Capacitación	1.- Tecnológico
2.- Rutas de Transporte	2.- Precio de los Productos
3.- Aplicación de Procesos	3.- Carretera
4.- Uniforme	4.- Precio de Bienes
5.- Normas de seguridad	
6.- Presupuesto	
7.- Aplicación de acciones	
8.- Manuales o Instructivos	
9.- Salario	

2.3.6 M

Matriz Estrategias FODA

Gráfico Nº 2 - 50

instalaciones que cuentan con un espacio físico amplio para el bodegaje de cualquier tipo mercadería..

ESTRATEGIAS FA:

Se aplicó la combinación de las Fortalezas y Amenazas

F5 y A4: Incremento del volumen de ventas permite a la empresa aplicar descuentos de acuerdo al volumen de despachos semanales o mensuales que el cliente tenga y otorgando créditos para el cobro del transporte.

F4 y A3: El tener vehículos en buen estado ayuda a que la flota en el trayecto no sufra ningún percance, y no exista mayores gastos en los viajes realizados y fortaleciendo la confianza y seguridad de “Transportes Directo”

F5, F7 y A1: Para entrega y recepción de la carga aplicando nueva tecnología de rastreo ayuda a medir los tiempos exactos de los parámetros analizados.

F4 y A2: El costo de mantenimiento de la flota es alta lo que permite aplicar técnicas de negociación con proveedores y buscar mayores facilidades.

ESTRATEGIAS DO:

Se aplicó la combinación de las Debilidades y Oportunidades

D1, D4, D5, O1, O6 y O7: Capacitación permanentemente al personal ayuda a conocer todas las leyes y normas que debe cumplir para su trabajo y enfrentar a los competidores.

D9, O6 y O7: Cumplimiento cabal, al día, de los salarios del personal con todos sus beneficios de ley y remuneraciones de acuerdo al volumen de trabajo, permitiendo cumplir al trabajador en sus aspiraciones.

D3, O2 y O3: El diseño y aplicación de procesos permite cumplir con los tiempos de entrega y la calidad de los productos y servicios, permitiendo un mayor control de la flota de acuerdo a la ruta asignada.

ESTRATEGIAS DA:

Se aplicó la combinación de las Debilidades y Amenazas.

D2YA3: Diseño de nuevas rutas de transporte que evite el paso por carreteras en mal estado e impedir que se produzca asaltos de los vehículos y la mercadería.

D6, A2 y A4: Realización de estudios de todos los egresos de la empresa permitiendo cubrir totalmente el presupuesto y cumplir con todos los requerimientos para el funcionamiento de la empresa.

F1, F5, F7 y F8: El aprovechamiento tecnológico facilitará en la creación de normas, acciones y manuales que permita a la empresa trabajar bajo esos estándares y cumplir a los clientes en sus requerimientos sobre el servicio de transporte contratado.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Mediante éste capítulo se realiza una propuesta de planificación de corto, mediano y largo plazo para las actividades que tiene que desarrollar la empresa que comprende lo siguiente.

En el campo organizacional el direccionamiento estratégico es de suma importancia, pues son altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico.

“El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de LA REALIDAD para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es

satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas.”¹⁸

En el direccionamiento estratégico se analizan los siguientes aspectos:

- Principios y valores
- Visión,
- Misión,
- Objetivos,
- Políticas,
- Estrategias y cultura corporativa.

3.1 Matriz Axiológica o de Principios y Valores

“Aquellos que son universales por su aplicación a todas las culturas y que tienden a ser permanentes, ya que poco varían en el tiempo, les hemos dado la clasificación de principios”.

“A aquellos que tienden a variar en el tiempo, dependiendo de cada cultura y sus costumbres y del momento histórico en que les damos cabida, los denominamos valores”.

Cada organización social, conciente o inconcientemente, determina cuáles son los conceptos éticos, los " Principios y Valores " que mejor la identifican. De hecho, se ha escogido un grupo de ellos, que por su coincidencia con el pensamiento y conductas, son los que mejor identifican y fundamentan la cultura corporativa.

Los principios y valores que emplea la Empresa de “Transportes Directo”, en sus actividades diarias y de operaciones son:

- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Confianza

¹⁸ www.cmc.ihmc.us/cmc

- Responsabilidad
- Compromiso con la empresa

Gráfico N° 3- 01

MATRIZ AXIOLÓGICA

ACTORES								
TRANSPORTES	CLIENTES	PROVEEDORES	DUEÑOS	COMPETENCIA	SOCIEDAD	ESTADO	MEDIO AMBIENTE	TRABAJADORES
PRINCIPIOS Y VALORES								
Honestidad	X	X	X	-	X	X	-	X
Trabajo en Equipo	X	X	X	-	X	-	-	X
Confianza	X	X	X	X	X	-	-	X
Responsabilidad	X	X	X	-	X	X	X	X
Compromiso con la empresa	X	X	X	-	-	-	-	X
Seguridad	X	X						X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X			X		X

Honestidad

La honestidad es un valor importante que todo trabajador debe proyectar en cada una de sus actividades, como operaciones que realiza, así como con los clientes, proveedores en el pago de sus productos y servicios, empleados para mostrar la transparencia en las operaciones, permitiendo a “Transportes Directo” desarrollarse de manera íntegra en sus labores.

- **Cliente;** porque permite a la empresa ganar confianza en las entregas de sus mercaderías y cumplir con los acuerdos pactados entre las partes cuya finalidad permita ganar a las dos empresas.
- **Proveedores;** se construye un mayor compromiso con la empresa en el abastecimiento de materiales y el beneficio es el cumplimiento en los pagos.
- **Dueños;** es a quienes el personal demuestra los resultados obtenidos y el crecimiento de la empresa.
- **Sociedad;** permite a la empresa ganar la confianza en el despachos de sus envíos que sean entregados puntualmente y sin pérdidas de ningún valor.
- **Estado;** Beneficia en el desarrollo y crecimiento económico de un país.

- **Trabajadores;** Ayuda a que el personal se encuentre comprometido con la empresa y se pueda cumplir con las necesidades del cliente y la empresa.

Trabajo en equipo

Es un principio básico que debe aplicar todo el personal de la Empresa “Transportes Directo”, permitiendo lograr el alcance de ventajas competitivas y servir de guía para las demás empresas dedicadas a la industria del Transporte logrando guiar sus operaciones al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

- **Cliente;** Cada miembro tiene que aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacarse entre ellos sino porque confía en que harán lo mismo cuya finalidad es el cumplimiento y la satisfacción de las necesidades.
- **Proveedores;** Al conformar un equipo de trabajo permite a la empresa dentro de ciertos márgenes tomar sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización para el abastecimiento de los materiales sino realizar inmediatamente los pedidos y cubrir las entregas eficientemente.
- **Dueños;** Al asignar la organización un equipo ayuda a cumplir en la la realización de proyectos determinados, el equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo y dar resultados y beneficios.
- **Sociedad;** Comprende en concienciar a todas las personas y estar unidos en todo trabajo cuya finalidad es combatir factores que permitan hacer daño a todo el grupo.
- **Trabajadores;** Un grupo de personas al trabajar unidos en la misma materia y existiendo una coordinación adecuada les permite facilitar el trabajo y hacerlo de forma inmediata y eficiente.

Es hacer lo necesario para que los demás confíen siempre en organización y poder crecer con los demás a través del ejercicio continuo de la responsabilidad y la honestidad. Es hacer sentir a los clientes que su carga está en buenas manos.

- **Clientes;** Hoy en día, la relación con el cliente es una actividad primordial en la empresa, cuya finalidad es atender a los clientes en el momento indicado por ellos tratando de incrementar el número de retención de clientes y el grado de satisfacción.
- **Proveedores;** Las relaciones de confianza entre proveedores y clientes constituyen un asunto de establecer sólidos vínculos de largo plazo, en que el comprador obtiene un proveedor seguro donde abastecerse y el vendedor sabe que tiene un cliente relativamente estable.
- **Dueños;** Funciona para que la empresa y especialmente los trabajadores puedan sentirse como en casa para desempeñar sus funciones manteniendo y respetando los lineamientos y políticas de la empresa.
- **Competencia;** Ayuda a colaborar entre empresas de la misma industria a cumplir y generar más comercio y obtención de clientes.
- **Sociedad;** Tener una buena relación y cumplir frente a la sociedad incrementa el nivel de confianza e imagen de la empresa.
- **Trabajadores;** Es una característica principal de la empresa porque permite cumplir con los objetivos de la empresa y responsabiliza a cada una de las personas entregadas para cumplir con el cliente.

Se entiende por este valor que se conocen y aceptan los retos y obligaciones del trabajo y se hace lo necesario para lograr el cumplimiento a nivel de excelencia.

Lo cual implica que en el caso de no ser posible lo anterior, se informe oportunamente a los superiores y se busque la ayuda necesaria para cumplir satisfactoriamente las obligaciones.

- **Clientes;** Somos una empresa que trata de ser responsables y ésta responsabilidad se extiende a los clientes, proveedores, empleados, la sociedad en la que estamos inmersos y el ambiente que nos rodea.
- **Proveedores;** Las empresas de transporte se enfrentan, en general, a las mismas clases de responsabilidad civil legal que cualquier otra, por las reclamaciones formuladas por sus clientes, empleados, accionistas o terceros.
- **Dueños;** Cumplir en todos los aspectos relacionados con la empresa beneficiando en común a todo el grupo de trabajo y plasmando las metas del trabajador.
- **Sociedad;** En base a esta evidencia, numerosos ciudadanos, analistas y dirigentes políticos permite resguardar los derechos que se deben cumplir para el desempeño de las funciones de la empresa.
- **Estado;** El cumplimiento de todos los derechos y obligaciones para con el estado permite el normal funcionamiento de la empresa, establece trabajar al día y cumplir en todas sus obligaciones permitiendo afianzar la confianza tanto en la organización con en sus clientes.
- **Medio Ambiente;** Cumplir con las normas que establece para el respeto del medio es una característica principal de la empresa comprometida por la salud de un país.
- **Trabajadores;** El desempeño eficiente de sus labores es el deber del personal, cumpliendo con las normas y políticas de la empresa.

Compromiso con la Empresa

Estamos comprometidos en dar la más alta prioridad de satisfacer los requerimientos de los clientes para el logro de objetivos, valiéndonos para ello de los mejores medios y brindando en todo momento la importancia que merece.

- **Clientes;** El pensamiento más erróneo de una empresa es no privilegiar las necesidades de todos los clientes o retribuir solo a una parte el compromiso es todo el conglomerado que de una u otra manera todos aportan en el desarrollo de la empresa.
- **Proveedores;** El compromiso de la empresa se construye en el campo de lo relacional, y las ventajas económicas explican muy poco el grado de compromiso entre proveedor y la empresa.
- **Dueños;** Alentar a sus empleados a capacitarse más y mejor debe ser entendido como una inversión a largo plazo y un gran compromiso para el desarrollo personal y organizacional.
- **Trabajadores;** La compromiso de la empresa con las personas es el principal activo de una organización, pero lo cierto es que la mayoría de las empresas, aunque sean conscientes de la importancia del capital humano es el origen del desarrollo de una empresa.

Seguridad

“Conjuntos de principios leyes, normas y mecanismo de prevención de los riesgos inherentes al recinto laboral, que pueden ocasionar un accidente ocupacional, con daños destructivos a la vida de los trabajadores o a las instalaciones o equipos de las empresas en todos sus ramos.”¹⁹

- **Clientes;** Garantizar al cliente de las entregas seguras de la mercadería es la principal característica de la empresa y el cubrir riesgos que puedan afectar en las entregas es el valor agregado que brinda la empresa.

¹⁹ www.psicopedagogia.com/definicion/seguridad

- **Proveedores;** El mantener seguridad en los pagos de la empresa compromete al proveedor en su abastecimiento y en proyectar sus flujos teniendo la confianza en la empresa de sus obligaciones.
- **Trabajadores;** Brindar un ambiente de seguridad que garantice el desarrollo de sus actividades al trabajador permite que desarrollen y cumplan las labores optimizando los tiempos e incrementando la productividad.

Respeto

Es hacer manifestaciones de acatamiento, por cortesía. Es cuidar de los intereses, derechos, espacios, tiempos que son del otro y que uno también tiene, es cuidar de las cosas que uno comparte con otro, que no son propias.

“Una frase que puede interpretar esta definición es:”Tus derechos llegan hasta donde empiezan los de los demás”.²⁰

- **Clientes;** Respetar el tiempo del cliente le da a la empresa un ponderación en el grado de satisfacción del clientes y cumplir todas las promesas da el gusto de haber ganado un cliente.
- **Proveedores;** Las relaciones con los proveedores, suelen ser unas relaciones elásticas un "tira y afloja, negociar no es una tarea sencilla, pero si tenemos claro que se logra un mejor resultado si el proveedor confía en nosotros, y le damos un trato agradable y educado nos abrirá muchas puertas a ganarnos esa confianza o el ser un grosero o gritar no quiere decir ser un buen negociador, sino ser un maleducado.
- **Dueños;** Es una característica de cada persona y éste caso los dueños respetar a quien brinda confianza para realizar una actividad.

²⁰ www.gestiopolis.com/definiciones

- **Competencia;** El trabajo ilegal es castigado por la ley un competencia sana es el desarrollo de habilidades propias de cada empresa en el que cada organización aplica estrategias para su mejor desempeño.
- **Sociedad;** El tener derechos y obligaciones por parte de la organización, permite establecer el respeto a los demás y cumplir por parte de la organización.
- **Medio Ambiente;** La preservación del medio ambiente es un importante factor que hay que tener en cuenta si deseamos ayudar verdaderamente a las víctimas de conflictos o de catástrofes naturales.
- **Trabajadores;** Es la imagen cada trabajador que refleja frente a la sociedad y en especial al cliente que en el desarrollo de sus actividades tiene mayor comunicación.

Puntualidad

“La puntualidad es un valor que va más allá de estar a la hora señalada en una cita o en el trabajo. Es más que eso. Es cumplir con una obligación contraída, o con el pago de una deuda, en el plazo establecido y si se interpreta estamos frente a la "palabra" que nos obliga a su cumplimiento por el respeto que debemos tener cuando nos comprometemos en algo. “²¹

- **Clientes;** Debe ser tomada como parte de la imagen de la empresa, pero no solo hablando de la puntualidad para entregar pedidos o la puntualidad del equipo de ventas con un cliente, sino también la puntualidad en las citas como gerentes, dueños o jefes de área, ya sea con una persona externa a la empresa o en alguna actividad interna de la misma.
- **Proveedores;** En un mercado cada vez más competitivo y en el que adquirir cualquier producto o servicio resulta más fácil, el servicio al

²¹ www.geocities.com/definiciones

cliente se está convirtiendo en uno de los argumentos más importantes a la hora de contratar.

- **Dueños;** Es un excelente medio para lograr que nuestros colaboradores realmente “colaboren” con la empresa, si demostramos falta de interés para asistir a las labores no podemos exigirle a los demás que le den una importancia mayor.
- **Estado;** En los pagos que obligan para el funcionamiento de la empresa deben ser exactos en el día y hora indicada lo que permite trabajar sin ningún inconveniente
- **Trabajadores;** Si deseamos puntualidad en la empresa debemos ser los primeros en ser puntuales, si exigimos responsabilidad debemos evitar a toda costa cancelar citas y manejar en forma eficiente nuestro itinerario.

3.2 Misión

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

Se define la misión como el "propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) la historia de la organización; (2) las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) las consideraciones ambientales; (4) los recursos de la organización; y (5) sus capacidades distintivas.”²²

3.2.1 Misión Actual

“Ser la empresa líder en el mercado ofertando nuestro servicio de transporte de puerta a puerta de toda clase de mercadería y encomiendas a la sociedad natural

²² www.promonegocios.net/mercadotecnia

y jurídica llegando a tiempo a sus destinos basándonos en el cumplimiento y responsabilidad que nos caracteriza por la experiencia adquirida.”

3.2.2 Misión Propuesta

Gráfico N° 3 – 02



Proporcionar servicios de la más alta calidad y confiabilidad en el transporte de mercancías y mudanzas, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes a precios justos, contando para ello permanentemente con los mejores elementos humanos y tecnológicos.

3.3 Visión

“Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”²³

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

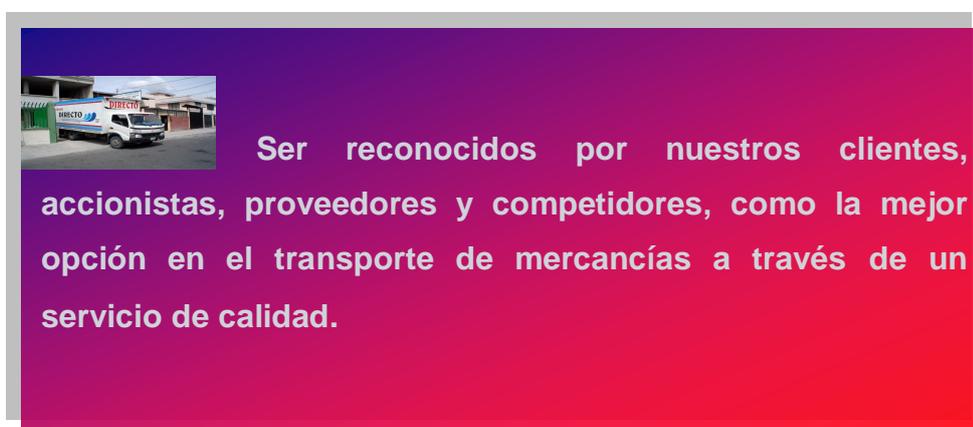
²³ Op.Cit

3.3.1 Visión Actual

“Ser la empresa líder del transporte pesado a nivel local llegando de manera eficiente al lugar de destino logrando una mejora del servicio de forma continúa.”

3.3.2 Visión Propuesta

Gráfico N° 03 – 03



3.4 Objetivos

“Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".”²⁴

En programación es el conjunto de resultados cualitativos que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.

3.4.1 Objetivo General

²⁴ Op.Cit

- Proporcionar servicios de transporte de mercadería a nivel nacional y mudanzas para satisfacer las necesidades del cliente, garantizando calidad y transparencia en un marco de responsabilidad y respeto, marcando un importante diferencial frente a los competidores.

3.4.2 Objetivos Específicos

objetivos específicos responden a las preguntas, ¿QUE?; ¿PARA QUE?; ¿CUÁNDO?, ¿CUÁNTO?; y ¿DÓNDE? Y son de tres tipos: de supervivencia, mantenimiento y disminución.

2.1 Objetivos Crecimiento

- Incrementar el [volumen](#) de [ventas](#) en un 20% así como también la cantidad de fletes, en el primer trimestre del año 2008, fidelizando a los clientes y realizando las entregas de inmediato.
- Ampliar la participación en el mercado a partir del segundo semestre del año 2008 e incrementar un servicio de valor agregado que permita al cliente confiar plenamente la carga o mercadería transportada.
- Incrementar el margen de [rentabilidad](#) y beneficios para el personal y los accionistas de la empresa en un 20% en el cuarto trimestre del año 2008.
- Mantener un nivel de [precios](#) que permita elevar el [volumen](#) de [ventas](#), durante el año 2008 y 2009.
- Extender la cobertura de fletes al norte del país, optimizando el transporte de mejores rutas y vías, en el segundo trimestre del año 2009, brindando al cliente mayor confianza en sus entregas

- Obtener un sistema de Administrativo para el año 2009 que se ajuste a las necesidades del Transporte de carga para obtener información pertinente y confiable sobre el traslado de la mercadería.
- Proporcionar el mejor y más adecuado servicio a quienes han honrado con la confianza en tan delicada tarea, brindando la oportunidad de crecer y cumplir con las expectativas que el mercado exige
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la logística y Distribución, que permitan cumplir con los servicios en el 2011.

2.2 Objetivos Mantenimiento

- Determinar si los parámetros de entrega y recepción de mercadería a tiempo han influenciado en el grado de insatisfacción del cliente durante el primer semestre del año 2008.
- Cumplir con los planes y políticas que la Empresa “Transportes Directo” implante hacia el personal y los clientes, a partir del año 2008 hasta el 2012.
- Cumplir con las entregas de las mercaderías de acuerdo a los días acordados en el contrato y las condiciones establecidas entre la empresa y el cliente.
- Mantener relaciones claras y transparentes con los proveedores, para promover un mutuo desarrollo y acuerdos entre las partes a partir del en el tercer trimestre del 2008.
- Cumplir con el mantenimiento de la flota, cuya finalidad permita a “Transportes Directo” una mayor durabilidad del automotor en la producción hasta el 2010.

2.3 Objetivos Disminución

- Aplicar normas y procedimientos establecidos que permitan reducir los índices de siniestralidad por acción de la delincuencia durante el segundo semestre del 2008.
- Comunicar al cliente sobre la ocurrencia de cualquier hecho durante el traslado de la mercadería para reducir los reclamos de los clientes a partir del 2008.
- Organizar la distribución de trabajo, para lograr un mejor funcionamiento, del grupo de trabajo a partir del 2011.
- Diseñar y ampliar las rutas de transporte que permita a la empresa reducir sus costos operativos y optimizar su productividad a partir del año 2010.
- Verificar que el almacenamiento de la mercancía dentro del vehículo se realice en forma segura contra movimientos bruscos y evitando que queden espacios debido a los cuales la carga se mueva y sufra daños, “Transportes Directo aplicara a partir del segundo trimestre del 2008.
- Transportar la mercadería mediante la contratación de escoltas de guardianía, coordinando las medidas necesarias para proteger la carga a partir del segundo semestre del año 2010

3.4 Políticas

“Se entenderá por políticas al conjunto de criterios generales que establecen el marco de referencia para el desempeño de las actividades en materia de obra y servicios relacionados con la misma, constituirán el instrumento normativo de mas alta jerarquía en la materia al interior de la empresa y servirá de base para la emisión de los lineamientos.”²⁵

²⁵ <http://info4.juridicas.unam.mx/unijus>

3.4.1 Política General

- Se atenderá de manera prioritaria las necesidades y expectativas de los clientes con objetivos de productividad y crecimiento, para asegurar estándares de calidad en los procesos de logística y comunicación, con un talento humano, comprometido e idóneo.

3.4.2 Área de Recursos Humanos.

- La jornada de trabajo para el personal Administrativo será de 9 horas diarias, de lunes a viernes, en un horario de 9:00 – 13:00 y de 14:00– 19:00; su horario de almuerzo, puede ser movido de acuerdo a los requerimientos de autoridades.
- La jornada de trabajo del personal Operativo será de acuerdo a la duración del viaje y al turno al que se encuentre el vehículo en la compañía, de Lunes a Sábado, incluido feriados y días festivos.
- En el caso que un trabajador no vaya a laborar un día y no sea comunicado en la empresa se llevará a cabo el respectivo descuento de acuerdo a lo que corresponde a cada uno; y si llegare a faltar dos o más días se realizar el respectivo informe al Ministerio de Trabajo por abandono del mismo y quedará separado de la empresa.
- La atención, del personal Administrativo debe ser cordial, amable y respetuosa, que permita orientar y ayudar en cualquier requerimiento de los clientes.
- Todo trabajador de la Empresa tendrá derecho a vacaciones de acuerdo a lo que establece la Ley, o se llegará a un acuerdo para pagar un valor adicional por vacaciones trabajadas por parte del empleado.
- Los conductores, ayudantes y secretarias son responsables que la mercadería despachada se entregue de acuerdo a lo facturado y en perfectas condiciones. Si el trabajador comete errores ya sea por

descuido, desaprensión, mala práctica o cualquier otra razón, tendrá que asumir sus consecuencias de acuerdo a su gravedad, con el debido descuento de sus haberes.

3.4.2 Área de Operaciones.

- El conductor y el ayudante deben verificar que al recibir la mercancía los documentos legales necesarios se encuentren en orden.
- Toda mercadería tendrá un rótulo que identifique su contenido.
- Es necesario que el conductor porte documentación sobre la mercadería transportada, dicha información debe guardarse en un sobre sellado, el cual solamente podrá ser abierto en caso de que una autoridad competente lo requiera.
- El Conductor debe tener en cuenta el modelo del vehículo y su estado técnico y mecánico.
- Cualquier anomalía que se presente en el trayecto debe comunicarse a la Compañía para recibir instrucciones pertinentes.
- Todo conductor tendrá un plan de ruta para cada viaje con el respectivo código.

3.4.3 Área de Mantenimiento.

- El Conductor y el ayudante serán las dos personas responsables del mantenimiento preventivo del vehículo y de constatar la mercadería que embarcan se encuentre en buen estado para ser transportada y entregar en su destino final.

- El conductor deberá preparar y reportar, un informe semanal del vehículo manejado, indicando cualquier defecto que pudiera afectar la seguridad del vehículo.
- En caso de accidente donde esté involucrado el vehículo de la empresa, el conductor deberá reportar a la compañía inmediatamente.
- Los vehículos contarán con pólizas de seguro, será en el caso de algún accidente contra terceros que tenga la cobertura de responsabilidad civil, dependiendo del tipo de operación que lleve a cabo el conductor.
- El Conductor deberá comprobar que se encuentra en óptimas condiciones físicas para realizar el viaje de acuerdo a la ruta de destino.
- Los vehículos de la empresa deben cargar combustible antes de realizar el viaje en presencia del supervisor o jefe operativo adjuntando su respectiva factura.
- Durante el viaje el Conductor y el ayudante deben examinar la carga y métodos de aseguramiento periódicamente y verificar que el vehículo se encuentre en perfectas condiciones para continuar con el viaje.

3.4.4 Área de Cobros.

- Los clientes frecuentes tendrán un crédito de 30 días a partir de la entrega de los documentos de respaldo y la facturación por parte de “Transportes Directo”; pasado ese periodo la empresa cargará un interés por mora del 5% del valor total de la factura.

- Los cobros en Provincias se realizará contra entrega; es decir al cliente se le entrega la mercadería y en ese mismo momento está obligado en cancelar el valor total del flete sin ningún descuento, porque ya son valores acordados entre las partes.
- Los fletes cancelados serán aquellos realizados por clientes que se acercan a las oficinas, se les receipta la mercadería y en ese instante se les factura y cancelan para llevar al destino que indique el contratante.
- En caso de que algún cobro haya sido efectuado por cualquier trabajador de la empresa y no haya reportado a la empresa, será descontado su quincena y será multado con VEINTE DÓLARES AMERICANOS; por no reportar dicho cobro.

3.4.5 Área de Pagos.

- Los pagos a Proveedores, se realizará la primera semana de cada mes; o de acuerdo a la negociación que se haya pactado con el proveedor.
- Con el personal contratado está acordado un mensual, pagando quincenalmente el 50% del sueldo estipulado, los beneficios de ley se cancelará de acuerdo a lo que la ley estipula en los meses y el valor indicado y el otro 50% al final del mes realizando los respectivos descuentos.
- En el caso que un trabajador no vaya a laborar un día, deberá comunicar a la empresa con el debido justificativo.
- Los Servicios Básicos, el IVA y el Impuesto a la Renta se cancelará con dos días de anticipación de acuerdo a las fechas de corte de cada

servicio, los pagos se realizará en efectivo respaldado de la factura de cada uno de los desembolsos.

3.4.6 Conductores.

- No deberán subir pasajeros durante el trayecto y si llega suscitar el dicho evento, el infractor será multado con TREINTA DÓLARES AMERICANOS.
- Para el abastecimiento de combustible el Conductor debe apagar el motor, no fumar y mantener la nariz de la manguera en contacto con la boca del tanque y verificar que el valor del pedido se igual al valor de la máquina.
- Los conductores cualquier compra que realicen para el vehículo deben sustentar su valor con factura, caso contrario no será deducible ese gasto por parte de la empresa ni reembolsable al conductor.

3.5 Estrategias

Las estrategias se encuentran establecidas en el Capítulo II en la Matriz de Análisis FODA.

A continuación se muestra el Plan Operativo Anual 2008 para La Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

3.6 Planificación Operativa

Este supone la organización de la gestión operativa de las organizaciones en torno al proceso resultados - productos - recursos. A fin de alcanzar esta

situación, la implantación de la gestión por resultados exige una serie de transformaciones al interior de las organizaciones:

“El plan Operativo Anual es una herramienta que permite el cumplimiento de los objetivos de los Planes de Desarrollo, los mismos que se manifiestan en la ejecución de las políticas, programas, y proyectos. El Plan Operativo como agenda de trabajo facilita al reajustarse de las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, así como a los cambios en variables imposibles de prever en el largo plazo”²⁶

²⁶ www.emagister.planoperativo.com

3.6.1 Plan Operativo Semanal

PLAN ACCIÓN SEMANAL

TIEMPOS ACTIVIDADES	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO		EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
									INGRESOS	EGRESOS		
Recepción de mercadería en Oficinas								Secretaria	1800,00	300,00		
Contacto de mercadería Vía Telefónica								Secretaria	1000,00	100,00		
Asignación del vehículo para realizar los embarques								Jefe Operaciones		150,00		
Retira la mercadería de las empresas								Conductor		120,00		
Facturación y cobro								Contabilidad		80,00		
Verificación del volumen de carga para cada ciudad								Jefe Operaciones		0,00		
Diseño de la Ruta								Jefe Operaciones		0,00		
Embarque de la mercadería								Conductor y Ayudante		50,00		
Entrega Facturas								Conductor		0,00		
Transporte Mercadería								Conductor y Ayudante		800,00		
Entrega de la carga a los clientes.								Conductor y Descargadores		160,00		
Reporte de la mercadería entregada								Conductor		10,00		
Recepción de las facturas								Contabilidad		0,00		
Cobro de las facturas a crédito								Contabilidad		50,00		
Mantenimiento y limpieza de los vehículos								Conductor y Ayudante		300,00		
SUBTOTAL									2800,00	2120,00		
SIPERAVIT										680,00		
TOTAL									2800,00	2800,00		

PLAN OPERATIVO ANUAL



EMPRESA: TRANSPORTES DIRECTO

TIEMPO ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												Responsables		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Incrementar el Volumen de ventas en un 20%															
Actualizar la publicidad															Administración
Entregar la carga en 24 Horas															Jefe Operaciones
Disminución de reclamos															Jefe Operaciones
Mayor cobertura para las entregas															Jefe Operaciones
Incrementar la seguridad															Administración
Ampliar la participación en el Mercado															
Brindar servicios agregados sin costo.															Jefe Operaciones
Mayor comunicación con el cliente															Secretarías
Mantener los precios de los servicios															
Reducir costos operativos															Administración
Diseñar rutas Transporte															Administración
Seleccionar clientes															Administración
Cumplir con los planes y políticas															
Capacitar a los trabajador y comprometer con la empresa															Administración
Establecer funciones y responsabilidades															Administración
Fortalecer clima organizacional															Administración
Cumplir con el mantenimiento de la flota															
Control y monitoreo de la flota															Conductor
Establecer un programa adecuado de mantenimiento															Conductor
No sobrepasar la capacidad nominal de la carga indicada para cada vehículo															Conductor
Reducir los índices de siniestralidad															
Controlar el ciclo de viaje															Jefe Operaciones
Utilizar coches para la carga y descarga mercadería															Jefe Operaciones
Realizar descansos necesarios durante la conducción															Conductor

3.6.2 Mapa estratégico 2008 – 2012.

“Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI, de acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.”⁴⁵

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la [estrategia de una organización](#), y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las medidas para evaluar su performance.

⁴⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat

MAPA ESTRATÉGICO TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA. 2008 - 2012

VISIÓN

Ser reconocidos en el largo plazo por nuestros clientes, accionistas, proveedores y competidores, como la mejor opción en el transporte de mercancías a través de un servicio de clase nacional.

MISIÓN

Proporcionar servicios de la más alta calidad y confiabilidad en el transporte de mercancías y mudanzas, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes a precios justos, contando para ello permanentemente con los mejores elementos humanos y tecnológicos.

2008

Objetivos

- 1.- Cumplir con planes y políticas
- 2.- Mayor participación en el Mercado
- 3.- Mantener un nivel de precios

Estrategias

- 1.- Difusión de la propuesta estratégica
- 2.- Cumplimiento con las entregas en los tiempos acordados.
- 3.- Optimiza la capacidad de carga del vehículo.

Políticas.

- 1.- Se aplicará buena relación con el cliente
- 2.- Cero Reclamos
- 3.- Cumplirá los precios acordados

2009

Objetivos

- 1.- Diseñar rutas de transporte
- 2.- Obetner un sistema Administrativo
- 3.- Incrementar la Rentabilidad

Estrategias

- 1.- Entregas eficientes
- 2.- Aplica nueva tecnología
- 3.- Aplicación de procesos de control.

Políticas.

- 1.- Se tendrá mayor compromiso con el cliente
- 2.- Se Agilitará requerimientos de clientes.
- 3.- Reducirá los costos operativos.

2010

Objetivos

- 1.- Cumplir con el mantenimiento de la flota.
- 2.- Viajar escoltado por guardias
- 3.- Extender la cobertura.

Estrategias

- 1.- Entrega a los conductores manuales de mantenimiento.
- 2.- Fortalece la seguridad del transporte
- 3.- Cobertura más ciudades.

Políticas.

- 1.- Se Viajará con vehículos en perfecto estado.
- 2.- Confianza con el cliente
- 3.- Se llegará donde el cliente lo pide.

2011

Objetivos

- 1.- Organizar la distribución del trabajo
- 2.- Desarrollar Alianzas Estratégicas
- 3.- Adquirir dos unidades a finales del año.

Estrategias

- 1.- Instalaciones amplias
- 2.- Otorgar descuentos de acuerdo al despacho
- 3.- Factibilidad en el financiamiento.

Políticas.

- 1.- Se ordenará y cuidara la mercadería
- 2.- Flexibilidad en los negocios
- 3.- Se aprovechará el beneficio.

2012

Objetivos

- 1.- Mejorar el clima organizacional.
- 2.- Mejorar la imagen de la empresa
- 3.- Satisfacer permanentemente las necesidades del cliente

Estrategias

- 1.- Capacitación permanente.
- 2.- Difusión y aplicación de principios y valores.
- 3.- Aplicación permanente de la visión y misión.

Políticas.

- 1.- Se conformará grupos de trabajo
- 2.- Se creará un buzón de quejas y reclamos
- 3.- Se realizará planes de acción anticipados

PRINCIPIOS Y VALORES

- * **Honestidad**
- * **Trabajo en Equipo**
- * **Confianza**
- * **Responsabilidad**
- * **Compromiso con la empresa**

CAPÍTULO IV

LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS.

Este capítulo tiene como objetivo inventariar, seleccionar y analizar los procesos de la empresa a fin de identificar problemas que posean cada uno de ellos en cuanto a personal, tecnología, espacio físico, tiempos y costos, además se identificará responsables de las distintas actividades y procesos.

4.1 Diagrama de Calidad.

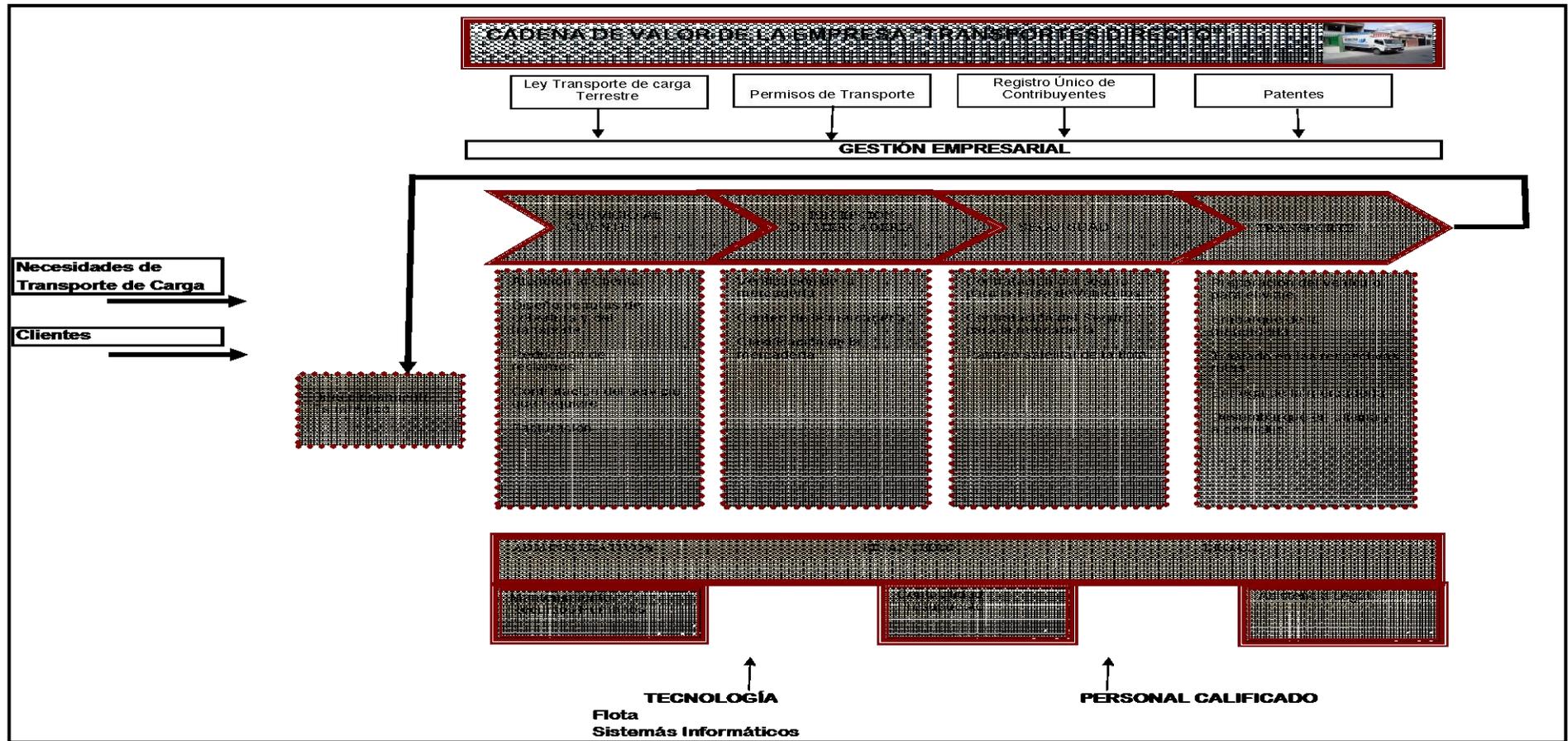
“Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.”²⁸

Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

²⁸ www.eumed.net/coursecon/libreria

Gráfico Nº 04 – 01



4.2 Diagrama IDEF - 0

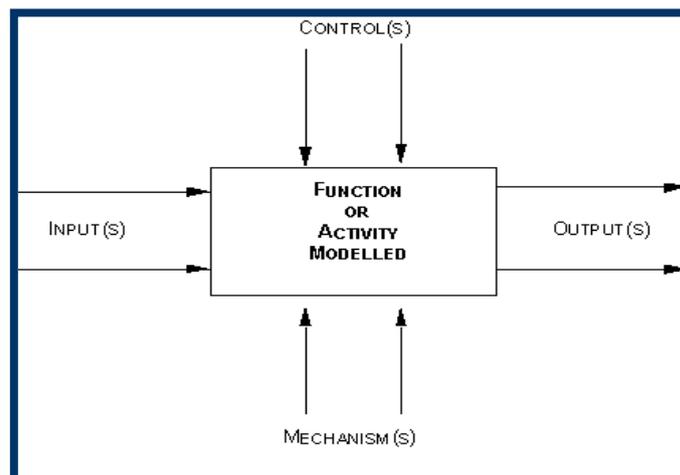
“El IDEF0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo.

El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas²⁹

- 1) Procesos o actividades
- 2) inputs (insumos)
- 3) controles,
- 4) mecanismos o recursos para la realización de tareas
- 5) Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos)

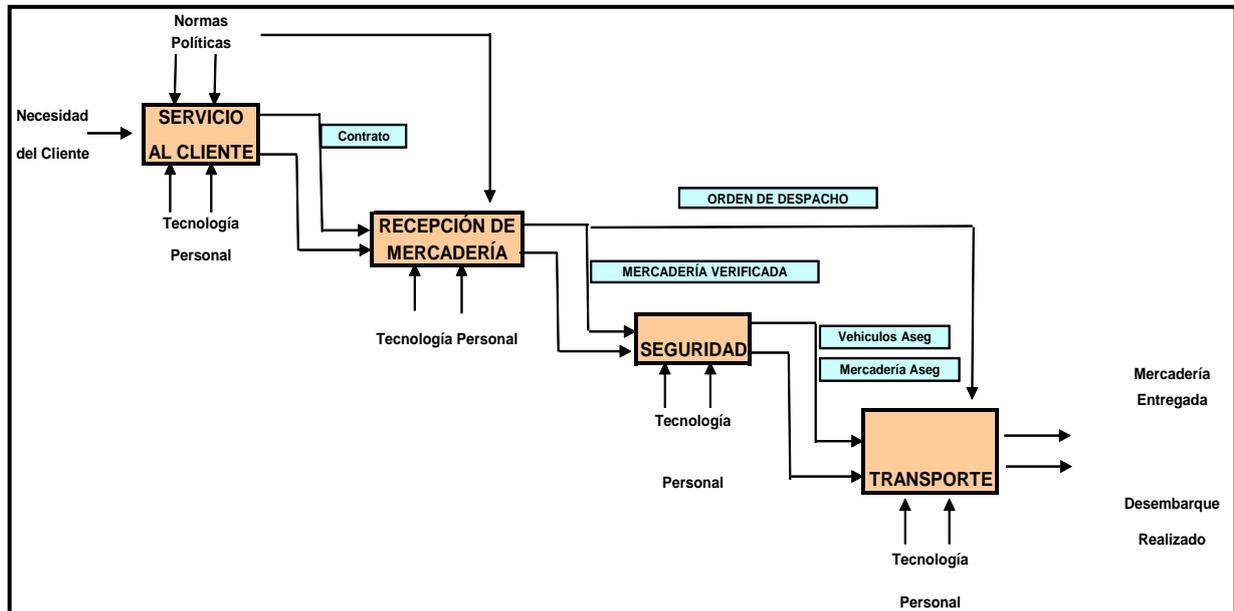
El elemento central del "diagrama" en que se describe (modeliza) el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan inputs, outputs, controles, mecanismos que permiten operar:

Gráfico N° 04 - 02



²⁹ <http://sunwc.cepade.es/>

Gráfico N°. 04- 03



4.3 Inventario de Procesos

Para empezar con el análisis de procesos es necesario realizar un inventario de ellos, detallándolos por áreas, a fin de identificar los diferentes procesos que existen en la empresa de “Transportes Directo”.

Procesos Gobernantes

- Direccionamiento Estratégico

Procesos Básicos

Servicio al cliente

- Atención al cliente
- Diseño de rutas de cobertura.
- Contratación del servicio requiere.
- Reducción de reclamos
- Facturación

Recepción de Mercadería

- Verificación de la mercadería.

- Conteo de la mercadería.
- Clasificación de la mercadería.

Transporte

- Preparación del vehículo para el viaje
- Embarque de la mercadería.
- Traslado de la mercadería en la respectiva ruta.
- Entregas oportunas y eficientes.
- Desembarque en oficina y a domicilio

Seguridad

- Contratación del seguro de la flota de vehículos.
- Contratación del Seguro para la mercadería.
- Rastreo satelital de la flota.

Procesos de Apoyo

Administrativo.-

- Mantenimiento
- Recursos Humanos

Financiero

- Contabilidad
- Presupuesto

Legal

- Asesoría Legal

4.4 Selección de Procesos.

Una vez identificados los procesos que tiene la empresa “Transportes Directo”, se procede a identificar los de mayor impacto, sobre los requerimientos importantes del cliente externo; por ello se debe considerar si los procesos son importantes y necesarios para la empresa y además si constan dentro de las estrategias que se establecieron en el análisis FODA efectuado anteriormente.

Para seleccionar los procesos más importantes y necesarios que deben analizarse en la empresa, se ha planteado tres preguntas claves que permitan seleccionarlos.

- 1.-** Este proceso se considera muy importante y necesario para lograr los objetivos de la empresa.
- 2.-** Es necesario éste proceso para atender en forma oportuna las necesidades del cliente.
- 3.-** Si se mejora éste proceso se logra una mejor imagen de la empresa.

Las preguntas anteriormente planteadas serán valoradas de la siguiente manera: El 40% para la primera pregunta, el 30% para la segunda y tercera pregunta. Con un puntaje de 5, 3, o 1; siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.

Los procesos más importantes y necesarios para “Transportes Directo” serán aquellos que logren el puntaje más alto. Constituyéndose los que se encuentren en el rango 5 de puntuación.

Gráfico N° 04- 04

**SELECCIÓN DE PROCESOS DE LA
EMPRESA TRANSPORTES DIRECTO.**



LISTA DE PROCESOS	A	B	C	TOTAL	TIPO DE PROCESO
	40%	30%	30%		
Procesos Gobernantes					
Direccionamiento Estratégico	5	5	5		Gobernante
	2	1,50	1,50	5	
Procesos Básicos					
Atención al Cliente	5	5	5		
	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Diseño de rutas de cobertura y del transporte.	5	5	5		
	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Reducción de reclamos	0	5	5		
	0	1,50	1,50	3,00	
Contratación del servicio que requiere	0	5	5		
	0	1,50	1,50	3,00	
Facturación.	0	5	5		
	0	1,50	1,50	3,00	
Verificación de la mercadería.	0	0	5		
	0	0	1,50	1,50	
Conteo de la mercadería.	0	0	5		
	0	0	1,50	1,50	
Clasificación de la mercadería.	0	0	5		
	0	0	1,50	1,50	
Contratación del seguro para la Flota de Vehículos.	5	5	5		
	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Contratación del Seguro para la mercadería.	5	5	5		
	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Rastreo satelital de la flota.	5	5	5		
	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Preparación del vehículo para el viaje.	5	5	5		
	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Embarque de la mercadería.	0	0	5		
	0	0	1,50	1,50	
Traslado en las respectivas rutas	0	0	5		
	0	0	1,50	1,50	
Entregas oportunas y eficientes.	5	5	5		
	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Desembarque en oficina y a domicilio.	0	5	0		
	0	1,50	0	1,50	
Procesos Apoyo					
Administrativo	0	5	5		
	0	1,50	1,50	3,00	
Mantenimiento	0	5	0		
	0	1,50	0,00	1,50	
Recursos Humanos	0	5	5		
	0	1,50	1,50	3,00	
Financiero	5	0	5		
	2,00	0,00	1,50	3,50	
Contabilidad	0	5	5		
	0,00	1,50	1,50	3,00	
Presupuesto	5	5	5		
	2,00	1,50	1,50	5,00	Apoyo
Legal	0	5	5		
	0,00	1,50	1,50	3,00	
Asistencia Legal	5	5	5		
	2,00	1,50	1,50	5,00	Apoyo

4.4.1 Listado de Selección de Procesos

Gráfico N° 04- 05

PROCESOS SELECCIONADOS DE LA EMPRESA TRANSPORTES DIRECTO.



LISTA DE PROCESOS	A	B	C	TOTAL	TIPO DE PROCESO
Direccionamiento Estratégico	2,00	1,50	1,50	5,00	Gobernante
Atención al Cliente	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Diseño de rutas de cobertura y del transporte.	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Contratación del seguro para la Flota de Vehículos.	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Contratación del Seguro para la mercadería.	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Rastreo satelital de la flota.	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Preparación del vehículo para el viaje.	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Entregas oportunas y eficientes.	2,00	1,50	1,50	5,00	Básico
Presupuesto	2,00	1,50	1,50	5,00	Apoyo
Asistencia Legal	2,00	1,50	1,50	5,00	Apoyo

4.5 Mapa de Procesos Seleccionados

La conformación del Mapa de proceso es una actividad compleja y que requiere la implicación del grupo de personas, el mapa de proceso debe ser compartido por todos los miembros de la organización. Esto compromete a todos los integrantes de la entidad con el cumplimiento de la razón de ser de la misma.³⁰

Por último es importante destacar que el Mapa de proceso debe revisarse cada cierto período de tiempo con el propósito de mantenerlo actualizado.

En el mapa de procesos para la empresa “Transportes Directo”, podemos observar los diferentes procesos:

Gobernantes.- “Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.”³¹

³⁰ www.wikilearning.com/monografia/consideraciones_teoricas.

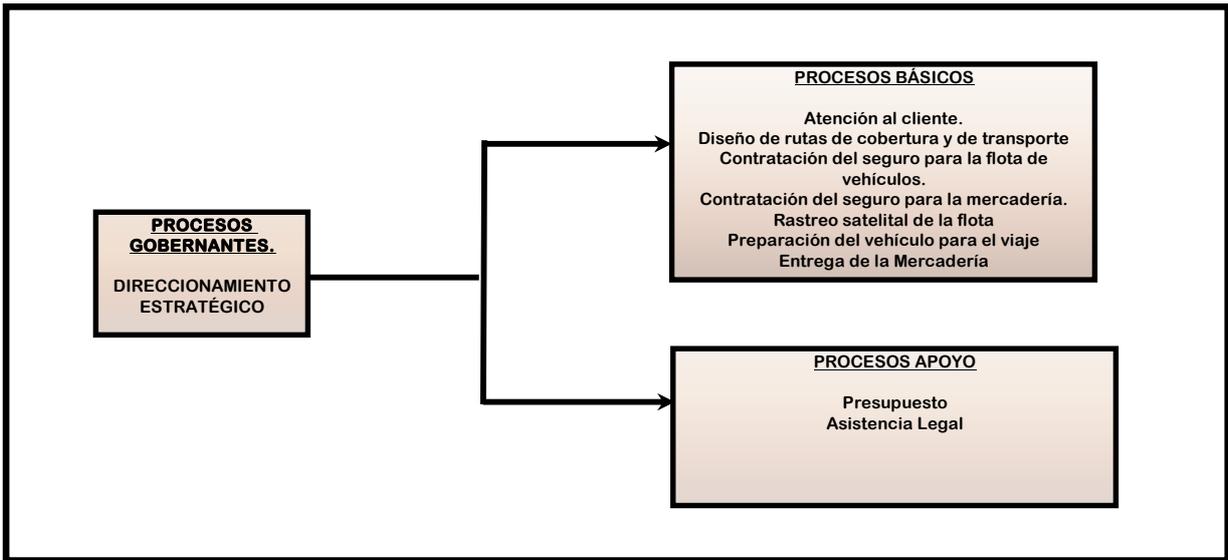
³¹ <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

Básicos.- “Atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser.”³²

Apoyo.- Dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio. Son los procesos que realizan otros Servicios y que nos ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales.

A continuación se muestra el mapa de procesos para la empresa “Transportes Directo”.

Gráfico N° 04 – 06



³²Op.cit.

4.6 Hoja de Costos.

En la siguiente tabla se detalla el sueldo por minuto de los trabajadores de la empresa de “Transportes Directo”, para lo cual se utilizó la nómina de pago de sueldos; además se calculó el costo de operación por minuto y costo total por minuto.

Para calcular el sueldo por minuto de cada empleado se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Sueldo por minuto} = \frac{\text{Total Anual}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 8 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

Para el cálculo de costo de operación por minuto se aplica la fórmula:

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{\text{Costo total anual de Operación}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

El Costo Total por minuto que utiliza cada empleado en la empresa se obtiene de la siguiente manera.

$$\text{Sueldo por minuto} + \text{Costo de operación por minuto}$$

4.6.1 Hojas de Costo de Personal

Gráfico N° 04 – 07

COSTOS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES DIRECTO.											
Cargo	Sueldo Mes	Sueldo Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Total Anual	Costo Personal por Minuto	Costo de Operación	Costo Total por Minuto
						11,15%			172800		
Administrador	500,00	6000,00	500,00	500,00	250	55,75	500,00	7805,75	0,045	0,1259	0,171
Contador	300,00	3600,00	300,00	300,00	150	33,45	300,00	4683,45	0,027	0,1259	0,153
Secretaria	200,00	2400,00	200,00	200,00	100	22,3	200,00	3122,30	0,018	0,1259	0,144
Secretaria	200,00	2400,00	200,00	200,00	100	22,3	200,00	3122,30	0,018	0,1259	0,144
Secretaria	200,00	2400,00	200,00	200,00	100	22,3	200,00	3122,30	0,018	0,1259	0,144
Conductor	320,00	3840,00	320,00	320,00	160	35,68	320,00	4995,68	0,029	0,1259	0,155
Conductor	320,00	3840,00	320,00	320,00	160	35,68	320,00	4995,68	0,029	0,1259	0,155
Conductor	320,00	3840,00	320,00	320,00	160	35,68	320,00	4995,68	0,029	0,1259	0,155
Ayudante	200,00	2400,00	200,00	200,00	100	22,3	200,00	3122,30	0,018	0,1259	0,144
Ayudante	200,00	2400,00	200,00	200,00	100	22,3	200,00	3122,30	0,018	0,1259	0,144
Ayudante	200,00	2400,00	200,00	200,00	100	22,3	200,00	3122,30	0,018	0,1259	0,144
Estibador	200,00	2400,00	200,00	200,00	100	22,3	200,00	3122,30	0,018	0,1259	0,144
Estibador	200,00	2400,00	200,00	200,00	100	22,3	200,00	3122,30	0,018	0,1259	0,144
Estibador	200,00	2400,00	200,00	200,00	100	22,3	200,00	3122,30	0,018	0,1259	0,144
TOTAL	3560,00	42720,00	3560,00	3560,00	1780,00	396,94	3560,00	55576,94	0,32	1,76	2,084



4.6.2 Hoja de Costos de Operación

Gráfico Nº 04 – 08

COSTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA TRANSPORTES DIRECTO.					
	Oficina Sur	Oficina Norte	Oficina Portoviejo	TOTAL	TOTAL
	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL	ANUAL
Arriendos	80,00	100,00	100,00	280,00	3360,00
Depreciaciones				1111,10	13333,20
Garage de la flota				150,00	1800,00
Mantenimiento				923,33	11079,96
Seguridad				0,00	0,00
Suministros y materiales				60,00	720,00
Transporte				50,00	600,00
Seguros				208,33	2499,96
Combustibles				1520,00	18240,00
Comida				600,00	7200,00
Peajes				192,00	2304,00
SERVICIOS BÁSICOS					0,00
Agua	10,00	10,00	10,00	30,00	360,00
Luz	15,00	15,00	10,00	40,00	480,00
Telefono	200,00	45,00	10,00	255,00	3060,00
Internet.		20,00		20,00	240,00
TOTAL				2977,76	65277,12
Costo por Minuto	0,12592037				

4.7 Análisis de Procesos

Mediante la aplicación de diagramas se describe a continuación los procesos antes seleccionados, identificando en cada uno de ellos las diferentes actividades con los respectivos responsables, así como también se analizan los tiempos y costos que representan cada una de estas actividades, observando las novedades o problemas detectados, para luego proceder a determinar su grado de eficiencia tanto en costos como en tiempos.

La simbología utilizada permitirá identificar aquellas actividades que agregan o no valor para la empresa de “Transportes Directo” (solo operaciones agregarán valor).

Para este análisis se considerarán los siguientes aspectos:

Nombre del Proceso: Para poder identificar y clasificar cada uno de los procesos a ser analizados.

Actividades: Constituyen los pasos a seguir dentro de cada proceso para lograr un resultado determinado, estas actividades podrán o no agregar valor.

Entradas: Son todos aquellos recursos e insumos necesarios para dar inicio a un proceso.

Salidas: En otras palabras son los resultados obtenidos luego de concluido un proceso determinado.

Tiempos: Para efectos del caso, el tiempo de cada una de las actividades dentro de un proceso será calculado en minutos.

Costos: Los costos de cada actividad serán calculados por minuto

Observaciones: Se incluye los problemas detectados, novedades, dificultades, y otras actividades que limitan el buen desempeño del proceso

Símbolos: Representan las etapas del proceso, las personas a los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos

A continuación la simbología a utilizar

 = **OPERACIÓN** (Agrega Valor)

Se realiza cuando se crea, altera, aumenta o se sustrae algo, indica las principales fases del proceso, método o procedimiento

 = **INSPECCIÓN O CONTROL** (No Agrega Valor)

Es el acto de verificar, fiscalizar o controlar actividades que se comprueba la cantidad o calidad.

 = **DEMORA O ESPERA** (No Agrega Valor)

Representa una demora ya sea por congestionamiento, o por espera de alguna provisión por parte de otra persona o de alguna cosa de quien se depende para proseguir el proceso.

 = **ARCHIVO O ALMACENAMIENTO** (No Agrega Valor)

Esta puede ser almacenamiento de materiales o archivo de documentos.

 = **TRANSPORTE** (No Agrega Valor)

Corresponde a un transporte. Ocurre cuando un objeto, papel se lo lleva de un lugar a otro.

 = **DECISIÓN** (No Agrega Valor)

Representa el punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo.

Las fórmulas a utilizar para sacar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costo son las siguientes:

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

Donde:

AV = Agrega Valor ya sea en tiempo o costo.

NAV= No agrega valor ya sea en tiempo o costo

Gráfico N° 04 – 09

TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA													
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
Nombre del Proceso: Direccionamiento Estratégico								Fecha: Enero 2008					
Ingresa: Propuesta del Plan			Frecuencia: Anual			Tiempo Minutos: 2740			Eficiencia Tiempo: 71,90%				
Resultado: Aplicación del plan			Volumen: Uno			Costo \$: 468,54			Eficiencia \$: 71,90%				
Nº	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D	TIEMPO MIN		COSTO \$		Observaciones	
								A.V	N.A.V.	A.V	N.A.V.		
1	Administrador	Revisa información y análisis del sector		X						480		82,08	Poca información de la empresa
2	Administrador	Elabora plan de direccionamiento en borrador	X					1440		246,24			Sin organización
3	Administrador	Revisa del plan		X					90		15,39		No consigue información
4	Administrador	Pasa a limpio el plan	X					480		82,08			
5	Administrador	Convoca a reunión del directorio					X		20		3,42		Se demora en reunirse
6	Administrador	Directorio se reúne para revisar el plan		X					120		20,52		
7	Directorio	Revisa, propone ajustes, nuevas investigaciones.		X					60		10,26		Directorio no se pone de acuerdo por la falta de información
8	Directorio	Aprueba el Plan	X					30		5,13			
	Administrador	Imprime, entrega en copias y difunde a todo el personal.	X					20		3,42			El personal no lee ni le interesa
TOTAL.								1970	770	336,87	131,67		
Eficiencia Tiem.								71,90%					
Eficiencia \$.										71,90%			





MEMORANDUM

Número: 001 Lugar y Fecha: Quito, enero 25 del 2008

Para: Gerente General

Asunto: Análisis del Proceso de Direccionamiento estratégico

DE: Christian Oña

El informe de novedades encontradas en el proceso son:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Proceso: Direccionamiento Estratégico
Ingresa: Propuesta del Plan
Egresas: Aplicación del Plan
Eficiencia Tiempo: 71,90%
Eficiencia Costo: 71,90%

Responsable: Administrador
Tiempo Minutos: 2740
Costo: \$.468,54
Frecuencia: Anual
Volumen: Uno

NOVEDADES CUALITATIVAS

RESOLUCIÓN:

Observaciones

- a) La empresa no tiene mucha información relevante que permita realizar un estudio profundo del plan
- b) No existe organización para la realización de las tareas.
- c) El directorio no llega acuerdos por falta de información.
- d) Los trabajadores no leen ni aplican el plan.

F:.....
Christian Marcelo Oña Calderón

Gráfico N° 04 – 10

TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA												
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Nombre del Proceso: Atención al Cliente.					Fecha: Enero 2008							
Ingresa: Pedido del Cliente		Frecuencia: Diaria			Tiempo Minutos: 107		Eficiencia Tiempo: 25,23%					
Resultado: Mercadería entregada al chofer para transportarla.		Volumen: Uno			Costo \$: 14,96		Eficiencia \$: 25,99%					
N°	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D	TIEMPO MIN		COSTO \$		Observaciones
								A.V	N.A.V.	A.V	N.A.V.	
1	Secretaria	Atiende vía telefónica o en forma personal	x					5		0,72		No toman bien las direcciones
2	Secretaria	Proporciona datos de costos y rutas					x		5	0,72		Secretaria no sabe todos los costos ni se comunica con Gerente
3	Secretaria	Ofrece el tipo de servicio que desea el cliente.	x					10		1,44		
4	Secretaria	Recepta los datos y necesidades del cliente	x					5		0,72		No toma todos los datos
5	Secretaria	Establece la ruta y destino de la mercadería	x					2		0,29		
6	Secretaria	Elabora la factura	x					5		0,72		Errores en las facturas
7	Secretaria	Recepta, cuenta y verifica la mercadería		x					5	0,72		Revisa la mercadería para evitar problemas con el SRI y la Policía Nacional.
8	Administrador	Asigna el camión que va transportar la mercadería					x		10	1,71		A veces el Gerente no se encuentra y se tarda en los
9	Secretaria	Llama y entrega la mercadería al chofer del transporte asignado			x				60	8,64		No se tiene una tabla de volumen y peso.
TOTAL.								27	80	3,89	11,07	
Eficiencia Tien								25,23%				
Eficiencia \$.										25,99%		





MEMORANDUM

Número: 002 Lugar y Fecha: Quito, enero del 2008

Para: Gerente General

Asunto: Análisis del Proceso Atención al Cliente

DE: Christian Oña

El informe de novedades encontradas en el proceso son:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Proceso: Atención al Cliente
 Ingresas: Pedido del Cliente
 Egresas: Mercadería entregada al chofer para transportarla.
 Eficiencia Tiempo: 25,23%
 Eficiencia Costo: 25,29%

Responsable: Secretaria - Conductor
 Tiempo Minutos: 107
 Costo: \$.14,96
 Frecuencia: Diaria
 Volumen: Uno

NOVEDADES CUALITATIVAS

RESOLUCIÓN:

Observaciones

- a) La Secretaria no toma nota de las direcciones exactas.
- b) La Secretaria no conoce de todos los costos de transporte.
- c) Existe muchos errores en las facturas.
- d) El Gerente no se encuentra y se tarda en los despachos.
- e) No se tiene una tabla de volumen y peso.

F:.....
 Christian Marcelo Oña Calderón

Gráfico N° 04 – 11

TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA												
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Nombre del Proceso: ENTREGA DE LA MERCADERÍA						Fecha: Enero 2008						
Ingresa: Recepción de la mercadería		Frecuencia: Diaria			Tiempo Minutos: 1020			Eficiencia Tiempo: 19,61%				
Resultado: Entregas puerta a puerta de la mercadería.		Volumen			Costo \$: 155,79			Eficiencia \$: 19,47%				
N°	Responsable	Actividad	Diagrama de flujo					TIEMPO MIN		COSTO \$		Observaciones
			○	□	→	∇	D	A.V	N.A.V.	A.V	N.A.V.	
1	Conductor	Conductor y estibador retira la mercadería	x					120		18,60		
2	Ayudante	Chequeo de la mercadería para ser entregado a cada cliente según guía de despacho		x				10		1,44		Confusión de la mercadería para ser entregada.
3	Conductor	Transporte de la mercadería de acuerdo a la ruta asignada			x		600		93			Muchas veces el carro no llega en horario establecido
4	Estibador	Desembarque de la mercadería.				x	120		17,28			No hace contacto previo con el destinatario
5	Estibador	Entrega puerta a puerta.			x		20		2,88			
6	Estibador	Hacer Firmar la factura al cliente que ha recibido conforme.	x				10		1,44			No hace firmar con todos los datos nombres y numero de cédula de identidad.
7	Conductor	El conductor notifica a secretaria que ha entregado la mercadería	x				10		1,55			Se olvida de llamar a la secretaria
8	Conductor	Consulta si hay mercadería para llevar a Quito		x			10		1,55			
9	Secretaria	Recoge la mercadería que exista que regresa a Quito	x				30		4,32			No toma las direcciones exactas.
10	Conductor	Notifica la mercadería que llega a Quito	x				10		1,55			No llama al clientes y tardanza en la entrega
11	Conductor	Entrega la mercadería y regresa a las oficinas			x		60		9,30			
12	Secretaria	Recepta las facturas del viaje entregadas por parte del chofer	x				20		2,88			No revisa las facturas que se encuentren completas
TOTAL.							200	820	30,34	125,45		
Eficiencia Tien							19,61%					
Eficiencia \$.									19,47%			





MEMORANDUM

Número: 003

Lugar y Fecha: Quito, enero 25 del 2008

Para: Gerente General

Asunto: Análisis del Proceso Entrega de la Mercadería

DE: Christian Oña

El informe de novedades encontradas en el proceso son:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Proceso: Entrega de la Mercadería

Ingresas: Recepción de la Mercadería

Egresas: Entrega puerta a puerta de la mercadería.

Eficiencia Tiempo: 19,61%

Eficiencia Costo: 19,47%

Responsable: Conductor

Tiempo Minutos: 1020

Costo: \$. 155,79

Frecuencia: Diaria

Volumen: Uno

NOVEDADES CUALITATIVAS

RESOLUCIÓN:

Observaciones

- a) El conductor y el ayudante se confunden con la mercadería para realizar las entregas.
- b) El conductor no llega en los horarios establecidos con el cliente.
- c) El conductor no realiza el contacto previo para realizar las entregas
- d) No se comunica con la secretaria para confirmar todas las entregas.
- e) Tardanzas en las entregas

F:.....
Christian Marcelo Oña Calderón

Gráfico N° 04 – 12

TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA												
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Nombre del Proceso: Diseño de Rutas de Cobertura y Transporte								Fecha: Enero 2008				
Ingresa: Necesidades del Cliente.		Frecuencia: Semanal			Tiempo Minutos: = 290			Eficiencia Tiempo: 41,38%				
Resultado: Ruta Definida y entregada al chofer		Volumen: Uno			Costo \$: 49,46			Eficiencia \$: 41,22%				
N°	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D	TIEMPO MIN		COSTO \$		Observaciones
								A.V	N.A.V.	A.V	N.A.V.	
1	Gerente	Gerente estudia las necesidades del cliente y las rutas frecuentes		X					30		5,13	Existe reclamos de clientes
2	Gerente	Gerente revisa mapa de carreteras		X					30		5,13	
3	Gerente	Averigua estado de las vias y si las vias estan abiertas		X					20		3,42	No comunican datos exactos de las vias
4	Gerente	Verifica la cantidad de carga entre cada zona de origen y destino		X					30		5,13	No ordenan la mercadería para la verificación
5	Gerente	Calcula la cantidad carga que tiene cada camión de acuerdo a la ruta		X					20		3,42	No organizan la carga para cada camión
6	Gerente	Diseña de la ruta de viaje	X					30		5,13		
7	Gerente	Asigna de acuerdo al peso y volumen de la carga la ruta.	X					20		3,42	-	
8	Gerente	Diseña el recorrido en base a los destinatarios de la carga	X					30		5,13	-	Demora en el diseño de la ruta
9	Gerente	Calcula el tiempo de viaje y horas aproximadas de llegada				X			30		5,13	No comunican los conductores sobre paradas obligatorias
10	Gerente	Elabora paradas de combustible y paradas de alimentación	X					20		3,42		Se demoran mucho los conductores en ésta parada
11	Gerente	Elabora las rutas definitivas con todos los datos.	X					20		3,42		Poca información
12	Gerente	Ruta entrega a la secretaria		X					5		0,86	
13	Secretaria	Entrega al conductor para su viaje.		X					5		0,72	La Secretaria se olvida de dar todas las instrucciones al conductor
TOTAL.								120	170	20,52	28,94	
Eficiencia Tien								41,38%				
Eficiencia \$.										41,49%		





MEMORANDUM

Número: 004

Lugar y Fecha: Quito, enero 25 del 2008

Para: Gerente General

Asunto: Análisis del Proceso Diseño de Rutas de Cobertura de Transporte

DE: Christian Oña

El informe de novedades encontradas en el proceso son:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Proceso: Diseño de Rutas de Cobertura de Transporte
Ingresa: Necesidades del Cliente
Egresas: Ruta Definida y entregada al conductor
Eficiencia Tiempo: 41,38%
Eficiencia Costo: 41,22%

Responsable: Gerente General
Tiempo Minutos: 290
Costo: \$. 49,96
Frecuencia: Semanal
Volumen: Uno

NOVEDADES CUALITATIVAS

RESOLUCIÓN:

Observaciones

- a) Existen reclamos de clientes
- b) No comunican datos exactos de las vías.
- c) No organizan la mercadería.
- d) Conductores se demoran mucho en las paradas.
- e) Secretaria no da todas las instrucciones al conductor
- f) Demora en diseñar la ruta.

F:.....
Christian Marcelo Oña Calderón

Gráfico N° 04 – 13

TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS



Nombre del Proceso: Preparación del vehículo para el viaje.							Fecha: Enero 2008					
Ingresa: Chequeo del Vehículo		Frecuencia: Mensual			Tiempo Minutos: 480			Eficiencia Tiempo: 43,75%				
Resultado: Vehículo adecuado para viajar		Volumen: Uno			Costo \$: 74,88			Eficiencia \$: 44,11%				
Nº	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D	TIEMPO MIN		COSTO \$		Observaciones
								A.V	N.A.V.	A.V	N.A.V.	
1	Conductor	Retira del garage el vehículo y se traslada a la mecánica.			X				20		3,1	Llega tarde el conductor a retirar el vehículo
2	Conductor	Chequeo de agua, aceite y neumáticos.	X					60		9,30		
3	Conductor	Chequeo del sistema Mecánico	X					30		4,65		
4	Conductor	Chequeo del sistema electrónico	X					30		4,65		
5	Conductor	Reparación o cambio de cualquier repuesto en mal estado							120		18,60	Demora en las compras de los repuestos para llevar a la mecánica
6	Conductor	Prueba del vehículo para verificar su reparación		X				40		6,20		
7	Conductor	Traslado a la mecánica para chequeo final					X	30		4,65		Maestro no se percató de ajustar bien las piezas del vehículo.
8	Conductor	Lavado y Engrasado del vehículo	X					60		9,30		
9	Conductor	Traslado a las oficinas para reaizar el viaje					X	60		9,30		Demora del conductor para el trsalado a las oficinas
10	Gerente	Cargar el combustible para el viaje	X					30		5,13		
TOTAL.								210	270	33,03	41,85	
Eficiencia Tiem.								43,75%				
Eficiencia \$.										44,11%		



MEMORANDUM

Número: 005

Lugar y Fecha: Quito, enero 25 del 2008

Para: Gerente General

Asunto: Análisis del Proceso Preparación del Vehículo para el viaje

DE: Christian Oña

El informe de novedades encontradas en el proceso son:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Proceso: Preparación del Vehículo para el Viaje

Ingresa: Chequeo del Vehículo

Egresas: Vehículo adecuado para viajar

Eficiencia Tiempo: 43,75%

Eficiencia Costo: 44,11%

Responsable: Conductor

Tiempo Minutos: 480

Costo: \$. 74,88

Frecuencia: Mensual

Volumen: Uno

NOVEDADES CUALITATIVAS

RESOLUCIÓN:

Observaciones

- a) Conductor llega tarde al garaje para retirar el vehículo y realizar el mantenimiento.
- b) Demora en la compra de los repuestos
- c) Maestro y conductor no revisan que todas las piezas se encuentren bien ajustado.
- d) Conductor se demora en trasladarse a las oficinas.

F:.....
Christian Marcelo Oña Calderón

Gráfico N° 04 – 14

TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA												
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Nombre del Proceso: Contratación del Seguro para la flota de vehículos						Fecha: Enero 2008						
Ingresa: Necesidad del Contrato del Seguro		Frecuencia: Anual			Tiempo Minutos: 210			Eficiencia Tiempo: 42,86%				
Resultado: Vehículos Asegurados		Volumen: Uno			Costo \$: 33,54			Eficiencia \$: 41,06%				
Nº	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D	TIEMPO MIN		COSTO \$		Observaciones
								A.V	N.A.V.	A.V	N.A.V.	
1	Secretaria	Contacto telefónico con el Broker de seguros	X					20		2,88		
2	Gerente	Detalle de los vehículos asegurarse	X					10		1,71		
3	Secretaria	Recepción de las cotizaciones de seguros	X					20		2,88		Demora por parte del broker las proformas de seguros
4	Gerente	Análisis de la mejor oferta del seguro		X					60	-	10,26	
5	Directorio	Sesión del directorio para designar la mejor oferta		X					20		3,42	Demora en realizar la sesión.
6	Secretaria	Confirmación con la aseguradora a trabajar.	X					20		2,88		
7	Conductor	Traslado de los vehículos a las aseguradoras para realizar inspección			X				30		4,65	Demora en llegar el conductor a la aseguradora
8	Gerente	Entrega y firma de documentos al broker	X					20		3,42		
9	Secretaria	Recepción de las pólizas de los vehículos				X			10	-	1,44	Demora en llegar las pólizas y falta de explicación por parte del broker.
TOTAL.							90	120	13,77	19,77		
Eficiencia Tien							42,86%					
Eficiencia \$.								41,06%				





MEMORANDUM

Número: 006 Lugar y Fecha: Quito, enero 25 del 2008

Para: Gerente General

Asunto: Análisis del Proceso Contratación del Seguro para la Flota de Vehículos

DE: Christian Oña

El informe de novedades encontradas en el proceso son:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Proceso: Contratación del Seguro para la Flota de Vehículos
Ingresa: Necesidad del Contrato de Seguro
Egresas: Vehículos Asegurados
Eficiencia Tiempo: 42,86%
Eficiencia Costo: 41,06%

Responsable: Gerente
Tiempo Minutos: 210
Costo: \$. 33,54
Frecuencia: Anual
Volumen: Uno

NOVEDADES CUALITATIVAS

RESOLUCIÓN:

Observaciones

- a) Broker se demora en presentar preformas de las aseguradoras.
- b) Demora en definir con la aseguradora a trabajar.
- c) Conductor no llega a tiempo para las inspecciones.
- d) Pólizas no entregan pronto.

F:.....
Christian Marcelo Oña Calderón

Gráfico N° 04 – 15

TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA												
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Nombre del Proceso: Contratación del Seguro para la mercadería										Fecha: Enero 2008		
Ingresa: Necesidad del Contrato del Seguro de mercadería			Frecuencia: Diaria			Tiempo Minutos: 230			Eficiencia Tiempo: 73,91%			
Resultado: Mercadería Asegurada			Volumen: Uno			Costo \$: 33,39			Eficiencia \$: 73,32%			
Nº	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D	TIEMPO MIN		COSTO \$		Observaciones
								A.V	N.A.V.	A.V	N.A.V.	
1	Secretaría	Contacto telefónico con el Broker de seguros	X					20		2,88		
2	Secretaría	Recepción diaria de la mercadería asegurada	X					120		17,28		No explica al cliente sobre el seguro de la mercadería
3	Secretaría	Calculo y cobro del seguro		X				10		1,44		Errores en el calculo por parte de la secretaria
4	Secretaría	Realización del manifiesto de embarque detallando la mercadería con valor declarado y que debe ser asegurada.	X					10		1,44		Fallas en la realización del manifiesto
5	Secretaría	Envío diario y detallado por fax o correo de la mercadería a ser asegurado		X				20		2,88		
6	Secretaría	Confirmación del seguro de la mercadería con el broker.		X				20		2,88		Coordinar un solo día para realizar la inspección de los vehículos.
7	Gerente	Recepción de la póliza de pago			X			10		1,71		
8	Secretaría	Realización del cheque para el pago de seguros	X					10		1,44		
9	Gerente	Firma del cheque y pago de la póliza.	X					10		1,44		Demora en la aprobación del pago al broker.
TOTAL.								170	60	24,48	8,91	
Eficiencia Tiem.								73,91%				
Eficiencia \$.										73,32%		





MEMORANDUM

Número: 007 Lugar y Fecha: Quito, enero 25 del 2008

Para: Gerente General

Asunto: Análisis del Proceso Contratación del Seguro para la Mercadería

DE: Christian Oña

El informe de novedades encontradas en el proceso son:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Proceso: Contratación del Seguro para Mercadería	Responsable: Secretaria y Gerente
Ingresa: Necesidad del Contrato de Seguro de Mercadería	Tiempo Minutos: 230
Egresos: Mercadería Asegurada	Costo: \$. 33,39
Eficiencia Tiempo: 73,91%	Frecuencia: Diaria
Eficiencia Costo: 73,32%	Volumen: Uno

NOVEDADES CUALITATIVAS

RESOLUCIÓN:

Observaciones

- a) Secretaria no explica al cliente sobre la cobertura del seguro de la mercadería.
- b) Errores en el cálculo del seguro e impuestos por parte de la secretaria.
- c) Fallas en la realización del manifiesto de embarque.
- d) No envía el detalle de toda la mercadería asegurada.
- e) No aprueban el pago al broker.

F:.....
Christian Marcelo Oña Calderón

Gráfico N° 04 – 16

TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA												
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Nombre del Proceso: Rastreo satelital de la flota										Fecha: Enero 2008		
Ingresa: Contratación del rastreo			Frecuencia: Semanal			Tiempo Minutos: 365			Eficiencia Tiempo: 53,42%			
Resultado: Vehiculos con Rastreo			Volumen: Uno			Costo \$: 56,47			Eficiencia \$: 51,92%			
Nº	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D	TIEMPO MIN		COSTO \$		Observaciones
								A.V	N.A.V.	A.V	N.A.V.	
1	Secretaria	Contacta vía telefónico con la operadora del servicio	X					15		2,16		
2	Gerente	Revisa la cotización del servicio		X				20		3,42		
3	Gerente	Reunión del directorio para análisis de la propuesta	X					60		10,26		Incluye equipos de prueba para la instalación.
4	Gerente	Revisa costos, servicios, beneficios y planes de financiamiento.		X				30		5,13		
5	Gerente	Contrata el rastreo	X					20		0,34		
6	Conductor	Traslada los vehículos para la Instalación de los dispositivos			X			120		-	18,60	
7	Gerente	Prueba técnica para conocer sobre el funcionamiento del dispositivo	X					60		10,26		
8	Gerente	Monitorea y controla la flota.	X					20		3,42		Coordinar un solo día para realizar la inspección de los vehículos.
9	Secretaria	Informa sobre el monitoreo	X					20		2,88		
TOTAL.								195	170	29,32	27,15	
Eficiencia Tiem.								53,42%				
Eficiencia \$.										51,92%		





MEMORANDUM

Número: 008

Lugar y Fecha: Quito, enero 25 del 2008

Para: Gerente General

Asunto: Análisis del Proceso Rastreo Satelital de la Flota

DE: Christian Oña

El informe de novedades encontradas en el proceso son:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Proceso: Rastreo Satelital de la Flota

Ingresas: Contratación del Rastreo

Egresas: Vehículos con Rastreo

Eficiencia Tiempo: 53,42%

Eficiencia Costo: 51,92%

Responsable: Secretaria y Gerente

Tiempo Minutos: 365

Costo: \$. 56,47

Frecuencia: Semanal

Volumen: Uno

NOVEDADES CUALITATIVAS

RESOLUCIÓN:

Observaciones

- a) Retrasos en los equipos de prueba.
- b) Falta de coordinación para la instalación de los equipos

F:.....
Christian Marcelo Oña Calderón

Gráfico N° 04 – 17

TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA												
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
Nombre del Proceso: Presupuesto										Fecha: Enero 2008		
Ingresa: Análisis de necesidades de la empresa.			Frecuencia: Anual			Tiempo Minutos: 530			Eficiencia Tiempo: 66,04%			
Resultado: Aprobación y aplicación			Volumen			Costo \$: 63,27			Eficiencia \$: 54,77%			
Nº	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D	TIEMPO MIN		COSTO \$		Observaciones
								A.V	N.A.V.	A.V	N.A.V.	
1	Contador	Análisis de la situación actual de la empresa	X					120		18,36		Poca información
2	Contador	Recopilación y revisión de la información de ingresos y egresos de la empresa		X				60		9,18		No tienen ordenado las facturas de compras
3	Contador	Clasificación de los gastos fijos y corrientes		X				60		9,18		
4	Contador	Realización del primer borrador del presupuesto anual.	X					120		18,36		No colabora la secretaria entregando todos los documentos de respaldo
5	Gerente	Revisión del presupuesto y corrección.		X				60		10,26		
6	Contador	Presentación del segundo borrador con correcciones y justificativos	X					30		5,13		
	Secretaría	Convocatoria a reunión del directorio	X					10		1,44		
7	Directorio	Reunión del directorio para la aprobación del presupuesto anual	X					30		5,13		Demora para la reunión del directorio y no llegan acuerdos para bien de la empresa
8	Contador	Pasar a limpio el presupuesto aprobado para el año.	X					30		4,59		
9	Contador	Aplicación y asignación del presupuesto	X					10		1,53		Desconocimiento del personal para las asignaciones.
TOTAL.								350	180	34,65	28,62	
Eficiencia Tiem.								66,04%				
Eficiencia \$.										54,77%		





MEMORANDUM

Número: 009

Lugar y Fecha: Quito, enero 25 del 2008

Para: Gerente General

Asunto: Análisis del Proceso Presupuesto

DE: Christian Oña

El informe de novedades encontradas en el proceso son:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Proceso: El Presupuesto

Ingresos: Análisis de Necesidades de la Empresa

Egresos: Aprobación y Aplicación

Eficiencia Tiempo: 66,04%

Eficiencia Costo: 54,77%

Responsable: Contador

Tiempo Minutos: 530

Costo: \$. 63,27

Frecuencia: Anual

Volumen: Uno

NOVEDADES CUALITATIVAS

RESOLUCIÓN:

Observaciones

- a) La empresa tiene poca información y control de ingresos y egresos.
- b) No entregan todos los documentos de respaldo
- c) Directorio no llega a establecer acuerdos.
- d) Desconocimiento del personal para las asignaciones.

F:.....
Christian Marcelo Oña Calderón

Gráfico N° 04 – 18

**TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS**



Nombre del Proceso: Asistencia Legal					Fecha: Enero 2008							
Ingresa: Caso Legal		Frecuencia: Anual			Tiempo Minutos: 190		Eficiencia Tiempo: 31,58 %					
Resultado: Solución problema		Volumen			Costo \$: 30,87		Eficiencia \$: 31,49%					
N°	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D	TIEMPO MIN		COSTO \$		Observaciones
								A.V	N.A.V.	A.V	N.A.V.	
1	Secretaria	Comunicación con el Abogado o Asesor	X					10		1,44		No se localiza inmediatamente al abogado
2	Gerente	Le Comunica al abogado el problema suscitado.	X					20		3,42		
3	Gerente	Se traslada donde el asesor para conversar personalmente sobre el			X				40		6,84	Mucho tiempo de espera para la consulta
4	Secretaria	Convoca a sesión al Directorio.	X					10		1,44		
5	Gerente	Se reúne el directorio y les expone el problema de la empresa		X					30		5,13	Demora en realizar la reunión.
6	Gerente	Recopila documentos para los trámites		X					20		3,42	No encuentra todos los documentos en el momento
	Gerente	Comunica con el abogado para iniciar	X					20		3,42		
7	Secretaria	Traslada a entregar documentos al abogado			X				40		5,76	
TOTAL.								60	130	9,72	21,15	
Eficiencia Tien								31,58%				
Eficiencia \$.										31,49%		



MEMORANDUM

Número: 010 Lugar y Fecha: Quito, enero 25 del 2008

Para: Gerente General

Asunto: Análisis del Proceso Asistencia Legal

DE: Christian Oña

El informe de novedades encontradas en el proceso son:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Proceso: Asistencia Legal
Ingresa: Caso Legal
Egresos: Solución del Problema
Eficiencia Tiempo: 31,58%
Eficiencia Costo: 31,49%

Responsable: Gerente y Secretaria
Tiempo Minutos: 190
Costo: \$. 30,87
Frecuencia: Semestral
Volumen: Uno

NOVEDADES CUALITATIVAS

RESOLUCIÓN:

Observaciones

- a) No se localiza inmediatamente al Abogado.
- b) Mucho tiempo de espera en el consultorio.
- c) No se encuentra todos los documentos requeridos.

F:.....
Christian Marcelo Oña Calderón

4.9 Matriz Análisis Resumida.

Gráfico Nº 04 – 19

MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA											
Nº	Nombre del Proceso	Tiempo				Costos				Distancia	Novedades
		A.V	N.A.V.	TOTAL	Eficiencia	A.V.	N.A.V.	Costo Total	Eficiencia		
1	Direccionamiento Estratégico	1970	770	2740	71,90%	336,87	131,67	468,54	71,90%	2m	a
2	Atención Al Cliente	27	80	107	25,23%	3,89	11,07	14,96	25,99%	2m	b;d
3	Entrega de la Mercadería	200	820	1020	19,61%	30,34	125,45	155,79	19,47%	300km	a;c;d
4	Diseño de Rutas de Cobertura y Transporte	120	170	290	41,38%	20,39	29,07	49,46	41,22%	2m	c;e
5	Preparación del vehículo para el Viaje	210	270	480	43,75%	33,03	41,85	74,88	44,11%	5km.	a
6	Contratación del Seguro para la Flota de Vehículos	90	120	210	42,86%	13,77	19,77	33,54	41,06%	2km	c
7	Contratación del Seguro para la Mercadería	170	60	230	73,91%	24,48	8,91	33,39	73,32%	2km	a
8	Rastreo Satelital de la Flota	195	170	365	53,42%	29,32	27,15	56,47	51,92%	2m	b
9	Presupuesto	350	180	530	66,04%	34,65	28,62	63,27	54,77%	2m	b
10	Asistencia Legal	60	130	190	31,58%	9,72	21,15	30,87	31,49%	5km.	a



4.8 Informe y Novedades Encontradas.

- La falta de aplicación del Plan estratégico dificulta al trabajador establecer un mayor compromiso con la empresa en cumplir sus objetivos y metas propuestas para un crecimiento empresarial y personal.
- La falta de una buena atención al cliente dificulta a la empresa estar constantemente comunicado y conocer permanentemente sus necesidades que permita cumplir sus requerimientos.
- La falta de datos exactos de las vías dificulta a la empresa, el diseño de rutas alternas cuyo beneficio vaya en el cumplimiento al cliente y no exista retrasos en las entregas.
- Se requiere de la contratación pólizas de seguros de vehículos y mercadería, lo que beneficiaría al cliente y a la empresa en ofrecer sus servicios con garantías y mantener una imagen positiva frente al mercado
- La falta de elaboración de un presupuesto, impide a la empresa establecer que sus réditos sean manejados transparentemente con una organización y control de sus operaciones.
- Se requiere de un apoyo para que la empresa pueda enfrentar a cualquier situación caótica de los vehículos, trabajadores frente a la sociedad y a las empresas.

Capítulo V

MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

El presente capítulo realiza una propuesta para mejorar en base al análisis de los procesos seleccionados en el capítulo anterior, determinando eficiencias tanto en tiempos y costos así como los problemas que existen en las distintas

actividades que conforman un proceso, mediante las siguientes acciones que requieren cambios.

Para el mejoramiento de procesos de la empresa “Transportes Directo”, se puede utilizar cuatro acciones básicas que se dan a conocer a continuación:

- Mejoramiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo los tiempos y costos.
- Fusión de actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.
- Eliminación o supresión de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.
- Creación de actividades o de procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Para mejorar procesos se utilizarán las siguientes herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados.

- 1.- Cadena de Valor Mejorada
- 2.- Flujodiagramación y Hoja ISO
- 3.- Hoja de Mejoramiento
- 4.- Matriz de Análisis Comparativa
- 5.- Cadena de Valor en base al Proceso Administrativo
- 6.- Los Factores de Éxito y los Indicadores de Gestión

5.1 Cadena de Valor Mejorada

En sí los Macroprocesos van hacer los establecidos en el capítulo anterior.

Por lo que va mejorar son los procesos que corresponde a cada uno.

5.2 Flujodiagramación y hoja ISO

“La Hoja ISO es una herramienta que permite visualizar mejor los cambios que se realiza en los procesos, en las que se detalla el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso”³³

Esta hoja establece ciertos parámetros de normalización para realizar la mejora del proceso y son los siguientes:

Proceso.- Se expresa el nombre del proceso a desarrollar.

Logotipo.- De la empresa que se beneficia con el cambio

Código.- Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso, el mismo que está dado por el área o departamento que lo realiza.

Objetivo.- Tiene como referencia al objetivo del proceso a desarrollar, y éste es el que guiará en la realización de la mejora.

Alcance.- Contempla desde que inicia el proceso hasta la culminación del mismo

Responsables.- Aquí se incluyen las personas que deben realizar la actividad de cada proceso.

Actividades.- Son las gestiones u operaciones que se realizan y que en conjunto forman todo el proceso.

Terminología.- Al explicar el proceso mejorado puede encontrarse palabras no usuales, las mismas que serán explicadas con sus definiciones.

Relación.- Es la relación que tiene el proceso con el que le antecede y con el que le sigue.

³³ <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

Formularios.- Aquí se detallan los formatos o registros que se utilizan para el proceso.

Elaborado por.- Está el nombre de la persona que prepara la Hoja ISO y Flujodiagramación.

Revisado por.- Se ubica el nombre de la persona que revisa la hoja.

Aprobado.- Es la persona que certifica de la aprobación de la hoja con sus mejoras.

Cambios.- Aquí se colocan los cambios realizados en el proceso dependiendo si son mejoras, supresión, fusión o creación de actividades.

A continuación se expresa en los siguientes gráficos y formatos el mejoramiento de los procesos:

Gráfico N° 05 – 01

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
Proceso:		Plan Acción Semanal							
Código:		1		Fecha: Quito, febrero del 2008			Status:		Propuesta del Proceso
Objetivo:		Diseñar, aprobar, difundir y aplicar el plan de acción semanal de la empresa para la consecución de sus objetivos.							
Alcance:		Desde: La revisión de la información Hasta: La aprobación y difusión del plan							
Entradas:		Información y Datos							
Salidas:		Aplicación del Plan							
Responsable:		Gerente, Secretaria							
Frecuencia:		Semanal			Volumen:		1		
Tiempo:		2460			Costo:		420,66		
Eficiencia en Tiempo:		83,33%			Eficiencia en Costos:		83,33%		
NO.	ACTIVIDAD	Gerente	Secretaria	TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO							
1	Revisa Información y Análisis del sector.	1			360		61,56	Datos actualizados de la empresa	
2	Elabora el Plan de Direccionamiento en el Sector	2		1920		328,32		Organización para estructura del plan	
3	Revisa y pasa a limpio el plan	3			20		3,42		
4	Convoca a Reunión a la Gerencia	4		10		1,71		Reunión Inmediata de la Gerencia	
5	Gerencia se Reune para revisar el Plan	5			30		5,13		
6	Realiza ajustes, nuevas investigaciones		6	60		10,26		Gerencia acuerda los nuevos propósitos de la empresa	
7	Aprueba el plan		7	30		5,13			
8	Imprime entrega copias y difunde a todo el personal para su aplicación	8		30		5,13		Capacitación al personal para la aplicación del plan	
		FIN							
				Totales		2050	410	350,55	70,11
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	6	Sector: En global todas las actividades económicas que realizan las personas.		Todos los procesos de la empresa				Plan Acción semanal	
FUSION	1	Gerente: Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa.							
CREACION		Investigación: La que tiene por fin ampliar el conocimiento científico sin perseguir ninguna aplicación práctica							
ELIMINACIÓN									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Christian Oña			Esperanza Calderón						

PLAN ACCIÓN SEMANAL										
TIEMPOS ACTIVIDADES	VIERNES	SABADO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO		OBSERVACIONES
								INGRESOS	EGRESOS	
Recepción de Mercadería en oficinas y vía telefónica							Secretaria	1800,00	300,00	
Asignación del vehículo para el embarque							Gerente	1000,00	150,00	
Conductor y Estibador retira mercadería de las empresas solicitadas							Conductor		120,00	
Embarque y desembarque de la mercadería retirada en las oficinas							Ayudante		50,00	
Facturación de los despachos							Contabilidad		70,00	
Verificación de los despachos para cada ciudad.							Gerente		0,00	
Diseño de las Rutas para la semana							Conductor y Ayudante		0,00	
Transporte y Entrega de la mercadería							Conductor		960,00	
Recepción de Facturas de los viajes							Secretaria		0,00	
Entrega y cobro de facturas a los clientes							Contabilidad		50,00	
Información de obligaciones pendientes de pago							Secretaria		0,00	
Mantenimiento de los vehículos y asignación de responsables para cada vehículo.							Conductor		300,00	
SUBTOTAL								2800,00	2000,00	
SUPERAVIT									800,00	
TOTAL								2800,00	2800,00	

5.3 Hoja de Mejoramiento

Éste formato destaca las situación actual en tiempo, costo y eficiencias y problemas así como las mejoras respectivas expresadas en la flujodiagramación y hojas ISO, además expresa la cuantificación de las diferencias y de los beneficios esperados.

5.3.1 Hoja de Mejoramiento del Proceso Plan Acción Semanal

Gráfico N° 05 - 02

PLAN ACCIÓN SEMANAL						
TRANSPORTES DIRECTO Dirección: Sucursal Sur: Pedro Collazos y Alpahuasi Fonos: 2612-847/ 2612-664 Sucursal Norte: Pío Jaramillo Alvarado N53-205 y Av. Los Pinos Fono: 2404087						
Problemas Determinados	Poca Información de la empresa.					
	Sin organización					
	Se demora en reunirse					
	Directorio no se pone de acuerdo por la falta de información					
	El personal no lee ni le interesa					
Soluciones Propuestas	Datos actualizados de la empresa					
	Organización para estructura del plan					
	Reunión Inmediata de la Gerencia					
	Gerencia acuerda los nuevos acuerdos propósitos de la empresa					
	Capacitación al personal para la aplicación del plan					
Situación Actual						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Plan de Acción Semanal	2740	468,54	71,90%	71,90%	Anual	1
Situación Propuesta						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Plan de Acción Semanal	2460	420,66	82,93%	82,93%	Semanal	1
Diferencia						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Plan de Acción Semanal	280	47,88	11,03%	11,03%	Semanal	1
Beneficio Esperado Anual						
Tiempo	14560	Minutos				
Costo	\$ 2.489,76					

Gráfico N° 05 – 03

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
		Proceso: Atención al Cliente		Código: 2		Fecha: Quito, febrero del 2008		Status: Propuesta del Proceso	
Objetivo: Atender al cliente en las mejores condiciones de calidad en el servicio de transporte de mercadería para lograr su plena satisfacción.									
Alcance: Desde: El saludo al cliente, recepción de la mercadería de transporte									
Hasta: El embarque de la mercadería									
Entradas: Pedido del Cliente									
Salidas: Entrega de la mercadería al conductor									
Responsable: Secretaria y Gerente									
Frecuencia: Diaria								Volumen: 4	
Tiempo: 157								Costo: 23,15	
Eficiencia en Tiempo: 93,63%								Eficiencia en Costos: 93,78%	
NO.	ACTIVIDAD	Secretaria	Gerente	TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO							
1	Atiende vía telefónica o en forma personal	1 		5		0,72			
2	Proporciona datos de costos y rutas.	2 		5		0,72		Lista de precios 2008 de los servicios de Transporte	
3	Secretaria consulta al Gerente	3 		10		1,44		Comunicación inmediata con el Gerente	
4	Vende el tipo de servicio requerido por el cliente	4 		10		1,44		realizar la recepción y entrega de la mercadería	
5	Recepta los Datos del cliente e Imprime la factura	5 		5		0,72		Chequeo de los datos de los clientes para imprimir	
6	Establece la ruta y destino de la mercadería	6 		2		0,29			
7	Recepta, cuenta y verifica la mercadería	7 			10		1,44	Recibe la mercadería con guía de remisión emitida por parte de los clientes para el transporte	
8	Asigna el camión que va transportar la mercadería		8 		20		3,42	De acuerdo a la capacidad de carga de cada vehículo se asigna el camión	
9	Entrega la mercadería al conductor del transporte asignado	9 			90		12,96		
		FIN							
				Totales		147	10	21,71	1,44
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS	
MEJORA	5	Rutas: Transporte de bienes de un lugar a otro con el fin de intercambiarlos.			Plan Operativo; entrega de la mercadería			Registro Diario de Mercadería recibida y Embarca	
FUSION	1	Cliente: Persona que utiliza con asiduidad los servicios de una empresa.							
CREACION		Mercadería: Mercancia							
ELIMINACION	1	Conductor: Persona que conduce un automotor							
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Christian Oña			Esperanza Calderón						

5.3.2 Hoja de Mejoramiento del Proceso Atención al Cliente

Gráfico Nº 05 – 04

ATENCIÓN AL CLIENTE						
TRANSPORTES DIRECTO Dirección: Sucursal Sur: Pedro Collazos y Alpahuasi Fonos: 2612-847/ 2612-664 Sucursal Norte: Pío Jaramillo Alvarado N53-205 y Av. Los Pinos Fono: 2404087						
Problemas Determinados	Secretaria no toma las direcciones exactas					
	Secretaria no conoce todos los costos de los servicios					
	Errores en las facturas					
	Gerente no se encuentra y se tarda en los despachos					
	No se tiene una tabla de volumen y peso					
	Se atiende a un cliente por día					
Soluciones Propuestas	Lista de precios de los servicios de transporte					
	Comunicación inmediata con el Gerente					
	Anotar y registrar los datos exactos de los clientes					
	Chequear datos de los clientes para imprimir					
	Recibe la mercadería con documentos regulados por la ley para el transporte					
	De acuerdo a la capacidad de carga asignar el camión para el embarque.					
Se atiende a cuatro clientes por día						
Situación Actual						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Atención al Cliente	107	14,96	25,23%	25,99%	Diaria	1
Situación Propuesta						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Atención al Cliente	39,25	5,79	89,69%	82,93%	Diaria	4
Diferencia						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Atención al Cliente	67,75	9,17	64,46%	56,94%	Diaria	4
Beneficio Esperado						
Tiempo	84552	Minutos				
Costo	\$ 11.447,28					

Gráfico N° 05 – 05

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO										
		Proceso: Transporte y Entrega de la Mercadería								
		Código: 3		Fecha: Quito, febrero del 2008			Status:		Propuesta del Proceso	
Objetivo: Cumplir con las entregas de la mercadería en los días y horarios fijados en el respectivo contrato con el cliente.										
Alcance: Desde: El conductor retira la mercadería en las bodegas de los clientes; transporta y entrega la mercadería.										
Hasta: La recepción de facturas por la secretaria										
Entradas: Recepción de la Mercadería										
Salidas: Entrega puerta a puerta de la Mercadería										
Responsable: Conductor, Ayudante y estibador.										
Frecuencia: Diaria						Volumen:		1		
Tiempo: 935						Costo:		143,28		
Eficiencia en Tiempo: 96,79%						Eficiencia en Costos:		96,83%		
NO.	ACTIVIDAD	Conductor	Ayudante	Estibador	TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO								
1	Conductor y estibador retira la mercadería	1				240		37,2		
2	Chequeo de la mercadería para ser entregado a cada cliente según guía de despacho		2				10	1,44	Clasificación de la mercadería de acuerdo a cada destino o ruta despachada	
3	Transporte de la mercadería de acuerdo a la ruta asignada	3				480		74,40	Comunicación constante con el conductor para cumplir con horarios y paradas.	
4	Desembarque y entrega de la mercadería			4		120		17,28	Comunicarse con el cliente para realizar entregas	
5	Hacer firmar la factura al cliente que ha recibido la mercadería	5				5		0,78	Verifica los datos del cliente	
6	Conductor notifica a la secretaria que la mercadería ha sido entregada	6				10		1,55	Comunicación con la secretaria notificando cualquier novedad	
7	Consulta y recoge la mercadería para llevar a Quito.	7				20		3,10		
8	Notifica al cliente que la mercadería ha llegado a Quito	8				10		1,55	Comunica al cliente que va entregar	
9	Entrega la mercadería	9					20	3,10		
10	Regresa a las oficinas	10				20		2,88		
11	Recepta las facturas del viaje entregadas por el conductor			11					Revisa las facturas que se encuentra con los datos del cliente	
Totales						905	30	138,74	4,54	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA	6	Estibador: Obrero que aprieta o recalca materiales o cosas sueltas			Atención al Cliente			Manifiesto de Embarque		
FUSION	2	Transporte: Sistemas de medios para conducir personas y cosas de un lugar a otro								
CREACION	1	Desembarque: Acción y efecto de desembarcar			Contabilidad			Guía de Despacho Hoja de Ruta		
ELIMINACIÓN	2	Guía de Despacho: Título que se da a una persona para algún empleo o negocio								
Elaborado por:		Supervisado por:						Autorizado por:		
Christian Oña		Esperanza Calderón								

5.3.3 Hoja de Mejoramiento del Proceso Transporte y Entrega de Mercadería

Gráfico Nº 05 – 06

TRANSPORTE Y ENTREGA DE LA MERCADERIA						
TRANSPORTES DIRECTO Dirección: Sucursal Sur: Pedro Collazos y Alpahuasi Fonos: 2612-847/ 2612-664 Sucursal Norte: Pío Jaramillo Alvarado N53-205 y Av. Los Pinos Fono: 2404087						
Problemas Determinados	Confusión de la mercadería para ser entregada					
	Muchas veces el carro no llega en horario establecido					
	No hace contacto previo con el destinatario					
	Cliente no firma con sus datos personales exactos					
	Se olvida de llamar a la secretaria					
	No llama al cliente y tardanzas en las entregas					
	No revisa la facturas que se encuentre completas					
Soluciones Propuestas	Clasificación de la mercadería de acuerdo a cada destino o ruta despachada					
	Comunicación constante con el conductor para cumplir con horarios					
	Comunicación con el cliente para realizar entregas					
	Verificar datos del cliente					
	Comunicación con la secretaria notificando cualquier novedad					
	Comunica al cliente que va entregar					
Revisa las facturas que se encuentren con los datos del cliente						
Situación Actual						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Entrega de la Mercadería	1020	155,79	19,61%	19,47%	Diaria	1
Situación Propuesta						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Entrega de la Mercadería	935	143,28	96,79%	96,83%	Diaria	1
Diferencia						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Entrega de la Mercadería	85	12,51	77,18%	77,36%	Diaria	1
Beneficio Esperado						
Tiempo	26520	Minutos				
Costo	\$ 3.903,12					

Gráfico N° 05 – 07

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
		Proceso: Diseño de Rutas de Cobertura y Transporte.							
Código: 4		Fecha: Quito, febrero del 2008		Status:		Propuesta del Proceso			
Objetivo:		Brindar mayor cobertura a los clientes en sus despachos hacia las provincias de Manabí y Esmeraldas con la mejor ruta							
Alcance:		Desde: El estudio de necesidades de los clientes							
		Hasta: La entrega de la ruta al conductor							
Entradas:		Necesidades del cliente e información de carreteras							
Salidas:		Ruta definida y entregada al conductor							
Responsable:		Gerente, Secretaria							
Frecuencia:		Semanal				Volumen:		1	
Tiempo:		178				Costo:		30,30	
Eficiencia en Tiempo:		78,65%				Eficiencia en Costos:		79,00%	
NO.	ACTIVIDAD	GERENTE	SECRETARIA		TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Gerente estudia las necesidades del cliente y las rutas frecuentes.	① R			30		5,13		Cumplir con las exigencias y necesidades de los clientes
2	Gerente investiga y revisa mapa de carreteras	② R				30		5,13	
3	Averigua a los conductores sobre el estado de las vías y si las vías se encuentran habilitadas.	③ ICM			10		1,71		Constante comunicación con los conductores para conocer el estado de las vías
4	Cálculo de la cantidad de carga y asignación de acuerdo al volumen y peso para el diseño de la ruta de viaje.	④			30		5,13		Llevar una tabla de control de volumen y peso de la carga
5	Cálculo del tiempo de viaje y horas aproximadas de llegada	⑤ R			20		3,42		
6	Elaboración de paradas básicas del vehículo	⑥ R			20		3,42		Cumplir con los tiempos destinados para cada parada
7	Elaboración de la Ruta definitiva con todos los datos	⑦			30		5,13		Elaboración de la hoja de ruta
8	Ruta diseñada se entrega a la Secretaria	⑧ R				3		0,51	
9	Ruta entrega al conductor para el viaje	⑨ R				5		0,72	Indica las instrucciones como llenar la hoja de ruta y cumplir eficientemente.
		FIN							
Totales					140	38	23,94	6,36	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS	
MEJORA	4	Mapa de Carreteras: Representación geográfica de una parte de la superficie terrestre			Atención al Cliente; entrega de la mercadería			Ruta de Viaje	
FUSION	2	Diseño de Ruta: Camino o Dirección que se toma para un viaje			Entrega de la Mercadería				
CREACION		Parada: Lugar don el vehículo se estaciona para el embarque o desembarque de la mercadería.							
ELIMINACIÓN	2								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Christian Oña			Esperanza Calderón						

5.3.4 Hoja de Mejoramiento del Proceso Diseño de Rutas de Cobertura y Transporte

Gráfico Nº 05 – 08

DISEÑO DE RUTAS DE COBERTURA Y TRANSPORTE						
TRANSPORTES DIRECTO Dirección: Sucursal Sur: Pedro Collazos y Alpahuasi Fonos: 2612-847/ 2612-664 Sucursal Norte: Pío Jaramillo Alvarado N53-205 y Av. Los Pinos Fono: 2404087						
Problemas Determinados	Demasiados reclamos por parte de los clientes					
	No comunican datos exactos de las vías					
	No ordenan la mercadería para la verificación					
	No organiza la carga para cada camión					
	No comunican los conductores sobre paradas obligatorias					
	Los conductores se demoran en las paradas					
	Secretaría no explica las instrucciones al conductor					
Soluciones Propuestas	Cumplir con las exigencias y necesidades de los clientes					
	Constante comunicación con los conductores para conocer el estado de las vías					
	Llevar una tabla de control de volumen y peso de la carga					
	Cumplir con los tiempos destinados para cada parada					
	Elaboración de la Ruta de Viaje					
	Indicar las instrucciones de la ruta de viaje y cumplir eficientemente.					
Situación Actual						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Diseño de Rutas de Cobertura y transporte	290	49,46	41,38%	41,22%	Semanal	1
Situación Propuesta						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Diseño de Rutas de Cobertura y transporte	178	30,3	78,65%	79,00%	Semanal	1
Diferencia						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Diseño de Rutas de Cobertura y transporte	112	19,16	37,27%	37,78%	Semanal	1
Beneficio Esperado Anual						
Tiempo	5824	Minutos				
Costo	\$ 996,32					

Gráfico N° 05 – 09

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO										
										
Proceso:		Preparación del Vehículo para el viaje								
Código:		5				Fecha: Quito, febrero del 2008		Status:		Propuesta del Proceso
Objetivo: Mantener la flota de vehículos en optimas condiciones para realizar sus viajes e incrementar la vida útil del parque automotor.										
Alcance: Desde: El conductor traslada el vehículo a la mecánica										
Hasta: El traslado del automotor a las oficinas en perfectas condiciones.										
Entradas: Chequeo del vehículo para el viaje										
Salidas: Vehículo adecuado para viajar										
Responsable: Conductor.										
Frecuencia:		Semanal				Volumen:		1		
Tiempo:		335				Costo:		51,93		
Eficiencia en Tiempo:		82,09%				Eficiencia en Costos:		82,09%		
NO.	ACTIVIDAD	Conductor	TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES/PROPUESTA DE MEJORA			
			AV	NAV	AV	NAV				
		INICIO								
1	Retira del Garage el vehículo y se traslada a la mecánica	①	10		1,55		El conductor separa el primer turno al taller designado para el mantenimiento			
2	Chequeo de Agua, aceite y neumáticos	②	20		3,10					
3	Chequeo del sistema mecánico y eléctrico	③	60		9,30					
4	Reparación o cambio de cualquier repuesto en mal estado	④	120		18,60		En el taller le abastecen de repuestos para realizar la reparación del vehículo			
5	Prueba del vehículo y chequeo final	⑤		30		4,65	El conductor y el Maestro realizan la prueba para verificar cualquier daño			
6	Lavado y engrasado del vehículo	⑥	45		6,98					
7	Traslado a las oficinas para realizar el viaje	⑦		30		4,65	El conductor llega a las oficinas para realizar los embarques			
8	Carga el combustible para realizar el viaje	⑧	20		3,10					
		FIN								
Totales			275	60	42,63	9,30				
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS			
MEJORA	4	Reparación del Vehículo: Efecto de reparar cosas materiales mal hechas o estropeadas		Atención al Cliente			Hoja de Vida del Vehículo			
FUSION	2	Chequeo del Sistema: Es la revisión o cambio de algun repuesto en mal estado.		Entrega de la Mercadería						
CREACION	1	Combustible: Material que se emplea para producir energía								
ELIMINACIÓN	2									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:				
Christian Oña			Esperanza Calderón							

5.3.5 Hoja de Mejoramiento del Proceso Preparación del Vehículo para el Viaje

Gráfico Nº 05 – 10

PREPARACION DEL VEHICULO PARA EL VIAJE						
TRANSPORTES DIRECTO Dirección: Sucursal Sur: Pedro Collazos y Alpahuasi Fonos: 2612-847/ 2612-664 Sucursal Norte: Pío Jaramillo Alvarado N53-205 y Av. Los Pinos Fono: 2404087						
Problemas Determinados	Llega tarde el conductor a retirar el vehículo del garage.					
	Demora en la compra de los repuestos para llevar a la mecánica					
	Maestro no se percata de ajustar bien las piezas					
	Demora del conductor para el traslado a las oficinas					
Soluciones Propuestas	El conductor reserva el primer turno al taller designado para el mantenimiento					
	En el taller abastecen los repuestos para la reparación del vehículo					
	El conductor y el Maestro realizan la prueba para verificar cualquier daño					
	El conductor llega inmediatamente a las oficinas para realizar los embarques					
Situación Actual						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Preparación del Vehículo para el Viaje	480	74,88	43,75%	44,11%	Mensual	1
Situación Propuesta						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Preparación del Vehículo para el Viaje	335	51,93	82,09%	82,09%	Semanal	1
Diferencia						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Preparación del Vehículo para el Viaje	145	22,95	38,34%	37,98%	Semanal	4
Beneficio Esperado Anual						
Tiempo	30160	Minutos				
Costo	\$ 4.773,60					

Gráfico N° 05 – 11

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
		Proceso: Contratación del seguro para la Flota de Vehículos							
Código: 6		Fecha: Quito, febrero del 2008				Status:		Propuesta del Proceso	
Objetivo:		Reducir las pérdidas por accidentes que puedan suceder en el transporte de mercadería.							
Alcance:		Desde: La cita con el Brokker Hasta: El aseguramiento de la flota							
Entradas:		Necesidad del contrato del seguro							
Salidas:		Vehículos Asegurados							
Responsable:		Secretaria, Gerente y Conductor							
Frecuencia:		Anual				Volumen:		1	
Tiempo:		135				Costo:		21,01	
Eficiencia en Tiempo:		66,67%				Eficiencia en Costos:		68,11%	
NO.	ACTIVIDAD	Secretaria	Gerente	Conductor	TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Contacto telefónico con el brokker de seguros	1 			10		1,44		
2	Detalle de vehículo asegurar y precontratación		2 		30		5,13		Brokker cotiza inmediatamente los seguros requeridos
3	Análisis de la oferta.	3 				20		2,88	Selección de la oferta
4	Convocatoria a reunion a la gerencia para designar la mejor oferta		4 		20		3,42		
5	Confirmación vía telefónica al Brokker sobre la contratación de la póliza.	5 			10		1,44		
6	Traslado del vehículo a la aseguradora para la inspección			6 	20			3,1	Los vehículos inspeccionan en la empresa
7	Entrega de documentos al Brokker	7 			20		2,88		Brokker explica las condiciones del seguro
8	Recepción de las Pólizas	8 				5		0,72	Entrega las pólizas después de quince días de realizar la inspección
		FIN							
Totales					90	45	14,31	6,70	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA	3	Precontratación: Ver las necesidades de la empresa mediante un estudio de riesgos de todos sus bienes		Atención al Cliente; entrega de la Mercadería			Póliza		
FUSION	1	Contratación: Análisis de un estudio técnico de todas las ofertas a través de una comisión de seguros integrada por representantes de la empresa y los asesores.		Contratación del seguro de la Mercadería					
CREACION	1	Inspección: cargo y cuidado de velar por algo							
ELIMINACIÓN	1								
Elaborado por:				Supervisado por:			Autorizado por:		
Christian Oña				Esperanza Calderón					

5.3.6 Hoja de Mejoramiento del Proceso Contratación del Vehículo para la Flota de Vehículos.

Gráfico Nº 05 – 12

CONTRATACION DEL SEGURO PARA LA FLOTA DE VEHICULOS						
TRANSPORTES DIRECTO Dirección: Sucursal Sur: Pedro Collazos y Alpahuasi Fonos: 2612-847/ 2612-664 Sucursal Norte: Pío Jaramillo Alvarado N53-205 y Av. Los Pinos Fono: 2404087						
Problemas Determinados	Brokker demora en realizar las cotizaciones					
	Demora en realizar la sesión con la gerencia					
	Demora en llegar el conductor a la aseguradora para la inspección					
	Demora en llegar las pólizas y falta de explicación de la póliza					
Soluciones Propuestas	Brokker cotiza y realiza la precontratación de los seguros requeridos					
	Selección de inmediata de la oferta por parte de la gerencia					
	Los vehículos inspeccionan en la empresa					
	Brokker explica las condiciones del seguro					
	Entrega las pólizas después de quince días de realizada la inspección					
Situación Actual						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Contratación del seguro para la Flota de Vehículos	210	33,54	42,86%	41,06%	Anual	1
Situación Propuesta						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Contratación del seguro para la Flota de Vehículos	135	21,01	66,67%	68,11%	Anual	1
Diferencia						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Contratación del seguro para la Flota de Vehículos	75	12,53	23,81%	27,05%	Anual	1
Beneficio Esperado Anual						
Tiempo	75	Minutos				
Costo	\$ 12,53					

Gráfico N° 05 - 13

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
		Proceso: Contratación del seguro para la mercadería							
Código: 7		Fecha: Quito, febrero del 2008				Status:		Propuesta del Proceso	
Objetivo:		Brindar al cliente un valor agregado para el transporte de la mercadería.							
Alcance:		Desde: El contacto con el Brokker y la recepción de la mercadería.							
		Hasta: La cobertura y pago de la póliza							
Entradas:		Necesidad del contrato del seguro de mercadería							
Salidas:		Mercadería Asegurada							
Responsable:		Secretaría, Gerente							
Frecuencia:		Diaria				Volumen:		1	
Tiempo:		185				Costo:		26,91	
Eficiencia en Tiempo:		83,78%				Eficiencia en Costos:		82,94%	
NO.	ACTIVIDAD	Secretaría	Gerente	TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
		○ INICIO							
1	Contacto telefónico con el brokker de seguros	① 			10		1,44		
2	Recepción diaria de la mercadería	② 			120		17,28	Al cliente se explica sobre el seguro de la mercadería para transportarla	
3	Calculo del valor declarado de la mercadería para el seguro	③ 				10		1,44	
4	Realiza el registro del seguro de la mercadería con valor declarado para ser asegurada	④ 			5		0,72		
5	Envío diario por fax o correo de la mercadería asegurada	⑤ 			5		0,72	Secretaría coordina sobre la confirmación de los documentos de la mercadería asegurada	
6	Recepción mensual de la póliza de pago	⑥ 				10		1,44	
7	Realización del cheque a nombre de la aseguradora	⑦ 			10		1,44	Pago puntual a la aseguradora	
8	Revisa el pago de la póliza		⑧ 			10		1,71	
8	Firma y entrega el cheque	⑨ 			5		0,72		
		○ FIN							
Totales					155	30	22,32	4,59	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	3	Valor Declarado: Es el valor registrado para el cálculo del seguro		Atención al cliente; Seguros de los vehículos				Control Diario del Seguro	
FUSION	1			Entrega de la Mercadería					
CREACION		Cheque: mandato escrito de pago para cobrar una cantidad determinada de los fondos de quien los expide							
ELIMINACIÓN	1								
Elaborado por:				Supervisado por:			Autorizado por:		
Christian Oña				Esperanza Calderón					

5.3.7 Hoja de Mejoramiento del Proceso Contratación del seguro para la Mercadería.

Gráfico Nº 05 – 14

CONTRATACION DEL SEGURO PARA LA MERCADERIA						
TRANSPORTES DIRECTO Dirección: Sucursal Sur: Pedro Collazos y Alpahuasi Fonos: 2612-847/ 2612-664 Sucursal Norte: Pío Jaramillo Alvarado N53-205 y Av. Los Pinos Fono: 2404087						
Problemas Determinados	No explica al cliente sobre el seguro de la mercadería					
	Errores en el cálculo por parte de la secretaria					
	Fallas en la realización del manifiesto					
	Coordinar un solo día para realizar la inspección de los vehículos					
	Demora en la aprobación del pago al Brokker					
Soluciones Propuestas	Se da conocer al cliente sobre el servicio agregado que brinda la empresa para transportar la mercadería					
	Diseño de una tabla del seguro e impuestos de los valores declarados					
	Secretaría coordina sobre la confirmación de los documentos de la mercadería asegurada					
	Pago puntual a la aseguradora					
Situación Actual						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Contratación del seguro para la Mercadería	230	33,39	73,91%	73,32%	Diaria	1
Situación Propuesta						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Contratación del seguro para la Mercadería	185	26,91	83,78%	82,94%	Diaria	1
Diferencia						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Contratación del seguro para la Mercadería	45	6,48	9,87%	9,62%	Diaria	1
Beneficio Esperado Anual						
Tiempo	14040	Minutos				
Costo	\$ 2.021,76					

Gráfico N° 05 - 15

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO											
Proceso:		Rastreo Satelital de la Flota			Fecha: Quito, febrero del 2008		Status:			Propuesta del Proceso	
Código:		8									
Objetivo:		Controlar en tiempo real la flota de vehiculos a fin de prevenir accidentes-									
Alcance:		Desde: El vehículo empieza sus viajes y realiza las entregas									
		Hasta: El regreso de viaje a las oficinas									
Entradas:		Contratación del rastreo									
Salidas:		Vehículos con Rastreo									
Responsable:		Secretaría, Gerente									
Frecuencia:		Diaria			Volumen:		1				
Tiempo:		160			Costo:		35,07				
Eficiencia en Tiempo:		81,25%			Eficiencia en Costos:		86,74%				
NO.	ACTIVIDAD	Secretaria	Gerente	Conductor	TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
					AV	NAV	AV	NAV			
		INICIO									
1	Contacta vía telefónica con la operadora del servicio	1			10		1,44				
2	Revisa las cotizaciones		2		20		3,42				
3	Gerencia se reúne para análisis de la propuesta		3		30		5,13		Designa de la Mejor propuesta tanto en costo como en servicio		
4	Analiza costos, servicios, beneficios y contrata.		4		10		10,17				
5	Traslada los vehículos para instalación			5		30		4,65	Realiza pruebas técnicas para verificar el funcionamiento		
6	Realiza prueba técnica de garantía del servicio.		6		30		5,13				
7	Monitorea de la flota y realiza los informes.		7		30		5,13		Acceso diario al monitoreo		
			FIN								
Totales					130	30	30,42	4,65			
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS		
MEJORA	2	Rastreador : Que rastrea			Diseño de Rutas; Entrega de la Mercadería						
FUSION	1	Dispositivo: Mecanismo o artificio dispuesto a producir una acción prevista			Presupuesto						
CREACION		Prueba Técnica: Instrumento u otro medio con que se pretende mostrar y hacer patente la verdad o falsedad de algo									
ELIMINACIÓN	1										
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:			
Christian Oña				Esperanza Calderón							

5.3.8 Hoja de Mejoramiento del Proceso Rastreo Satelital de la Flota

Gráfico Nº 05 – 16

RASTREO SATELITAL DE LA FLOTA						
TRANSPORTES DIRECTO Dirección: Sucursal Sur: Pedro Collazos y Alpahuasi Fonos: 2612-847/ 2612-664 Sucursal Norte: Pío Jaramillo Alvarado N53-205 y Av. Los Pinos Fono: 2404087						
Problemas Determinados		Demora en los equipos de prueba para la instalación				
		No coordina un día para realiza la instalación del dispositivo				
Soluciones Propuestas		Gerencia Designa la mejor propuesta del dispositivo tanto en costo como en servicio				
		Realiza pruebas técnicas para verificar el funcionamiento				
		Acceso diario al monitoreo				
Situación Actual						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Rastreo Satelital de la Flota	365	56,47	53,42%	51,92%	Semanal	1
Situación Propuesta						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Rastreo Satelital de la Flota	160	35,05	81,25%	86,74%	Diaria	1
Diferencia						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Rastreo Satelital de la Flota	205	21,42	27,83%	34,82%	Diaria	1
Beneficio Esperado Anual						
Tiempo	63960	Minutos				
Costo	\$ 6.683,04					

Gráfico N° 05 – 17

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO											
		Proceso: Plan Operativo Anual y Presupuesto									
Objetivo:		Realizar las transacciones o movimientos de acuerdo a los lineamientos permitidos y establecidos por la empresa.				Código: 9		Fecha: Quito, febrero del 2008		Status: Propuesta del Proceso	
Alcance:		Desde: Realiza los movimientos económicos de la empresa Hasta: Aplicación y manejo del presupuesto.									
Entradas:		Análisis de Necesidades de la empresa.									
Salidas:		Aprobación y aplicación del presupuesto									
Responsable:		Contador, Gerente									
Frecuencia:		Anual				Volumen:		1			
Tiempo:		315				Costo:		48,74			
Eficiencia en Tiempo:		90,48%				Eficiencia en Costos:		89,47%			
NO.	ACTIVIDAD	Contador	Gerente	RESPONS. 3	TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
					AV	NAV	AV	NAV			
		(INICIO)									
1	Analiza la situación actual de la empresa	(1) [P]				120		18,36		Información actualizada para el análisis.	
2	Recopila y revisa la información de ingresos y egresos de la empresa	(2) [P]				60		9,18		Archivos ordenados para realizar el presupuesto.	
3	Realiza el primer borrador del presupuesto y del plan anual.	(3) [P]				30		4,59			
4	Revisa el plan, el presupuesto y corrige.		(4) [P]				30		5,13	Gerente se reúne con el contador y corrige el presupuesto.	
5	Presenta el plan y presupuesto con correcciones y justificativos	(5) [P]				10		1,53			
6	Convoca a reunión a la Gerencia	(7) [Icono]				5		0,77		Directorio se reúne de inmediato para revisión.	
7	Aprueba la Gerencia el presupuesto anual		(8) [P]			30		4,59			
8	Pasa a limpio el plan y el presupuesto aprobado para el año.	(9) [P]				20		3,06		Difunde y aplica el presupuesto en la empresa.	
9	Aplica y asigna el plan y el presupuesto	(10) [P]				10		1,53			
		(FIN)									
Totales						285	30	43,61	5,13		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS				
MEJORA	4	Ingresos: Se encuentra relacionado con el dinero que ingresa a la empresa por los servicios prestados		Atención al Cliente							
FUSION	1	Egresos: Son los desembolsos que la empresa realiza a sus proveedores		Contabilidad							
CREACION	1	Presupuesto: Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana.									
ELIMINACIÓN	1										
Elaborado por:				Supervisado por:			Autorizado por:				
Christian Oña				Esperanza Calderón							

**PLAN OPERATIVO ANUAL
TRANSPORTES DIRECTO**

TIEMPO ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												Responsables	Presupuesto					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		Ingresos	Egresos				
	Ingresos por ventas Mensuales																		132000,00
Incrementar el ventas y entregas																			
Publicidad en la guía telefónica																	Gerente	1500,00	
Transporte y Entrega de la mercadería																	Secretaria Conductor Ayudante Eslitador	86680,94	
Reducción de reclamos																	Secretaria	0,00	
Ampliar la participación en el Mercado																		0,00	
Agregar valor a los servicios de transporte																	Gerente secretaria Conductor Ayudante Eslitador	0,00	
Constante comunicación con los clientes																	Secretaria	2400,00	
Cumplir con los contratos firmados																	Gerente	0,00	
Mantener los Precios de los Servicios																		0,00	
Reducir costos operativos																	Gerente	0,00	
Diseñar Rutas de Transporte																	Gerente	1575,60	
Clientes seleccionados																	Gerente	0,00	
Cumplir con planes y políticas																		0,00	
Capacitación a los trabajadores																	Contrata	700,00	
Fortalecer el Clima Organizacional																	Gerente	250,00	
Cumplir Mantenimiento de la Flota																		0,00	
Control y monitoreo de la flota																	Gerente	2580,00	
Mantenimiento semanal de los vehiculos																	Conductor	12879,96	
Reducir los Accidentes																		0,00	
Contratar pólizas de seguro																	Gerente	2499,96	
Diseñar las Rutas del Viaje																	Gerente	0,00	
SUBTOTAL																		132000,00	111066,46
SUPERAVIT																			20933,54
TOTAL																		132000,00	132000,00

5.3.9 Hoja de Mejoramiento del Proceso Plan Operativo Anual y Presupuesto

Gráfico Nº 05 – 18

PLAN OPERATIVO ANUAL Y PRESUPUESTO						
TRANSPORTES DIRECTO Dirección: Sucursal Sur: Pedro Collazos y Alpahuasi Fonos: 2612-847/ 2612-664 Sucursal Norte: Pío Jaramillo Alvarado N53-205 y Av. Los Pinos Fono: 2404087						
Problemas Determinados	Poca información de la empresa.					
	No tiene organizado los documentos de la empresa.					
	No colabora la secretaria entregando todos los documentos de respaldo					
	Demora para la reunión del Directorio					
	Desconocimiento del personal para las asignaciones					
Soluciones Propuestas	Información actualizada para el análisis					
	Archivos ordenados para realizar el presupuesto					
	Gerente se reúne con el contador y corrige el presupuesto					
	Gerencia de inmediato para revisión					
	Difunde y aplica el plan y el presupuesto en la empresa.					
Situación Actual						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Plan Operativo Anual y Presupuesto	530	63,27	66,04%	54,77%	Anual	1
Situación Propuesta						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Plan Operativo Anual y Presupuesto	315	48,74	90,48%	89,47%	Anual	1
Diferencia						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Plan Operativo Anual y Presupuesto	215	14,53	24,44%	34,70%	Anual	1
Beneficio Esperado Anual						
Tiempo	215	Minutos				
Costo	\$ 14,53					

Gráfico N 05 - 19

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
		Proceso: Contabilidad		Código: 10		Fecha: Quito, febrero del 2008		Status: Propuesta del Proceso	
Objetivo:		Determinar y aplicar los controles contables que permita a la empresa mantener un fortalecimiento en su liquidez							
Alcance:		Desde: Inicia los reportes de facturas de los clientes Hasta: Que se realiza el respectivo cobro e ingresa a la empresa.							
Entradas:		Reporte de Facturas							
Salidas:		Gestión de cobro e ingreso del dinero.							
Responsable:		Contador, Secretaria,							
Frecuencia:		Diaria		Volumen:		1			
Tiempo:		210		Costo:		30,78			
Eficiencia en Tiempo:		95,24%		Eficiencia en Costos:		95,32%			
NO.	ACTIVIDAD	Contador	Secretaria	TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
		(INICIO)							
1	Realiza Reportes de facturas por cobrar en Quito	1 [C]			30		4,59	Facturas entregan semanalmente a contabilidad.	
2	Entrega a la secretaria y se traslada a entregar las facturas a las oficinas de los clientes		2 [C]		60		8,64		
3	Entrega a contabilidad la copia de la factura receptada por parte de los clientes	3 [C]			10		1,53	Contador revisa los archivos de las facturas emitidas y facturas entregadas.	
4	Secretaria llama para verificar el pago		4 [C]		30		4,32	Realiza una hoja de datos de las cuentas por cobrar	
5	Realiza los cobros de cheques		5 [C]		30		4,32		
6	Recibe los cheques con los documentos respectivos al contador para verificar el pago	6 [C]			10		1,53	Todo cheque es revisado con las retenciones, verificando el número de factura cancelada.	
7	Ingresa el pago realizado por parte del cliente y liquida el pago	7 [P]			10		1,53		
8	Deposita los pagos recaudados	8 [D]			20		2,88	Se realiza Depósitos diarios, evitando tener circulante en la empresa	
9	Archiva los comprobantes de depósito del día.	9 [D]				10	1,44		
		(FIN)							
Totales				200	10	29,34	1,44		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA FUSION		Depósito: Contrato por el que alguien se compromete a guardar algo por encargo de otra persona		Atención al Cliente, Entrega de la mercadería			Control Diario de Facturación		
CREACION	9	Pago: Entrega de un dinero o especie que se debe Cobro: Lugar donde se asegura, guarda o salva algo		Presupuesto					
ELIMINACIÓN									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Christian Oña			Esperanza Calderón						

5.3.10 Hoja de Mejoramiento del Proceso de Contabilidad

Gráfico Nº 05 – 20

CONTABILIDAD						
TRANSPORTES DIRECTO Dirección: Sucursal Sur: Pedro Collazos y Alpuhuasi Fonos: 2612-847/ 2612-664 Sucursal Norte: Pío Jaramillo Alvarado N53-205 y Av. Los Pinos Fono: 2404087						
Problemas Determinados						
Soluciones Propuestas	Facturas entrega semanalmente a Contabilidad					
	Contador revisa los archivos de las facturas emitidas y facturas entregadas					
	Realiza una hoja de datos de las cuentas por cobrar					
	Los cheque recibidos son revisados con las retenciones verificando las facturas canceladas					
	Se realiza los depósitos diariamente					
Situación Actual						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Situación Propuesta						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Contabilidad	210	31,32	95,24%	95,40%	Diaria	1
Diferencia						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Contabilidad	-210	-31,32	95,24%	95,40%	Diaria	1
Beneficio Esperado Anual						
Tiempo	-54600	Minutos				
Costo	\$ -8.143,20					

Gráfico N° 05 – 21

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
		Proceso: Asistencia Legal							
Código: 11		Fecha: Quito, febrero del 2008				Status:		Propuesta del Proceso	
Objetivo: Fortalecer los procedimientos legales de la empresa en el ámbito, operacional, cobranza, y laboral.									
Alcance: Desde: Identificación del caso legal									
Hasta: La resolución del caso									
Entradas: Comunicación del caso al Abogado.									
Salidas: Entrega documentos para solución del caso									
Responsable: Gerente									
Frecuencia: Semestral						Volumen:		1	
Tiempo: 95						Costo:		14,09	
Eficiencia en Tiempo: 89,47%						Eficiencia en Costos:		89,78%	
NO.	ACTIVIDAD	GERENTE	TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
			AV	NAV	AV	NAV			
		INICIO							
1	Comunica con el abogado o asesor sobre el caso legal suscitado	① C	10		1,53		Dar a conocer inmediatamente sobre el caso suscitado.		
2	Traslada donde el abogado para el respectivo asesoramiento sobre el caso	② C	10		1,53				
3	Convoca a sesión a la gerencia	③ C	10		1,44		Directorio tomar decisiones sobre la situación de la empresa.		
4	Gerencia se reúne para solucionar el caso legal	④ C	20		2,88				
5	Recopila documentos para iniciar los respectivos trámites	⑤ C	5		0,77		Documentos en regla de la empresa para cualquier caso legal.		
6	Entrega documentos al abogado	⑥ P	20		3,06				
7	Efectúa resolución del caso legal	⑦ D	10		1,44				
8	Archiva los documentos del caso.	⑧ D		10		1,44	Guarda y organiza los documentos del caso.		
		FIN							
Totales			85	10	12,65	1,44			
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS			
MEJORA	3	Abogado: Licenciado o doctor en derecho que ejerce profesionalmente la dirección y defensa de las partes		Atención al Cliente, entrega de mercadería					
FUSION		Caso: Suceso notorio, escandaloso o incluso delictivo, cuyas circunstancias atraen la curiosidad del público		Presupuesto					
CREACION	1	Legal: Verídico, puntual, fiel y recto en el cumplimiento de las funciones de su cargo							
ELIMINACION		Trámite: Paso de una parte a otra, o de una cosa a otra.							
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Christian Oña			Esperanza Calderón						

5.3.11 Hoja de Mejoramiento del Proceso de Asistencia Legal

Gráfico Nº 05 – 22

ASISTENCIA LEGAL						
TRANSPORTES DIRECTO Dirección: Sucursal Sur: Pedro Collazos y Alpahuasi Fonos: 2612-847/ 2612-664 Sucursal Norte: Pío Jaramillo Alvarado N53-205 y Av. Los Pinos Fono: 2404087						
Problemas Determinados	No se localiza inmediatamente al Abogado de la empresa					
	Mucho tiempo de espera para la consulta					
	Demora en realizar la reunión la Gerencia					
	No se encuentra la documentación requerida					
Soluciones Propuestas	Dar a conocer inmediatamente al Abogado sobre el caso					
	Gerencia toma decisiones sobre la situación empresarial respecto al caso					
	Documentos en regla de la empresa para cualquier caso legal					
	Guardar y archivar los documentos de los casos resueltos					
Situación Actual						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Asistencia Legal	190	30,87	31,58%	31,49%	Semestral	1
Situación Propuesta						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Asistencia Legal	95	14,09	89,47%	89,78%	Semestral	1
Diferencia						
Nombre del Proceso	Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
Asistencia Legal	95	16,78	57,89%	58,29%	Semestral	1
Beneficio Esperado Anual						
Tiempo	190	Minutos				
Costo	\$ 33,56					

5.3.1.1 COMPARACIONES DE DIAGRAMAS ACTUALES Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Proceso: Plan de Acción Semanal

Situación Actual

Gráfico N° 05 – 23

N°	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Administrador	Revisa información y análisis del sector		X			
2	Administrador	Elabora plan de direccionamiento en borrador	X				
3	Administrador	Revisa del plan		X			
4	Administrador	Pasa a limpio el plan	X				
5	Administrador	Convoca a reunión del directorio					X
6	Administrador	Directorio se reúne para revisar el plan		X			
7	Directorio	Revisa, propone ajustes, nuevas investigaciones.		X			
8	Directorio	Aprueba el Plan	X				
9	Administrador	Imprime, entrega en copias y difunde a todo el personal.	X				

Situación Propuesta

Gráfico N° 05 – 24

N°	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Gerente	Revisa información y análisis del sector		X			
2	Gerente	Elabora el plan de Acción semanal	X				
3	Gerente	Revisa y pasa a limpio el plan		X			
4	Gerente	Convoca a reunión a la Gerencia	X				
5	Gerente	Gerencia se reúne para revisar el plan					X
6	Secretaría	Realiza ajustes, nuevas investigaciones	X				
7	Secretaría	Aprueba el plan	X				
8	Gerente	Imprime, entrega copias y difunde a todo el personal para su aplicación.	X				

Tablas de Diferencia.

Gráfico N° 05 - 25



Gráfico N° 05 - 26

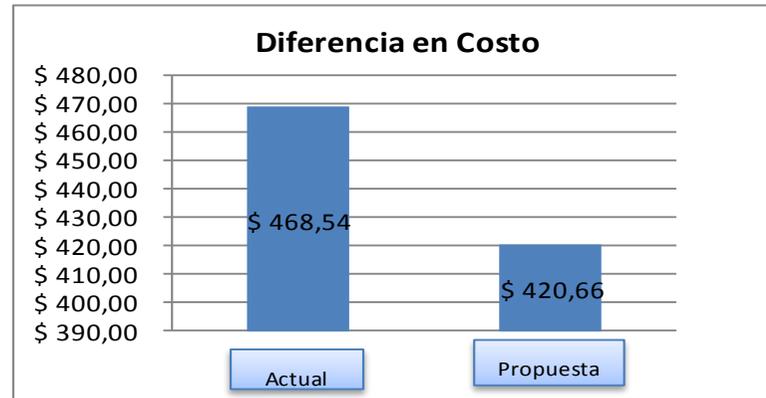


Gráfico N° 05 - 27

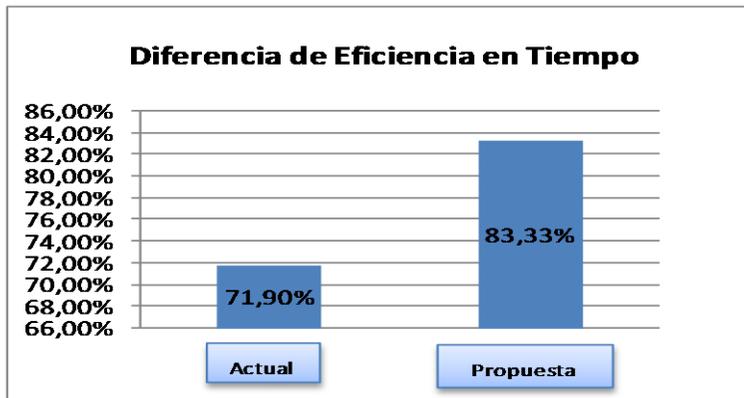
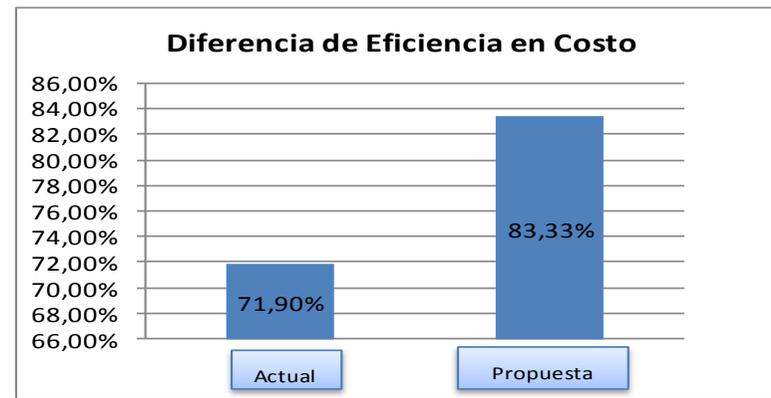


Gráfico N° 05 - 28



Proceso: Atención al Cliente

Situación Actual

Gráfico N° 05 – 29

Nº	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Secretaria	Atiende vía telefónica o en forma personal	x				
2	Secretaria	Proporciona datos de costos y rutas					x
3	Secretaria	Ofrece el tipo de servicio que desea el cliente.	x				
4	Secretaria	Recepta los datos y necesidades del cliente	x				
5	Secretaria	Establece la ruta y destino de la mercadería	x				
6	Secretaria	Elabora la factura	x				
7	Secretaria	Recepta, cuenta y verifica la mercadería			x		
8	Administrador	Asigna el camión que va transportar la mercadería					x
9	Secretaria	Llama y entrega la mercadería al chofer del transporte asignado			x		

Situación Propuesta

Gráfico N° 05 – 30

Nº	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Secretaria	Atiende vía telefónica o en forma personal	x				
2	Secretaria	Proporciona datos de costos y rutas	x				
3	Secretaria	Secretaria consulta al Gerente	x				
4	Secretaria	Vende el tipo de serviio requerido por el cliente	x				
5	Secretaria	Recepta los datos del cliente e imprime la factura	x				
6	Secretaria	Establece la ruta y destino de la mercadería	x				
7	Secretaria	Recepta, cuenta y verifica la mercadería				x	
8	Gerente	Asigna el camión que va transportar la mercadería	x				
9	Secretaria	Entrega la mercadería al conductor del transporte asignado	x				

Tablas de Diferencia

Gráfico N° 05 - 31

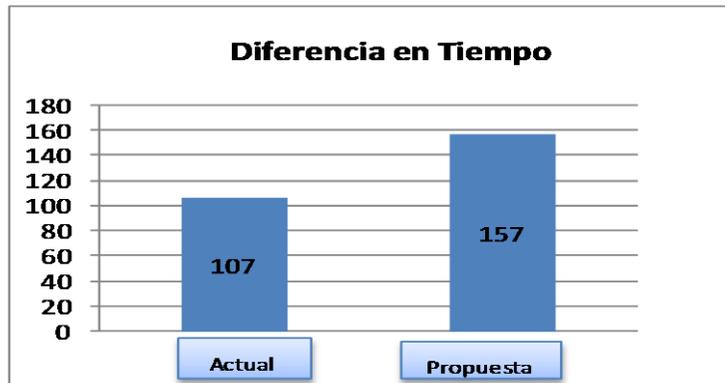


Gráfico N° 05 - 32

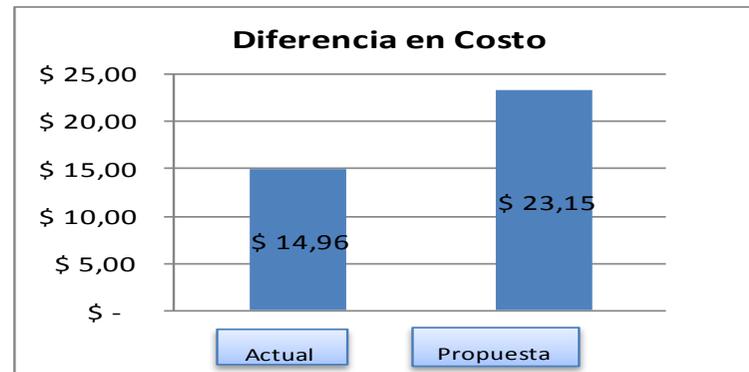


Gráfico N° 05 - 33

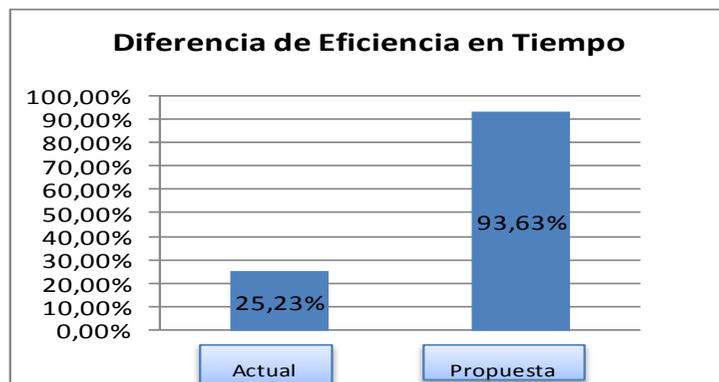


Gráfico N° 05 - 34



Proceso: Transporte y Entrega de la Mercadería

Situación Actual

Gráfico N° 05 – 35

Nº	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Conductor	Conductor y estibador retira la mercadería	X				
2	Ayudante	Chequeo de la mercadería para ser entregado a cada cliente según guía de despacho		X			
3	Conductor	Transporte de la mercadería de acuerdo a la ruta asignada			X		
4	Estibador	Desembarque de la mercadería.				X	
5	Estibador	Entrega puerta a puerta.			X		
6	Estibador	Hacer Firmar la factura al cliente que ha recibido conforme.	X				
7	Conductor	El conductor notifica a secretaria que ha entregado la mercadería	X				
8	Conductor	Consulta si hay mercadería para llevar a Quito		X			
9	Secretaria	Recoge la mercadería que exista que regresa a Quito	X				
10	Conductor	Notifica la mercadería que llega a Quito	X				
11	Conductor	Entrega la mercadería y regresa a las oficinas			X		
12	Secretaria	Recepta las facturas del viaje entregadas por parte del chofer	X				

Situación Propuesta

Gráfico N° 05 – 36

Nº	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Conductor	Conductor y estibador retiran la mercadería	X				
2	Ayudante	Chequeo de la mercadería para ser entregado a cada cliente según guía de despacho.		X			
3	Conductor	Transporte de la mercadería de acuerdo a la ruta asignada	X				
4	Estibador	Desembarque y entrega de la mercadería	X				
5	Conductor	Hace firmar la factura al cliente que ha recibido la mercadería	X				
6	Conductor	Conductor notifica a la secretaria que la mercadería ha sido entregada.	X				
7	Conductor	Consulta y recoge la mercadería para llevar a Quito	X				
8	Conductor	Notifica al cliente que la mercadería a llegado a Quito	X				
9	Conductor	Entrega la mercadería.	X				
10	Conductor	Regresa a las oficinas			X		
11	Conductor	Recepta las facturas del viaje entregadas por el conductor	X				

Tablas de Diferencia

Gráfico N° 05 - 37

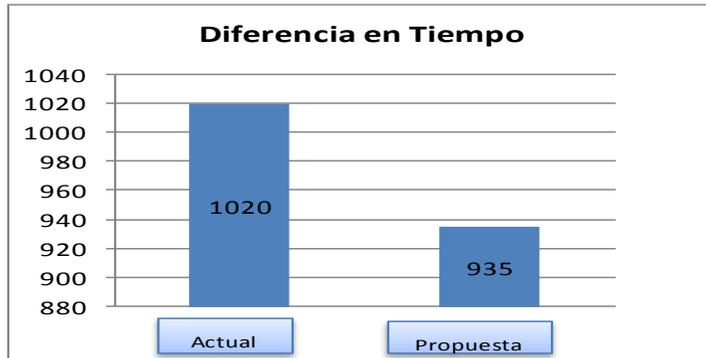


Gráfico N° 05 - 38



Gráfico N° 05 - 39

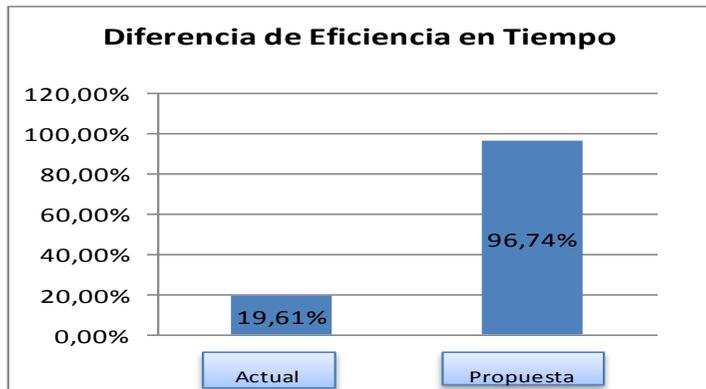
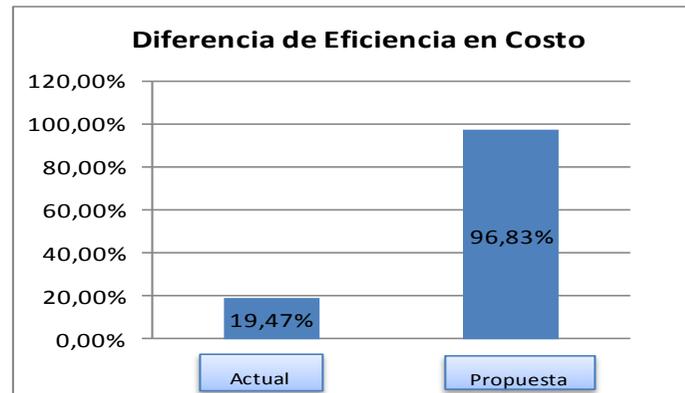


Gráfico N° 05 - 40



Proceso: Diseño de Rutas de Cobertura y Transporte

Situación Actual

Gráfico N° 05 – 41

N°	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Gerente	Gerente estudia las necesidades del cliente y las rutas frecuentes		X			
2	Gerente	Gerente revisa mapa de carreteras		X			
3	Gerente	Averigua estado de las vías y si las vías están abiertas		X			
4	Gerente	Verificar la cantidad de carga entre cada zona de origen y destino		X			
5	Gerente	Cálculo de la cantidad de carga que tiene cada camión de acuerdo a la ruta		X			
6	Gerente	Diseño de la ruta de viaje	X				
7	Gerente	Asigna de acuerdo al peso y volumen de la carga la ruta.	X				
8	Gerente	Diseña el recorrido en base a los destinatarios de la carga	X				
9	Gerente	Calcula el tiempo de viaje y horas aproximadas de llegada			X		
10	Gerente	Elabora paradas de combustible y paradas de alimentación	X				
11	Gerente	Elabora las rutas definitivas con todos los datos.	X				
12	Gerente	Ruta entrega a la secretaria			X		
13	Secretaría	Entrega al conductor para su viaje.			X		

Situación Propuesta

Gráfico N° 05 – 42

N°	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Gerente	Gerente estudia las necesidades del cliente y las rutas frecuentes	X				
2	Gerente	Gerente investiga y revisa mapa de carreteras		X			
3	Gerente	Averigua a los conductores sobre el estado de las vías y si se encuentran habilitadas	X				
4	Gerente	Cálculo de la cantidad de carga y asignación de acuerdo al volumen y peso para el diseño de la ruta de viaje	X				
5	Gerente	Cálculo del tiempo de viaje y horas aproximadas de llegada	X				
6	Gerente	Elaboración de paradas básicas del vehículo	X				
7	Gerente	Elaboración de la ruta definitiva con todos los datos	X				
8	Gerente	Ruta diseñada se entrega a la secretaria			X		
9	Secretaría	Ruta entrega al conductor para el viaje			X		

Tablas de Diferencia

Gráfico N° 05 - 43

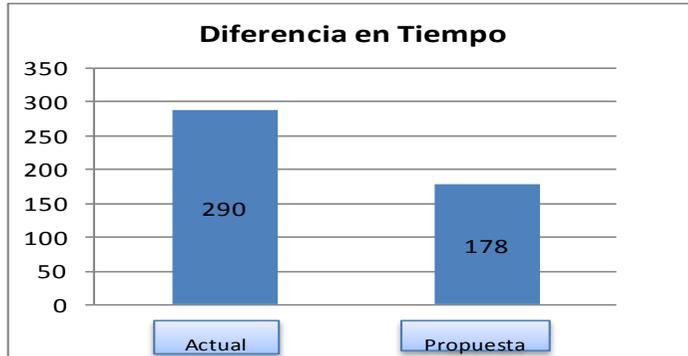


Gráfico N° 05 - 44

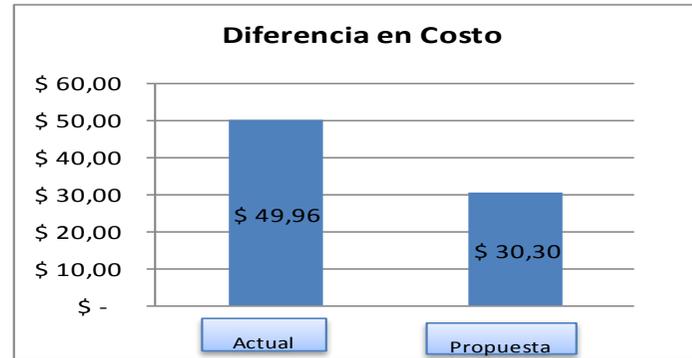


Gráfico N° 05 - 45

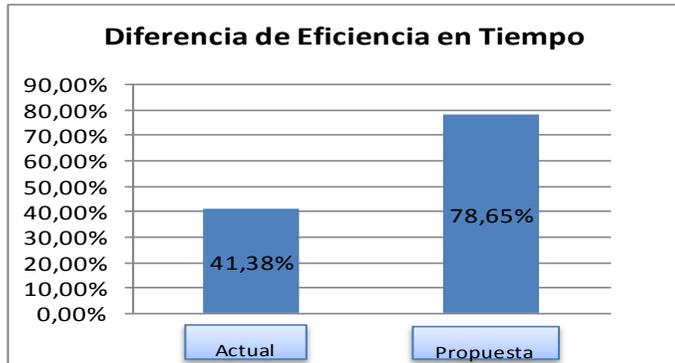
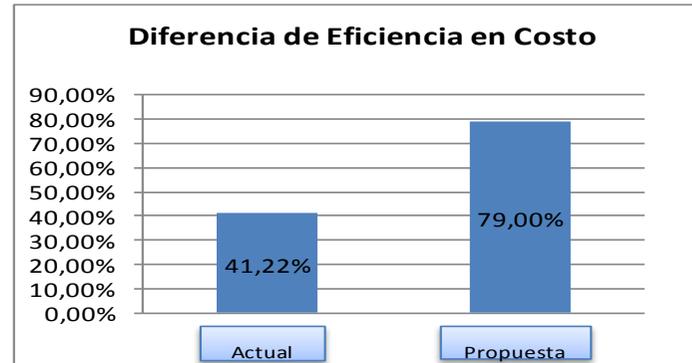


Gráfico N° 05 - 46



Proceso: Preparación del Vehículo para el Viaje

Situación Actual

Gráfico N° 05 – 47

N°	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Conductor	Retira del garaje el vehículo y se traslada a la mecánica.			X		
2	Conductor	Chequeo de agua, aceite y neumáticos.	X				
3	Conductor	Chequeo del sistema Mecánico	X				
4	Conductor	Chequeo del sistema electrónico	X				
5	Conductor	Reparación o cambio de cualquier repuesto en mal estado		X			
6	Conductor	Prueba del vehículo para verificar su reparación		X			
7	Conductor	Traslado a la mecánica para chequeo final			X		
8	Conductor	Lavado y Engrasado del vehículo	X				
9	Conductor	Traslado a las oficinas para reairzar el viaje			X		
10	Gerente	Cargar el combustible para el viaje	X				

Situación Propuesta

Gráfico N° 05 – 48

N°	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Gerente	Retira del garaje el vehículo y se traslada a la mecánica	X				
2	Gerente	Chequeo de agua, aceite y neumáticos	X				
3	Gerente	Chequeo del sistema mecánico y eléctrico	X				
4	Gerente	Reparación o cambio de cualquier repuesto en mal estado	X				
5	Gerente	Prueba del vehículo y chequeo final			X		
6	Gerente	Lavado y engrasado del vehículo	X				
7	Gerente	Traslado a las oficinas para realizar el viaje			X		
8	Gerente	Carga el combustible para realizar el viaje	X				

Tablas de Diferencia

Gráfico N° 05 - 49

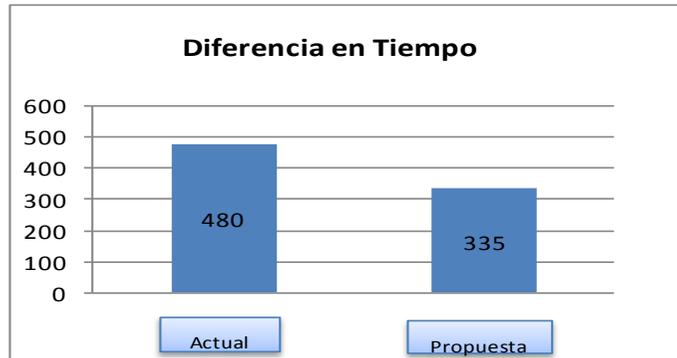


Gráfico N° 05 - 50



Gráfico N° 05 - 51

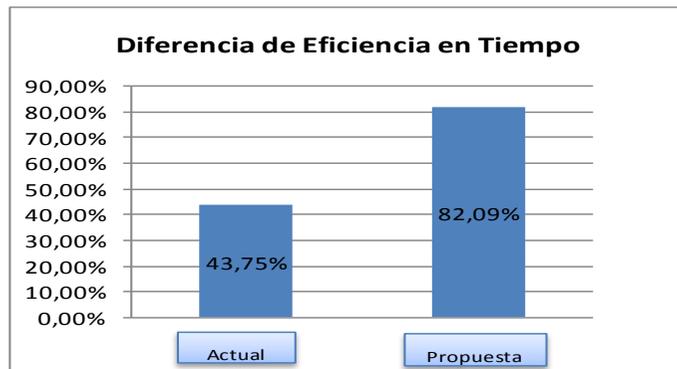
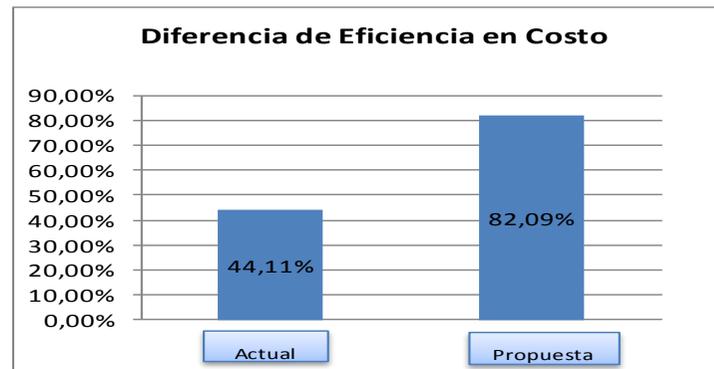


Gráfico N° 05 - 52



Proceso: Contratación del Seguro para la Flota de Vehículos

Situación Actual

Gráfico N° 05 – 53

N°	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Secretaria	Contacto telefónico con el Broker de seguros	X				
2	Gerente	Detalle de los vehículos asegurarse	X				
3	Secretaria	Recepción de las cotizaciones de seguros	X				
4	Gerente	Análisis de la mejor oferta del seguro		X			
5	Directorio	Sesión del directorio para designar la mejor oferta		X			
6	Secretaria	Confirmación con la aseguradora a trabajar.	X				
7	Conductor	Traslado de los vehículos a las aseguradoras para realizar inspección			X		
8	Gerente	Entrega y firma de documentos al broker	X				
9	Secretaria	Recepción de las pólizas de los vehículos				X	

Situación Propuesta

Gráfico N° 05 – 54

N°	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Secretaria	Contacto telefónico con el broker de seguros	X				
2	Gerente	Detalle del vehículo asegurar y precontratación	X				
3	Secretaria	Análisis de la oferta			X		
4	Gerente	Convocatoria a reunión a la gerencia para designar la mejor oferta	X				
5	Secretaria	Confirmación vía telefónica al Broker sobre la contratación de la póliza	X				
6	Conductor	Traslado del vehículo a la aseguradora para la inspección				X	
7	Secretaria	Entrega de documentos al broker	X				
8	Secretaria	Recepción de las pólizas					X

Tablas de Diferencia

Gráfico N° 05 - 55



Gráfico N° 05 - 56

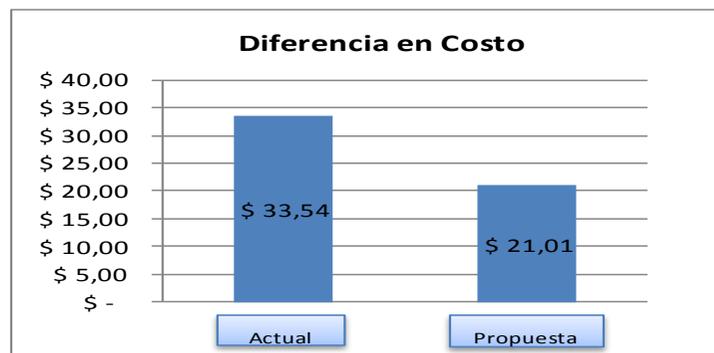


Gráfico N° 05 - 57

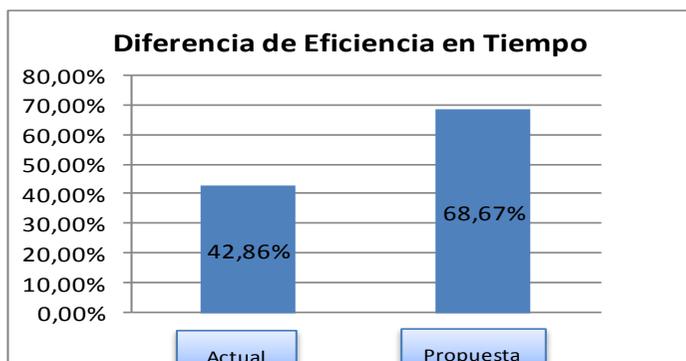
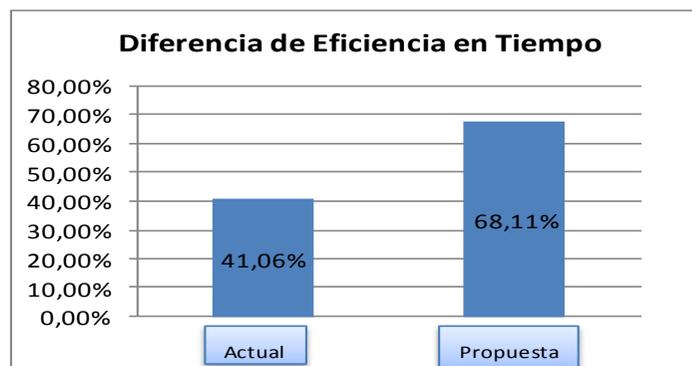


Gráfico N° 05 - 58



Proceso: Contratación del Seguro para la Mercadería

Situación Actual

Gráfico N° 05 – 59

N°	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Secretaria	Contacto telefónico con el Broker de seguros	X				
2	Secretaria	Recepción diaria de la mercadería asegurada	X				
3	Secretaria	Calculo y cobro del seguro		X			
4	Secretaria	Realización del manifiesto de embarque detallando la mercadería con valor declarado y que debe ser asegurada.	X				
5	Secretaria	Envío diario y detallado por fax o correo de la mercadería a ser asegurado		X			
6	Secretaria	Confirmación del seguro de la mercadería con el broker.		X			
7	Gerente	Recepción de la poliza de pago			X		
8	Secretaria	Realización del cheque para el pago de seguros	X				
9	Gerente	Firma del cheque y pago de la poliza.	X				

Situación Propuesta

Gráfico N° 05 – 60

N°	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Secretaria	Contacto telefónico con el broker de seguros	X				
2	Secretaria	Recepción diaria de la mercadería	X				
3	Secretaria	Cálculo del valor declarado de la mercadería para el seguro		X			
4	Secretaria	Realiza el registro del seguro de la mercadería con valor declarado para asegurar	X				
5	Secretaria	Envío diario por fax o correo de la mercadería asegurada	X				
6	Secretaria	Recepción mensual de la póliza de pago				X	
7	Secretaria	Realización del cheque a nombre de la aseguradora	X				
8	Gerente	Revisa el pago de la póliza			X		
9	Secretaria	Firma y entrega el cheque	X				

Tablas de Diferencia

Gráfico N° 05 - 61

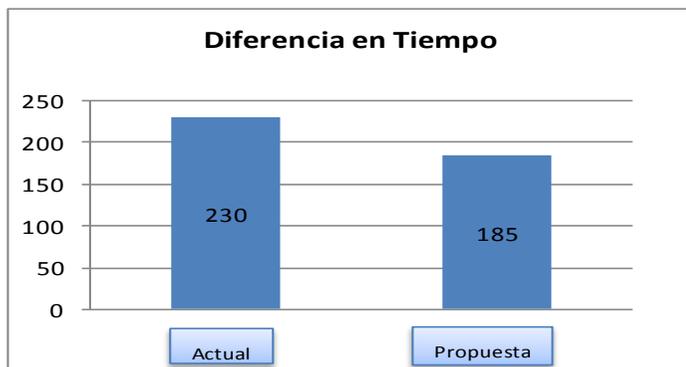


Gráfico N° 05 - 62

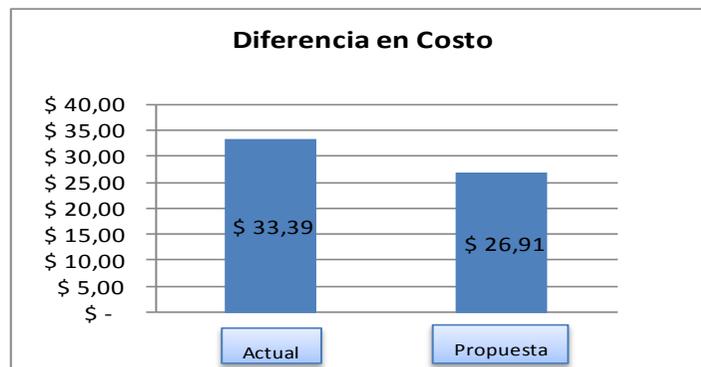


Gráfico N° 05 - 63

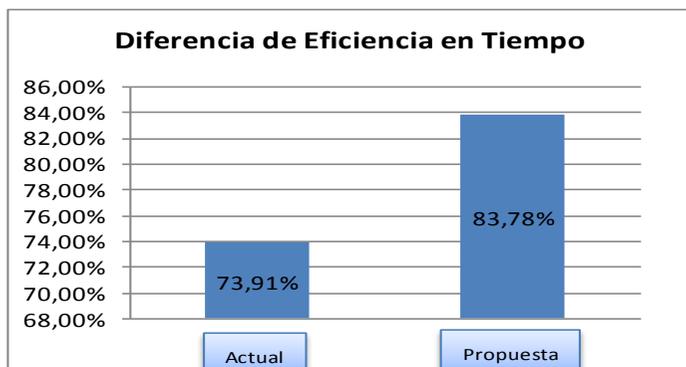
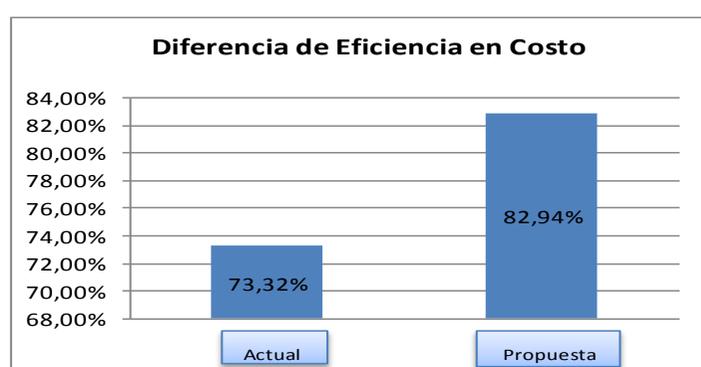


Gráfico N° 05 - 64



Proceso: Rastreo Satelital de la Flota

Situación Actual

Gráfico N° 05 – 65

Nº	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Secretaria	Contacta vía telefónico con la operadora del servicio	X				
2	Gerente	Revisa la cotización del servicio			X		
3	Gerente	Reunión del directorio para análisis de la propuesta	X				
4	Gerente	Revisa costos, servicios, beneficios y planes de financiamiento.			X		
5	Gerente	Contrata el rastreo	X				
6	Conductor	Traslada los vehículos para la Instalación de los dispositivos				X	
7	Gerente	Prueba técnica para conocer sobre el funcionamiento del dispositivo	X				
8	Gerente	Monitorea y controla la flota.	X				
9	Secretaria	Informa sobre el monitoreo	X				

Situación Propuesta

Gráfico N° 05 – 66

Nº	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Secretaria	Contacto telefónico con la operadora del servicio	X				
2	Gerente	Revisa las cotizaciones	X				
3	Gerente	Gerencia se reúne para análisis de la propuesta	X				
4	Gerente	Analiza costos, servicio, beneficios y contrata	X				
5	Conductor	Traslada los vehículos para instalación				X	
6	Gerente	Realiza prueba técnica de garantía del servicio	X				
7	Gerente	Monitorea la flota y realiza informes	X				

Tablas de Diferencia

Gráfico N° 05 - 67



Gráfico N° 05 - 68

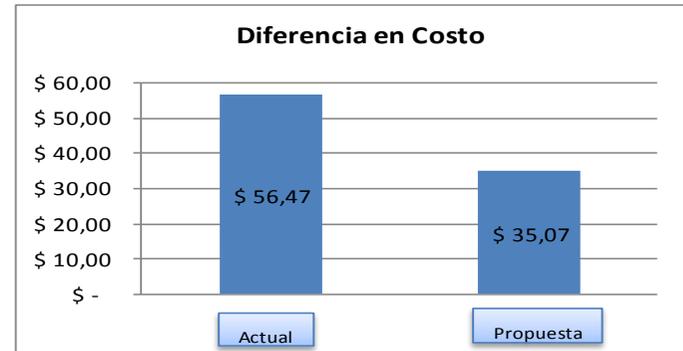


Gráfico N° 05 - 69

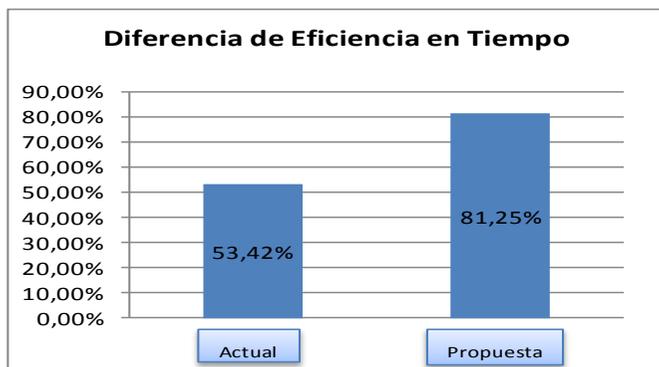
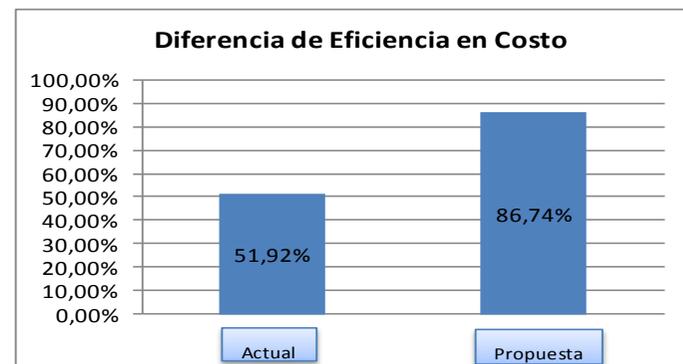


Gráfico N° 05 - 70



Proceso: Plan Operativo Anual y Presupuesto

Situación Actual

Gráfico N° 05 – 71

N°	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Contador	Análisis de la situación actual de la empresa	x				
2	Contador	Recopilación y revisión de la información de ingresos y egresos de la empresa		x			
3	Contador	Clasificación de los gastos fijos y corrientes		x			
4	Contador	Realización del primer borrador del presupuesto anual.	x				
5	Gerente	Revisión del presupuesto y corrección.		x			
6	Contador Secretaria	Presentación del segundo borrador con correcciones y justificativos Convocatoria a reunión del directorio	x				
7	Directorio	Reunión del directorio para la aprobación del presupuesto anual	x				
8	Contador	Pasar a limpio el presupuesto aprobado para el año.	x				
9	Contador	Aplicación y asignación del presupuesto	x				

Situación Propuesta

Gráfico N° 05 – 72

N°	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Contador	Analiza la situación actual de la empresa	x				
2	Contador	Recopila y revisa la información de ingresos y egresos de la empresa	x				
3	Contador	Realiza el primer borrador del presupuesto y del plan anual	x				
4	Gerente	Revisa el plan, el presupuesto y corrige		x			
5	Contador	Presenta el plan y presupuesto con correcciones y justificativos	x				
6	Contador	Convoca a reunión a la gerencia	x				
7	Gerente	Aprueba la Gerencia el presupuesto anual	x				
8	Gerente	Pasa a limpio el plan y el presupuesto aprobado para el año	x				
9	Gerente	Aplica y asigna el plan y el presupuesto	x				

Tablas de Diferencia

Gráfico N° 05 - 73

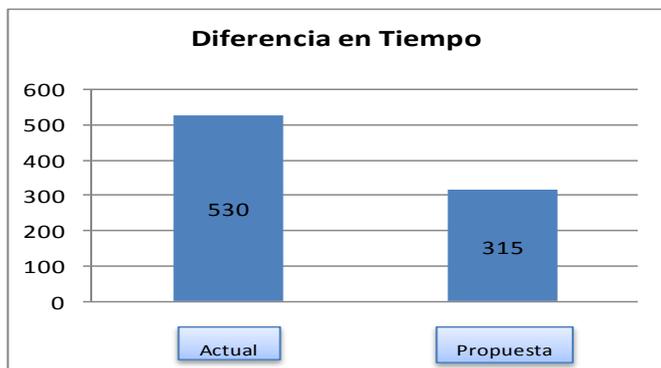


Gráfico N° 05 - 74



Gráfico N° 05 - 75

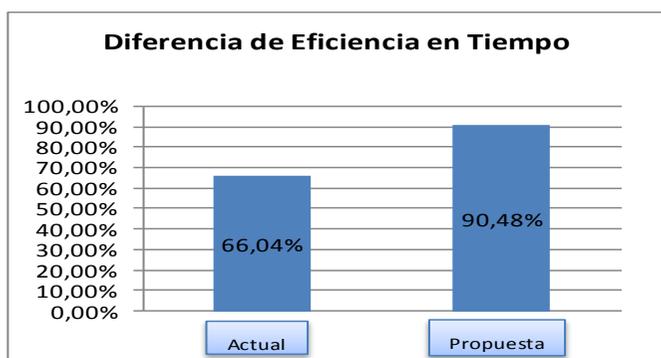
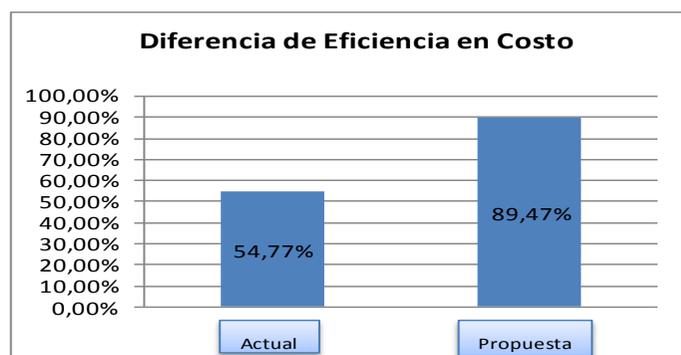


Gráfico N° 05 - 76



Proceso: Contabilidad

Situación Propuesta

Gráfico N° 05 – 77

N°	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Contador	Realiza reportes de facturas por cobrar en Quito	x				
2	Secretaria	Entrega las facturas en las oficinas de los clientes.	x				
3	Contador	Entrega a contabilidad la copia de la factura receptada por parte del cliente	x				
4	Secretaria	Secretaria llama para verificar el pago	x				
5	Secretaria	Realiza los cobros de cheques	x				
6	Contador	Recibe los cheques con los documentos respectivos para verificar el cobro	x				
7	Contador	Ingresa el pago realizado por parte del cliente y liquida el cobro	x				
8	Contador	Deposita los cobros recaudados	x				
9	Contador	Archiva los comprobantes de depósito diario			x		

Tablas de Diferencia

Gráfico N° 05 - 78

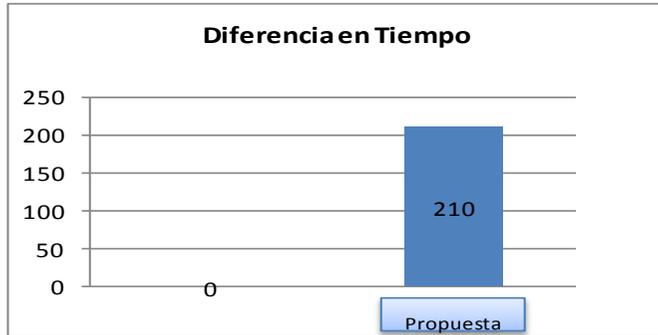


Gráfico N° 05 - 79

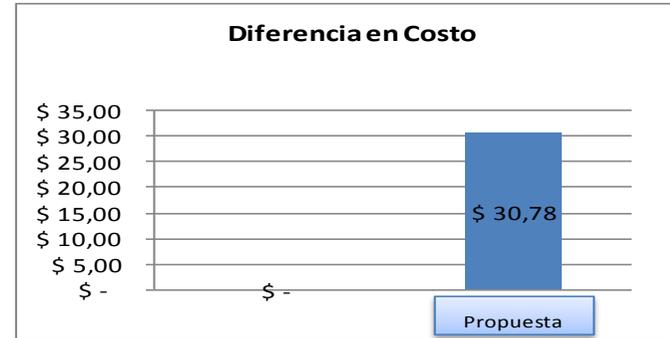


Gráfico N° 05 - 80

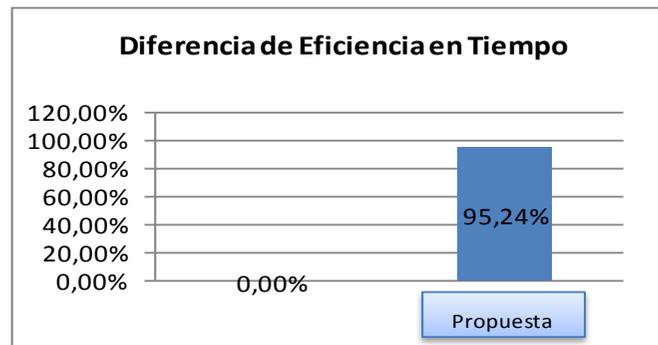
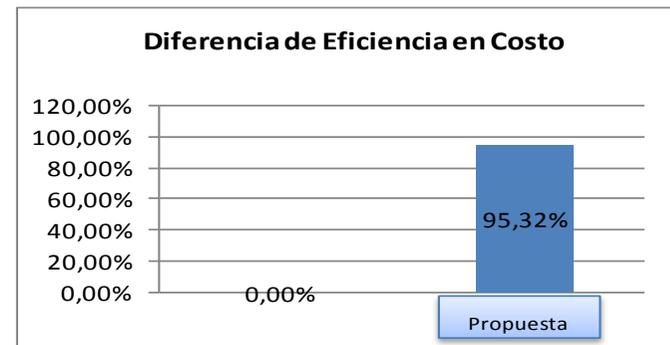


Gráfico N° 05 - 81



Proceso: Asistencia Legal

Situación Actual

Gráfico N° 05 – 82

N°	Responsable	Actividad	○	□	⇒	▽	D
1	Secretaria	Comunicación con el Abogado o Asesor	X				
2	Gerente	Le Comunica al abogado el problema suscitado.	X				
3	Gerente	Se traslada donde el asesor para conversar personalmente sobre el				X	
4	Secretaria	Convoca a sesión al Directorio.	X				
5	Gerente	Se reúne el directorio y les expone el problema de la empresa				X	
6	Gerente	Recopila documentos para los trámites				X	
	Gerente	Comunica con el abogado para iniciar	X				
7	Secretaria	Traslada a entregar documentos al abogado			X		

Situación Propuesta

Gráfico N° 05 – 83

N°	Responsable	Actividad	Simbología				
			○	□	⇒	▽	D
1	Gerente	Comunica con el abogado o asesor sobre el caso legal suscitado	X				
2	Gerente	Traslada donde el abogado para el respectivo asesoramiento sobre el caso	X				
3	Gerente	Convoca a sesión a la Gerencia	X				
4	Gerente	Gerencia se reúne para solucionar caso legal	X				
5	Gerente	Recopila documentos para iniciar los respectivos trámites	X				
6	Gerente	Entrega documentos al abogado	X				
7	Gerente	Efectua resolución del caso legal	X				
8	Gerente	Archiva los documentos del caso					X

Tablas de Diferencia

Gráfico N° 05 - 84

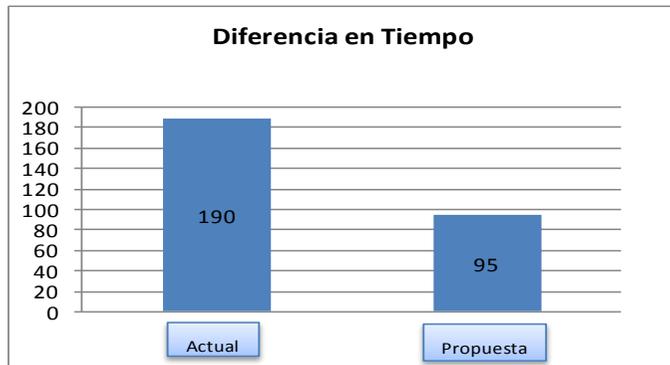


Gráfico N° 05 - 85

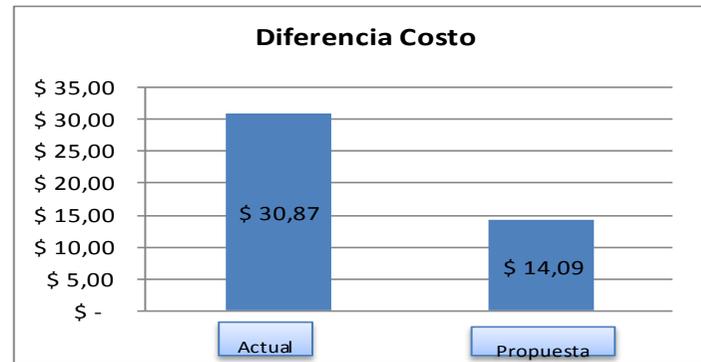


Gráfico N° 05 - 86

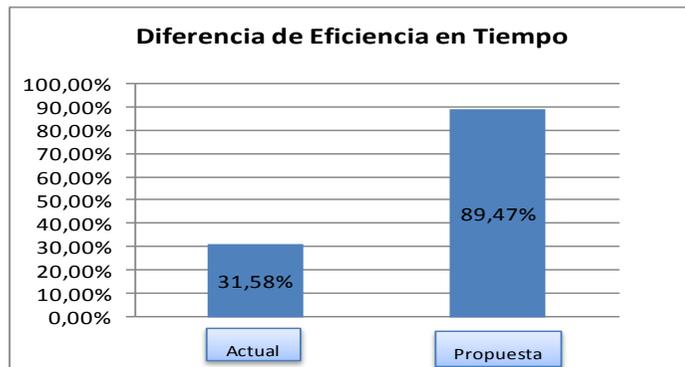
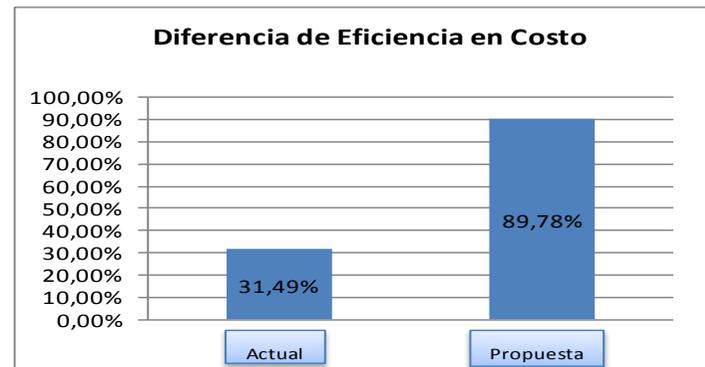


Gráfico N° 05 - 87



5.4 Matriz de Análisis Comparativo

Tiene como propósito demostrar cuantitativamente las diferencias en tiempos y costos de los procesos, el beneficio de cada uno de ellos y el beneficio total.

Explicación de la Matriz Análisis Comparativo.

En la matriz de Análisis Comparativo se expresa en forma cuantitativa los beneficios esperados en tiempos, costos y eficiencias de Transportes Directo.

Entre los principales cambios que se proponen se pueden destacar los siguientes:

- Realizar planes de acción semanal que permita distribuir eficientemente el trabajo de cada uno de los trabajadores y cumplir en los tiempos medidos de acuerdo a la propuesta realizada.
- En la atención al cliente al personal se ha indicado que un cliente debe ser atendido en los tiempos de acuerdo a la flujodiagramación propuesta.
- Para la entrega de la mercadería se ha dispuesto que la mercadería recibida va ser organizada de acuerdo al volumen y peso para facilitar los embarques en los respectivos camiones.
- Conociendo las necesidades del cliente la empresa se ha visto obligada en incrementar las rutas de cobertura que permita a Transportes Directo abarcar mayor volumen de carga.
- En el caso de la preparación de un vehículo para realizar el viaje Transportes Directo ha determinado viable realizar convenios con mecánicas donde puedan abastecer de repuestos, materiales y mano de obrar para reducir el tiempo y poder cumplir con las obligaciones de los clientes.

Detallar la creación de procesos:

- El crear un importante proceso como el de Contabilidad, permite a Transportes Directo, manejar de forma organizada su facturación, recuperación de cartera, pago a proveedores lo que beneficia a la empresa mantener actualizado sus datos y tener mayor relación con cada uno de ellos.

- La fusión del plan Operativo anual con el presupuesto, indica a la empresa a manejar su presupuesto en tiempo y costo y realizar asignaciones de acuerdo a lo estipulado en su plan, respetando cada periodo determinado.

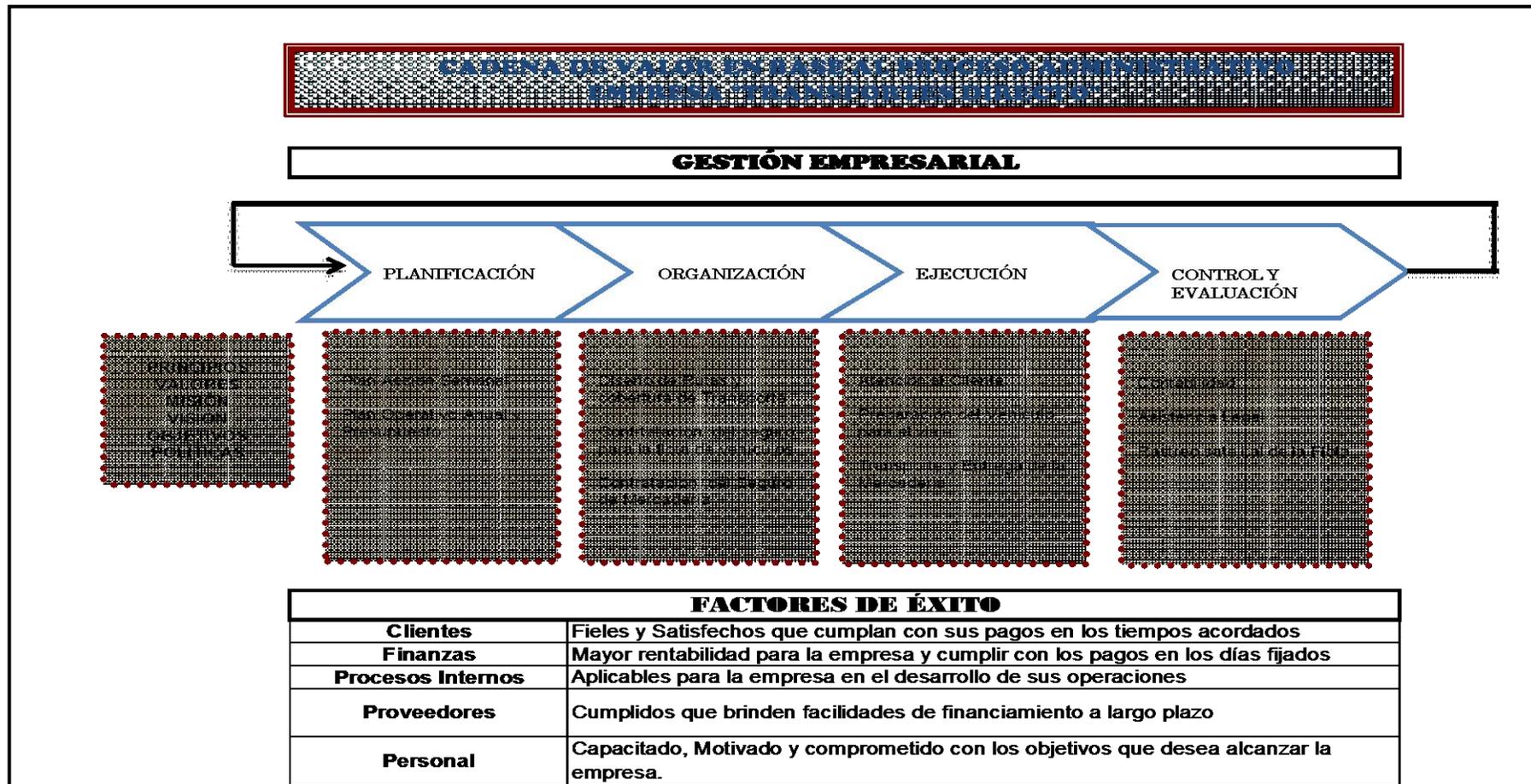
El realizar los distintos cambio en Transportes Directo, ha dado como beneficio final a la empresa en tiempo 185.496 (Ciento ochenta y cinco mil cuatrocientos noventa y seis minutos.) y en dólares \$. 24.232,30 (Veinte y Cuatro Mil Doscientos treinta y dos 30/100 Dólares), lo que ha permitido aplicar inmediatamente los procesos en la empresa.

Gráfico N° 05 – 88

TRANSPORTES DIRECTO																					
MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO																					
N°	PROCESO	SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA						DIFERENCIAS						BENEFICIO	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	F	V	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	F	V	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	F	V	TIEMPO	COSTO
1	Plan Acción Semanal	2740	468,54	71,90%	71,90%	Anual	1	2460	420,66	82,93%	82,93%	Semanal	1	280	47,88	11,03%	11,03%	Semanal	1	14560	2489,76
2	Atención al Cliente	107	14,96	25,23%	25,99%	Diaria	1	39,25	5,79	89,69%	82,93%	Diaria	4	67,75	9,17	64,46%	56,94%	Diaria	4	84552	11447,28
3	Transporte y Entrega de Mercadería	1020	155,79	19,61%	19,47%	Diaria	1	935	143,28	96,79%	96,83%	Diaria	1	85	12,51	77,18%	77,36%	Diaria	1	26520	3903,12
4	Diseño de Rutas de Cobertura y Transporte	290	49,46	41,38%	41,22%	Semanal	1	178	30,30	78,65%	79,00%	Semanal	1	112	19,16	37,27%	37,78%	Semanal	1	5824	996,32
5	Preparación del Vehículo para el Viaje	480	74,88	43,75%	44,11%	Mensual	1	335	51,93	82,09%	82,09%	Semanal	4	145	22,95	38,34%	37,98%	Semanal	4	30160	4773,60
6	Contratación del Seguro para la Flota de Vehículos	210	33,54	42,86%	41,06%	Anual	1	135	21,01	66,67%	68,11%	Anual	1	75	12,53	23,81%	27,05%	Anual	1	75	12,53
7	Contratación del Seguro para la Mercadería	230	33,39	73,91%	73,32%	Diaria	1	185	26,91	83,78%	82,94%	Diaria	1	45	6,48	9,87%	9,62%	Diaria	1	14040	2021,76
8	Rastreo Satelital de la Flota	365	56,47	53,42%	51,92%	Semanal	1	160	35,05	81,25%	86,74%	Diaria	1	205	21,42	27,83%	34,82%	Diaria	1	63960	6683,04
9	Presupuesto y plan Operativo Anual	530	63,27	66,04%	54,77%	Anual	1	315	48,74	90,48%	89,47%	Anual	1	215	14,53	24,44%	34,70%	Anual	1	215	14,53
10	Asistencia Legal	190	30,87	31,58%	31,49%	Semestral	1	95	14,09	89,47%	89,78%	Semestral	1	95	16,78	57,89%	58,29%	Semestral	2	190	33,56
11	Contabilidad							210	31,32	95,24%	95,40%	Diaria	1	-210	-31,32	95,24%	95,40%	Diaria	1	-54600	-8143,20
	TOTAL	6162	981,17					5047	829,08					1115	152,09						
	PROMEDIO	560,18	89,20					458,84	75,37					101,3	13,83						
	TOTAL BENEFICIO																			185496	24232,30

5.5 Cadena de Valor Empresarial en Base al Proceso Administrativo.

Gráfico N° 05 – 89



5.6 Indicadores de Gestión

“Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.

Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.”⁶⁸

“Los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una organización. Efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros de gestión. Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la empresa con relación a uno de los parámetros de gestión. Las variables son representaciones cuantitativas de una característica.”⁶⁹

Podemos concluir que los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información tanto en forma individual como grupal.

⁶⁸ www.indicadoresgestion.com

⁶⁹ www.gestiopolis.com

Gráfico N° 05 – 90

INDICADORES DE GESTIÓN TRANSPORTES DIRECTO								
NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (qué mide)	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
					+	-		
Viajes Planificados	La eficiencia de los viajes planificados	VIAJES CON ÉXITO / VIAJES PLANIFICADOS	22/24= 0,92	100%		8%	Datos de los Viajes mensuales de los vehículos	Eficiencia
Conocimiento de la misión de la empresa	Mide el grado de conocimiento de la misión.	Empleados que la conocen / Total de Empleados	7/14= 0,50	80%		30%	Datos de las encuestas realizadas	Efectividad
Mantenimiento de los Vehículos	La efectividad de la flota de vehículos de la empresa	Vehículos que Reciben Mantenimiento / Total Vehículos	2/3= 0,67	100%		33%	Hojas de Mantenimiento	Efectividad
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	Facturas Emitidas con errores / Total Facturas Emitidas	30/200= 0,15	100%		15%	Datos de la empresa	Servicio al Cliente
Atención de Reclamos	La eficiencia en resolver los reclamos de los clientes	Número de Reclamos Solucionados / Total Reclamos	6/8= 0,75	100%		25%	Datos de la empresa	Eficiencia
De Recaudación	Los ingresos diarios generado en la empresa	Total Recaudado / Total Facturación día	200/350= 0,57	75%		18%	Datos de la empresa	Financiero
Índice de Comercialidad	La rentabilidad del servicio Transporte consolidado	Ventas Servicio Mensual / Ventas Totales	4880,00/6340,00= 0,77	100%		13%	Datos de la empresa	Servicios
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	El costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	Costo del Transporte propio Un. / costo de contratar Transporte por unidad	300/550= 0,55	100%	45%		Datos de la empresa	Transporte
Nivel de Utilización de los Camiones.	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	Capacidad Real Utilizada / Capacidad Real del Camión (Mt3)	28/35= 0,80	100%		20%	Datos de la empresa	Transporte
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos Cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	90/125= 0,72	100%		28%	Datos de la empresa	Almacenamiento
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	Valor en Pedidos no Entregados / Total Ventas	200,00/6340,00= 0,03	100%		3%	Datos de la empresa	Almacenamiento

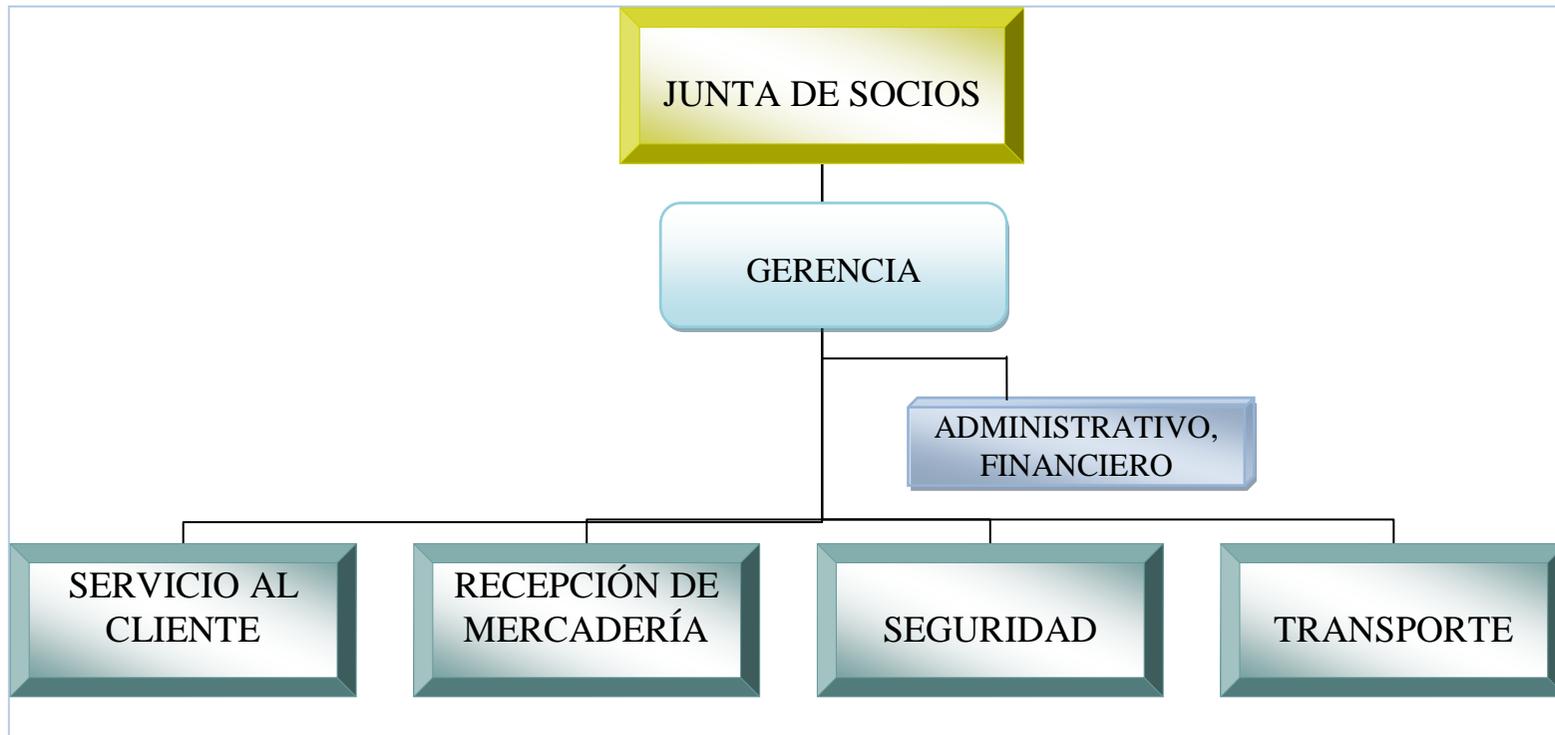
5.7 Organización por Procesos

Gráfico N° 05 – 91



5.8 Organigrama Estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.



5.9 Funciones de cada Área

5.9.1 Funciones de la Gerencia

5.9.1.1 Planificación

- Tener una visión global de Transportes Directo y su entorno, tomando decisiones concretas sobre los objetivos

5.9.1.2 Organización

- Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados.

5.9.1.3 Ejecución

- Elevar el nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de Transportes Directo.
- Creación un grupo de trabajo armónico, que permita a Transportes Directo ser una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- Fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

5.9.1.4 Control y evaluación

- Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados
- Cuando se presente conflictos, resolverlos no para buscar culpables.

5.9.2 Funciones del Servicio al Cliente

5.9.2.1 Planificación

- Cumplir con el Plan estratégico, posicionando a sus clientes por encima de todo.

5.9.2.2 Organización

- Coordinar los equipos internos y externos de Transportes Directo para participar en la elaboración de las distintas campañas de la empresa.
- El personal de Transportes Directo debe estar dispuesto a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

5.9.2.3 Ejecución

- Atender los requerimientos del cliente en cuanto a información de los servicios que proporciona la empresa.
- Hacer llegar a Transportes Directo recomendaciones y sugerencias sobre todos aquellos aspectos que, en su opinión, supongan un fortalecimiento de las buenas relaciones y mutua confianza que deben existir entre el Transportista y sus clientes.
- Profundizar en el conocimiento sobre el producto, el consumidor, el mercado y la competencia,

5.9.2.4 Control y evaluación

- Verificar la consecución de las metas propuestas de servicio y satisfacción del cliente, y plantear nuevos objetivos.

5.9.3 Funciones del Administrativo- Financiero

5.9.3.1 Planificación

- Administrar los recursos financieros de Transportes Directo para realizar operaciones como: compras de suministros, de repuestos y combustibles, pago de salarios entre otros.
- Crear planes financieros para que Transportes Directo obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo plazo expandir todas sus actividades.

5.9.3.2 Organización

- Invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Organización del Departamento de Administración

5.9.3.3 Ejecución

- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- Visto Bueno a los Impuestos Mensuales del Departamento de Contabilidad.

5.9.3.4 Control y evaluación

- Un Administrador Financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.
- Control de Bancos y remesas de clientes.
- Análisis de los Estados Financieros y Económicos mensuales

5.9.4 Funciones de Recepción de Mercadería

5.9.4.1 Planificación

- Elaboración de formatos de autorización de entrega de mercadería a cada uno de los conductores de la empresa.

5.9.4.2 Organización

- Recepción de la mercadería, según guía de remisión emitida por los clientes.
- Registro y clasificación de la mercadería en las bodegas de la empresa para su respectivo embarque.

5.9.4.3 Ejecución

- Formular reportes mensuales de suministros y materiales requeridos por las bodegas para cumplir con sus actividades.

5.9.4.4 Control y evaluación

- Efectuar el mantenimiento y control de las bodegas donde se recepta la mercadería.
- Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por el Jefe de Oficina.

5.9.5 Funciones de Seguridad

5.9.5.1 Planificación

- La planificar, para la implantación y realización de los servicios de prevención y protección de seguridad conducentes a prevenir, proteger y reducir la manifestación de riesgo con medios y medidas precisas.

- Analizar las situaciones de riesgo que puedan afectar a la vida de las personas y al patrimonio (bienes e información) pertenecientes a la Empresa o entidad objeto de la protección

5.9.5.2 Organización

- Organizar e inspeccionar los servicios de seguridad y del personal componente de los mismos.

5.9.5.3 Ejecución

- Elaborar y diseñar los proyectos de seguridad así como de su funcionamiento y conservación.
- Los sistemas de seguridad instalados y las empresas de seguridad contratadas, se encuentren debidamente homologadas por los Organismos competentes.

5.9.5.4 Control y evaluación

- Verificar los sistemas de seguridad, en lo referente a su correcto funcionamiento y adecuación al riesgo protegido.
- Reducción y eliminación de todo tipo de riesgos para la seguridad de las personas y patrimonio de Transportes Directo.

5.9.5 Funciones de Transporte

5.9.5.1 Planificación

- Atender las solicitudes de los servicios de transportación hacia las distintas ciudades de cobertura.

5.9.5.2 Organización

- Organizar, contribuir y acudir a reuniones y actividades a nivel nacional sobre temas especializados en el campo del transporte.
- Recomendar programas de capacitación basados en las necesidades de los transportistas de carga terrestre.

5.9.5.3 Ejecución

- Preparar propuestas y recomendaciones sobre políticas y estrategias y presentarlas ante el Comité Ejecutivo de Transportes Directo
- Mantener los vehículos en condiciones óptimas

5.9.5.4 Control y evaluación

- Mantener actualizadas las bitácoras de los vehículos

5.10 Especificaciones de cada Cargo

Cargo: Contador

Supervisa a: Secretaria

Reporta a: Gerente General

Descripción.

Administrar un sistema contable óptimo para la empresa y en conformidad.

Organizar la contabilidad de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas.

Funciones

- Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable
- Presentar balances mensuales
- Realizar las transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancarias
- Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa
- Determinar las cuentas de la empresa y su significado; esto es, elaborar el Plan de Cuentas y preparar el Manual de Instrucciones.
- Indicar el número de libros, formularios y registros que deben llevarse, las informaciones que deben contener y su utilización
- Estudiar e interpretar los resultados obtenidos
- Pago de impuestos y tributos
- Presentar información oportunamente cuando el Gerente General lo solicite.
- Establecer calendarios de pagos tanto a proveedores y empleados
- Recibir y revisar facturas, órdenes de pago, órdenes de compra, ingresos y egresos de la empresa.

Requisitos

- Licenciatura en Contabilidad y Auditoría (CPA)
- Experiencia 2 años cargos similares
- Alto conocimiento de la Ley Tributaria Laboral, Seguro Social; Ley Societaria, Ley de Compañías
- Agilidad numérica; Agudeza visual;

Responsabilidad

- Manejo de documentos confidenciales de alta prioridad para la empresa

Cargo: Secretaria

Supervisa a: Conductor, Ayudante, Estibador.

Reporta a: Gerente General

Descripción

Redactar, programar reuniones, presentar visitas y mantener archivos de la empresa.

Funciones

- Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, relaciones e impresiones anotando su devolución y archivarlo.
- Contestar el teléfono
- Revisar correo electrónico y contestarlo
- Enviar correspondencia a través de los conductores y ayudantes.
- Organizar y mantener archivos de documentos y cartas generalmente confidenciales, agenda y registros, determinando su localización, cuando sea necesario
- Enviar fax
- Acompañar a su superior en reuniones

Requisitos

- Instrucción secundaria; secretariado o su equivalente
- 2 años de experiencia en cargos similares
- Personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, buena redacción y ortografía, destreza manual, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías, capacidad de síntesis y análisis

Responsabilidades

- Contactos: Exigente con asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo donde la frecuencia exigida de contactos es muy alta.

- Economía: Restringida; trabajo que exige conservación de datos, generalmente verificable
- Condiciones de ambiente: normales de escritorio; trabajo generalmente grupal.

Cargo: Chofer

Supervisa a: Ayudante, Estibador.

Reporta a: Secretaria

Descripción

Conducir y trasladar la mercadería a diferentes lugares previo a los requerimientos de la dirección, realizar el respectivo mantenimiento del vehículo.

Funciones

- Trasladar la mercadería a diferentes lugares previo a los requerimientos de la empresa
- Realizar el mantenimiento del vehículo cuando este lo amerite
- Realizar pagos o cobro de facturas cuando el cobrador no se encuentre disponible

Requisitos

- Educación media
- Experiencia: 2 años mínimo
- Chofer profesional
- Tener conocimientos básicos sobre manejo de vehículo, mecánica, cursos de adiestramiento.
- Cargar (La mercadería a embarcar en las bodegas)

Cargo: Ayudante y Estibador

Reporta a: Conductor

Descripción.

El puesto de ayudante y estibador tiene como objetivos realizar embarques y desembarques dentro y fuera de la empresa, realizar labores de limpieza, ejecutar actividades de mantenimiento de los vehículos.

Funciones

- Hacer el aseo diario de las oficinas y de los vehículos
- Realizar embarques y desembarques dentro y fuera de la organización
- Recoger y repartir correspondencia
- Pago de servicios básicos para la empresa
- Realizar depósitos bancarios
- Efectuar el mantenimiento de las oficinas y vehículos
- Pago de Impuestos

Requisitos

- Educación media
- Experiencia de 6 meses en labores similares
- Interpretación correcta de ordenes recibidas
- Persona amable para el trato

CAPÍTULO VI

Conclusiones y Recomendaciones.

6.1 Conclusiones

- El problema principal y básico para Transportes Directo, es el no tener documentados los procesos, complicando en cumplir plenamente los servicios de transporte, ocasionando retrasos en las entregas y reclamos de los clientes.
- La realización de un estudio profundo de la empresa comprende, determinar factores y fijar parámetros por la falta eficiencia y cumplimiento en los servicios prestados por Transportes Directo hacia los clientes.
- Para determinar específicamente los problemas de Transportes Directo el diagrama de Ishikawa es una herramienta, que permitió verificar las fallas

claves de la empresa lo cual nos generó facilidad en tomar medidas precautelatorias en la empresa.

- En el diagnóstico situacional de Transportes Directo, el cumplimiento de las leyes para su funcionamiento son requisitos importantes en el desarrollo de sus operaciones, contribuyendo a la empresa sujetarse bajo los lineamientos y reglamentos que compete la ley.
- La industria del transporte es muy amplia sobre la prestación de servicios para lo cual las entidades gubernamentales y financieras deben crear proyectos y planes de desarrollo y financiamiento para mantener un sector de acuerdo a los avances tecnológicos y sin contaminación.
- Por medio del análisis comparativo de estrategias, se puede observar que la rentabilidad de una compañía es en parte en reflejo de llevar a cabo un levantamiento de procesos y de ésta manera lograr una ventaja sobre las demás compañías.
- Para el diseño de rutas de transporte las carreteras constituyen un elemento importante de una nueva realidad del desarrollo productivo y social, que asume una dimensión espacial; dado que envuelven en el mismo conjunto de interdependencia a las ciudades, el territorio rural y los recursos naturales
- Mediante la propuesta de mejoramiento de procesos a Transportes Directo le permite llevar un mayor control en tiempo y costo sobre el desempeño de labores de cada trabajador, optimizando los recursos y garantizando la satisfacción del cliente.
- Hay que tener presente en la empresa que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización.
- Para la identificación de los procesos, se utilizaron varias herramientas, como, cadena de valor, diagrama IDEF-O, donde se pudo crear y levantar todos los procesos, y luego mediante preguntas claves poder identificar los proceso más críticos de Transportes Directo
- El buen funcionamiento de la empresa Transportes Directo, no depende tanto de que todos los empleados tengan asignadas claramente sus funciones, sino, más bien, de las actitudes de los trabajadores ante el

trabajo, es decir, depende de la motivación que tenga para realizar sus actividades dentro y fuera de la organización y servir al cliente de manera eficiente.

- El proponer características principales para un puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones para incrementar la competitividad dentro de un grupo de trabajo.

6.2 Recomendaciones

- Una empresa que define desde un principio donde se va dirigir es la que probablemente gane en su mundo y obtenga las mejores utilidades al tener claro a donde quiere llegar y a través de que acciones lo va lograr, en combinación con el trabajo en equipo.
- Un sistema de transporte vial seguro, eficiente y menos vulnerable a peligros naturales, genera confianza en los clientes, fortaleciendo los servicios de transporte de carga pesada y generando para el crecimiento económico de la región.
- Se recomienda implementar un programa continuo de mantenimiento y monitoreo, sobre todo en los sectores considerados como críticos en la Provincia de Manabí debido al mal estado de las carreteras y a la inseguridad existente,
- Establecer relaciones más permanentes entre clientes y proveedores
- Es muy importante que se estandarice en la empresa el análisis de los indicadores porque permite recolectar datos estadísticos pero también cualitativos, para tomar decisiones gerenciales que permita el desarrollo económico y rentable de la organización.
- En relación a los objetivos y políticas planteadas se pudo ver que son adecuados para Transportes Directo, ya que engloba funciones netamente de la empresa, para que logre su eficiencia dentro de la organización.
- Sin planeación no existe futuro, es como querer viajar sin saber a dónde ir, en las organizaciones al no tomar medidas precautelatorias, trabajar sin visión es el gran fracaso comercial, para lo cual en el proyecto hemos diseñado planes a cumplir que permita a Transportes Directo expandirse por horizontes transparentes y seguros para el desarrollo empresarial.

- Definir la estrategia de manejo o desembarque de la carga para evitar robos en las carreteras.
- El estudio, levantamiento y análisis de los procesos propone una construcción de la organización, eliminando pasos difíciles que impidan el funcionamiento de la empresa y aplicando una renovación hacia las nuevas tendencias del mercado.
- Mediante la flujo diagramación de cada proceso, se pudo detallar que cada proceso y sus subprocesos, identificado sus tiempos, costos, eficiencias, responsables, y observaciones, se recomienda que el personal evite mucho la pérdida de tiempo, ya que son los tiempos que más cuestan a la organización, y emplee el tiempo libre en una mejora de los servicios de la empresa.
- Las herramientas que se utilizó fueron: hojas ISO, flujo diagramación, hoja de mejoramiento, matriz de análisis comparativo, que permitió a Transportes Directo identificar directamente los cambios que se realiza en los procesos.

- Con la aplicabilidad de las cadenas de valor a los procesos gobernantes, básicos y habilitantes y en base a los factores de éxito de cada uno de ellos, los resultados de los indicadores de gestión se acercarán cada vez más a los estándares establecidos por Transportes Directo, y así se recomienda que todo proceso puede ser medido y valorado.