

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

ESCUELA DE LOGÍSTICA

**REDISEÑO ORGÁNICO ADMINISTRATIVO DE LA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO SENDERO
ANDINO “TRAPSENA” C.A**

POR:

**ALNO. NOVOA ALMEIDA JEFFERSON OMAR
ALNO. PAREDES GUACHALÁ GALO MAURICIO**

Tesis presentada como requisito parcial para la obtención del título de:

TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA

2002

CERTIFICACIÓN

Certifico que el siguiente trabajo fue realizado en su totalidad por los Srs. Alumnos NOVOA JEFFERSON Y PAREDES GALO, como requerimiento parcial a la obtención del título de Tecnólogos en LOGÍSTICA.

Eco. Alexander Sivisaka

C.I. No. 110265244-1

Fecha

DEDICATORIA

Ni tan valiosa fortuna bastaría para pagar el esfuerzo de mi querida familia y creo, que este humilde trabajo por el momento es lo único que puedo ofrecerles.

Para ellos mi esfuerzo.

Su hijo y hermano

JEFFERSON

El presente trabajo dedico a mis padres, hermanos, familia y amigos quienes me han apoyado con su esfuerzo y sacrificio a que alcanzara con seguridad mi meta propuesta.

Con lo cual quiero corresponder en algo al interés que han puesto en mi preparación y superación.

GALO PAREDES

AGRADECIMIENTO

El estar con vida y sentirme apoyado hasta estos días es suficiente para dar gracias a Jesucristo, a Gloria mi madre, Patricio que ha sido como mi padre, Dylan y Evelyn mis queridos hermanos y a mis adorados abuelos, por todo el sacrificio y paciencia que han tenido para poderme dar una profesión.

Que Dios les retribuya y bendiga este gran esfuerzo.

Su hijo y hermano

JEFFERSON

Mi agradecimiento a Dios por haberme dado salud y vida, a mis padres que con su esfuerzo y sabiduría supieron brindarme todo su apoyo incondicional para que culminara con éxito mi carrera y a mis hermanos por apoyarme siempre en las buenas y en las malas y en toda situación en la que me he encontrado.

GALO PAREDES

INDICE

Pág.

| | |
|--------------------------|------|
| Certificación | II |
| Dedicatoria..... | III |
| Agradecimiento..... | IV |
| Índice | V |
| Listado de figuras..... | VIII |
| Listado de tablas..... | X |
| Listado de formulas..... | X |
| Listado de anexos..... | XI |
| Resumen | 1 |

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

| | |
|--|---|
| 1.1 Antecedentes y justificación..... | 2 |
| 1.2 Objetivos | 2 |
| 1.3 Alcance..... | 3 |

CAPITULO II GENERALIDADES

| | |
|------------------------------|---|
| 2.1 Misión..... | 4 |
| 2.2 Visión..... | 4 |
| 2.3 Ámbito de acción..... | 4 |
| 2.4 Reseña histórica..... | 4 |
| 2.5 Ubicación..... | 5 |
| 2.6 Base legal..... | 6 |

CAPITULO III MARCO TEORICO

| | |
|--|---|
| 3.1 La administración..... | 7 |
| 3.1.1 Concepto..... | 7 |
| 3.1.2 Funciones de la administración..... | 7 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.1.3 | Productividad..... | 8 |
| 3.1.4 | Eficacia..... | 8 |
| 3.1.5 | Eficiencia..... | 8 |
| 3.2 | Planeación..... | 9 |
| 3.2.1 | Concepto..... | 9 |
| 3.2.2 | Tipos de planes..... | 9 |
| 3.2.3 | Pasos de la planeación..... | 11 |
| 3.3 | Organización..... | 11 |
| 3.3.1 | Organización formal..... | 12 |
| 3.3.2 | FODA..... | 12 |
| 3.3.3 | Misión | 14 |
| 3.3.4 | Visión..... | 15 |
| 3.3.5 | Objetivos..... | 16 |
| 3.3.6 | Organización informal..... | 18 |
| 3.3.7 | División organizacional..... | 18 |
| 3.3.8 | Organigrama..... | 18 |
| 3.3.9 | Clases de organigrama..... | 19 |
| | 3.3.9.1 Organigrama Estructural..... | 19 |
| | 3.3.9.2 Organigrama funcional..... | 20 |
| | 3.3.9.3 Organigrama Vertical..... | 20 |
| | 3.3.9.4 Organigrama Horizontal..... | 21 |
| 3.3.10 | Departamentalización..... | 22 |
| 3.4 | Dirección..... | 22 |
| 3.4.1 | Motivación..... | 23 |
| 3.4.2 | Liderazgo..... | 24 |
| 3.4.3 | Principios básicos de la dirección | 25 |
| 3.5 | Control..... | 25 |
| 3.5.1 | Proceso de control..... | 27 |
| 3.5.2 | Técnicas de control..... | 30 |

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

| | | |
|-----|---------------------------|----|
| 4.1 | FODA de TRAPSENA C.A..... | 32 |
|-----|---------------------------|----|

| | | |
|---------------------|--|----|
| 4.1.1 | Análisis interno de TRAPSENA C.A. | 32 |
| 4.1.2 | Análisis externo de TRAPSENA C.A. | 33 |
| 4.2 | Estructura orgánica..... | 34 |
| 4.3 | Estructura funcional..... | 35 |
| 4.4 | Diagnóstico de “TRAPSENA C.A” | 35 |
| | | |
| CAPITULO V | REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA | |
| 5.1 | Organigrama estructural..... | 36 |
| 5.2 | Organigrama funcional..... | 40 |
| 5.3 | Administración..... | 42 |
| 5.4 | Guías a utilizar..... | 53 |
| | | |
| CAPITULO VI | ESTUDIO ECONOMICO | |
| 6.1 | Cuadro de egresos | 73 |
| | | |
| CAPITULO VII | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| 7.1 | Conclusiones..... | 74 |
| 7.2 | Recomendaciones..... | 74 |
| - | GLOSARIO..... | 76 |
| - | BIBLIOGRAFÍA..... | 79 |
| - | ANEXOS | |

LISTADO DE FIGURAS

Pág.

| | | |
|--------------|---|----|
| Figura. 3.1 | Funciones de la Administración..... | 8 |
| Figura 3.2 | Planeación..... | 9 |
| Figura 3.3 | Pasos de la Planeación..... | 11 |
| Figura 3.4 | Organización Formal..... | 12 |
| Figura 3.5 | FODA..... | 14 |
| Figura. 3.6 | Misión..... | 15 |
| Figura. 3.7 | Visión..... | 16 |
| Figura. 3.8 | Características de los objetivos..... | 17 |
| Figura. 3. 9 | Esquema de Organigrama..... | 19 |
| Figura. 3.10 | Organigrama estructural de una dirección de personal..... | 19 |
| Figura. 3.11 | Organigrama funcional departamento administrativo..... | 20 |
| Figura. 3.12 | Organigrama Vertical Dirección de Superintendencia..... | 21 |
| Figura. 3.13 | Organigrama Horizontal de una Gerencia..... | 22 |
| Figura. 3.14 | Función de dirección..... | 23 |
| Figura. 3.15 | Función de control..... | 27 |
| Figura. 3.16 | Proceso de control..... | 28 |
| Figura. 3.17 | Acción Preventiva y Correctiva..... | 30 |
| Figura 5.1 | Organigrama estructural de la compañía de transporte pesado senderos andinos “TRAPSENA C.A..... | 36 |
| Figura 5.2 | Antiguo organigrama estructural de “TRAPSENA C.A. “..... | 38 |
| Figura 5.3 | Organigrama funcional de la compañía transporte pesado Senderos Andinos “TRAPSENA C.A”..... | 41 |
| Figura 5.4 | Diagrama de Flujo Proceso administrativo de “TRAPSENA C.A.”..... | 43 |
| Figura 5.5 | Guía de remisión..... | 55 |
| Figura 5.6 | Factura..... | 57 |
| Figura 5.7 | Comprobante de retención en la fuente..... | 59 |
| Figura 5.8 | Orden de cargo..... | 61 |
| Figura 5.9 | Manifiesto de transporte de carga..... | 63 |
| Figura 5.10 | Comprobante para despacho de guías de transporte..... | 65 |
| Figura 5.11 | Recibo de guías para cobro de flete..... | 67 |
| Figura 5.12 | Comprobante de egreso por transporte..... | 69 |

| | | |
|-------------|-----------------------------|----|
| Figura 5.13 | Comprobante de ingreso..... | 71 |
| Figura 5.14 | Documento principal..... | 72 |

LISTADO DE TABLAS

Pág.

| | | |
|-----------|--------------------------|----|
| Tabla 5.1 | Niveles Jerárquicos..... | 37 |
| Tabla 6.1 | Lista de egresos..... | 73 |

LISTADO DE FORMULAS

| | | |
|-------------|---------------------|---|
| Formula 3.1 | Productividad | 8 |
|-------------|---------------------|---|

LISTADO DE ANEXOS

- ANEXO A. Solicitud de auspicio proyecto de tesis
- ANEXO B. Aprobación para el auspicio de proyecto de tesis
- ANEXO C. Certificación de “TRAPSENA C.A.”
- ANEXO D. Agradecimiento de “TRAPSENA C.A.”
- ANEXO E. Nuevo Logotipo de “TRAPSENA C.A.”
- ANEXO F. Documento de constitución de “TRAPSENA C.A.”
- ANEXO G. Reglamento interno de “TRAPSENA C.A.”
- ANEXO H. Antiguo documento principal de “TRAPSENA C.A.”
- ANEXO I. Antiguo organigrama estructural “TRAPSENA C.A.”
- ANEXO J. Fotografías

RESUMEN

Las innovaciones del mundo requieren que los hombres estén preparados para enfrentar todos los retos que ha este se le presente así como también, poder tomar decisiones en forma espontánea con el fin de buscar la mejor solución, para esto y de acuerdo a investigaciones de campo con entrevistas realizadas a los socios y usuarios está claro que hizo falta el trabajo en equipo por tanto fue notorio la ausencia de un líder quien este comprometido al desarrollo, organización, planificación y evaluación. El mismo que responda por cada una de las asignaciones laborales de sus empleados. Por lo que se condujo al desmejoramiento de la compañía.

Conocedoras de la problemática de **TRAPSENA C.A.**, y como esta se liga a nuestro campo de preparación y estudio en el **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO. (I.T.S.A.)** nos vemos en la obligación moral y profesional de contribuir al adelanto, mejora y desarrollo de la compañía proporcionando el presente trabajo investigativo al que se convierta en pilar fundamental del engrandecimiento y desarrollo en el ámbito socio – económico de la compañía, la provincia y el país mismo.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes y justificación

En el mes de Mayo de 1999 luego de haberse cumplido con todos los requisitos legales se conforma la compañía de TRANSPORTE PESADO SENDEROS ANDINOS “TRAPSENA” C.A.

Desde la fecha de constitución la compañía funciona sin observar los métodos y las técnicas básicas de la administración, motivo por el cual la misma se encuentra atravesando un periodo de crisis, y no existen registros contables administrativos e informáticos que nos puedan servir de línea de base para la realización de nuestro proyecto.

Basados en la información brindada por el gerente de la compañía se concluyó que el presente proyecto debe abarcar la elaboración total de los procedimientos administrativos y contables, que permitan un funcionamiento efectivo de la compañía “TRAPSENA” C.A. Además el control y registro de las actividades administrativas, operacional y funcional de la compañía todo esto para optimizar la utilización de los recursos de la misma.

La preparación recibida en el ITSA en la escuela Logística nos permite contar con las herramientas necesarias para la realización de proyectos concretos que den solución a problemas reales, tal es el caso de la restauración de la COMPAÑÍA “TRAPSENA” C.A., para que observando los principios administrativos se poseione como una compañía de transporte competitiva en el mercado local y regional.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Rediseñar la estructura orgánica y administrativa de la COMPAÑÍA “TRAPSENA” C.A., a fin de lograr el mejor funcionamiento de todas sus actividades posibilitando su reactivación y afianzamiento en el mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- ▶ Analizar y describir la realidad administrativa, financiera y funcional de la COMPAÑÍA “TRAPSENA” C.A.
- ▶ Reestructurar orgánica y funcionalmente a la COMPAÑÍA “TRAPSENA” C.A., utilizando las técnicas administrativas actuales.
- ▶ Establecer una estructura organizacional que fortalezca las actividades de la COMPAÑÍA “TRAPSENA” C.A.

1.3 Alcance

La creación del presente proyecto abarca el estudio de la situación actual de la COMPAÑÍA “TRAPSENA” C.A., que nos permitirá obtener las conclusiones necesarias para la creación del nuevo modelo administrativo que nos ayude a conseguir la reestructuración total de la compañía.

El presente trabajo abarca los temas fundamentales de la administración empresarial, que servirán de fuente de consulta para las futuras promociones de la escuela Logística así como al público interesado en el tema.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES

2.1 Misión.

Trapsena es una organización que brinda los servicios de transportación de carga pesada los mismos que lo realizamos a bajo costo. Nuestro propósito es el de posicionarnos como líderes en la provincia de Cotopaxi, satisfacer las necesidades del cliente y proporcionar un servicio de calidad, conservando un buen margen de utilidad.

2.2 Visión.

Como Trapsena consolidamos la calidad de servicios en todo el Ecuador, mediante el esfuerzo y compromiso de todos los accionistas y empleados que conformamos la compañía en un período de 5 años, incrementamos el número de unidades modernas, el número de clientes y nuestras utilidades que nos permitirán competir en el mercado y llegar al reconocimiento y progreso de la compañía.

2.3 Ámbito de acción

El crecimiento constante del intercambio de mercancías entre mercados requiere soluciones de transporte óptimas, por eso nuestra actividad es el transporte especial y pesado de variados productos por los diferentes puntos del país, previa a la contratación con personas particulares y/o empresas legalmente constituidas. Esta actividad se produce a través de tractocamiones y trailers.

2.4 Reseña histórica.

Transporte Pesado Senderos Andinos (TRAPSENA C.A) inicia sus actividades en el transporte pesado en la ciudad de Quito un día miércoles 24 de febrero de 1999 con la participación de 50 socios de nacionalidad ecuatoriana con la capacidad y habilidad para contratar y obligarse.

El servicio que brindaban fue el de transporte Especial y Pesado a través de tracto camiones, transporte con traileres camas bajas y camas altas, transportación de combustibles, transporte con auto tanques al vacío, transporte de mercaderías, maquinarias y equipos para la industria y el comercio en general, importación, comercialización, distribución y representación de automotores, sus repuestos, accesorios y mantenimiento.

En un principio las actividades que se las realizaban eran todo un éxito pero por los cambios en la economía en nuestro país y los malos administradores que para ese entonces tenía la compañía fueron el causal para que su servicio decaiga y sus funciones se paralicen hasta el día de hoy.

En la última Junta General de Accionistas realizada el 15 de enero del 2002 se nombró como nuevo Gerente General de la compañía al señor Olguer Villavicencio el mismo que con sus conocimientos y experiencia realizó todos los tramites correspondientes para que la compañía se traslade a la ciudad de Latacunga y así dar nuevamente operatividad a la misma

La instalación de una nueva oficina y la asesoría de los alumnos del ITSA permitirán una reestructuración de la compañía que facilite el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por la institución.

2.5 Ubicación.

La compañía anteriormente tenía su domicilio en la ciudadela Álvaro Pérez-calle E lote # 8 de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha, pero por la situación administrativa que paso la compañía inmediatamente cerro su agencia.

Hoy en día por resolución de la última Junta de Accionistas y con las gestiones legales de traspaso que esta realizando el señor Gerente General de la compañía se resolvió cambiar su matriz a la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi para lo cual se está buscando una oficina que preste todas las comodidades para el funcionamiento normal de la compañía. Por el momento la oficina está asentada en la Urbanización Rosero Sánchez calles Isaac Barrero y Pío Jaramillo # 1-71.

2.6 Base Legal.

República del Ecuador Superintendencia de Compañías

Mediante Contrato Social realizado El 24 de febrero de 1999 en la NOTARÍA CUARTA DEL CANTÓN QUITO ante el doctor Jaime Aillón Albán y según resolución No. 99.1.1.1. 1177 se realiza la escritura pública de constitución de la compañía TRANSPORTE PESADO SENDEROS ANDINOS.

El Departamento Jurídico de Compañías, mediante memorando No. DJC.99.912 del 10 de mayo de 1999, a emitido informe favorable para la aprobación solicitada; en ejercicio de las atribuciones asignadas mediante resolución No. 99039 del 26 de abril de 1999 resuelve:

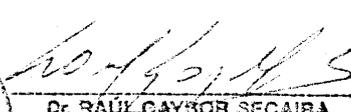
Artículo primero.- Aprobar la constitución de la compañía TRAPSENA C.A TRANSPORTE PESADO SENDEROS ANDINOS, CON DOMICILIO EN EL Distrito Metropolitano de Quito, en los términos constantes en la referida escritura: y, disponer que un extracto de la escritura se publique, por una vez en uno de los mayores periódicos de circulación en el Distrito Metropolitano de Quito.

Artículo segundo.- DISPONER: a) Que el Notario Cuarto del Distrito Metropolitano de Quito tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución: b) Que el Registrador Mercantil del Distrito Metropolitano de Quito inscriba la referida escritura y esta resolución; y, c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones.

Comuníquese.- Dada y firmada en el Distrito Metropolitano de Quito a : 14 de mayo de 1999.

Con esta fecha queda INSCRITA la presente Resolución, bajo el No. 1514 del REGISTRO MERCANTIL, Tomo 130 se da así cumplimiento a lo




Dr. RAUL CAYBOR SECAIRA
REGISTRADOR MERCANTIL
DEL CANTÓN QUITO

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 La Administración

3.1.1 Concepto.

La administración se encuentra en todas las actividades humanas: en el hogar, en la oficina, en la escuela, en el gobierno, en la iglesia, etc.

Dentro de una empresa, la administración consiste en el desarrollo de las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir: la manera como se alcanzan las metas u objetivos con la ayuda de las personas y los recursos, mediante el desempeño de ciertas funciones esenciales, como planeación, organización, dirección y control.

Al desarrollo de estas funciones, a través de las cuales se efectúa la administración, se denomina “**proceso administrativo**”. Este proceso constituye una herramienta que permite al administrador o al empresario manejar eficazmente cualquier organización, ya que le ofrece los fundamentos para aplicar diferentes estilos de gestión.

3.1.2 Funciones de la Administración.

Como funciones de la administración tenemos cuatro procesos administrativos importantes que son:

- ➡ Planeación
- ➡ Organización
- ➡ Dirección
- ➡ Control



Figura. 3.1 Funciones de la Administración.

3.1.3 Productividad

La Productividad es una medida de la eficiencia con que una empresa produce bienes y servicios; o sea, es la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos (humanos y no humanos) utilizados en el proceso productivo.

Una de las formas más utilizadas para medir la productividad es dividir los productos terminados entre los insumos que se utilizaron para elaborarlos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{productos}}{\text{Insumos}} \quad (3,1)$$

3.1.4 Eficacia.

Es el cumplimiento de los objetivos sin medir los costos y los recursos que se utilicen en un determinado periodo de producción, es decir, hacer bien las cosas de tal manera que estas cumplan con las necesidades de nuestros consumidores sin importar su costo.

3.1.5 Eficiencia.

Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, es decir, es saber hacer bien las cosas con la correcta utilización de nuestros recursos técnicos y humanos, a fin de evitar el desperdicio de la materia prima y de la mano de obra, y así obtener una producción adecuada a los costos más bajos.

3.2 Planeación.

3.2.1 Concepto.

La Planeación es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decir ¿ qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va hacer?, ¿Cuándo hacerlo?.

En si la Planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas o funciones de la empresa:

- ➡ Producción
- ➡ Mercados
- ➡ Finanzas
- ➡ Personal

De la relación armónica de estas áreas depende el desarrollo continuo de la empresa. Planeación es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar

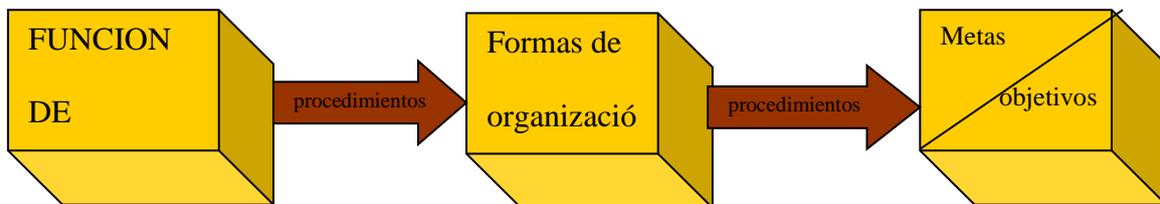


Figura 3.2 Planeación

3.2.2 Tipos de planes

La planeación puede darse en tres planes básicos: Políticas, Procedimientos y programas. Sin embargo, también se incluye los pronósticos y presupuestos los cuales son más bien tipos programas valiosos como instrumentos de control. Estos planes podemos agruparlos en la siguiente clasificación:

a. Según la clase del plan:

- ➡ **Objetivos**.- Son los resultados que la empresa desea lograr. Tomando como

- ➡ base estos objetivos el empresario realiza la planeación. Los objetivos pueden ser evaluados, según el orden de importancia que le dé cada empresa.
- ➡ **Políticas**.- Son vías amplias, verbales o escritas, las cuales permiten al empresario usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una acción o norma en particular.
- ➡ **Procedimientos**.- El procedimiento es una secuencia de actividades perfectamente relacionadas que observan un orden cronológico, tomando en cuenta el tiempo, esfuerzo y costo. Determina como se va a llevar a cabo las actividades que la empresa realiza.
- ➡ **Programa**.- El Programa puede ser un plan de actividades ordenadas por cierto período con el cual se busca alcanzar resultados.
- ➡ **Pronóstico**.- Se basa en predicciones para desempeños futuros. Para cada plan existe un pronóstico. El pronóstico está relacionado con la capacidad de riesgo del empresario y de las condiciones del contexto que rodea la empresa.
- ➡ **Presupuesto**.- Es un documento que indica la cantidad que necesitará o con lo que cuenta para llevar a cabo una actividad se usa principalmente para tener un control sobre las actividades de la empresa.

b. Según los fines del plan:

- ➡ Nuevos o correctivos

c. Según el uso del plan

- ➡ Para usarse una o varias veces

3.2.3 Pasos de la Planeación

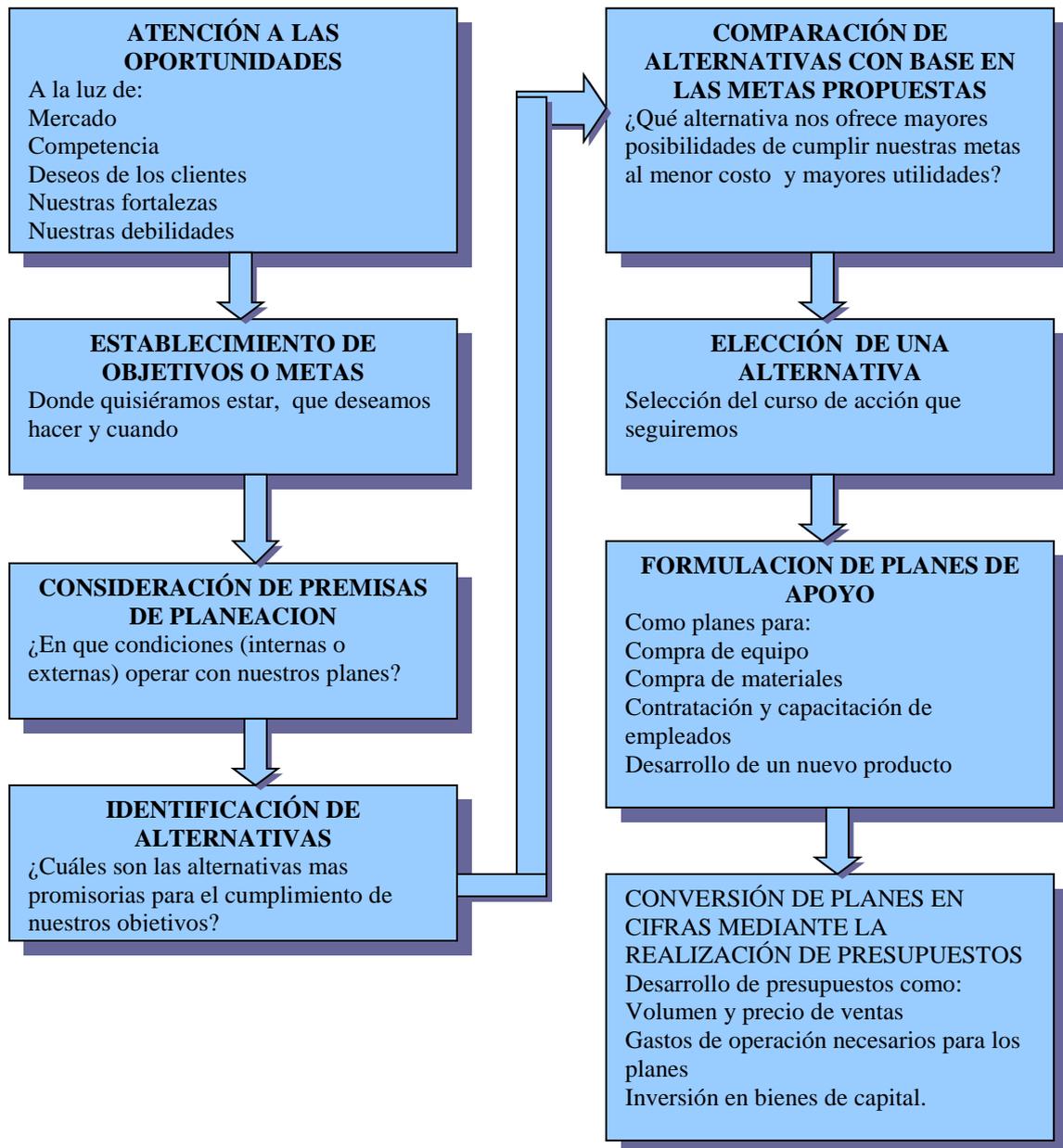


Figura 3.3 Pasos de la Planeación

Fuente: administración XI Edición

autores: Harold Koontz y Heinz Weihrich

3.3 Organización

Es la coordinación y el ordenamiento de los recursos y tareas de la empresa con el fin de facilitar el logro de sus objetivos, es un proceso administrativo. La Administración es de gran importancia por que ejerce una función integradora que permite la articulación y coordinación de los componentes de la empresa.

3.3.1 Organización Formal

Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, donde la organización debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.



Figura 3.4 Organización Formal

3.3.2 FODA

Se refiere a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que encara la organización. Las fortalezas y debilidades son de carácter interno; las oportunidades y amenazas son de carácter externo.

Realizar el análisis FODA no es fácil ya que involucra un gran compromiso de parte de todos los sectores de gestión y se requiere establecer un proceso de investigación participativa y una gran dosis de comprensión y comunicación.

El producto de este análisis nos permite determinar e identificar los problemas estratégicos de las organizaciones.

La identificación de problemas estratégicos se realiza a través del análisis situacional que se refiere a la evolución del medio ambiente interno o externo.

El propósito de evaluar el medio ambiente externo es el de determinar las oportunidades y amenazas externas que encaran las instituciones. A través de este análisis se consigue **suposiciones** específicamente declaradas y predicción acerca de los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que afectan el desempeño de las organizaciones.

El propósito de evaluar el medio ambiente interno es determinar las fortalezas y debilidades internas que integran la institución.

A través de este análisis se consigue establecer **suposiciones** específicamente declaradas y predicciones relacionadas con fortalezas y debilidades al interior de las organizaciones que afectarán el desempeño futuro.

¿Que significa FODA?

Fortalezas.- Son actividades, atributos, positivos internos lo bueno que tiene la institución en los diferentes aspectos social, humano, tecnológico, etc.

Oportunidades.- Hechos, tendencias, eventos externos que facilitan y benefician el desarrollo de la institución, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Debilidades.- Actividades atributos negativos internos que impiden el desarrollo de las instituciones en todos los aspectos, a estos contribuyen todos los problemas internos de la organización.

Amenazas.- Son eventos hechos externos que impiden o dificultan el desarrollo de la institución (problemas externos).

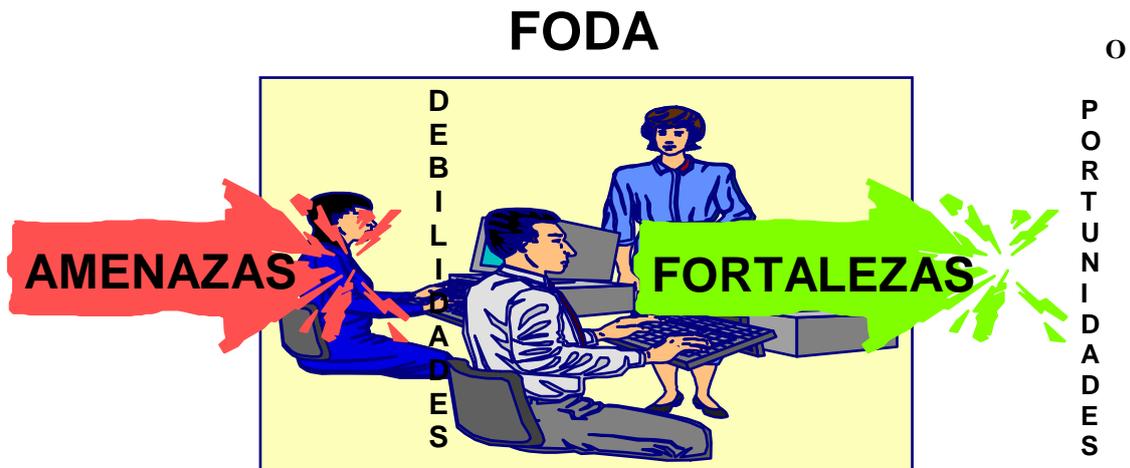


Figura 3.5 FODA

3.3.3 Misión

La organización responde a necesidades de la sociedad a través de la determinación de su misión, que es la finalidad específica que la distingue de las demás. La misión se refiere a las particularidades de quienes, desde su lógica responden a las preguntas: ¿a qué nos dedicamos? , ¿cuál es nuestro negocio?

Expresa la razón de ser de la organización es la definición de la institución en todas sus dimensiones; involucra a todos como parte fundamental del “ debe ser “ de la institución.

La misión es única para cada negocio, pues orienta la forma propia de cumplir los objetivos.

¿Cómo definir la misión?

- ➡ La misión debe lograr que los miembros de la organización se sientan involucrados y motivados, que comprendan la relación de lo que hacen con el propósito de la organización.
- ➡ El enunciado de la misión debe ser breve (generalmente menos de cien palabras) para que la recuerden. Conciso, con razones claras que justifiquen la existencia de la organización.

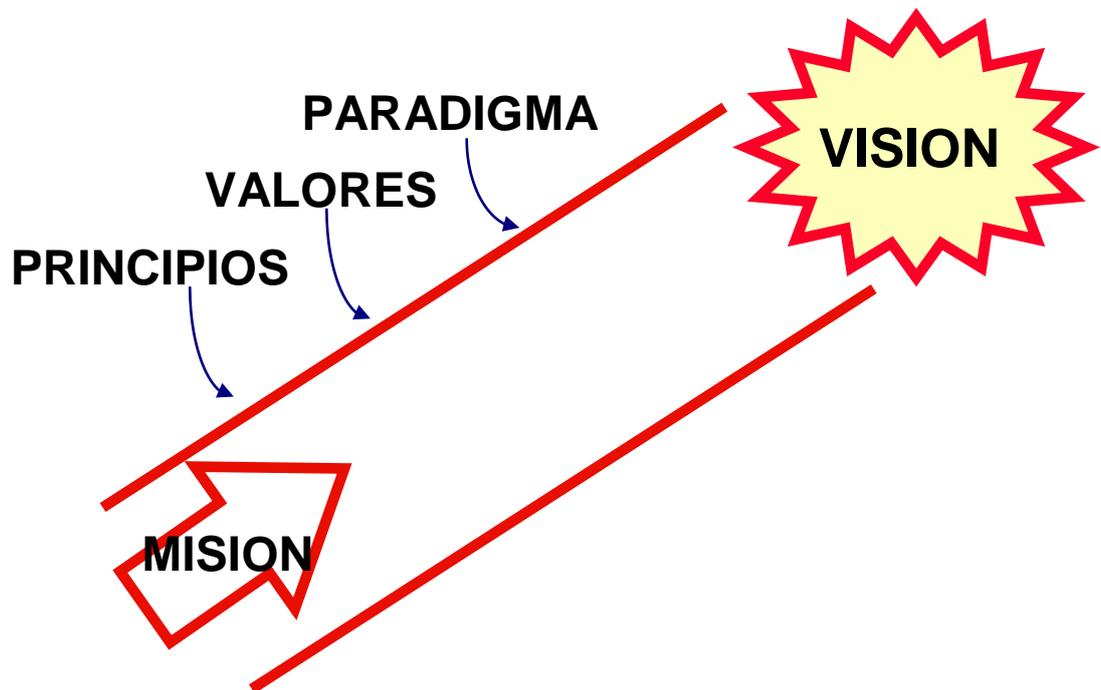


Figura. 3.6 Misión

3.3.4 Visión

Es pensar en el futuro de la organización: qué haremos, en qué seremos mejores y hacia donde pretendemos llegar.

La visión depende fundamentalmente de la persona que administra la organización. Se define como la oportunidad de negocio, pues es la rendija por la cual, quien proyecta una organización ve una posibilidad de hacer empresa, es decir, de emprender una acción que le permitirá lograr sus objetivos.

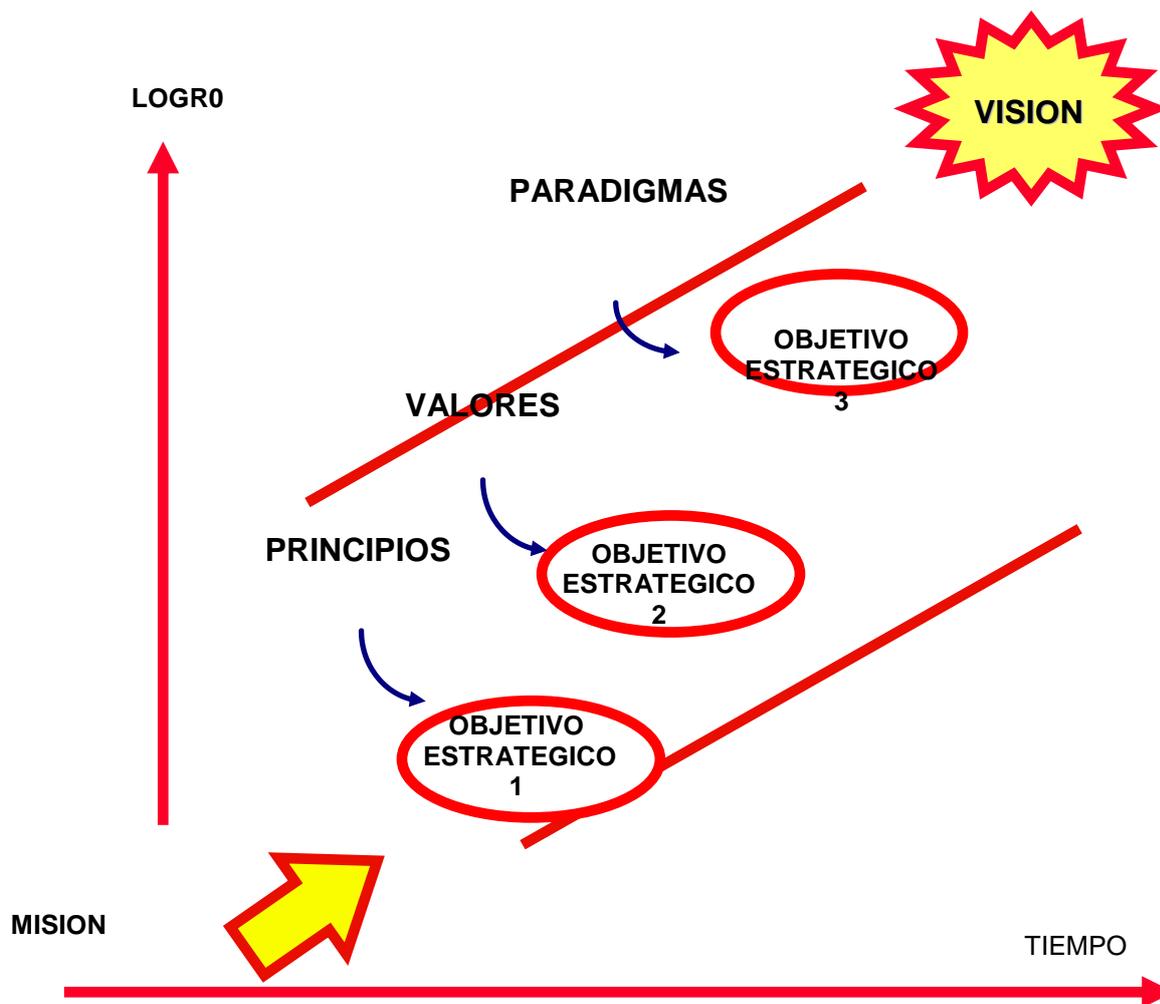


Figura. 3.7 Visión

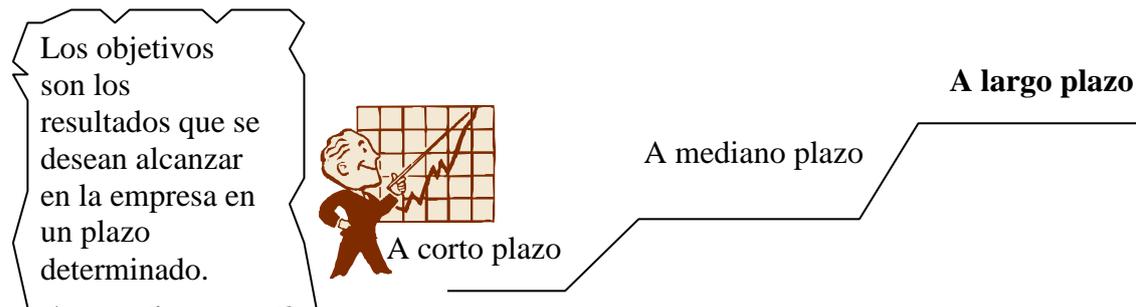
3.3.5 Objetivos

Una vez definida la misión se requiere poner en práctica su enunciado. Para este logro se formulan los objetivos que consisten en una definición realista, concreta y necesaria para obtener un resultado hacia el cual hay que movilizar los esfuerzos y recursos.

Tenemos dos clases de objetivos los generales y los específicos.

Objetivos generales.- Son aquellos que globalizan a la misión o a la visión de la institución.

Objetivos específicos.- Son aquellas especificaciones explícitas de los cambios y el comportamiento de los miembros de la institución, a través de la solución de problemas.



Características de los objetivos bien definidos

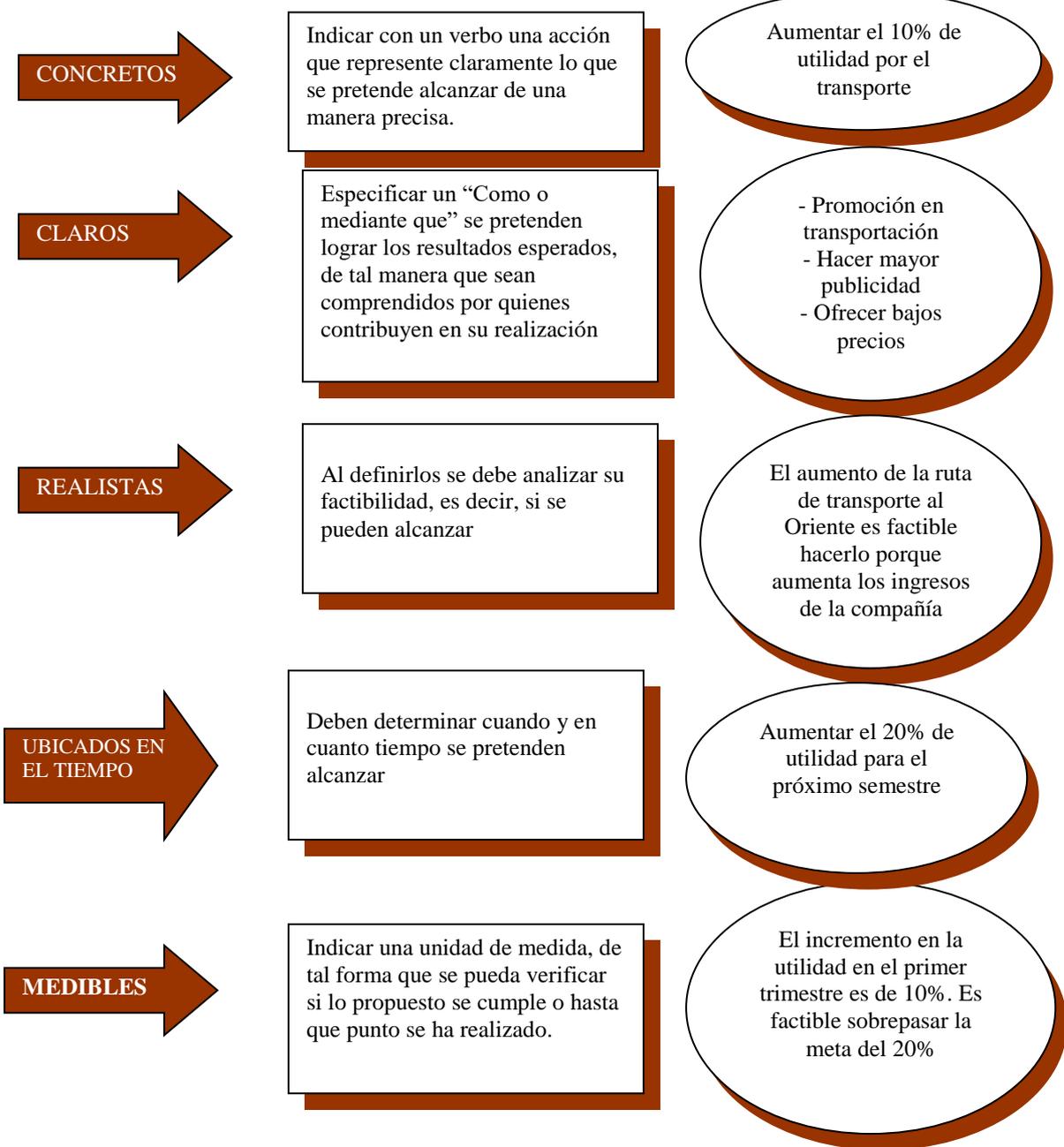


Figura. 3.8 Características de los objetivos

3.3.6 Organización Informal

Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común aunque favorables a resultados comunes.

La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas de tal manera, que son organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama).

3.3.7 División Organizacional

Uno de los aspectos de las organizaciones es el establecimiento de departamentos. El empresario ya ha planeado para este momento lo que se va hacer en su empresa a que se va a dedicar, cuales son las metas y objetivos y que procedimientos, programas, planes, políticas, etc.

Con el término departamento se designa, un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. De acuerdo con su uso más general, un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal en cierta región, la sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la tecnología departamental se aplica especialmente en las de mayor tamaño, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así bien puede ocurrir que un vicepresidente encabece una división, un director, un departamento, un gerente, una sucursal, y un jefe, una sección.

3.3.8 Organigrama

Es una técnica de organización, con la que se representa gráficamente la estructura de la empresa. En ellos se pueden observar. Los cargos, las funciones, los niveles jerárquicos, la autoridad y las relaciones existentes entre las diferentes unidades.

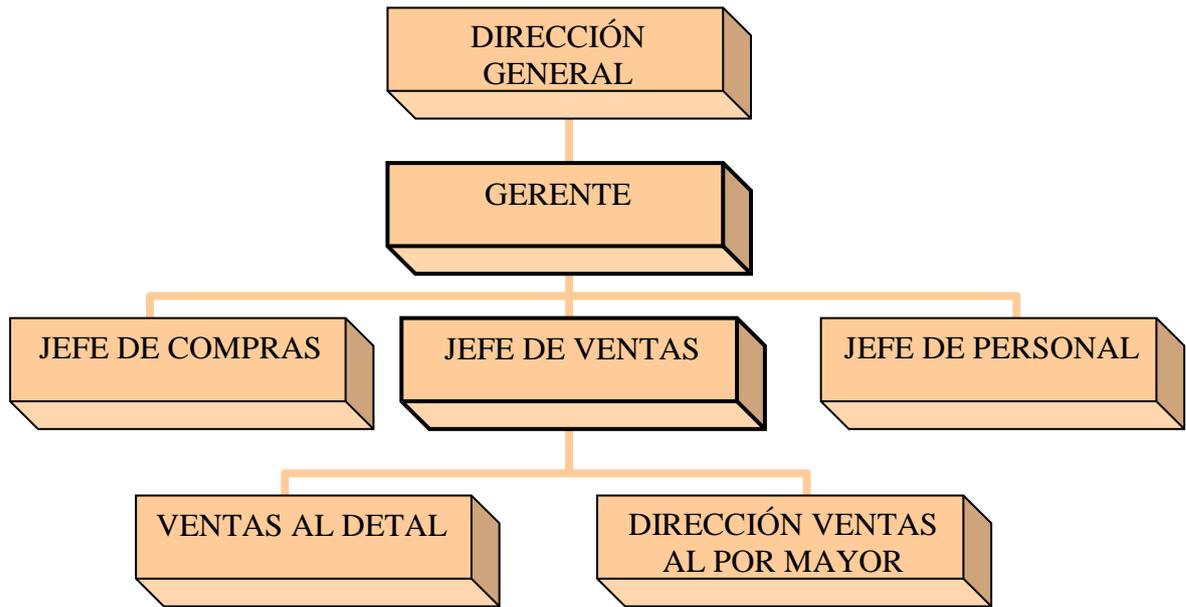


Figura. 3. 9 Esquema de Organigrama

3.3.9 Clases de Organigramas.

3.3.9.1 Organigrama Estructural.

Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo.

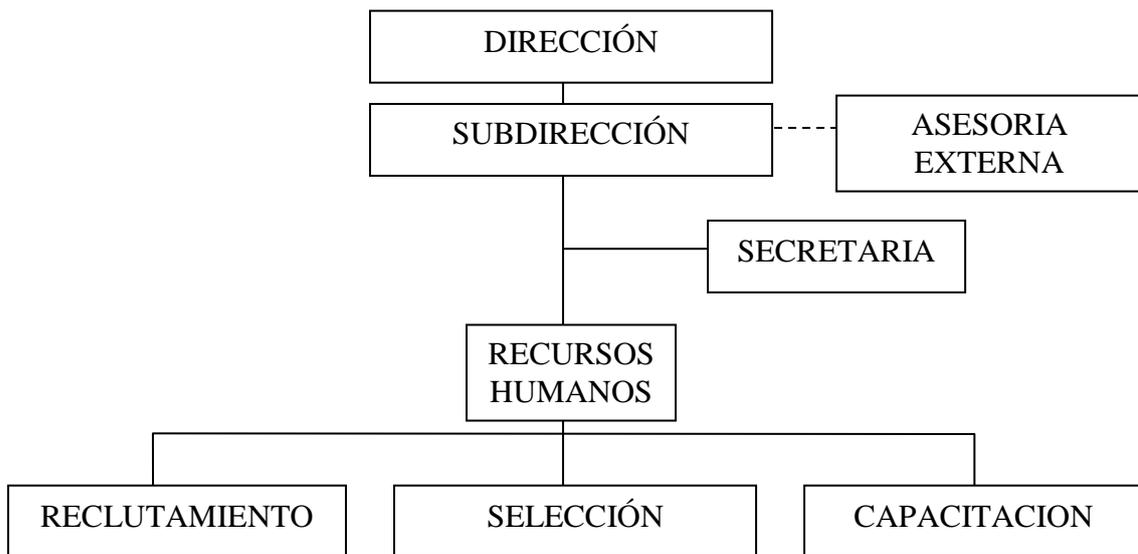


Figura. 3.10 Organigrama estructural de una dirección de personal

3.3.9.2 Organigrama Funcional.

Es una modalidad del estructural y consiste en representar gráficamente las funciones principales básicas de una unidad administrativa. Al detallar las funciones se inicia por las mas importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace; pero no como se hace.

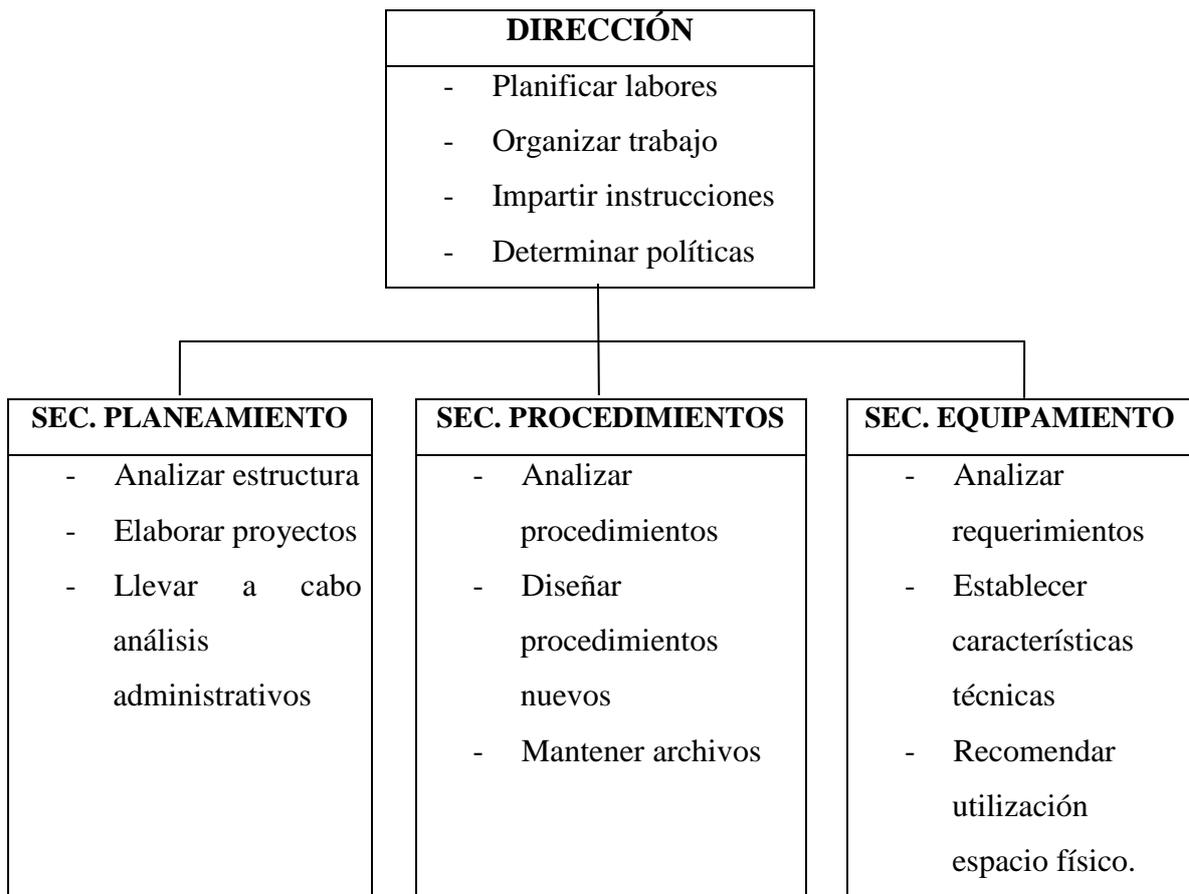


Figura. 3.11 Organigrama funcional departamento administrativo.

3.3.9.3 Organigrama Vertical

Constituye el modelo tradicional y el más utilizado en la práctica en este tipo de organigramas la jefatura al máximo nivel se sitúa en la zona superior del gráfico, generalmente en el centro. Las unidades de igual rango se disponen en un mismo nivel horizontal.

Refleja el esquema que corresponde a una situación piramidal, visualiza las principales relaciones de la organización, muestra diagramáticamente las funciones y sus respectivas relaciones, autoridad de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las funciones que les han sido asignadas.

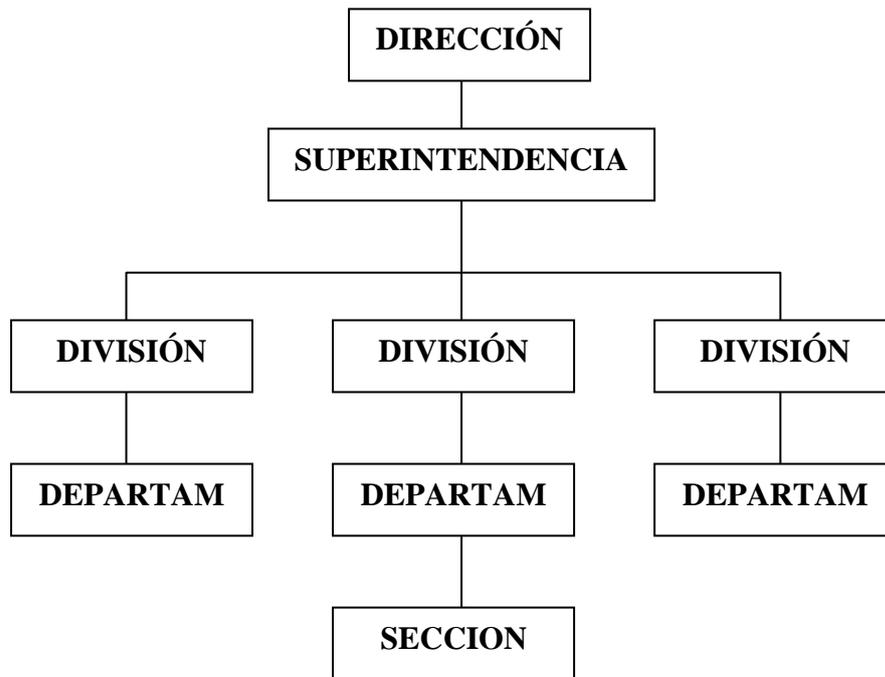


Figura. 3.12 Organigrama Vertical Dirección de Superintendencia

3.3.9.4 Organigrama Horizontal

Se caracteriza por la ubicación de las unidades de mayor jerarquía a la izquierda y van descendiendo hacia la derecha, conforme disminuye el grado de autoridad.

Los organigramas de ramificación horizontal no son muy comunes sin embargo, presentan algunas ventajas:

1. Permite utilizar el mismo esquema de lectura normal, es decir, de izquierda a derecha.
2. Identificar con claridad los niveles de organización y el flujo de la autoridad. Son fáciles de construir.

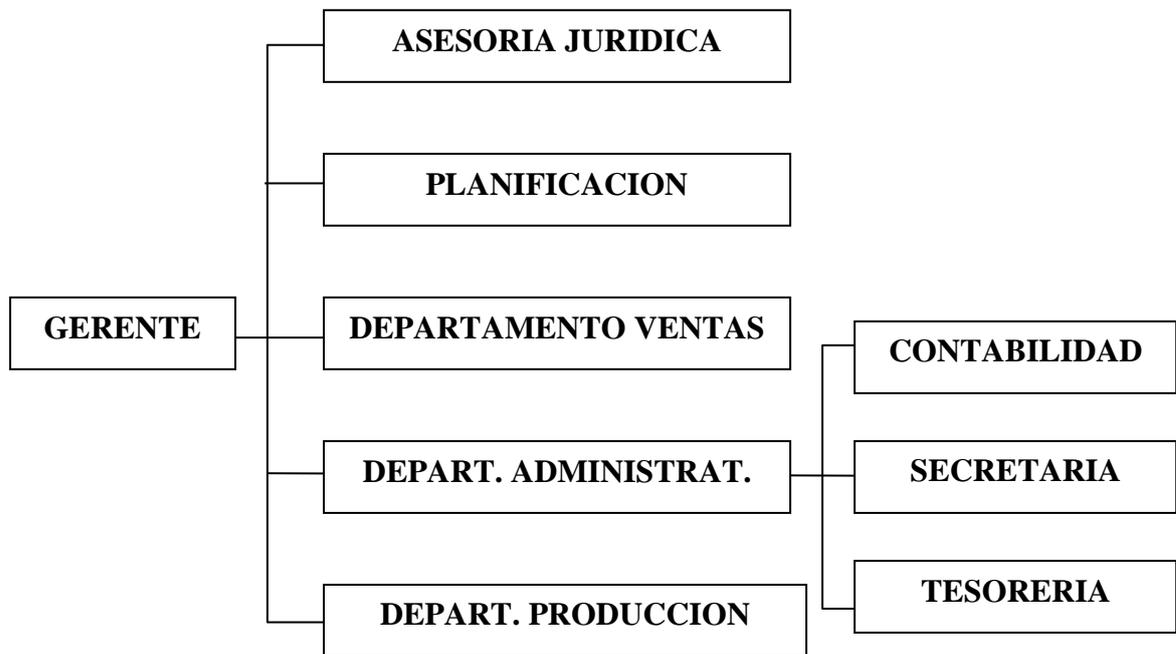


Figura. 3.13 Organigrama Horizontal de una Gerencia

3.3.10 Departamentalización

Cuando una empresa crece y contrata más personas para llevar a cabo diversas actividades, se hace necesario agrupar a los empleados cuyas tareas están relacionadas entre sí. Ventas, personal, producción, contabilidad y mercadeo, son algunos de los departamentos típicos de las empresas.

3.4 Dirección

Un valioso activo de la empresa esta constituido por las personas que la dirigen, por consiguiente, cualquier aumento en la productividad de ellas se convierte un beneficio para la empresa. Por esto si las empresas fundamentan el éxito en una dirección dinámica y eficaz.

La dirección se puede entender como la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la empresa, mientras se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa.

En esencia, la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas, por lo tanto, un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas. En pocas palabras, el empresario es quien dirige una empresa y esta en busca de una dirección eficaz.

La dirección determina los elementos de liderazgo, motivación y comunicación esenciales para desempeñar adecuadamente la función de dirección en la empresa.

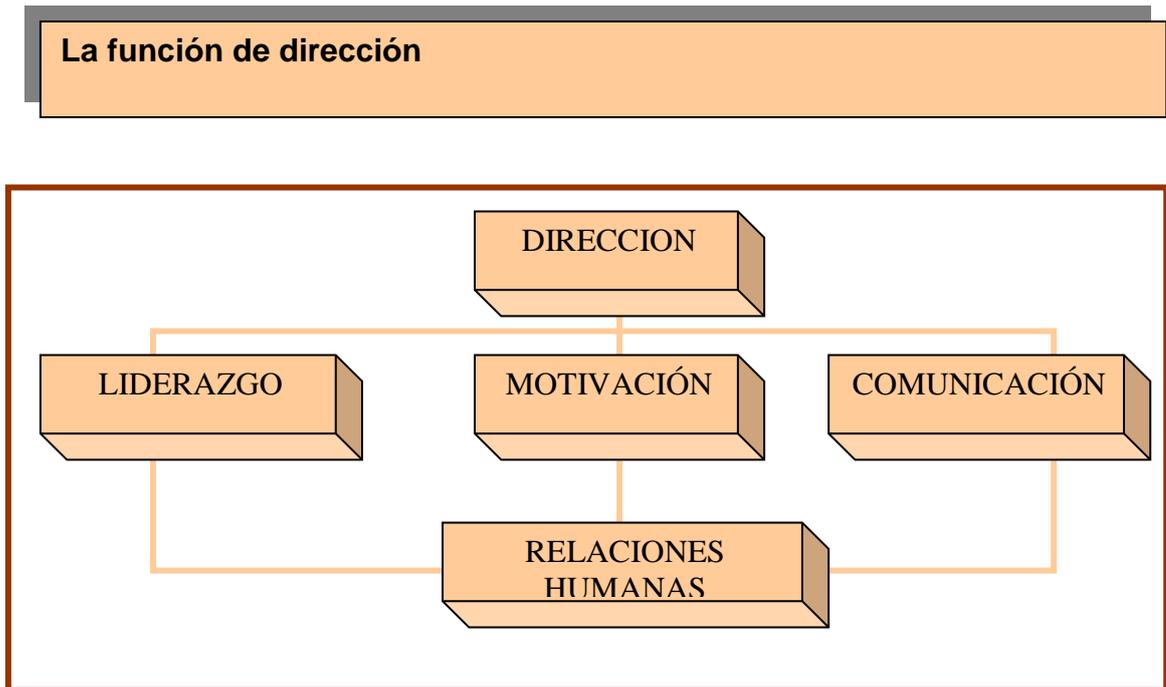


Figura. 3.14 Función de dirección

3.4.1 Motivación

La motivación es el impulso de una persona para realizar su trabajo, porque desea hacerlo con el fin de satisfacer sus necesidades. Es decir, consiste en encontrar las necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sienta con ganas de trabajar.

Por lo general tienen una escala de necesidades. Tal vez el empresario lo ayudara a conocer esta escala y que es lo que necesita cada trabajador para que lo ayude a conseguirlo y así esté motivado para trabajar con mayor entusiasmo. Algunos de los aspectos motivacionales para mantener un buen ambiente laboral en la empresa son.

- La oportunidad de participar y tomar decisiones en la empresa.

- ➡ El reconocimiento y el estímulo.
- ➡ La estabilidad laboral ofrecida por la empresa al trabajador.
- ➡ La oportunidad de capacitación y desarrollo personal para el trabajador.
- ➡ El trato amable, justo y respetuoso para cada miembro de la empresa.
- ➡ La equidad y la justicia en el manejo de los conflictos.

3.4.2 Liderazgo

Es la capacidad de persuadir a otro, de buscar con entusiasmo objetivos definidos.

La persona que dirige a otra debe tener algo especial que motive a los demás a ejecutar lo que ella dice. El empresario debe tener ciertas cualidades para dirigir a las personas de su empresa y alcanzar los objetivos que se haya fijado.

El gerente de una empresa es un líder y cada líder tiene su propio estilo para dirigir.

Existen varias clases de líderes de los cuales los dos principales que sobresalen son:

- ➡ **Líderes autocráticos y autoritarios.-** Lo que el jefe dice se hace, y punto. Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Determinan la situación global del trabajo para los empleados quienes deben hacerlo como se les ordena. Se orientan por las reglas y establecen la autoridad por sí mismo.
- ➡ **Líderes Democráticos.-** En este caso, el jefe o líder considera la opinión de los empleados y entre todos toman las decisiones.

Si los empleados conocen los aspectos sobre lo que se tiene que decir, por estar más cerca del trabajo que el jefe, entonces este los toma en cuenta y entre ellos llegan a un acuerdo a este tipo de líderes se les llama jefe democrático.

Los líderes democráticos descentralizan la autoridad a su vez, pueden compartir las responsabilidades con sus empleados. Su principal preocupación son las relaciones humanas. Este tipo de liderazgo puede llegar a consolidar el grupo,

pero en ocasiones puede provocar que el proceso de la toma de decisiones sea demasiado lenta.

El líder y el grupo actúan como una unidad social. A los empleados se les informa sobre las condiciones que afectan sus trabajos, hechos que los impulsa a expresar sus ideas y sugerencias.

3.4.3 Principios básicos de la Dirección.

- Como jefe se debe relacionar las aspiraciones de los individuos tanto como el de la empresa.
- Saber motivar y buscar la mejor manera de recompensa para los individuos que aportan con su trabajo a la organización.
- Se debe llegar con nuestro talento a los subordinados para dar a comprender a estos todos los actos administrativos que nos lleven a ser eficaces, eficientes y nos den a conocer como líderes y mas no como jefes.
- La comunicación es la base principal para obtener información sobre como estamos haciendo funcionar a nuestra empresa.
- La integridad y el compromiso de todos de trabajar por el bien de la organización ayudaran a que todos tengamos una excelentes relaciones humanas que permitan el éxito empresarial.

3.5 Control

La función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.

El control tiene como fin señalar las debilidades y errores para rectificarlos e impedir su repetición.

Hay que especificar claramente que la función de control está muy relacionada con la función de planeación, ya que el control implica la existencia de metas y planes previos a su aplicación. Cuando los planes son más claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente.

En todos los niveles de una empresa se puede ejercitar el control; desde las actividades más rutinarias y sencillas, como las que realiza el personal de aseo, hasta las más complejas y difíciles, como la toma de decisiones u operar una máquina especial. Todo ello necesita forzosamente de control, para que se alcancen los estándares deseados. Así, se logrará un mayor índice de productividad, al minimizar errores lo más que se pueda, para que la empresa funcione de una manera efectiva y eficiente.

El control de una empresa se puede realizar de diferentes maneras, el empresario puede:

- ➔ **Observar directamente a sus empleados:** Observación directa de cómo se lleva a cabo las actividades, de acuerdo con la especificación del puesto que previamente se indico al trabajador.
- ➔ **Auditar periódicamente:** revisión de las operaciones o investigaciones especiales; por ejemplo, revisar una determinada maquinaria, verificar lo que produce, de acuerdo con la capacidad de ella y con el desempeño de los trabajadores encargados de las mismas. Otro ejemplo sería el de un control administrativo con base de reportes especiales, donde se hace una especificación mas detallada y profunda de la actividad que se quiere controlar.
- ➔ **Revisión de planes pasados:** Para ver donde estuvo el error, como estuvieron errados, para indicar que paso y saber el porque del mismo. Por ejemplo, se planeo vender un millón de dólares de un nuevo producto, pero solo se logro medio millón.

En este caso, el empresario constato que sus vendedores no eran suficientes para cubrir todo el mercado, por lo que sus ventas no eran planeadas. Además de que el control tampoco era el adecuado para adelantarse a las acciones y anticiparse al problema.

Si el empresario define claramente la función de control, tendría la seguridad de que todos los niveles de la empresa podrán cumplir con las metas y planes trazados.

Debido a que la función de planeación siempre debe ir seguida de la de control, el empresario debe tener cuidado de contar con bases firmes para la planeación, ya que si esta es correcta, el resultado será de seguridad y confiabilidad.

De acuerdo con la versión de las acciones controladas para observar lo que esta haciendo, se decide si es satisfactorio o no, y con ello se refuerza la toma de decisiones. Siguiendo con el ejemplo de los vendedores, si se ve que le hace falta mas vendedores por la demanda del mercado, la decisión será contratar mas vendedores, abarcando así mas mercado, logrando que las funciones sean de manera igualitaria en carga de trabajo para llevarlas en forma coordinada.

Generalmente las actividades que pueden controlarse están relacionadas con los siguientes factores: calidad, uso del tiempo y costo.

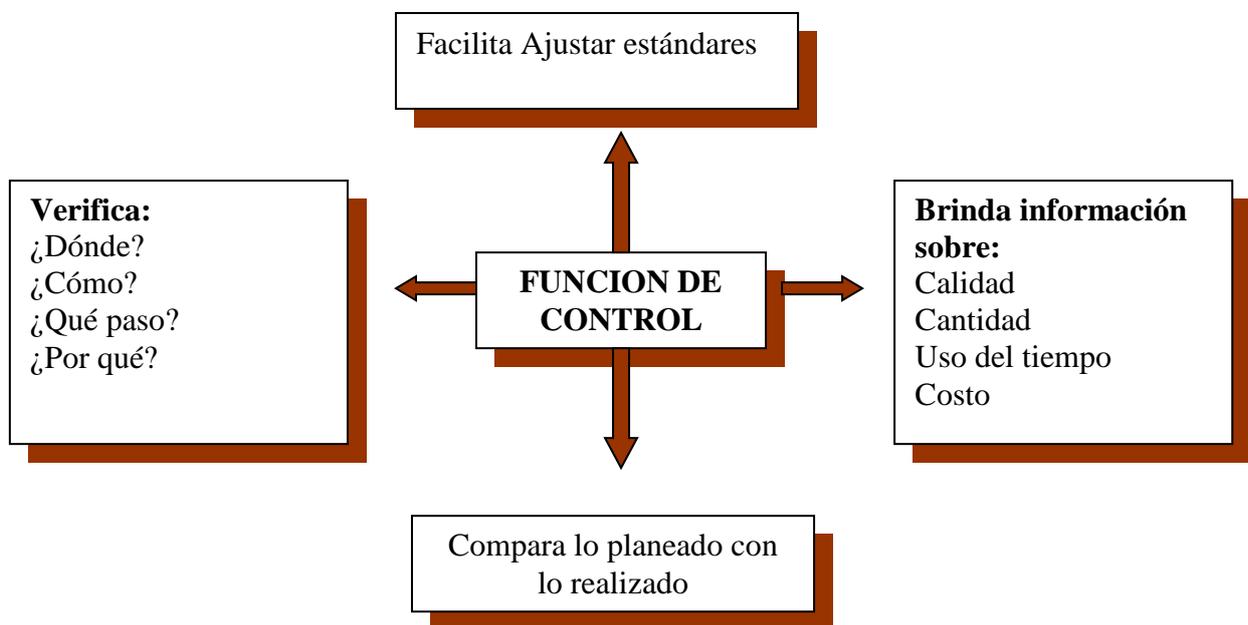


Figura. 3.15 Función de control

3.5.1 Proceso de Control

Es necesario que el empresario reconozca que el control de un proceso que se debe llevar a cabo de manera precisa y adecuada, pues el exceso de control genera desconfianza y paraliza la organización.

Los pasos del mismo dan forma a un proceso lógico y fácil de comprender. Estos pasos son los básicos para llegar a la función que define la calidad de la empresa; es decir, donde se evidencia una imagen real de la misma y donde todas las funciones y actividades

van de acuerdo con lo que se planeo, de una manera eficiente, sin errores o equivocaciones.

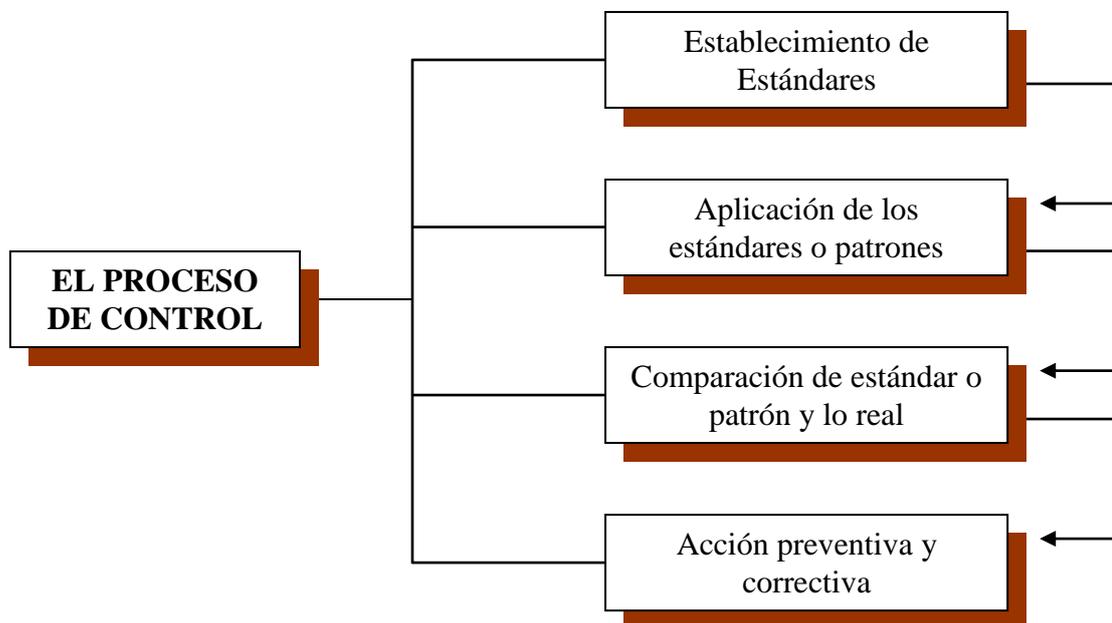


Figura. 3.16 Proceso de control

Los cuatro pasos básicos del proceso de control son los siguientes:

➤ **Establecer estándares o Patrones.**

Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo o patrón, y esto, es identificar lo realizado de tal manera que no solo se mida, sino que también se evalúe lo medido, enfocándose todos los niveles de la empresa.

Se deben emplear medidas para evaluar las funciones y actividades, tanto actuales como futuras, asegurándose que las medidas sean efectivas.

Hay varias formas de hacer las mediciones, ya sea por recolección de datos, por medio de gráficas, datos históricos o estadísticos, cuestionarios, informes verbales o escritos, procedimientos, normas, observaciones personales, etc.

➤ **Aplicación de los Estándares o Patrones**

Es la aplicación de las técnicas adecuadas para ejercer el control, desacuerdo con

las normas establecidas y según la situación específica del trabajo que se realiza o que se va a realizar.

➡ **Comparación de Estándar o Patrón y lo Real**

En este paso se compara el funcionamiento actual de las actividades que se van a controlar, con el patrón o estándar previamente establecido.

Si llegan a existir diferencias, se debe establecer su importancia por medio del juicio de quien ejerce la función de control, de acuerdo con la naturaleza que se va a controlar.

Los informes sobre los tipos de desviaciones son muy importantes, ya que sirven de retroalimentación y sugieren medidas para que no se vuelvan a cometer errores o desviaciones.

Las comparaciones de los estándares con las actividades reales se deben hacer en el propio lugar de trabajo; esto facilita las revisiones y ayuda a una más rápida corrección de dichas desviaciones. Lo anterior sirve como retroalimentación directa a las personas que las cometen.

➡ **Acción Preventiva y Correctiva**

Esta etapa es crucial para el proceso de control, ya que los esfuerzos están encaminados a que los resultados correspondan a los estándares.

Cuando se descubren desviaciones se debe tomar una acción correctiva que puede llevar a cabo el mismo propietario de la empresa. Esta acción puede ser prevista, adelantándose a los hechos y ponerla en práctica inmediatamente como una acción preventiva y correctiva.

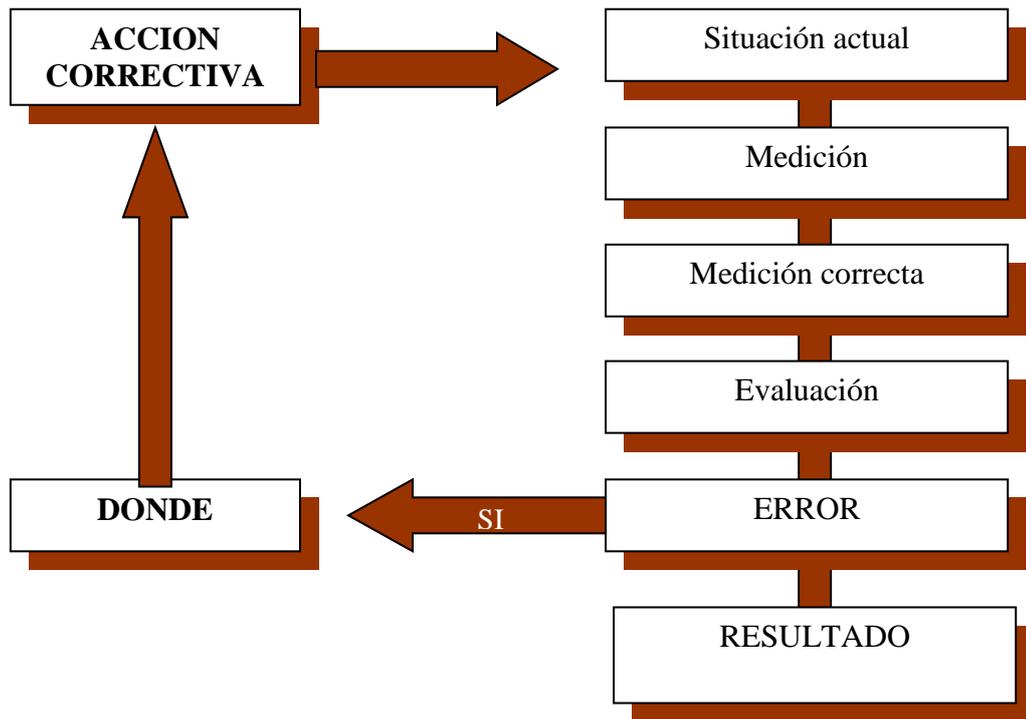


Figura. 3.17 Acción Preventiva y Correctiva

3.5.2 Técnicas de Control

- **Presupuesto.-** Es la formulación en términos numéricos de planes para un periodo futuro dado. Así los presupuestos, son estados de resultados anticipados en términos financieros y no financieros.

Su propósito es permitir delegar autoridad sin pérdida de control, es decir, planes numéricos que obliga a los administradores a determinar por quien va a ser gastado el capital, que ingresos, que egresos o insumos vamos a utilizar.

- **Auditoria operacional**

Es un efectivo instrumento de control administrativo. Es la evaluación regular e independiente, por parte de los auditores internos sobre las operaciones de contabilidad, financieras y otras de una empresa.

- **Gráficas de GANTT**

Muestra las relaciones temporales entre los eventos de un programa de producción, es un método revolucionario en la administración en donde la

totalidad de las metas de un programa debe ser vista como una serie de planes de apoyo que vayan interrelacionados con todos los individuos.

➡ **Diagrama de Flujos**

Es un sistema de análisis de redes en el que se identifican los diversos eventos de un programa o proyecto para los cuales se establece un periodo planeado es una variante de la presupuestación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1 FODA de “TRAPSENA C.A.”

4.1.1 Análisis interno de “TRAPSENA C.A.”

Fortalezas de “TRAPSENA C.A.”

- **Unidades modernas.** La compañía posee modelos de automotores del año 95 que permiten dar un servicio de calidad al cliente.
- **Compañía legalmente constituida.** El ser registrada legalmente en la superintendencia de compañías da la plena seguridad de que TRAPSENA C.A., funcionará sin prejuicios inconvenientes con el Estado y las leyes.
- **Compromiso de trabajo y apoyo de los accionistas.** La compañía por medio de sus socios está muy conciente de la crisis administrativa que atravesó la misma. Esto a conllevado a que todos los socios accionistas se comprometan a trabajar por el resurgimiento de “TRAPSENA C.A.”
- **Experiencia.-** El contar con personal enrolado en el transporte pesado por mas de 10 años es un factor fundamental para que la compañía aproveche de esta experiencia y haga funcionar nuevamente y se afiance en el mercado.

Debilidades de “TRAPSENA C.A.”

- **Capital sumamente reducido.** Por la falta de actividad en el transporte “TRAPSENA C.A.” no pudo captar ingresos económicos lo que hace que su capital sea casi nulo.
- **Número de socios menor al que partimos.** La crisis que atravesó la compañía ha sido un factor desanimante para que muchos de los socios con los que contaba “TRAPSENA C.A.” se retiren y así vendan sus acciones.
- **No poseemos infraestructura.** La falta de capital no ha hecho posible la adquisición de una oficina para su funcionamiento.

- ➡ **Escaso numero de activos.** De igual manera no se ha hecho posible la adquisición de activos para la compañía.
- ➡ **Administración incompetente.** Los resultados y la situación actual de “TRAPSENA C.A” solo es el fiel reflejo de la mala administración que poseía la compañía lo que hace que dicha administración no sea competente
- ➡ **Falta de contratos de seguros para la compañía y unidades.** “TRAPSENA C.A” no posee contratos de seguros que garanticen un normal funcionamiento para los socios, sus unidades y operarios.
- ➡ **Parque automotor (mejoramiento de unidades).** Aunque la compañía posee unidades modernas es necesario seguir mejorando e incrementando las unidades para dar una imagen de calidad al cliente con la que funciona “TRAPSENA C.A”.
- ➡ **Reestructuración (mejoramiento de la administración empresarial).** Urge la necesidad de mejorar la administración para acabar con la crisis que atraviesa “TRAPSENA C.A.”.

4.1.2 Análisis externo de “TRAPSENA C.A.”

Oportunidades de “TRAPSENA C.A.”

- ➡ **Aumento del Capital.** Se debe negociar con instituciones financieras que nos den la facilidad de obtener créditos a bajas tasa de interés para así fortalecer su nuevo capital que permita funcionar con una economía sólida y así garantice su funcionamiento.
- ➡ **Publicidad.** Para darnos a conocer como compañía se debe realizar contratos publicitarios con todos los medios de comunicación posible.
- ➡ **Competencia (para imitar y mejorarla).** Tomar referencia de las compañías que tienen un normal funcionamiento para así mejorar el servicio y llegar a ser líderes en el servicio de transporte pesado.
- ➡ **Contratos con empresas aseguradoras.** Es evidente que para dar tranquilidad a sus socios se debe realizar contratos con compañías aseguradoras que cubran los costos de las unidades y sus operarios por cualquier eventualidad que se suscite en su funcionamiento.

Amenazas de “TRAPSENA”

- **Cambios en la economía del país.** La crisis cambiante en la economía del país ha sido un factor principal para el decaimiento funcional y económico de “TRAPSENA C.A.” esto se refleja en el escaso capital que posee la compañía.
- **Intereses sobre créditos muy altos.** Las altas tasas por préstamos perjudican a la compañía ya que desaniman a los socios a que inviertan en acciones.
- **Competencia desleal.** El minimizar costos por parte de otras compañías hace que la compañía reduzca sus tarifas de transporte originando una pérdida de capital y mercado.
- **Delincuencia.** Por la crisis que atraviesa el país el aumento de la delincuencia mantiene inseguro al personal que opera las unidades .
- **Catástrofes naturales.** Retrasan la actividad y servicio de la compañía lo que hace que los clientes queden insatisfechos.
- **Accidentes.** Paralizan la actividad de las unidades por un periodo que representa una pérdida para la compañía.

4.2 Estructura orgánica

El orgánico estructural que posee “ TRAPSENA” (ver anexo I) no garantiza una estructura administrativa sólida porque no mantiene enlazados a todos los departamentos, además que no existen departamentos asesores ni órganos de control que faciliten su funcionalidad por lo cual realizaremos un orgánico moderno que vaya acorde a las necesidades de la compañía en el siguiente capítulo.

A través del rediseño de la estructura organizacional, ayudaremos a “TRAPSENA” a responder mejor a las necesidades de sus clientes y de la comunidad.

Partiendo de las necesidades de los clientes, identificamos los procesos clave y dirigimos los esfuerzos de la organización hacia una integración interfuncional. El resultado, de la organización, es la democracia de la estructura. Esto incrementa la capacidad de coordinación y reduce los niveles jerárquicos.

Entonces la organización opera un cambio en su estructura, basado en el enfoque de los procesos, obtienen las siguientes ventajas:

- Mayor calidad en menor tiempo y al menor costo
- Más capacidad de respuesta al cambio de las necesidades y expectativas del cliente
- Mejor posicionamiento ante el constante cambio en las oportunidades y amenazas del mercado.
- Despliegue del conocimiento existente en la organización para resolver problemas y añadir valor.

Por otra parte, ayuda a la organización a definir su misión, visión y valores, en línea con la estrategia, y contribuimos a hacer efectivo el cambio cultural inherente a la reestructuración organizacional, diseñando y desarrollando programas de comunicación interna.

4.3 Estructura funcional

De igual forma TRAPSENA no posee una estructura funcional y por lo tanto esta estructura también la realizaremos en el capítulo siguiente.

4.4 Diagnóstico de “TRAPSENA”

Con el análisis realizado sobre la situación actual de TRAPSENA, y gracias a la información brindada por los accionistas de la misma hemos detectado un desajuste total en los procedimientos administrativos de la misma. Ya que desde su inicio no se registraron documentos sobre la actividad tanto contable como financiera. Además, no hubo orden correcto en lo que respecta a la delegación de funciones y responsabilidades, lo que hizo que su estructura orgánica pase por desapercibida y por ende su estructura funcional no exista.

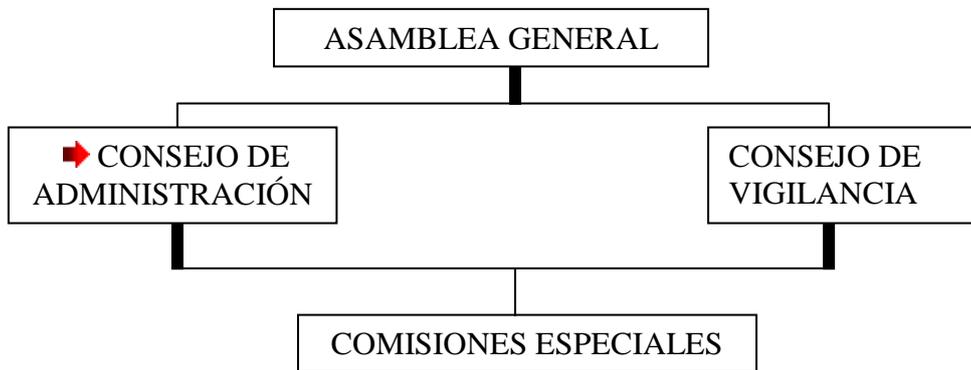
En conclusión TRAPSENA funcionó de una forma individual, es decir, cada accionista trabajaba por cuenta propia, no aportaba al capital social y esto dio como resultado la decaída total de la compañía.

Para dar solución a estos problemas que destruyeron la actividad de TRAPSENA, urge la necesidad de una reestructuración administrativa la cual la realizaremos en el capítulo siguiente para aportar con la reactivación de la misma.

CAPITULO V

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

5.1 Organigrama estructural



EXPLOSIÓN ESTRUCTURAL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

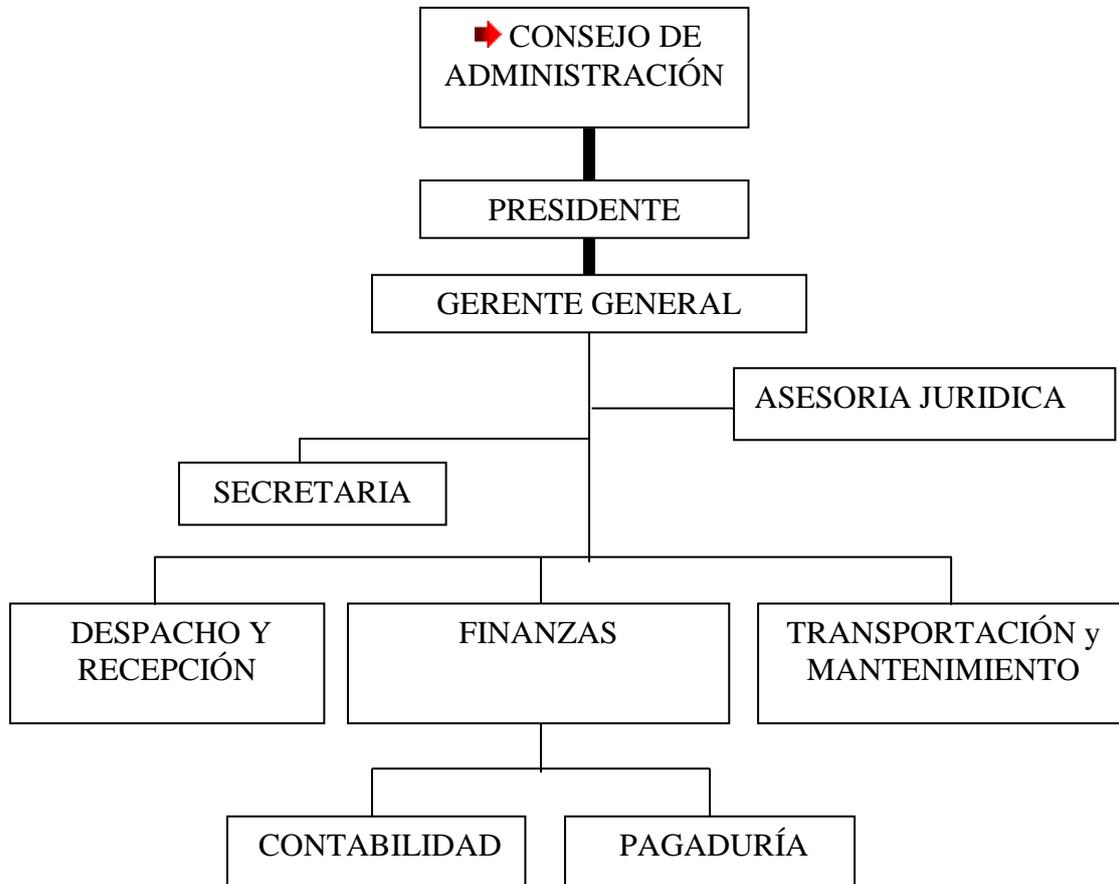
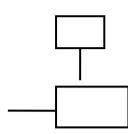
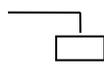
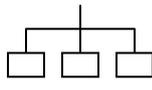


Figura 5.1 Organigrama estructural de la compañía de transporte pesado Senderos Andinos
 “TRAPSENA C.A.”

Tabla 5.1 Niveles Jerárquicos

| NIVELES | LÍNEAS | ELABORADO POR | |
|---------------------|---|------------------|-------------------------------------|
| APROBADO POR | | | |
| 1.- DIRECTIVO |  | | |
| 2.-EJECUTIVO |  | | VILLAVICENCIO O. GERENTE GENERAL |
| 3.- ASESOR |  | ALNO. NOVOA J. | |
| 4.- AUXILIAR |  | | ECO. SIVISAKA A. |
| 5.- OPERATIVO | | ALNO. BAREDES C. | ASESOR DE |

ESTRUCTURA ORGÁNICA

DEPARTAMENTOS
DIRECTIVOS
ADMINISTRACIÓN.



- ➡ JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.
- ➡ CONSEJO DE DE
- ➡ CONSEJO DE VIGILANCIA.
- ➡ PRESIDENTE

DEPARTAMENTOS
EJECUTIVOS



- ➡ GERENTE GENERAL.

DEPARTAMENTOS
ASESORES



- ➡ ASESORIA JURÍDICA

DEPARTAMENTOS
AUXILIARES



- ➡ SECRETARÍA.
- ➡ FINANZAS - CONTABILIDAD.

- PAGADURÍA.

➡ COMISIONES.

DEPARTAMENTOS

➡ **DESPACHO Y RECEPCIÓN.**

OPERATIVOS →

➡ **TRANSPORTACIÓN Y
MANTENIMIENTO**

Ventajas del nuevo orgánico estructural

- ➡ Orgánico estructural vertical diseñado acorde a las técnicas de administración actuales enfocado a la organización.
- ➡ En este orgánico se toma en cuenta todos los parámetros para la elaboración de organigramas como:
 - Identificación superior e inferior
 - Jerarquización
 - Uso de líneas de autoridad
 - Uso de rectángulos
 - Uso de leyendas
- ➡ La administración de la compañía se descentraliza y se distribuye obligaciones a los departamentos para que enlacen y funcionen de una mejor manera.
- ➡ Este diseño es realizado de acuerdo a las técnicas de administración actuales las mismas que clarifican toda la actividad de la compañía.

Desventajas del nuevo orgánico estructural

- ➡ No tiene una plena libertad para administrar la empresa el Gerente General
- ➡ Tiene muchos departamentos directivos

Antiguo organigrama estructural de “TRAPSENA C.A.”

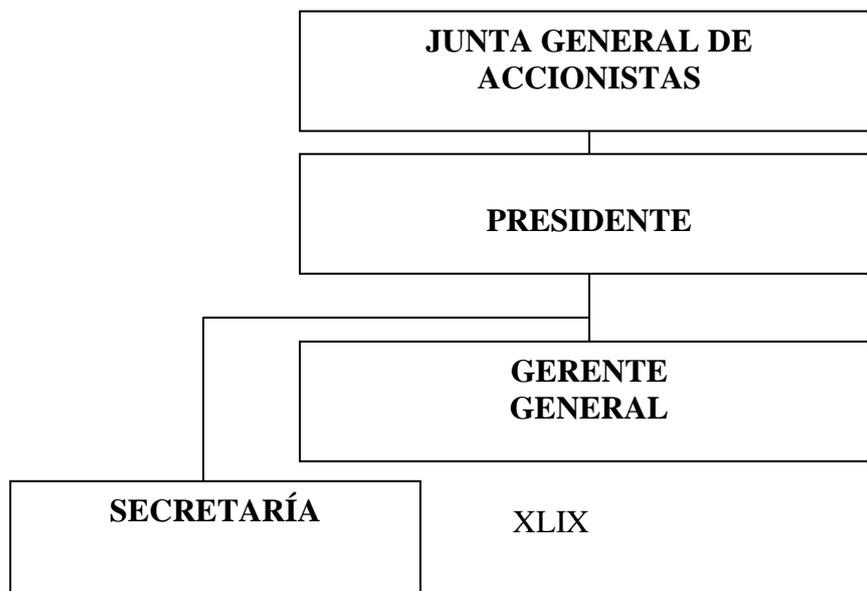


Figura 5.2 Antiguo organigrama estructural de “TRAPSENA C.A.”

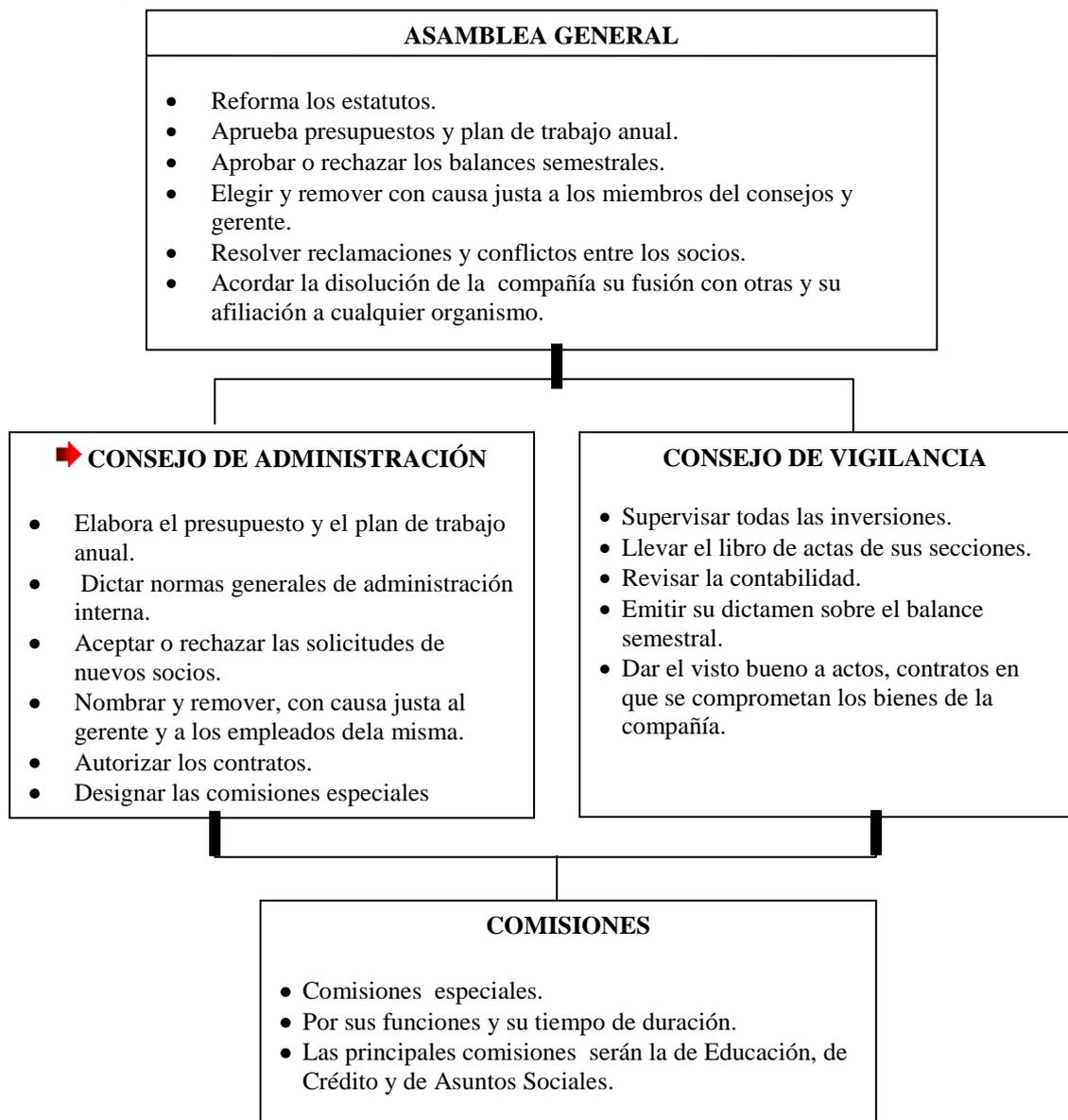
Ventajas de este organigrama

- Representa el esquema básico de la Compañía
- Permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes
- Este diseño ha sido realizado de acuerdo a las técnicas de administración

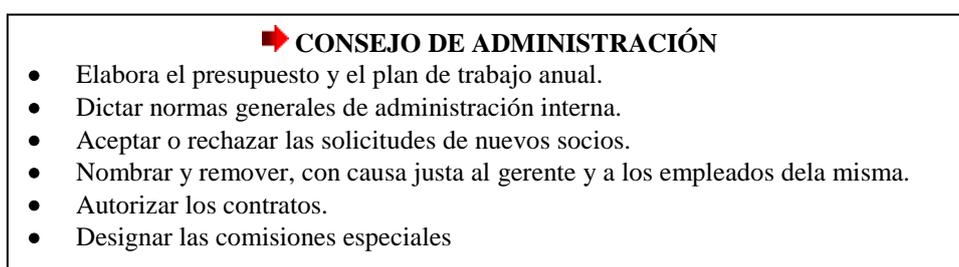
Desventajas de este organigrama

- La administración y responsabilidad de la compañía solo se centraba a la gerencia general
- No existen departamentos que supervisen las actividades de la compañía
- Su estructura es muy rudimentaria y no va acorde a las necesidades de la compañía
- Su diseño nunca fue realizado en base a las técnicas de administración actuales y por lo tanto no existió enlace entre sus departamentos.
- No existen departamentos asesores que faciliten el desenvolvimiento de los departamentos ejecutivos.
- No existe un departamento que identifique la actividad a que se dedica la compañía.
- De igual forma no existe un departamento que maneje las finanzas de la compañía.
- No posee los niveles que debe tener un orgánico estructural como directivo, ejecutivo, asesor, auxiliar administrativo y operativo.

5.2 Organigrama funcional.



EXPLOSIÓN FUNCIONAL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



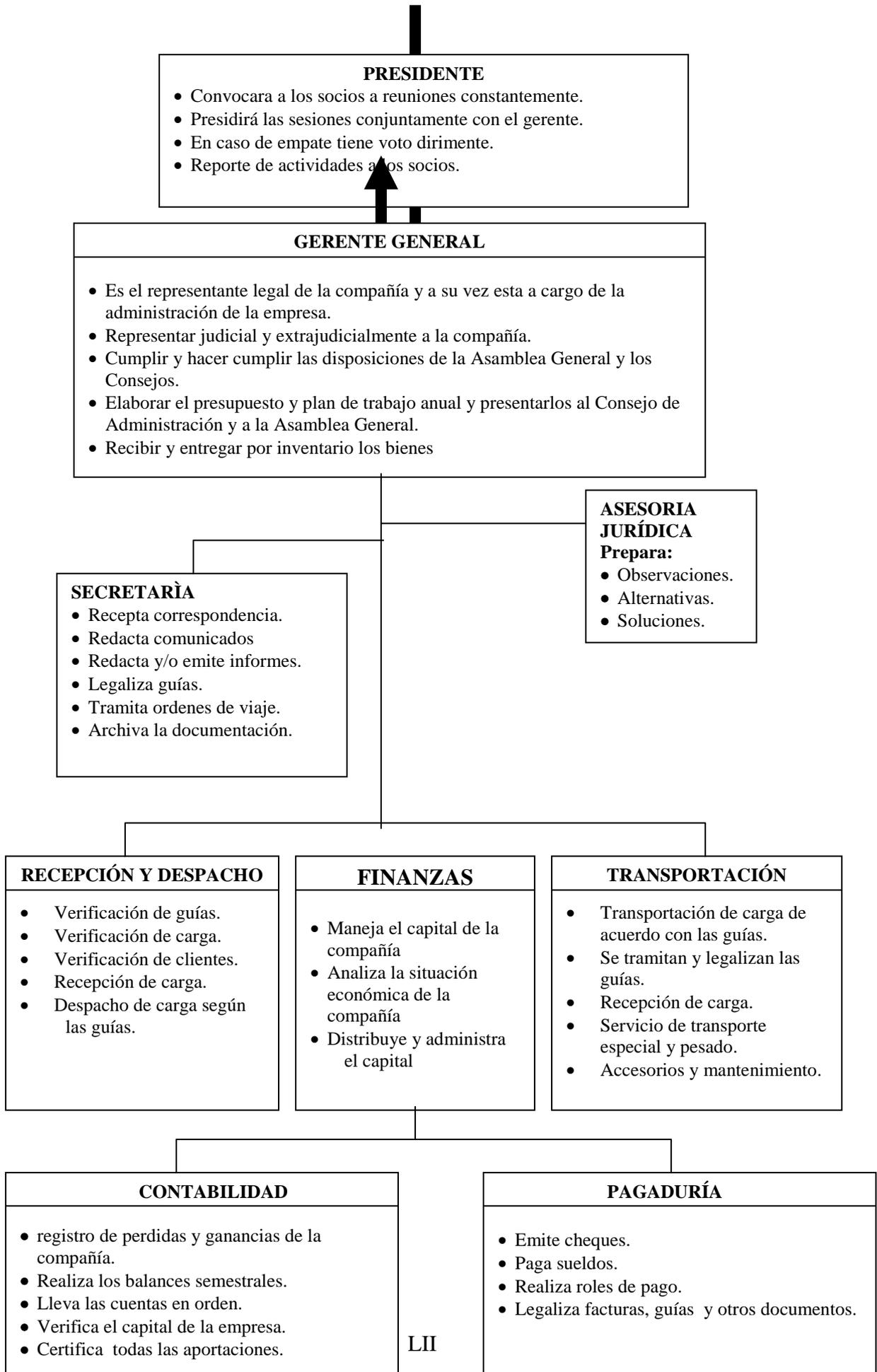


Figura 5.3 Organigrama funcional de la compañía transporte pesado Senderos Andinos
“TRAPSENA C.A.”

Ventaja del organigrama funcional.

Tomando como base el organigrama estructural fue diseñado el organigrama funcional identificando cada uno de las responsabilidades y funciones de los departamentos en sus respectivos niveles.

Es ventajoso aplicar este orgánico funcional ya que anteriormente no existía; ayuda a describir claramente la actividad de “TRAPSENA C.A.” ya que se delega responsabilidades y funciones a todos los departamentos para que estos trabajen con el fin de resurgir a la compañía y ubicarle en los sitios de progreso que debería estar.

5.3 Administración

Para la Administración General y el normal desarrollo de las actividades de la compañía, proponemos que esta cuente con los siguientes organismos:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Consejo de vigilancia
- La presidencia
- Las Comisiones especiales
- La Gerencia General
- Secretaria
- Asesoría Jurídica
- Departamento financiero
- Despacho y recepción
- Transportación y mantenimiento

Proceso administrativo de “TRAPSENA C.A”

Figura 5.4 Diagrama de flujo Proceso administrativo “TRAPSENA C.A.”

La Asamblea General.

Objetivo. Unir esfuerzos para el buen desarrollo de la empresa

Función. Será la máxima autoridad de la compañía y sus decisiones son obligatorias para todos los socios siempre que no sean contrarias a la ley. El quorum se formará con la mitad más uno de los socios si se tratara de la primera convocatoria y con cualquier número de los accionistas en la segunda convocatoria-

Las Asambleas Generales podrán ser ordinarias y/o extraordinarias de acuerdo a las necesidades de la compañía- Las primeras se reunirán dos veces al año en los meses de enero y julio; y las segundas cuantas veces sea necesario a pedido del Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, del Gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.

La convocatoria a la Asamblea General se realizará por escrito, con ocho días de anticipación por lo menos, las firmará el Presidente y se indicará en ellas además del orden del día, el lugar, la fecha, y la hora de la sesión, y se podrá añadir de no haber quórum para la hora señalada los socios quedan convocados, por segunda vez, para una hora después de la primera y la asamblea sesionará con el número de socios presentes.

Las resoluciones de la Asamblea General se tomarán con la mitad más uno de los socios presentes, considerándose como ausentes a los socios que se abstuvieron de votar. En caso de empate, quien presida la Asamblea tendrá voto dirimente cuando se presente dispersión de votos en una elección se repetirá la votación concretándola entre las dos personas que hubieren alcanzado mayor número de votos. Para la modificación de los estatutos se requiere el voto de las dos terceras partes de los socios de la compañía. La asamblea decidirá previamente si la votación debe ser nominal o secreta.

Corresponderá a la Asamblea general:

- ➡ Reformar los estatutos
- ➡ Aprobar el presupuesto y plan de trabajo anual de la compañía
- ➡ Aprobar o rechazar los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la compañía

- Resolver la distribución de los excedentes obtenidos por la compañía
- Elegir y remover, con causa justa, a los miembros del Consejo de Administración, de vigilancia, y de las Comisiones Especiales, así como las delegaciones ante cualquier institución
- Remover con causa justa al Gerente de la compañía
- Acordar la disolución de la compañía, su función con otra y su afiliación a cualquiera de los organismos de integración de compañías
- Resolver el aumento de capital y autorizar la emisión de nuevos certificados de aportación
- Resolver la apelación sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquier organismo de la compañía

Requisito. Para formar parte de la asamblea general simplemente se debe ser socio de la compañía activo y que este al día con sus aportes.

El Consejo de Administración.

Objetivo. Controlar el desempeño interno y externo de la compañía para alcanzar las metas propuestas en el plan anual.

Función. Estará compuesto de cinco miembros. Cada vocal principal tendrá un suplente y todos desempeñaran sus cargos ad-honoren. Durarán un año en sus funciones y podrán ser reelegidos.

El Consejo Administrativo sesionará por lo menos una vez por semana, previa convocatoria del Presidente por sí o a petición del Gerente. En la primera sesión designará de entre sus miembros un presidente y un secretario que también lo serán de la compañía. En caso de ausencia renuncia y/o separación del presidente lo reemplazará en sus funciones los vocales de administración en el orden en el que hayan sido elegidos.

Las resoluciones del Consejo de Administración se tomarán por mayoría de votos y serán comunicadas a los socios mediante carteles que se fijarán en las oficinas de la compañía

Corresponde al Consejo de Administración:

- Elaborar el Presupuesto y plan de trabajo anual de la compañía
- Dictar las normas generales de administración interna de la compañía
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias
- Nombrar y remover, con justa causa, al Gerente de la compañía y a los empleados de la misma
- Designar las Comisiones Especiales para el mejor cumplimiento de los fines de la Compañía
- Determinar el valor monetario de la sanción que se aplicará a todos los empleados que hayan cometido irregularidades dentro de la compañía
- Señalar el Banco en que se depositará e dinero de la compañía
- Recomendar a la Asamblea General la forma en que pueden distribuirse los excedentes
- Cumplir y hacer cumplir la Ley y reglamentos de Transito y Transporte terrestre.

Requisitos. Para ser miembro del consejo de administración deberá ser simplemente socio de la compañía y estar al día en sus aportes.

Consejo de Vigilancia.

Objetivo. Dar el visto bueno de actos y contratos para salvaguardar los bienes de la compañía.

Función. Estará compuesto por tres miembros, que durarán un año en sus funciones y pueden ser reelegidos. Cada vocal principal tendrá un suplente y todos ejercerán sus funciones ad-honoren. En su primera sesión elegirán de entre sus miembros a un presidente y un secretario y las resoluciones se tomarán con el voto de dos de sus miembros.

Corresponde al Consejo de Vigilancia:

- Supervisar todas las inversiones económicas que realice la compañía
- Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida corrección
- Emitir su dictamen sobre balances generales y someterlo a consideración, por intermedio del Consejo de Administración, de la Asamblea General

- ➡ Dar el visto bueno o velar por causa justa, los Actos o Contratos en que se comprometan los bienes o el Crédito de la Compañía, cuando no estén de acuerdo con los intereses de la misma o no cumplan con los requisitos establecidos en la ley
- ➡ Llevar el libro de Actas de sus sesiones, el que estará firmado por el Presidente y el Secretario.

Requisitos. Para ser miembro del consejo de vigilancia deberá ser simplemente socio de la compañía y estar al día en sus aportes.

La Presidencia

Objetivos. Convocar y presidir reuniones para informar del desempeño de la compañía los socios

Función. Su actividad principal es de mantener constantes reuniones con los socios en donde reporta de todas las actividades administrativas, económicas y de transporte mismo que lleva la compañía

Requisitos.

- ➡ Ser socio activo de la compañía
- ➡ Debe estar al día en sus aportaciones
- ➡ No haber faltado a las reuniones de la compañía

Corresponde al presidente.

- ➡ Convocará a los socios a reuniones constantes
- ➡ Presidirá a reuniones conjuntamente con el Gerente
- ➡ Reportara de las actividades de la compañía a los socios

Comisiones Especiales.

Objetivo. Ínter personalizar a la empresa para engrandecer su imagen

Función. El Consejo de Administración y la Asamblea General nombrará las comisiones especiales que la Compañía requiere para su eficaz desenvolvimiento, señalándoles sus

funciones y tiempo de duración. Las principales comisiones serán:

- ➡ Educación
- ➡ Capacitación
- ➡ Crédito
- ➡ Asuntos Sociales.

Corresponde a las comisiones especiales.

- ➡ Relacionarse con otras instituciones manteniendo en alto el nombre de la institución.
- ➡ Crear cursos de capacitación para el personal de la compañía.
- ➡ Cumplir con las funciones asignadas y con el tiempo de duración de la comisión.

Requisito.

Para ser miembro de una de las comisiones los requisitos serán:

- ➡ Ser socio activo de la compañía
- ➡ Estar al día con sus aportes

La Gerencia General

Objetivos. Cumplir y hacer cumplir disposiciones para el buen desarrollo y desempeño de las funciones de la compañía.

Función. El gerente será el Representante Legal de la Compañía y su Administrador responsable. Ejercerá sus funciones bajo la supervisión inmediata del Consejo de Administración y responderá ante este y la Asamblea General de sus actuaciones y tendrá bajo su dependencia a los empleados de la Compañía.

El Gerente será o no-socio de la Compañía. Será designado por el Consejo de administración y durará un año en sus funciones pudiendo ser reelegido indefinidamente. Podrá ser removido por el Consejo de Administración o por la Asamblea General cuando no cumpla con sus deberes y en general cuando se estime que su gestión es nociva a los intereses de la Compañía.

Proponemos las siguientes atribuciones y Obligaciones para el Gerente:

- ➡ Representará legalmente a la Compañía

- Organizará la administración de la Compañía y responsabilizarse de ella
- Cumplirá y hará cumplir a los socios las disposiciones de la asamblea general y de los consejos
- Elaborará el presupuesto y plan de trabajo anual y lo presentará al Consejo de Administración y a la Asamblea General
- Recibirá y entregará por inventario los bienes de la Compañía, responsabilizándose de la buena conservación de los mismos
- Suscribirá conjuntamente con el presidente los cheques, letras de cambio, contratos, y otros documentos referentes a la actividad económica de la compañía
- Cuidará que la contabilidad, el registro de socios, los libros de actas sean llevadas al día y con la mayor claridad
- Presentará el informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los consejos de administración y vigilancia
- Suministrara todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la compañía.

Requisito:

- Ingeniero en administración de empresas o en áreas afines a la misma.
- Nacionalidad Ecuatoriana o extranjera
- Edad mínima 26 años
- Con experiencia laboral mínimo 3 años
- Excelentes relaciones públicas
- No tener procesos penales vigentes
- Firmar una caución por el puesto que ocupa.

Secretaria

Objetivo. Cumplir actividades administrativas encomendadas, para facilitar el desempeño de la compañía.

Función. Este departamento se encarga de la redacción, recepción y archivo de la correspondencia, comunicados, informes, etc.

Realizará la legalización de las guías, así como también tramitará ordenes de viaje. Actúa en voz pasiva es decir, esta impedido de dar ordenes dentro del canal de mando. Su función especifica es la de auxiliar y ayuda a toda la organización.

El archivo será manejado por la secretaría, allí existirá un espacio especifico para documentos y fuentes de egreso, ingreso, facturas, guías, comprobantes, pago de transporte y tasas administrativas con comprobantes de egresos que serán archivados mensualmente en libros empastados, a más de obtener una información en el computador sobre libros bancos, egresos (cheques), ingresos (depósitos), para que al fin de cada mes con el estado bancario que emite el banco se haga la respectiva conciliación.

El archivo de guías se emitirá en forma enumerada, donde nunca debe faltar un documento, se despachará el carro con las respectivas mercaderías se archivará el documento original para constancia de la compañía; una copia será para el transportista o chofer que realizara el viaje y otra segunda copia se enviará al cliente en el momento de entrega para constancia de la mercadería. Toda esta documentación será facilitada por todos los departamentos ya que estos deberán llevar una documentación de todas las actividades que realicen dentro de la compañía.

Requisitos.

- ▶ De nacionalidad Ecuatoriana o extranjera
- ▶ Edad mínima 21 años y máximo de 35 años
- ▶ Tener buena presencia y excelente relaciones públicas
- ▶ Título de secretariado ejecutivo bilingüe
- ▶ Conocimientos amplios sobre la informática
- ▶ Tener la suficiencia en el idioma ingles

Asesoría Jurídica

Objetivo. Defender los interés de la compañía mediante estudios encomendados para que fortalezcan la imagen de la compañía.

Función. Este departamento realiza observaciones, busca alternativas, prepara soluciones; pero está impedido de dar órdenes dentro del canal de mando ya que se lo considera voz pasiva.

Requisitos.

- Ser Ecuatoriano de nacimiento
- Ser doctor en leyes o abogado
- Mínimo 27 años de edad
- Experiencia mínima 3 años en el ámbito de la transportación

Departamento Financiero

Objetivo. Manejar de una forma adecuada el capital de la compañía para obtener utilidades.

Función. Para un mejor desarrollo de las actividades de este departamento se lo a dividido en dos secciones:

- **Sección contabilidad.** Registre contablemente las transacciones producto de las actividades diarias de la compañía; además emite los balances económicos (semestrales) al nivel ejecutivo y directivo.
Cuida permanentemente del movimiento del capital.
La secretaria registra y certifica todas las aportaciones así como también realiza los respectivos roles de pagos
- **Sección pagaduría.** Este departamento es el encargado de pagar los sueldos a los empleados, también emite cheques para cubrir gastos por concepto de egresos en el transporte.
Legaliza facturas, guías y todos los documentos que maneja la compañía y, receipta y registra los ingresos económicos que percibe la compañía.

Corresponde al departamento financiero

- Manejar el capital de la compañía
- Analizar la situación económica de la compañía
- Distribuir y administrar el capital de la compañía

Requisitos.

Departamento financiero: requisitos para el asesor financiero

- De nacionalidad ecuatoriano o extranjero
- Edad mínima 27 años
- Experiencia laboral mínimo 3 años
- Ingeniero con título terminal en finanzas, contador, economista que este relacionado en áreas a fines a estas.
- Estar afiliado al colegio de contadores
- Conocimientos sobre el campo de la transportación
- Firmar una caución por el puesto que ocupa

Sección contabilidad y pagaduría: requisitos para las personas encargadas del departamento de contabilidad y pagaduría.

- De nacionalidad ecuatoriana o extranjera
- Edad mínima 23 años
- Licenciado con título de contabilidad, administración de empresas o auxiliar de contabilidad.
- Experiencia laboral 2 años

Despacho y recepción

Objetivo. Agilizar tramites rutinarios para facilitar las actividades de transporte.

Función. Receta, verifica y despacha las guías y la carga; trabaja en coordinación directa con el departamento de transportación y pagaduría.

Proponemos las siguientes funciones para que se aplique en este departamento en la compañía:

- En el momento que se realice el contrato para transportación de cualquier clase de carga con el cliente el departamento de Despacho y Recepción conjuntamente con el cliente verificará el peso y cantidad de la carga.
- Posteriormente procederá a registrar detalladamente el encargado de Despacho y Recepción en las guías de ingreso de carga todas las características de 1 objeto a transportarse y su valor.

- ➡ Luego se entregará una copia de este documento al cliente para que abone el valor acordado en el contrato en la ventanilla de pagaduría.
- ➡ Realizado todo este proceso el encargado de Despacho y Recepción procederá a realizar la respectiva orden de viaje, designando el chofer y el vehículo que transportará la carga.
- ➡ En caso de que la carga se encuentre en otro lado donde el cliente desee que se le transporte la carga, se realizará el mismo proceso en dicho lugar.
- ➡ De igual manera el encargado de Despacho y Recepción constatará el embarque y despacho de la carga en los trailers.
- ➡ Toda la documentación será enviada a la secretaria quien será la encargada de llevar el manejo y control del archivo de la compañía.

Requisitos.

- ➡ De nacionalidad ecuatoriana o extranjera
- ➡ Edad mínima 18 años
- ➡ Experiencia mínima 1 año en áreas a fines a esta
- ➡ Bachiller en Ciencias Administrativas

Transportación y mantenimiento

Objetivo. Brindar un servicio ágil y oportuno para satisfacer las necesidades del cliente

Función. Transportes Pesados Senderos Andinos "TRAPSENA C.A" tendrá un objeto social de Servicio de Transporte Especial y Pesado, a través de tractocamiones, transporte con trailers camas bajas y camas altas, transportación de combustibles, así como también se dedicará a actividades tales como:

Transporte de mercaderías, maquinarias y equipos para la industria y comercio en general; importación, comercialización, distribución y representación de automotores.

De todas estas actividades descritas, la Compañía las podrá realizar por sus propios medios sea para contratos de asociación o de otra modalidad.

El departamento de transportación y mantenimiento debe salvaguardar la integridad de las unidades y su carga, así será obligación de los chóferes, llevar la unidad para su respectivo mantenimiento (semanal) en las estaciones reparadoras con las que la compañía mantiene convenios.

Corresponde al departamento de transportación

- ▶ Transportación de carga de acuerdo a las guías
- ▶ Tramitar y legalizar las guías
- ▶ Servicio de transporte especial y pesado

Requisitos de los transportistas.

- ▶ De nacionalidad ecuatoriana o extranjera
- ▶ Chofer profesional con licencia de primera
- ▶ Experiencia laboral mínima 4 años en el transporte pesado
- ▶ Excelente relaciones publicas

5.4 Guías a utilizar

Guía de remisión

Esta guía servirá directamente para realizar el contrato con el cliente donde se detallará todas las características por las que se realizará el transporte como:

- ▶ Fecha de emisión
- ▶ Motivo
- ▶ Lugar donde se realiza
- ▶ Lugar de llegada
- ▶ Datos del destinatario
- ▶ Datos del remitente
- ▶ Datos de la persona que traslada la carga o encargada del transporte
- ▶ Finalmente se detallará la cantidad unidad y descripción del objeto a transportarse

Nota: En esta guía de remisión firmarán el **remitente** quien es el encargado de las guías o quien las envía en este caso la secretaria; el **portador** en este caso el chofer; **por**

TRAPSENA en este caso firmará el señor gerente y el **consignatario** quien será la persona quien recibe o el cliente directo.

Se llevará una original con dos copias, la original que es para el archivo, una copia para el chofer y la segunda copia para el cliente.



**COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO
SENDEROS ANDINOS « TRAPSENA C.A. »
LATACUNGA - ECUADOR**

R.U.C. 0000000000

**GUIA DE REMISION
No. 000001**

FECHA DE INICIACION DEL TRASLADO:..... COMPROBANTE DE VENTA:
FECHA DE TERMINACION DEL TRABAJO: FECHA DE EMISION:

MOTIVO DEL TRASLADO

- | | | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|---|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | VENTA | <input type="checkbox"/> | TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS DE UNA MISMA EMPRESA | <input type="checkbox"/> | DEVOLUCIÓN |
| <input type="checkbox"/> | COMPRA | <input type="checkbox"/> | TRASLADO POR EMISOR INTINIRANTE DE COMPROBANTE DE VENTA | <input type="checkbox"/> | IMPORTACION |
| <input type="checkbox"/> | TRANSFORMACIÓN | | | <input type="checkbox"/> | EXPORTACION |
| <input type="checkbox"/> | CONSIGNACION | | | <input type="checkbox"/> | OTROS |

FECHA DE EMISION:

PUNTO DE PARTIDA:

DESTINATARIO

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:

RUC/C.I.:

PUNTO DE LLEGADA:

REMITENTE:

NOMBRE O RAZON SOCIAL:

RUC. o C.I.:

IDENTIFICACION DE LA PERSONA ENCARGADA DEL TRANSPORTE

NOMBRE O RAZON SOCIAL: No.....Placas.....

RUC. o C.I.:

BIENES TRANSPORTADOS:

| CANTIDAD | UNIDAD | DESCRIPCION |
|----------|--------|-------------|
| | | |

Original: Cliente - Copia Verde: Emisor - Copia Celeste: SRI - Copia Rosada: Sin Valor

Este es un contrato de transportes: Al Utilizar nuestro servicio Ud. esta aceptando con esta guía las condiciones de transporte de carga.

Las mercaderías viajan por cuenta y riesgo del remitente. El portador no se responsabiliza de daños y pérdidas que se ocasionaren mientras las mercaderías se hallen en custodia, especialmente por captura, asalto robo, hurto, comiso, retención, embargo, huelgas, por rotura de artículos frágiles mal embalados, merma, etc. Ni por las declaraciones del remitente por la calidad, cantidad y valor de las mercaderías. Cuando el remitente no declare el valor de la mercadería el portador respondera hasta el plazo de 90 días. Se extenderan incorporadas las disposiciones legales pertinentes. En caso de juicio se someteran a los jueces competentes.

REMITENTE
No. C.I.

PORTADOR

POR: TRAPSENA C.A.

CONSIGNATORIO
No.C.I.

Figura 5.5 Guía de remisión

Elaborado por: Alno. Novoa Jefferson
Alno. Paredes Galo

Factura

Se detallará el número de guía a la que corresponde la factura, la característica del bien transportado, el total a pagar, la fecha, si se cancela en efectivo o en cheque detallando el número de cheque y el banco al que corresponde y por último el valor del IVA.

Esta factura irá adjunta a la **guía de remisión** de igual forma serán una original y dos copias.

Nota: la imprenta donde se realice las impresiones de las facturas deben estar autorizadas por el S.R.I., deberán indicarla en su declaración de trabajo realizado, consignando exclusivamente la factura y la numeración impresa en estas.



COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO
 SENDERO ANDINO «TRAPSENA C.A.»
 LATACUNGA - ECUADOR

FACTURA

Fecha:
 Señor (es)
 R.U.C. / C.I.

Nº. 000001
 R.U.C. 0000000000

| DESCRIPCION | PARCIAL | TOTAL |
|-------------|---------|-------|
| | | |

| | | |
|----------------------|--------------|--|
| Fecha: | SUBTOTAL \$. | |
| Cheque No.: | SEGURO | |
| Banco: | IVA % | |
| Valor: | IVA 0 % | |
| Observaciones: | TOTAL \$. | |

RECIBI CONFORME

POR TRAPSENA C.A.

Figura 5.6 Factura

Elaborado por: Alno. Novoa Jefferson
 Alno. Paredes Galo

Comprobante de retención en la fuente

Hemos propuesto la creación de este documento ya que **TRAPSENA funcionará como agente de retención** por la actividad transportista que realiza.

Existirá un original y copia, donde el original será para archivo de la compañía y la copia para el cliente que es objeto de retención

El S.R.I. retendrá 12% , 9,5% por servicios profesionales y 5% , 1% retención a la fuente que los formularios deben llevar como compañía.

Nota: De igual forma irá este documento adjunto a la guía de remisión.



**COMPANIA DE TRANSPORTES ASISTIDO
SERVICIOS AUXILIARES TRANSPORTES
ANDINOS S.A.**
ATACTINGA - IQUITADOR

**COMPROBANTE DE
RETENCION EN LA FUENTE**

No. 000001
R.U.C. 000000000

| DATOS DEL CONTRIBUYENTE | | |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Retenido a: | | |
| Dirección: | | |
| RUC: | | |
| Concepto: | | |
| No. Factura | | |
| VALOR TOTAL | % DE RETENCIÓN | VALOR RETENIDO |
| Fecha de Elaboración: | | |
| No. Cheque.....Banco | | |
| EL AGENTE DE RETENCION | | EL CONTRIBUYENTE |

Figura 5.7 Comprobante de retención en la fuente

Elaborado por: Alno. Novoa Jefferson
Alno. Paredes Galo

Orden de carga

Será la autorización del chofer o socio que realizará el transporte para que pueda trasladar la carga desde la compañía o del lugar donde el cliente tenga la carga.

En este documento se detalla todos los datos del socio y su unidad.

Nota: De igual forma se adjunta a la guía de remisión, su control también se lo llevará con una original y dos copias ordenadamente distribuidas.

**COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO
 SENDROS ANDINOS «TRAPSENA C.A.»
 LATACUNGA - ECUADOR**

ORDEN DE CARGA NO. 000001

El Señor Socio No en el Camión
 de Placas No retirará de
 la cantidad de de propiedad de
 para transportar desde
 hasta de

PROPIETARIO **EL AGENTE**

_____ _____
 C.I. C.I.

Figura 5.8 Orden de carga

Elaborado por: Alno. Novoa Jefferson
 Alno. Paredes Galo

Manifiesto de transporte de carga

En este documento se detallará todas las guías realizadas con sus respectivas características y valores; para control interno y emitir a la compañía de seguros con la que se asegure los bienes trasportados para el pago de las respectivas pólizas.

Nota: Solamente se llevará el control con una original la cual se emitirá a la compañía de seguros y la copia para constancia de la compañía.

MANIFIESTO DE TRANSPORTE DE CARGA

NO. 000001

Nombre del Propietario: Fecha:
 Disco: Placa:

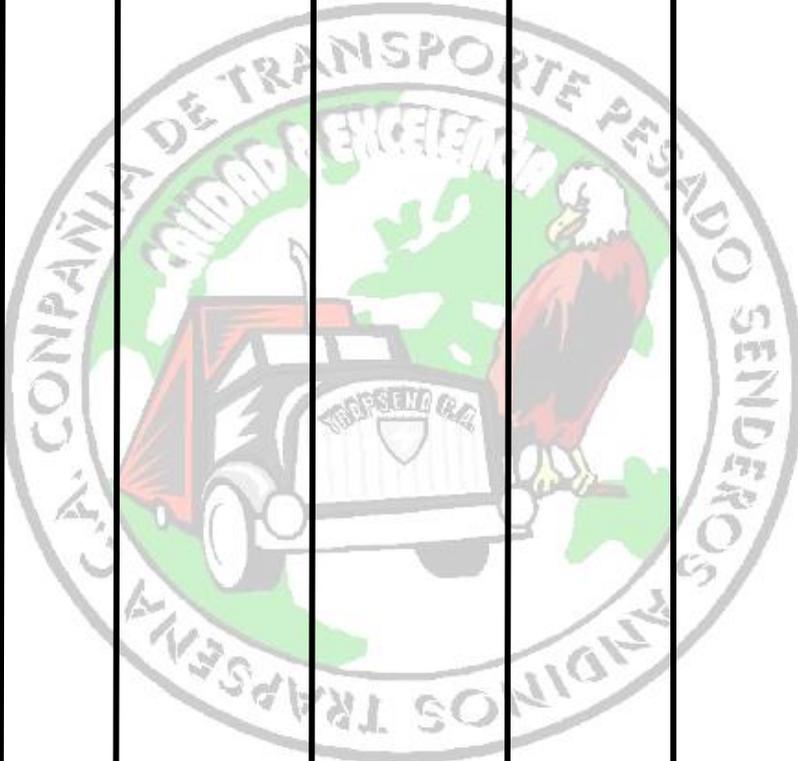
| No. Guía | Fecha | No. Bultos | Remitente | Destinatario | Mercad. Transpor | Valor Declarado | Flete | |
|---|-------|------------|-----------|--------------|------------------|-----------------|-----------|--|
|  | | | | | | | | |
| TOTALES | | | | | | | S. | |

Figura 5.9 Manifiesto de transporte de carga

Elaborado por: Alno. Novoa Jefferson
 Alno. Paredes Galo

Comprobante para despacho de guías de transporte

Servirá este documento como control interno entre los departamentos para constancia de todo lo que se ha enviado o transportado; y constará en esta guía:

- ▶ Se detalla el número de guía
- ▶ La casa comercial que en este caso será la empresa o razón social (cliente) con la que también realice contratos la compañía
- ▶ La cantidad
- ▶ El nombre del transportista
- ▶ La fecha
- ▶ Por: el nombre del chofer

Recibo de guías para cobro de flete

Este documento servirá para que haya constancia del flete y de la cantidad que se tiene que cobrar en caso de el pago sea en el lugar de destino.

Luego de ya despachado y cobrado la guía en el lugar de destino, el chofer regresará el recibo para la legalización y recaudación del efectivo o cheques según el caso en secretaría y luego a pagaduría.

Nota: Para su registro y archivo también existirán una original y dos copias, distribuidas ordenadamente.



**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO
SENDEROS ANDINOS**

RECIBO DE GUÍAS PARA COBRO DE FLETE

Recibí del Señor: las siguientes GUIAS

| No. Guías | CLIENTE | DETALLE | VALOR |
|-----------|---------|---------|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Por TRAPSENA C.A.

Figura 5.11 Recibo de guías para cobro de flete

Elaborado por: Alno. Novoa Jefferson
Alno. Paredes Galo

Comprobante de egreso por transporte

Comprobante de egresos de la compañía a favor del socio por cada viaje que realiza donde se detalla :

- ➡ La fecha
- ➡ Nombre del beneficiario
- ➡ Concepto por el cual se realiza el egreso
- ➡ Valor
- ➡ Observaciones en caso de haberlo
- ➡ Firmas de quien emite el documento y la firma de quien recibe.

Nota: Para registro se llevará un original para la compañía y una copia para el beneficiario que en este caso será el socio o chofer.

**COMPROBANTE DE EGRESO
 POR TRANSPORTE**

NO. 000001

Fecha: Cheque No.
 Cia. Cte. No.
 Banco:
 Beneficiario Fecha:

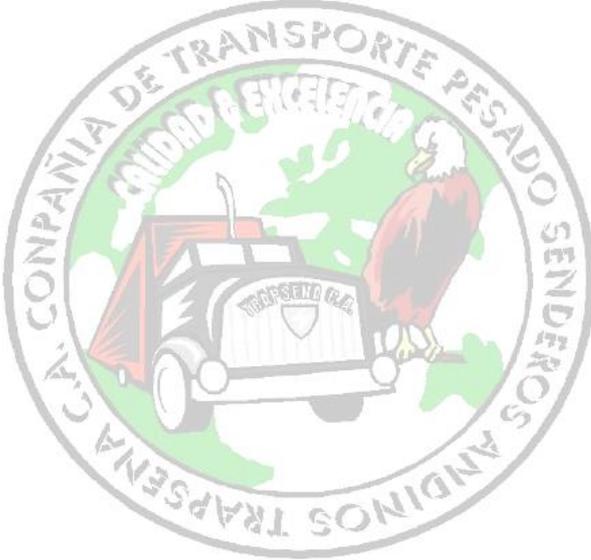
| CONCEPTO | VALOR |
|---|-----------------------|
|  | |
| Son: | |
| | VALOR A COBRAR |
| No. Ced. Ident. | SELLO |
| Elaborado por: | |
| Observaciones: | |
| | |
| Por TRAPSENA C.A. | Recibí Conforme |

Figura 5.12 Comprobante de egreso por transporte

Elaborado por: Alno. Novoa Jefferson
 Alno. Paredes Galo

Comprobante de ingreso

Este documento se emite al socio para el cobro de diferentes rubros que esta debiendo y los debe pagar en efectivo o cheque y estos son:

- Administración; que proponemos se deberá cobrar una cuota a cada socio para gastos administrativos de la compañía.
- Colaboración por accidentes; aunque también proponemos que se realice contratos con compañías auxiliadoras, esta cuota servirá para gastos inmediatos emergentes por accidente.
- Intereses, por diferentes conceptos
- Faltantes de mercaderías; que sean comprobadas
- Multas, por sanciones o incumplimientos de los socios
- Varios
- Préstamos
- Firmará para constancia el recaudador que será el encargo de pagaduría y el socio.

Nota: Para su registro se llevará una original para la compañía y una copia para constancia del socio.

**COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO
SENDELOS ANDIOS «TRADSEHA CA»
LATACUNGA - ECUADOR**

COMPROBANTE DE INGRESOS

No. 000001

A favor del Socio Sr.

| CONCEPTO | VALOR |
|-----------------------------------|-------------------|
| Administración | |
| Colab. Accidentes | |
| Interés | |
| Conf. Oficinas | |
| Faltantes Mercadería | |
| Multas | |
| Varios | |
| Préstamos | |
| | |
| | |
| TOTAL | |
| Latacunga, de 200.... | |
| SOM: | |
| | |
| _____ F) Rocaudador | _____ F) Socio |

Figura 5.13 Comprobante de ingreso

Elaborado por: Alno. Novoa Jefferson
Alno. Paredes Galo

Documento principal

Este documento será el modelo para oficios y solicitudes.



Figura 5.14 Documento principal

Nota. Para la impresión y elaboración de todos los documentos la compañía debe contratar los servicios de una imprenta autorizada por el S.R.I.

CAPITULO VI

ESTUDIO ECONÓMICO

6.1 Cuadro de egresos

El estudio económico detalla los costos en que hemos incurrido para el desarrollo de la tesis de grado. A continuación detallaremos mediante el siguiente cuadro de egresos el listado de estos costos:

Tabla 6.1 Lista de egresos

| Ord. | Detalle | Valor |
|----------------------|--------------------------|------------------|
| 2. | Internet | \$ 50,00 |
| 3. | Bibliografía | \$ 60,00 |
| 4. | Investigación de campo | \$ 100,00 |
| 5. | Empastado | \$ 10,00 |
| 6. | Material didáctico | \$ 20,00 |
| 7. | Impresiones y fotocopias | \$ 40,00 |
| 8. | Alquiler computadora | \$ 80,00 |
| 9. | Otros | \$ 36,00 |
| TOTAL EGRESOS | | \$ 396,00 |

Nota. Todos estos egresos han sido asumidos por parte de la Compañía “TRAPSENA C.A.”, directamente el Sr. Gerente General Olguer Villavicencio.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Mediante el diagnóstico estructural y funcional realizado a “TRAPSENA C.A.”, hemos llegado a la conclusión de que la compañía funcionó sin tomar en cuenta las técnicas de administración actuales, reformando las mismas de acuerdo a las capacidades y necesidades de la institución.

Su organización estructural fue desconocida ya que no había interrelación en sus departamentos; rediseñando su estructura de acuerdo al nivel jerárquico.

Permanente descuido en el ámbito administrativo por beneficios personales (socios) sin tomar en cuenta el crecimiento institucional; reformando su administración.

En los niveles de la compañía no se pudieron ejercitar el control de las actividades mas rutinarias y sencillas que se les asignaron a los socios y empleados de la misma.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda mantener constante comunicación entre los funcionarios de la compañía; mediante cursos de capacitación al personal, enfocados a las relaciones humanas y la organización.

Se debería realizar contratos con aseguradoras privadas para salvaguardar los bienes transportados, las unidades de transporte, sus tripulantes y propietarios.

Introducir a “TRAPSENA C.A.” mediante una constante publicidad y oferta del servicio; para traer una mayor cantidad de clientes que nos permitan dar un servicio de calidad en el transporte pesado.

Se debe realizar presupuestos para que indique la cantidad que necesitara o con la que cuenta la compañía para llevar acabo con sus actividades y poder tener mayor control sobre estas.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

“A”

ACCIÓN.- Poder sobre el capital de una sociedad.

ACCIONISTA.- Persona poseedora de acciones de una sociedad comercial o industrial.

ASEGURADORA.-Institución que protege los bienes de sus clientes por medio de pólizas de seguros.

“C”

CLIENTE.- Respecto de un comerciante, es aquella persona que compra a otra un bien o servicio.

COMPAÑÍA.- Asamblea de personas reunidas que forman una sociedad comercial o industrial.

COMERCIALIZACIÓN.- Acción y efecto de comercializar con el afán de lucro.

COMPETENCIA.- Disputa o competencia entre dos o más comerciantes.

COSTO.-Precio o valor que se desembolsa para luego ser recuperado en un tiempo determinado.

CRÉDITO.- Plazo para el pago de un bien o servicio adquirido.

“E”

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- Conjunto de partes que forman una organización mercantil para mantener estable su sociedad.

EVALUACIÓN.- Valoración del estado operativo-funcional de una empresa o de los conocimientos de una persona.

EXPERIENCIA.- Conocimiento que se adquiere gracias a la práctica y a la observación.

“F”

FACTIBILIDAD.- Que se puede o no hacer de un proceso.

FINANZAS.- Ciencia que maneja y administra el dinero.

“G”

GASTO.- Desembolso no recuperable.

“I”

IMPORTACIÓN.- Compra de bienes muebles e inmuebles a entidades o empresas extranjeras.

IMPUESTO.- Tributo, gravamen exigido por el estado para fines públicos.

INCOMPETENTE.- Incapacidad de una empresa o persona para competir con otras.

INFRAESTRUCTURA.- Conjunto de medios fundamentales para la actividad económica de una empresa.

INGRESO.- Entrada de dinero o recursos a favor de la empresa.

INHERENTE.- Unido e inseparable de una cosa.

INTERÉS.- Beneficio que se saca del dinero prestado.

INVERSIÓN.- Acción de emplear capital en negocios productivos.

“J”

JERARQUÍA.- Orden o gradación.

“L”

LÍDER.- Jefe o dirigente, persona o entidad que está en la cabeza en una clasificación.

LOGÍSTICA.- Técnica del movimiento del personal, transporte para cubrir con el objetivo.

“M”

MEDICIÓN.- Acción y efecto medir.

META.- Final de una carrera, fin que tiene una persona para llegar a su objetivo.

“P”

PARADIGMA.- Modelo a seguir.

PLANEACIÓN.- Forma de trazar un plan.

PREMISAS.- Forma de colocar o anteponer una cosa.

PROCESO.- Serie de fases que se cumplen con secuencia.

PUBLICIDAD.- Conjunto de medios para divulgar , hacer propaganda o extender el servicio que brinda una empresa.

“R”

REDISEÑO.- Modificación generalmente hecha por necesidades de una empresa o sociedad.

“T”

TECNOLÓGICO.- Ciencias de las artes y oficios en general relativo a la tecnología.

TRANSPORTACIÓN.- Acción de transportar.

TRAPSENA.- “TRANSPORTES PESADOS SENDEROS ANDINOS”

“V”

VENTAS.- Acción de vender; departamento.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

TITULO

AUTOR

Administración XI Edición

Harold Koontz
y Heinz Weihrich

Administración V Edición

Harold Koontz
y Heinz Weihrich

Dirección y Administración de Recursos

Milcovich, George

Finanzas en administración vol 1

Weston

Matemáticas, administración y economía

Lial, Margaret L

Evaluación de proyectos

Baca Urbina

Principios de administración financiera

Gitman J. Lawrence

Diccionario Ilustrado Larousse

Ramon Garcia –

Relayo

Y Gross

Cooperativa de Transporte Pesado

Colombo-Ecuatoriana

Transportistas:

Sr.

Oswaldo Estrella

Sr.

Upiano Estrella

Sr. Walter

Estrella

German Oña

Sr.

Villavicencio

Sr. José

www.google.com

Internet

www.altavista.com

Internet

www.latinbusca.com

Internet

www.yahoo.com

Internet