

RESUMEN

En la primera parte de este estudio se detalla una breve síntesis histórica de la empresa, su desarrollo hasta la actualidad, su ubicación, marco legal en el que se desenvuelve, los productos y servicios que ofrece la empresa, con datos estadísticos para tener una idea clara del movimiento de la misma. Así mismo se detalla, a través del diagrama de causa y efecto de Ishikawa, la problemática de la empresa, justificando de esta manera la realización del presente trabajo que estoy segura le ayudará a enfrentar nuevos retos. Se realiza una descripción del marco teórico y conceptual para que se pueda entender por un lado los conceptos del mundo del transporte internacional de carga y por otro los términos y conceptos técnicos que se utilizarán en la implementación de Administración por procesos.

Así mismo, se realizará el diagnóstico situacional de la empresa con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa. Este análisis se basará en el impacto de los factores externos e internos en las actividades de la empresa, y sirve para valorar, evaluar y analizar variables tanto pasadas y presentes así como tendencias del futuro.

Se puede decir que más allá de las características propias de las empresas, el tipo de mercado en el que están inmersas, la competencia a la que se enfrentan, el desarrollo del país y otras características del micro ambiente, también es necesario tener en cuenta las disposiciones del Estado con relación a su política interna y externa, y respecto a este último punto, es importante conocer el fenómeno de la globalización y la integración económica, especialmente en una industria del transporte. Además se realiza un análisis interno de la empresa, tomando en cuenta las capacidades: administrativas, de servicios, financiera, tecnología, talento humano. Se establece una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa donde se establecen visión, misión, objetivos, políticas, principios, valores, estrategias y mapa estratégico.

Se determina el inventario de procesos, la Cadena de Valor de la empresa con la finalidad de identificar formas de generar más beneficios para los clientes y con ello obtener una ventaja competitiva para la empresa. Se realiza su diseño utilizando la IDEF-0. De estos procesos se seleccionan aquellos que deben y pueden ser mejorados, además de aquellos que tienen mayor impacto sobre los beneficios que reciben y perciben los clientes. Con esta información se establece el mapa de procesos seleccionados y que son posteriormente diagramados.

Para la diagramación se han recogido los costos del talento humano y los costos operacionales que se requieren para el funcionamiento de la empresa.

Se realiza una matriz de análisis resumido de los procesos diagramados con la detección de novedades y problemas.

Se desarrolla la propuesta de diseño de procesos para la empresa Rolasa, para lo cual se toma como referencia el análisis efectuado en los capítulos anteriores.

Se propone un diseño de procesos que permita una mayor eficiencia tanto en costos como en tiempos.

Además se desarrolla la estandarización y propuesta organizacional por procesos de la empresa Rolasa, para lo que se toma como referencia el análisis efectuado en los capítulos anteriores. Se presentan mejorados: la Cadena de Valor, El IDEF-0, mapa de procesos, así como también los indicadores de gestión y el manual de procesos.

De esta manera se puede decir que la gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos claves y haciendo posible una gestión inter-funcional generadora de valor para el cliente y que; por tanto, procura su satisfacción.

SUMMARY

The first part of this study is detailed a brief historical synthesis of the company, its development until the present time, its location, regulatory scheme in which is unwrapped, the products and services that he/she offers the company, with statistical data to have a clear idea of the movement of the same one. Likewise it is detailed, through the cause diagram and effect of Ishikawa, the problem of the company, justifying this way the realization of the present work that I am sure will help him to face new challenges. He/she is carried out a description of the theoretical and conceptual mark so that it can understand each other on one hand the concepts of the world of the international transport of load and for other the terms and technical concepts that will be used in the implementation of Administration by processes.

Likewise, he/she will be carried out the I diagnose situational of the company with the purpose of identifying the opportunities of improvement and the invigoration necessities to facilitate the development of the general strategy of the company. This analysis will be based on the impact of the external and internal factors in the activities of the company, and it is good to value, to evaluate and to analyze last so much variables and present as well as tendencies of the future.

One can say that beyond the characteristics characteristic of the companies, the market type of the competition to which face, the domestic development and other characteristics of the ambient micro, it is also necessary to keep in mind the dispositions of the State with relationship to their internal and external politics, and regarding this last point, it is important to know the phenomenon of the globalization and the economic integration, especially in an industry of the transport. He/she is also carried out an internal analysis of the company, taking into account the capacities: administrative, of services, financial, technology, human talent. A proposal of strategic direction settles down for the company where they settle down vision, mission, objectives, political, principles, securities, strategies and strategic map.

The inventory of processes, the Chain of Enterprise value with the purpose is determined of identifying forms of generating more benefits for the clients and with it to obtain a competitive advantage for the company. He/she is carried out their design using the IDEF-0. Of these processes those are selected that they should and they can be improved, besides those that have bigger impact about the benefits that you/they receive and the clients perceive. With this information the map of selected processes settles down and that they are later on diagramados.

For the diagramming the costs of the human talent and the operational costs have been picked up that are required for the operation of the company.

It is carried out a womb of summarized analysis of the processes diagramados with the detection of novelties and problems.

The proposal of design of processes is developed for the company Rolasa, for that which takes like reference the analysis made in the previous chapters.

It intends a design of processes that allows a bigger efficiency as much in costs as in times.

It is also developed the standardization and organizational proposal by processes of the company Rolasa, for what takes like reference the analysis made in the previous chapters. They are presented improved: the Chain of Value, The IDEF-0, map of processes, as well as the administration indicators and the manual of processes.

This way one can say that the administration of Processes coexists with the functional administration, assigning" proprietors" to the key processes and making possible a generating inter-functional administration of value for the client and that; therefore, it offers its satisfaction.

1. LA EMPRESA

1.1 Breve síntesis histórica

ROLA INTERNACIONAL S.A. nace en 1998 como una apuesta personal del Señor José Díaz Martillo, pues su vasta experiencia fue acumulada a través de los años en varias empresas del sector del transporte de carga.

La empresa se constituyó mediante resolución No. 98-2-1-1-0006188 del 30 de diciembre de 1998, haciendo realidad el sueño de un emprendedor: el Señor José Díaz Martillo, quien a partir de ese momento emprendió el desarrollo de los servicios de transporte de carga internacional.

Desde sus inicios la empresa fue creada bajo la premisa de representar al grupo Sparber Transport Líneas marítimas y Sparber Air cargo en España. Con el pasar del tiempo y de acuerdo a las exigencias de los clientes se desarrollaron más alianzas con varios agentes alrededor del mundo. Gracias a dichas representaciones, actualmente la empresa puede brindar a sus clientes el total control y seguridad en el transporte de sus cargas. Sus servicios se expanden a tráfico aéreo y marítimo propios de importación desde y hacia España, Italia, Brasil, Miami, Alemania, Lejano Oriente.

Sus primeros clientes fueron: Pronaca, Nirsa, Ascensores Otis, quienes hasta ahora siguen fieles al servicio que ofrece Rola S.A.

Su alto nivel de eficiencia en el manejo de la carga consolidada les permitió que la empresa fuera calificada en 1998 por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) para operar en la actividad de Consolidación / desconsolidación de carga en puerto. Ya para febrero del 2003 la CAE aprueba a renovación de la garantía aduanera para que pueda continuar con sus actividades.

A finales de 2005, Rola S.A. atravesaba otra transición. Aunque el centro del negocio continuaba siendo en Guayaquil, la empresa empezó a analizar la creación de filiales

en Quito y Cuenca. Fue así como se abrió una oficina en Quito con una sola persona, para ir creciendo en dos años y llegar a contar con la colaboración de 7 empleados.

El marco legal de Rola S.A. se muestra en la Tabla No. 1:

TABLA No.1 MARCO LEGAL DE ROLA S.A.

Nombre:	ROLA INTERNACIONAL S.A
Nombre Comercial	ROLASA
Resolución De Superintendencia de Compañías	Exp. 83859 del 14/01/1999
Registro mercantil	7343
Tipo de Compañía	Sociedad anónima
Actividad Económica	Servicios de transporte de carga y descarga
RUC	0991475907001
Presidente	José Díaz
Gerente General	José Díaz

Fuente: Registro Único de Contribuyentes y Escritura de constitución

Elaborado por: Gabriela Chacón

Las obligaciones tributarias se muestran en la tabla No. 2:

TABLA 2. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Las obligaciones tributarias de la empresa son:
Anexo relación de dependencia
Declaración del Impuesto a la Renta Sociedades
Declaración de Retención en la Fuente
Declaración mensual del IVA.

Fuente: Registro Único de Contribuyentes

Elaborado por: Gabriela Chacón

1.2 Su organización

Junta General de Socios: Es el órgano supremo de la Compañía y está constituida por todos los socios. Tiene las atribuciones que se señalan en la Ley y en el Estatuto. Revisan los estados financieros y determinan sobre el reparto de utilidades líquidas, constitución de reservas, proposiciones de accionistas y elecciones correspondientes de presidente y Gerente de la empresa

Gerencia General y Presidencia: Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial; La Gerencia administra a la empresa, realiza los presupuestos, maneja los fondos de la sociedad bajo su responsabilidad, administración del talento humano, supervisión de la Contabilidad, archivo y correspondencia, entre otras.

Gerencias Regionales: Se encargan de administrar las oficinas en las diferentes ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca. Reportan directamente al Gerente General. Realizan el control de las actividades de la empresa en todas las áreas.

Ventas: Se encargan de la comercialización de los servicios, son asesores comerciales que visitan a los clientes y le ofrecen soluciones logísticas para sus importaciones, exportaciones y logística. Realizan las cotizaciones.

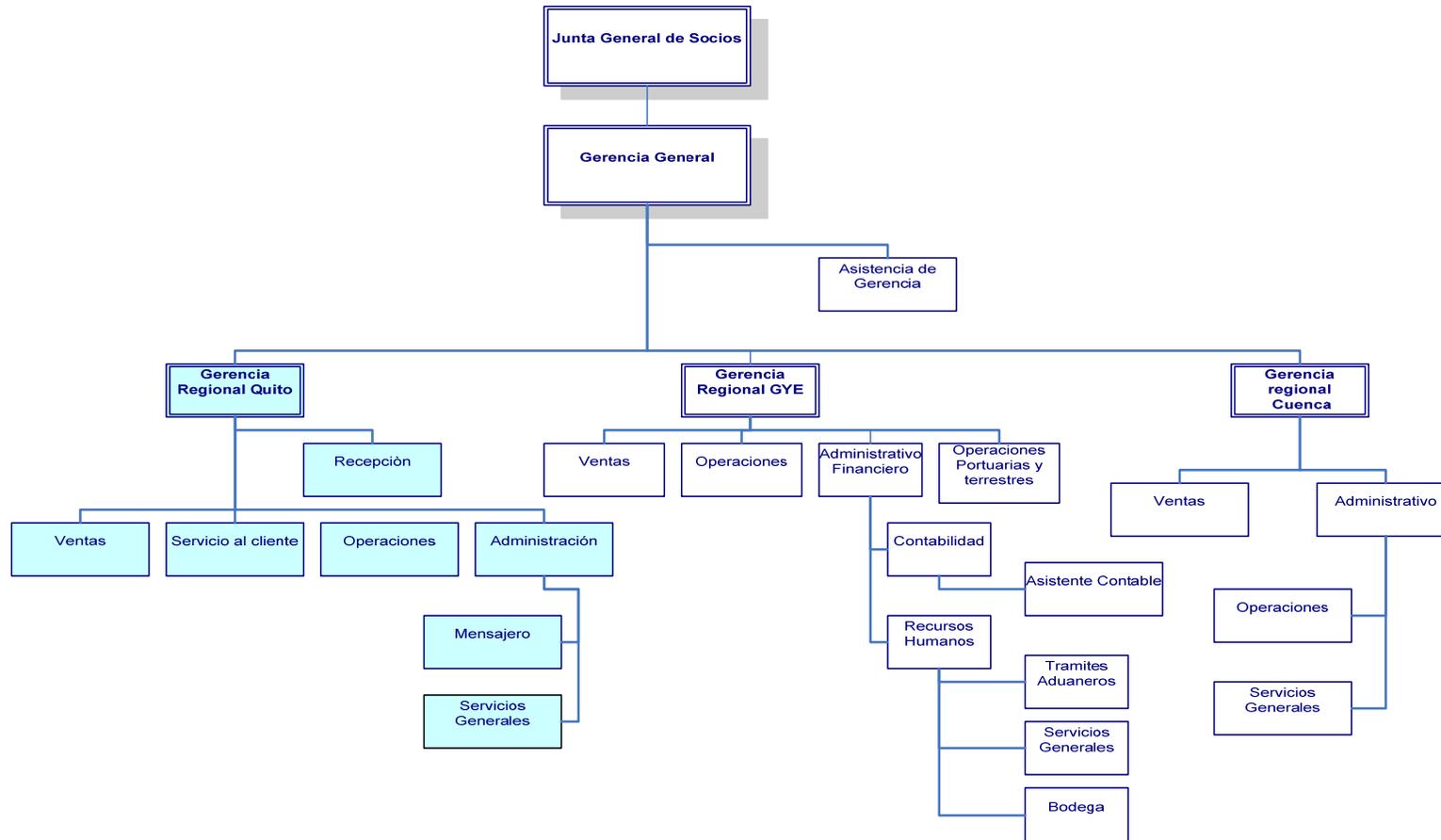
Servicio al Cliente: Se encarga de realizar el contacto con el cliente para el manejo de sus importaciones, exportaciones o logística local. Realiza el seguimiento con el exterior e informa al cliente el estado de sus pedidos.

Operaciones: Realiza el ingreso de información al Sistema Interactivo de comercio Exterior (SICE), informa a los clientes de las llegadas o salidas de sus cargas al país, Cordina el retiro de guías, soluciona problemas en la aduana Ecuatoriana.

Recepción: Se encarga de la atención de llamadas y visitas a la empresa, así como varias funciones administrativas de tipo contable y cobranzas.

La parte del organigrama que será parte del estudio está marcado en la parte izquierda como se muestra en el gráfico 1:

GRAFICO 1. Organigrama Funcional rola s.a



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

1.3 Productos y servicios

La empresa cuenta con servicios de transporte de carga de exportación, importación y logística a nivel nacional e internacional.

Tomando en cuenta la cadena logística que tiene el comercio exterior, la empresa ofrece lo siguientes:

Previos al embarque:

- ✓ Coordinación de embarque con el proveedor.
- ✓ Obtención de Autorizaciones previas para importar mercadería CONSEP, MAG, INEN.
- ✓ Clasificación arancelaria.
- ✓ Obtención o elaboración de la aplicación del seguro.
- ✓ Recogida de la carga en origen
- ✓ Trámite Aduanero.

Transporte Internacional

- ✓ Coordinación de embarque.
 - Vía Marítima.
 - Vía Aérea.
 - Combinado.
- ✓ Recepción de carga en destino.
- ✓ Desconsolidación de carga en puerto

Agenciamiento aduanero

- ✓ Recopilación y Verificación de documentos.
- ✓ Elaboración y Aprobación del DAV

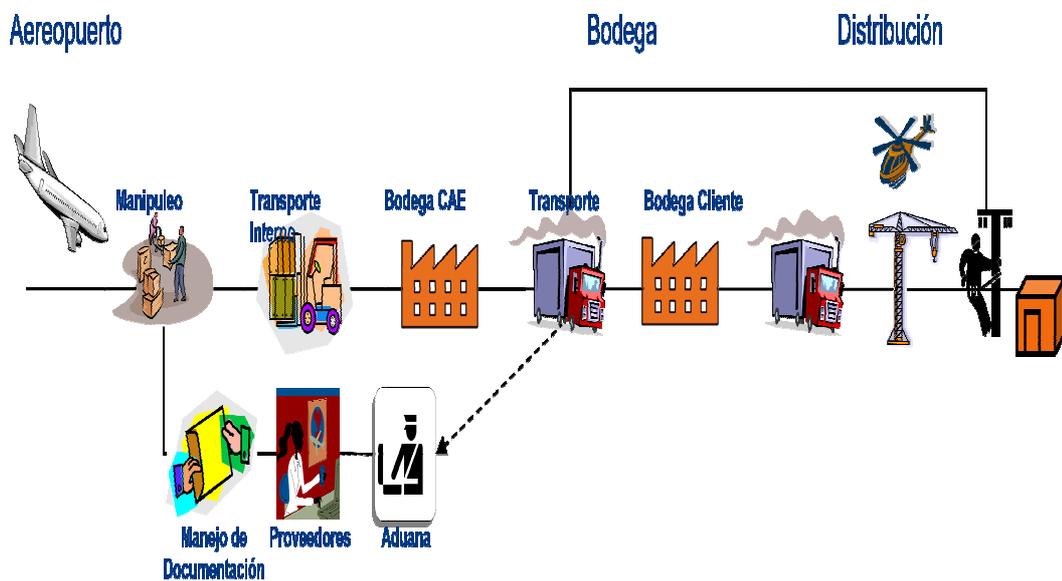
- ✓ Envió electrónico.
- ✓ Trámite aduanero de importaciones y exportaciones.
- ✓ Régimen Especial.
- ✓ Asesoría en Comercio Exterior.

Logística

- ✓ Planificación de embarques.
- ✓ Servicios de cargue y descargue.
- ✓ Transporte de carga seca.
- ✓ Consolidación de pedidos.
- ✓ Distribución desde bodega a cliente.

En el gráfico 2 se muestra el esquema de servicios que ofrece Rola en la cadena logística.

GRAFICO 2. ESQUEMA DE SERVICIOS ROLA S.A



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por Gabriela Chacón

1.4 Datos Estadísticos

Los movimientos de embarques en el año 2007 son los siguientes:

Embarques MARITIMOS:

Embarques FCL: 50

Embarques LCL: 150

Embarques AEREO:

Aéreo: 200

Los movimientos de embarques en el año 2008 son los siguientes: (información hasta 20 de Octubre)

Embarques MARITIMOS:

Embarques FCL: 100

Embarques LCL 300

Embarques AEREO:

Aéreo: 350

El nivel de ventas actual (hasta lo que va del año) en relación al año anterior ha subido en un 100% (embarques marítimos LCL) así también en los demás tráficos se espera un incremento del más del 100 %.

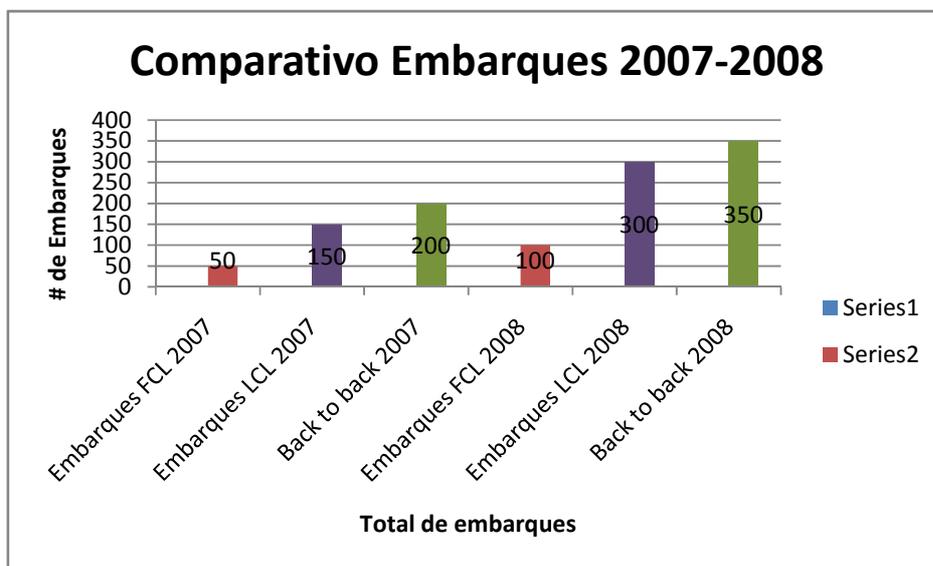
Esto nos da una idea clara de que la empresa está en vías de crecimiento y debe estar preparada para enfrentar nuevos retos.

Los montos de facturación anual promedio en el 2007 fueron de \$175.000. Para el 2008 se espera tener un total de facturación \$ 385.000.

Estos datos nos da una clara idea de que sus movimientos para el próximo año superarán el medio millón de dólares.

En el gráfico 3 se muestra un cuadro comparativo de los embarques que han embarcado en el período 2007-2008:

GRAFICO 3. Comparativo Embarques 2007-2008



Fuente: Gerencia Regional Quito Rola S.A

Elaborado por: Gabriela Chacón

1.5 Problemática de la empresa

Las condiciones del mercado han obligado a varias empresas locales a dar un giro en el negocio del transporte de carga internacional, con ventajas competitivas sostenibles que se centran en la atención al cliente, la mejora continua, etc. Rola S.A. no puede quedarse en el pasado y debe prepararse para enfrentar nuevos retos, por ello se ve necesaria la implementación de procesos claros que le permitan alcanzar una mejora continua y un beneficio a largo plazo para sus actividades.

La empresa enfrenta varios problemas pues no cuenta con procesos bien estructurados y definidos que se adapten a la realidad del mercado.

A continuación explico la problemática interna de la empresa bajo el modelo Causa Efecto de Ishikawa:

PERSONAL

La falta de motivación de los empleados se debe a que se sienten confundidos por el trabajo que hacen, pues no tienen establecido funciones específicas que dificultan las relaciones entre departamentos, así como de los bajos sueldos.

No existe una política de capacitación, muy necesario en este medio pues el comercio exterior va evolucionando de manera creciente; la capacitación es débil debido a que por falta de presupuesto no se puede contar con cursos de actualización de los diferentes niveles.

En la actualidad existen una persona de servicio al cliente que tiene permiso de lactancia, esto ocasionó que la gerencia regional adopte sus funciones, dejando atrás otras responsabilidades que su puesto lo requiere. Se nota una clara falta de compromiso con la empresa pues la hora de llegada es a las 11:00 am lo que dificulta que la información fluya. En definitiva el cambio de horarios se ve muy necesario en esta área, no solo de lactancia sino de entrada a la oficina pues actualmente el horario es de 9:00 am.

El departamento de ventas realiza el trabajo en forma individualista pues están tomando decisiones de acuerdo a su criterio, que no siempre es el mejor para la empresa.

Se ha visto una falta de compromiso por parte del personal, no se ponen la camiseta para trabajar, cumplan o no cumplan se retiran de la oficina, empleados poco proactivos.

La correcta selección y capacitación de los empleados que ingresan debe ser tomada muy en cuenta pues de esto dependerá una excelente atención al cliente

METODO

Al momento la empresa no cuenta con manuales de procesos definidas, por lo que existe una falta de coordinación y duplicación de actividades, así también los empleados están realizando sus actividades de acuerdo a su mejor criterio y lo que se ha dado en el transcurso del tiempo, consecuentemente no existe una cuantificación ni cualificación del nivel de desempeño del personal, ni de su carga de trabajo.

Existen formatos que deben ser analizados para su mejor comprensión y beneficio, tanto para el cliente interno como para el externo.

INFORMATICA

La empresa no tiene implementado una Página WEB, esto refleja la presentación de la empresa es como si la misma no existiera, pues la competencia cuenta con este adicional, no cuenta con software en ningún departamento, el trabajo se lo hace manual.

No existe un programa de mantenimiento de las computadoras, el proveedor de internet no es el más óptimo pues en varias ocasiones los empleados se han quedado sin comunicación.

GESTION

Los procesos no han sido definidos ni delimitados, no existe un control de calidad y los empleados se han acostumbrado a que gerencia sea quien resuelva los problemas, inclusive las llamadas de clientes que deberían ser atendidos por el departamento de servicio al cliente, es decir existe una eficiencia de unos a costa de otros. Debido a que la empresa ha ido creciendo conforme las exigencias de momento no se ha

realizado el estudio técnico que estos cambios requieren y que permitan regular sus procesos, ni el desempeño de los empleados.

Por otro lado, la empresa cuenta con varios proveedores, entre los cuales están:

Aereolíneas, navieras, agentes de aduana. Por falta de tiempo y gestión la gerencia no ha podido obtener mejores beneficios de sus proveedores, esto es muy necesario pues ayudaría al mejor desenvolvimiento de actividades de los empleados.

MEDIDAS

No existen indicadores de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño en varias áreas.

En este sentido considero que el compromiso que se siembre entre la empresa y los empleados se reflejará en la buena prestación del servicio y que por ende se cosechará en la fidelidad de los clientes.

Adicionalmente, no existe una política de calificación de proveedores locales, actualmente se lo hace de acuerdo al mejor criterio de gerencia.

ADMINISTRATIVO

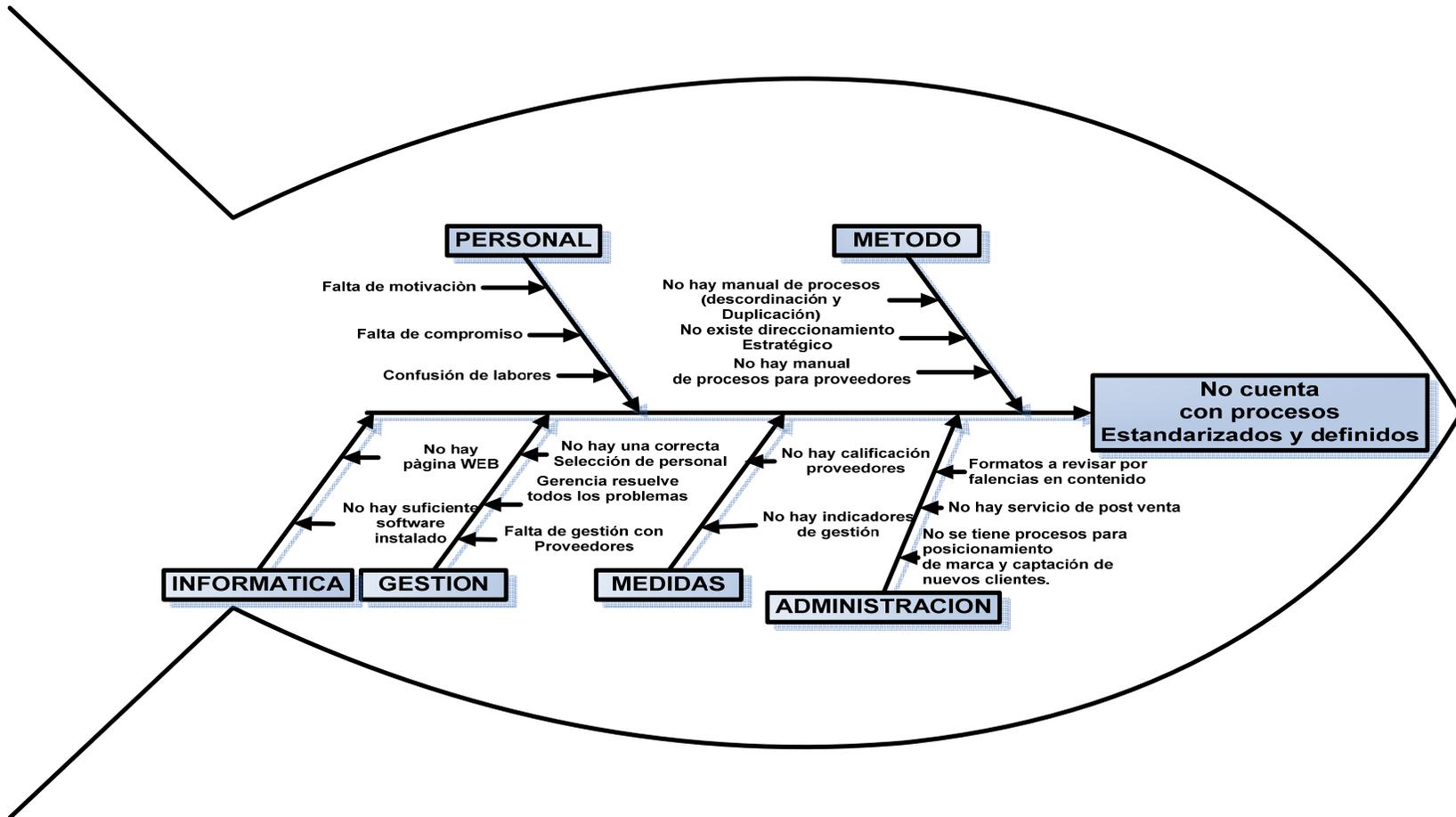
No existe un call center para captación de nuevos clientes y posicionamiento de marca, no hay servicio post venta que permita conocer las falencias o fortalezas del servicio.

Los formatos (cotizaciones, presentación de la empresa, cuadros control) a revisar por falencias en su contenido.

A continuación se muestra la figura 4. del diagrama de causa y efecto

1.5.1 Diagrama Causa efecto

GRAFICO 4. DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO DE LA EMPRESA ROLA INTERNACIONAL



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

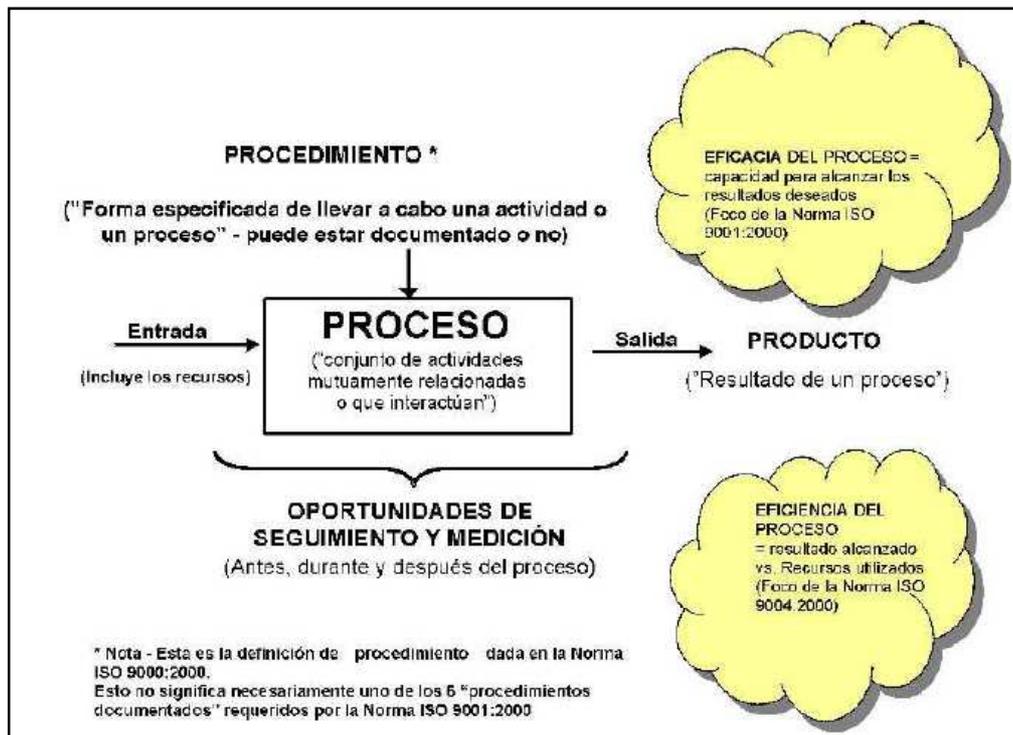
1.6 Marco Teórico de los procesos

1.6.1 Concepto de Proceso

“Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, “*por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente*”¹.

En el gráfico 5 se muestra una representación esquemática de un proceso

GRAFICO 5 REPRESENTACION ESQUEMÁTICA DE UN PROCESO



Fuente: Tomado de la norma ISO 9000:2000

Elaborado por: Gabriela Chacón

¹ Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. p. 3

1.6.2 ¿Qué es la Administración por procesos?

La Administración por procesos es la identificación y gestión sistemática de los procesos que se interrelacionan entre sí, permitiendo que las empresas operen de manera eficaz.

1.6.3 Filosofía de la Administración por Procesos:

- Entender los procesos para definirlos.
- Definirlos para medirlos.
- Medirlos para comunicar su desempeño.
- Comunicar su desempeño para administrarlos.
- Administrarlos para mejorarlos continuamente.
- Mejorarlos continuamente para proveer mayor valor al usuario.

1.6.4 Ventajas de la gestión por procesos

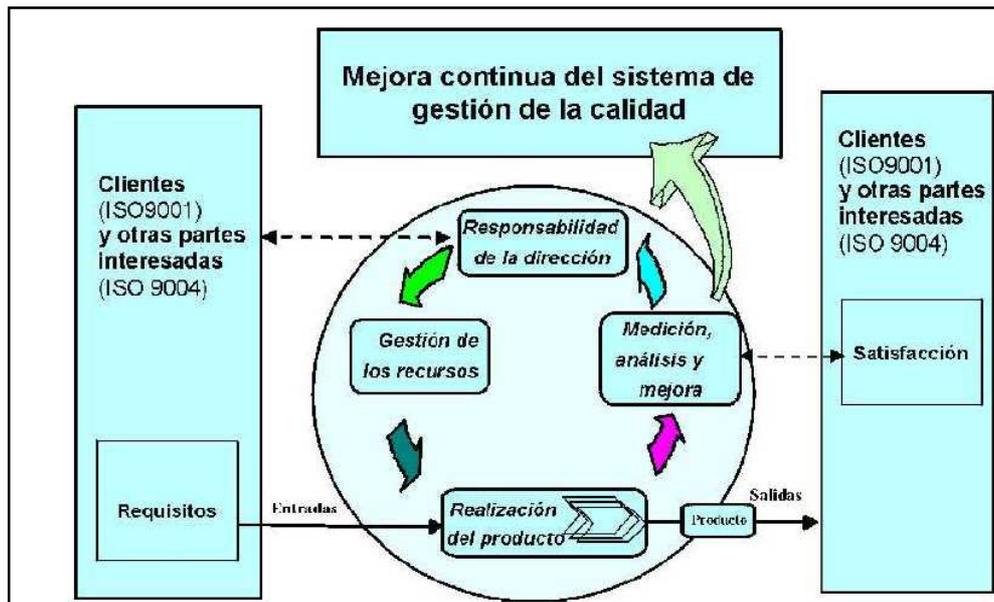
Entre las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos, se puede mencionar que²:

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización
- Previene posibles errores
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros

² Harrington, James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill. Bogotá. 1993. p. 18.

En el gráfico 6. se muestra un modelo de sistema de gestión de calidad basada en procesos:

GRAFICO 6. MODELO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BASADA EN PROCESOS



Fuente: Tomado de la norma ISO 9000:2000

Elaborado por: Gabriela Chacón

1.6.5 Clasificación de procesos:

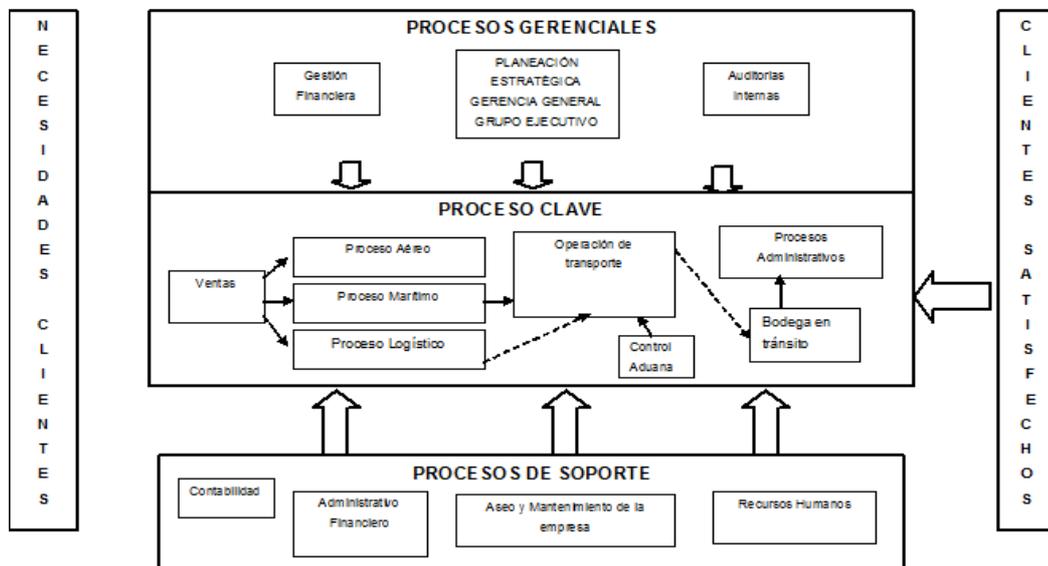
1.6.5.1 Gerenciales: Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

1.6.5.2 Clave: Atañen a diferentes áreas y tienen impacto en la sociedad creando valor para ésta. Son las actividades esenciales de una empresa, o sea, su razón de ser.

1.6.5.3 De Soporte: Facilitan la entrega de recursos y prestación de servicios, para el cumplimiento de las actividades de los procesos definidos en los demás niveles de la empresa.

En el gráfico 7 se muestran los procesos de la empresa agrupados en gerenciales, clave y de soporte:

GRAFICO 7. PROCESO DE LA EMPRESA AGRUPADOS



Fuente: Empresa Rola S.A.

Elaborado por: Gabriela Chacón

1.6.6 Elementos de un proceso

En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes fundamentales. No hay proceso que no cuente con alguno de estos elementos.

En el gráfico 8 se muestran los elementos de un proceso:

GRAFICO 8. ELEMENTOS DE UN PROCESO



Elaborado por: Gabriela Chacón

1.6.6.1 Entradas o insumos

Las entradas del proceso pueden ser tangibles o intangibles y son los insumos que se utilizan para realizar el servicio (equipos, materiales, componentes, energía, información, etc.). Sin ellos no podría iniciarse, desarrollarse ni terminarse el proceso en su integridad. Proporcionan las facilidades para desarrollar las operaciones o tareas del proceso.

1.6.6.2 Operación o Procesamiento

Es el conjunto de actividades y tareas que recibiendo una entrada, le agrega valor y genera una salida para el usuario, el cual puede ser interno o externo.

1.6.6.3 Salida o resultados

Es el producto o servicio generado por un proceso, para el usuario.

Las salidas también pueden ser intermedias o finales. Serán intermedias si es que corresponden a productos resultantes durante el desarrollo del producto, y finales si es que corresponden a productos resultantes al final del proceso.

1.6.6.4 Retroalimentación

Sistemas de medida y control que mediante la generación de datos, permiten analizar el desempeño de los procesos.

Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo proceso, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para:

- Detectar probables irregularidades y medir el desempeño del proceso en sus puntos críticos.
- Controlar, corregir o suprimir las irregularidades.
- Evaluar el desarrollo del proceso y sus implicancias.

El monitoreo permite “estar atento” al desarrollo de nuestro proceso, de nuestro producto o servicio y de saber cómo está percibiéndolo el cliente. Para ello, necesitaremos instrumentos de medición que permitan “medir” estos avances, desarrollos o evoluciones. No sólo basta con monitorear, hay que tomar las medidas correctivas. Aquí aparece el control es decir, “corregir” lo que está ya en marcha. Esto significa “enderezar” lo que vemos que se está torciendo.

Luego de monitorear (estar al tanto y medir), controlar (ajustar, corregir) debemos evaluar, es decir, extraer conclusiones relevantes sobre el impacto, el resultado, el desarrollo y hasta del diseño de nuestro servicio. Por lo general, las evaluaciones de proceso de servicio se hacen luego de terminado los calendarios de cumplimiento de planes operativos estableciéndose periodos para tal fin (trimestrales, semestrales, anuales), pero siempre coinciden por lo general con el termino de algún periodo de sustentación.

1.6.6.5 Recursos

Constituyen el apoyo humano, económico, logístico, tecnológico y de infraestructura que interactúa en distintas relaciones dentro de la organización.

1.6.6.6. Límites del Proceso

Se definen por el alcance de las actividades incluidas, las entradas requeridas, las salidas generadas, y los recursos relacionados.

1.6.7 Clientes

Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos Clientes o Usuarios. El término cliente denota a quien se atiende “una o más de

una vez”. El término usuario denota a quien “usa” o “se beneficia” del servicio o bien que resulta del proceso).

Dependiendo de su aparición durante el proceso y de cómo se ha definido su alcance, los clientes o usuarios pueden ser internos o externos. Son internos si forman parte del sistema de gestión del proceso y externos si no forman parte de ese sistema.

1.6.8 Responsables

Los responsables de la ejecución del proceso, son las áreas o personas involucradas en el cumplimiento de cada una de las actividades u operaciones de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.

1.6.9 Diseño de procesos

Un diseño es un conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

Al determinar que procesos se deberían documentar se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- El efecto que estos tiene sobre la calidad del servicio
- El riesgo de insatisfacción del cliente
- Los requisitos legales y reglamentarios
- El riesgo económico
- La eficacia y eficiencia
- La Competencia del personal
- La complejidad de los procesos

A continuación se mencionarán los principales:

1.6.9.1 IDEF-0

Metodología para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

Un modelo IDEF-0 se compone de una jerarquía de diagramas que permiten describir un sistema como una jerarquía de actividades o funciones y las relaciones existentes entre ellas.

El IDEF-0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas (figura IDEF-1) que se representan gráficamente como:

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

1.6.9.1.1 Ventajas del uso del IDEF-0

Como ventajas del IDEF para el análisis de procesos se consideran:

- La descomposición en niveles jerárquicos facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo en cambios radicales.
- El remontar a contracorriente la cadena/flujo de inputs -outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella (ver: planificación regresiva).
- El IDEF se ha utilizado mucho en la industria aeroespacial, electrónica, farmacia, y bienes de consumo en rápido movimiento.

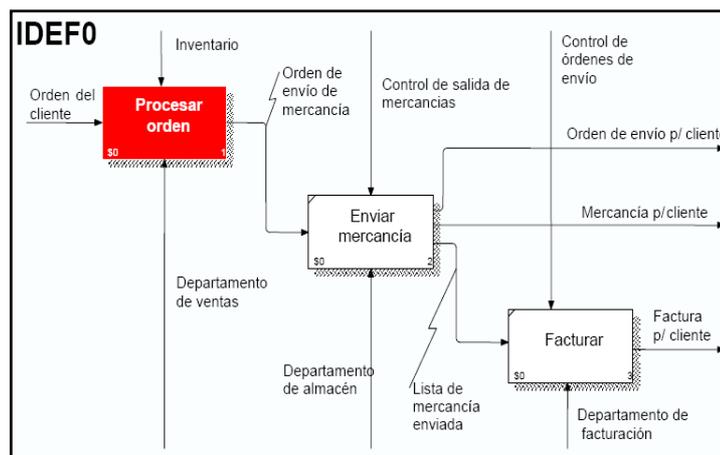
1.6.9.1.2 Cuándo se recomienda el uso del IDEF0

- Cuando hay que preparar un modelo de proceso que facilite exactitud, detalle, y claridad en la descripción.
- Cuando el proceso posee cierta complejidad y los otros métodos de descripción darían lugar a diagramas confusos.

- Cuando se trata de modelar una amplia gama de procesos distintos en un PDL (Process Description Language) consistente y con capacidades de metrización.
- Cuando se posee cierto tiempo para trabajar y desarrollar una descripción/modelo completo y correcto del proceso.
- En el flujo de proceso. el uso de IDEF0 se recomienda en los puntos de identificación/definición (con aspectos metrizable), en la comprensión y delimitación de aspectos de problemas que se plantean en el proceso, en la presentación de soluciones, y en la estandarización de las mejoras/cambios.

En el gráfico 9 se muestra un ejemplo de IDEF-0 de la Gestion del departamento de ventas:

GRAFICO 9 IDEF-0 DE GESTION DEPARTAMENTO DE VENTAS



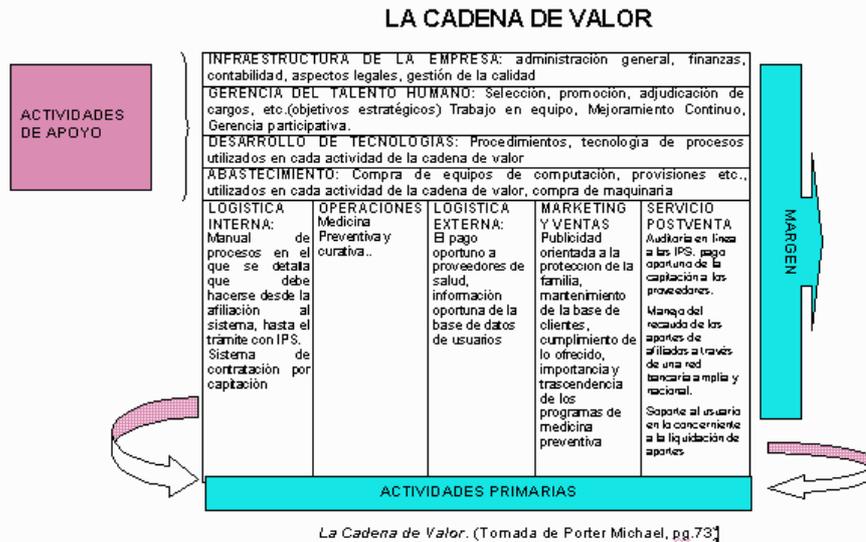
**Fuente: Jesús Martínez 2005, de la CFE de Argentina
Elaborado por: Gabriela Chacón**

1.6.9.2 Cadena de valor

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

En el gráfico 10 se muestra la cadena de valor de una empresa ejemplo:

GRAFICO 10. CADENA DE VALOR



Fuente: Porter Michael pág. 73

Elaborado por: Michael Porter

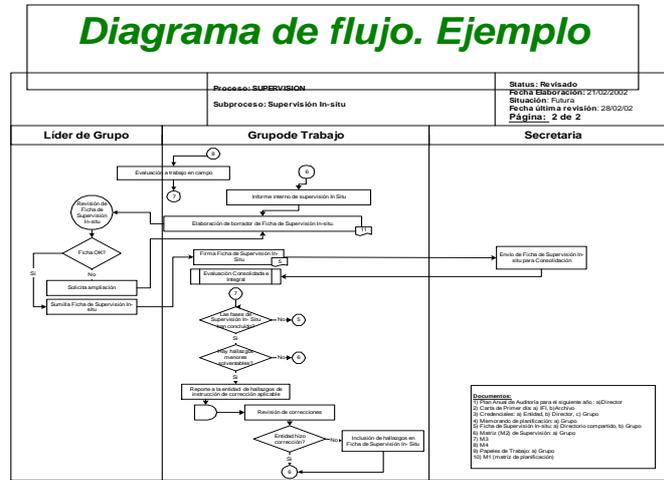
1.6.9.3 Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo una forma más tradicional de especificar los detalles algorítmicos de un proceso y constituye la representación gráfica de un proceso multifactorial.

Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución; en pocas palabras es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

En el gráfico 11. se muestra un ejemplo de diagrama de flujo:

GRAFICO 11. DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Tomado de presentación de Dr. Galo Moreno

Elaborado por: Dr. Galo Moreno

1.6.9.4 Mapa de procesos

Indica de manera gráfica cómo se encuentra elaborado un proceso, el mapa de procesos es una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de sus estrategias.

En la gráfico 12 se muestra un mapa de procesos:

GRAFICO 12. MAPA DE PROCESOS



Fuente: Datos de clase

Elaborado por Gabriela Chacón

1.6.9.5 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

En el gráfico 13 se muestra los indicadores de gestión:

GRAFICO 13 INDICADORES DE GESTION



Fuente: Monografías.com

1.6.9.5.1 Formulación de indicadores

Para formular los indicadores de gestión se debe:

- Definir el indicador
- Clasificar los indicadores por áreas.
- Establecer los valores objetivos y el criterio de comparabilidad.
- Realizar la medición e identificar las acciones preventivas y/o correctivas.
- Representar los valores gráficamente para monitorizar su evolución.

1.6.9.5.2 Clases de Indicadores de gestión

1. **Indicador de utilización:** Cociente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.
2. **Indicador de rendimiento:** Cociente entre producción real y la esperada
3. **Indicador de productividad:** Cociente entre los valores reales de la producción y los esperados.

1.6.9.6 Mejora de procesos

Para ayudar a la empresas en la mejora de sus procesos se crearon los modelos de mejora de procesos, ya que un modelo de mejora de procesos favorece que la organización "ponga sobre la mesa" sus procesos actuales, reflexionen sobre ellos para comprender qué es lo que hace y porqué lo hace, y en base a este estudio los optimicen para que estos sean lo más "eficaces" y "eficientes" como sea posible.

1.6.9.7 Manual de procesos

Un manual de procesos es una herramienta de Gestión que permite planificar las actividades que se desarrollan en los diferentes procesos, el mismo está documentado planificando las actividades que se desarrollan en los diferentes procesos. En la gráfico 14. se muestra la estructura de un manual de procesos:

GRAFICO 14. ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE PROCESOS

MANUAL DE PROCESOS		
Código	Proceso:	
	Subproceso:	
Objetivo:		
Características del Proceso:		
N°	Actividades	Entrada/Salida/Recurso/Control
1		ENTRADAS
2		
3		SALIDAS
4		
5		RECURSOS
6		
7		CONTROLES
8		
9		
10		
Límites del Proceso		
INICIO:		
FIN:		
INDICADORES DE GESTION: *		

Fuente: www.uajms.edu.bo/uajms
Elaborado por: Gabriela Chacón

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Acción estratégica.- Son acciones concretas a través de las cuales se alcanzan las políticas.

Actividad.- Son los pasos pequeños que forman una macroactividad

Agencia de carga.- Como una agencia de viajes pero para el transporte de carga.

Agente: Intermediario para realizar las actividades que le confiere la ley o el cliente.

Automatización.- Proceso de mecanización de las actividades para reducir costos.

Autorización previa.- Ciertos requisitos que necesitan los clientes para poder importar o exportar.

Cadena de Valor.- Es una herramienta para examinar de manera sistemática las actividades que desempeña la empresa y la forma como interactúan.

Cadena logística.- Conjunto de operaciones que tienen por objetivo la disposición a menos costo de la cantidad de productos deseados en el momento y en el lugar donde la demanda existe.

Calidad.- Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Carga Aérea.- Mercadería de importación y exportación que se envía en aviones.

Carga FCL.- Full Container loaded Mercadería de importación o exportación que se envían en contenedores completos de 20' o 40'.

Carga LCL.- Less than container loaded Mercadería de importación o exportación que se envían en contenedores pero que al llegar a su destino se apertura para que cada cliente pueda sacar su carga de aduana.

Carga Consolidada.- Agrupación de una o más cargas para poder transportarla, por su seguridad y costos. Ejemplo: En un contenedor se transporta carga de varios clientes, esto se soporta con un solo documento.

Carga Desconsolidada.- Al llegar a puerto se solicita la apertura del contenedor (puerto) o paleta (Aéreo) para que los clientes puedan sacarla de aduana. El documento que soportaba a la consolidación ahora se desconsolida con varios documentos.

Clasificación arancelaria.- Nombre y numeración que se dan a todos los productos que puedan existir para el comercio exterior. En base a esta numeración los clientes pagan aranceles.

Cliente.- Es el que resida la salida final del proceso. Puede ser interno o externo.

Cliente interno.- Persona que comparte nuestro tiempo en la oficina

Cliente externo.- Quien compra nuestros servicios, es la razón de ser de una empresa.

CONSEP: Consejo Nacional de Estupefacientes.

Consolidación de carga.- Agrupación de cargas en origen / salida de las mercaderías.

Cultura Organizacional.- Nivel de conocimientos, preparación, normas, valores y receptabilidad que tiene un grupo humano de una organización.

DAU: Declaración aduanera única que se realiza a la Aduana del Ecuador en donde se detalla las mercancías importadas o a ser exportadas, con precios, cantidad, etc.

Desconsolidación de carga.- Desagregación de cargas en destino final

Diagnóstico.- Consiste en conocer los componentes actuales del entorno, que pueden ser afectados o afectan a la organización así como su ámbito interno, identificado su potencialidad para responder a la afectación externa o aprovechar las facilidades ofrecidas para el desarrollo de la empresa.

Diagrama de Flujo.- Es una representación gráfica de la secuencia de las actividades pertenecientes a subprocesos.

Eficacia.- Medida de la producción con relación a los inputs humanos y otros tipos de recursos (logro de objetivos).

Eficiencia.- Es realizar una tarea bien y en el menor tiempo posible.

Embarque.- Transporte de mercadería en general.

Embarque combinado.- Es el transporte de mercadería que en un inicio se lo realiza como aéreo y luego como marítimo.

Estrategia.- Acciones precisas y concretas que hay que llevar a cabo en el mediano y largo plazo.

Garantía Aduanera.- Valor que se deposita en la aduana ecuatoriana como respaldo de mercadería que sale de la aduana sin completar la desaduanización.

Idef-0.- Es una herramienta de modelado utilizada para analizar, documentar y mejorar los procesos empresariales complejos.

INEN.- Instituto Ecuatoriano de estandarización y marcas.

Logística Conjunto de técnicas y procedimientos relacionados con el abastecimiento, suministro, mantenimiento y transporte de equipo, instalaciones y personal.

MAG: Autorización ministerios de Agricultura.

Paletización : Acción de cargar las mercancías sobre un palet, generalmente utilizado cuando el palet esta en utilización.

Régimen especial.- Cuando un importados o exportador trae o envía sus mercaderías en un estado especial, estos pueden ser, maquila, admisión temporal de mercaderías, envío de mercaderías a depósitos temporales industriales y comerciales, ferias etc.

SICE: Sistema Interactivo de comercio Exterior que tiene la Corporación Aduanera Ecuatoriana en donde se declara las importaciones que llegan al país o que salen del mismo.

Sistemas de información.- Conjunto de elemento y recursos, humanos, de computación de datos de información y de programas que interactúan entre sí.

Tráfico Aéreo.- Vía por la cual se transporta carga en un avión.

Tráfico Marítimo.- Vía por la cual se transporta carga en un barco.

Trámite aduanero.- Proceso que se realiza en la aduana para poder sacar la carga de la bodega de aduana (declaración, pago de impuestos)

Transportador: Interviene en la cadena logística y asegura las operaciones de transporte por vía terrestre (ruta o tren), marítima, fluvial o aérea.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

En la gráfico 15. se muestra el esquema de análisis situacional

GRAFICO 15. Análisis situacional



Fuente: Apuntes de clase

Elaborado por: Gabriela Chacón

2.1 ANALISIS EXTERNO

En el análisis externo se debe tomar en cuenta tanto el macro ambiente como el micro ambiente, tomando en cuenta las variables que han afectado y afectarán positiva o negativamente a la empresa en el presente y en el futuro para poder de esta manera determinar las oportunidades y amenazas, sus fortalezas y debilidades.

2.1.1 MACROAMBIENTE

El Macro ambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las económicas, tecnológicas, políticas, legales, sociales, comercio exterior.

2.1.1.1 Factor económico

Consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito del momento; Se deben conocer las principales tendencias económicas, tanto en el ingreso como en los cambiantes patrones de gastos de consumidores.

La crisis que se originó en el sector financiero de los Estados Unidos ahora amenaza con afectar a la economía mundial. Desde mediados de octubre, hemos sido testigos de la propagación de las dificultades del sector financiero a los mercados emergentes, en que los empleos de centenares de trabajadores relativamente pobres en estos países se ven amenazados por una crisis de la cual no somos responsables. Muchos países en desarrollo ahora también se enfrentan con una amenaza inmediata a la continuidad de su crecimiento y estabilidad. La volatilidad extrema que caracteriza la situación (en los precios de todos los bienes, especialmente los productos básicos) está sometiendo la formulación de políticas a nuevas presiones, al tiempo que genera inseguridad en los consumidores, lo cual intensifica la incertidumbre, deprimiendo el consumo y las inversiones. Todo ello está también causando dificultades de acceso a la financiación de muchas economías en desarrollo, tanto para renovar los préstamos actuales como para nuevos proyectos.

Así pues, pese a políticas macroeconómicas relativamente responsables en los últimos años y al hecho de que sus instituciones financieras no participaron de manera significativa en los productos financieros tóxicos concebidos y exportados por Wall Street, los países pobres podrían terminar por pagar el precio más alto.

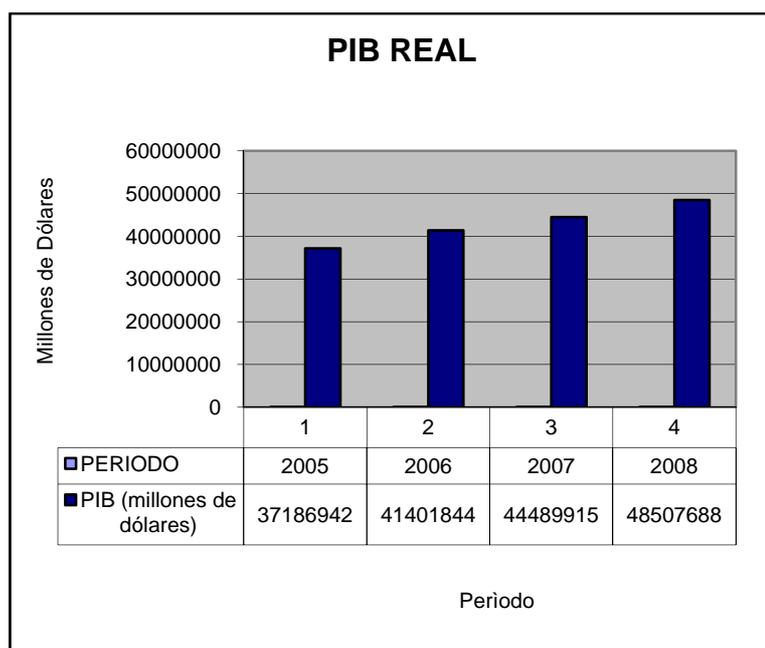
La crisis actual podría traer aparejados importantes retrocesos en la lucha contra la pobreza extrema. En consecuencia, podríamos enfrentarnos con situaciones de posible malestar social y una reacción política adversa a la globalización, el comercio y una economía mundial abierta.

2.1.1.1.1 Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.).

A continuación se muestra el gráfico 16. del PIB de Ecuador en los últimos cuatro años:

GRÁFICO 16. Producto Interno Bruto Real 2005-2008



Fuente: Datos Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Gabriela Chacón

Durante el año 2005, el producto interno bruto del Ecuador registró un crecimiento de 6%. El menor ritmo de crecimiento registrado en el año 2005 se explica por la desaceleración del crecimiento de la producción petrolera.

El crecimiento de 3.9% registrado en el año 2006, se explica en esencia por el menor dinamismo del sector petrolero que ha tendido a la baja de la producción nacional.

El Banco Central estimó que para el año 2007 el crecimiento del producto interno bruto fuera del 3.4% debido al escenario petrolero negativo derivado de la caída de la producción nacional de crudo por los problemas que tenía Petroecuador en sus campos de explotación.

El año 2008 presenta un escenario de estancamiento de la economía mundial, generado principalmente por la reducción del crecimiento de la economía norteamericana.

La desaceleración del crecimiento de la economía norteamericana, producida por la crisis de su sistema financiero, el drástico descenso de la tasa de cambio del dólar y la baja del precio del petróleo podría tener una fuerte repercusión en el resto de las economías ya que afectaría el comercio global y podría incidir en una reducción de los precios de las materias primas, principal factor de crecimiento de las economías menos desarrolladas.

El Banco Mundial prevé que el aumento del PIB de estas economías durante el presente año será del 4.5%, inferior al crecimiento del 5.3% registrado en el año 2007.

Para el término del año 2008 se espera tener un crecimiento del porcentaje a 5.2% Ecuador prevé una mayor expansión de su PIB en el 2009, debido a que algunos sectores clave de su economía mostrarían un mejor comportamiento en ambos períodos.

El sector petrolero, la agricultura y el desarrollo de infraestructura vial e hidroeléctrica permitirán al país tener crecimientos mayores a los previstos a inicios de este año y al 2,49 por ciento que habría registrado en el 2007, según cifras divulgadas por el Banco Central y el Ministerio de Finanzas. El Banco Central proyectó que el país crecerá un 5,2 por ciento en el 2008, una estimación

en base al comportamiento de la economía en el primer trimestre del año de un 1,3 por ciento que se mantendría en los próximos meses.

El Ministerio de Finanzas es más conservador con sus proyecciones, aunque decidió revisar al alza su meta de crecimiento del 2009 a "por encima" del 5 por ciento desde una previa del 3,5 por ciento.

Conclusión: El escenario de crecimiento del PIB que se explicó anteriormente nos permite indicar que el factor es una **amenaza** para la empresa.

2.1.1.2 Inflación

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

El índice más utilizado para medir la inflación es el "Índice de Precios al Consumidor" o IPC, el cual indica porcentualmente la variación en el precio promedio de los bienes y servicios que adquiere un consumidor típico en dos instantes de tiempo, usando como referencia lo que se denomina en algunos países la canasta *básica*.

Los costes de la inflación provienen en su gran mayoría de la falta de adaptación de la economía a una situación inflacionista. Por ejemplo, uno de los costes más importantes de la inflación es el incremento de los impuestos en el caso de que no se adapten los tramos impositivos a la subida de precios.

Cuando existe inflación y los contribuyentes ven aumentados sus salarios, en la medida en que el gobierno no adapte la tabla impositiva a este crecimiento de los precios, la cuota impositiva será mayor. En estos casos los agentes económicos deberán pagar un mayor número de impuestos, no por un mayor nivel de renta, sino simplemente por el incremento de los precios.

Otro coste de la inflación es el que ocasiona en la redistribución de la renta. La

Inflación perjudica tradicionalmente al prestamista (acreedor), beneficiando al prestatario (deudor). Así, en una situación inflacionista, las personas que tengan que hacer frente a un préstamo tendrán que devolver, en términos reales, una cantidad menor que la original. En una situación familiar, los ahorradores verán como los saldos reales de sus depósitos bancarios irán perdiendo valor a medida que los precios se incrementan. Solo en aquellos en los que los tipos de interés se ajusten a la inflación se podrán evitar estas pérdidas, tanto para los prestamistas como para los ahorradores. Un coste relacionado con los anteriores es la incertidumbre que genera la inflación. Esta incertidumbre hace que los agentes económicos, ante el riesgo de que sus inversiones valgan menos, aumenten los tipos de interés, lo que afectaría negativamente a la inversión y, por tanto, al crecimiento económico del país.

Finalmente, si la tasa de crecimiento de los precios en un país es muy superior a la de los países con los que compite en los mercados internacionales, dicho país verá reducida su competitividad. Lógicamente cuanto mayores sean los precios, más difícil será que los productos nacionales puedan ser comercializados a terceros países, lo que obliga, de esa forma, a los gobiernos a mantener una tasa de crecimiento de los precios similar, si no menor, a la de los países de su entorno. Manteniéndose todos los factores constante, un incremento de los precios mayor al de nuestros competidores supondrá una reducción de nuestra competitividad.

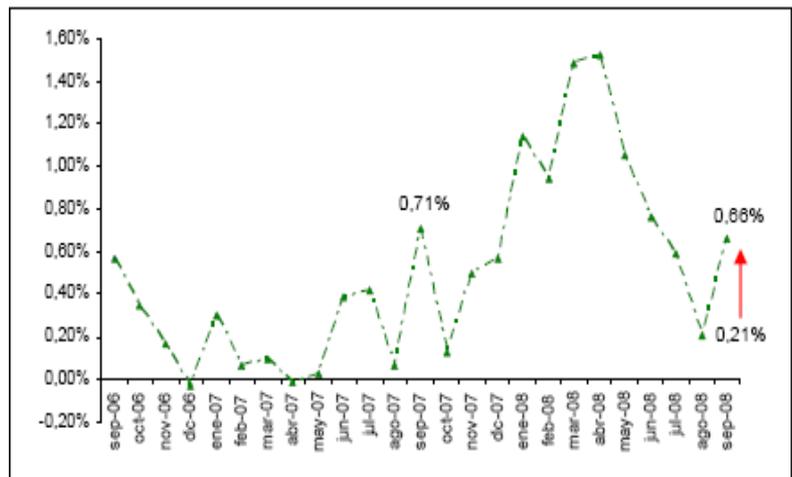
En el gráfico 17. y Tabla 3. se muestra la evolución de la inflación en la economía del Ecuador durante el período 2006-2008:

Tabla 3 Evolución de la inflación anual 2006-2008

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %

Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %

Gráfico 17. Evolución de la inflación anual en Ecuador 2006-2008



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: La inflación monetaria diezma, a las empresas con volumen importante de costos fijos, y afecta, desde luego, a la posición de liquidez porque se necesitará más dinero para poder mantener el punto de equilibrio, por consecuencia, la rentabilidad. Los saltos financieros saben ser frecuentes y hay que tener una vigilancia constante sobre el presupuesto de caja. En épocas inflacionarias se necesita doble vigilancia (control) sobre la inversión. La inflación no solo desequilibra a las empresas, sino que también distorsiona todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los

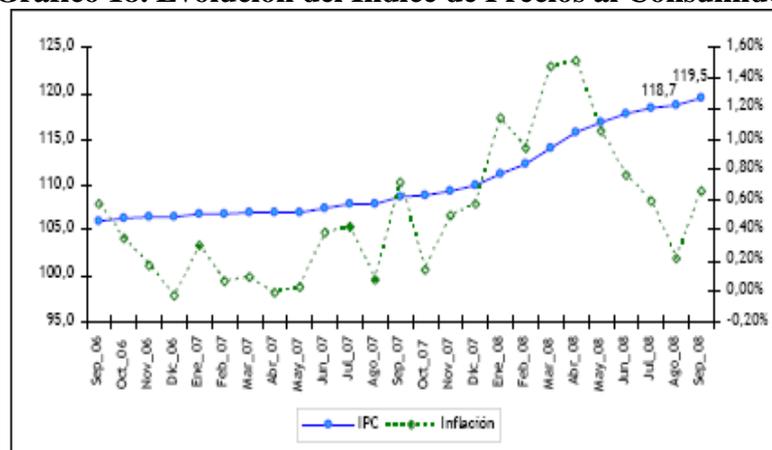
materiales y otros artículos, por ende para la empresa la inflación es una **Amenaza.**

2.1.1.1.3 Índice de precios al consumidor

El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 299 artículos de la canasta fija de investigación. El período base es el año 2004, donde los índices se igualan a 100. El IPC para el mes de septiembre de 2008 se fija en 119,48, mayor que el índice registrado en agosto del presente año (118,7). La figura muestra la trayectoria del IPC desde septiembre de 2006 hasta septiembre de 2008 contrastado con su variación mensual (inflación mensual).

En el gráfico 18 se muestra la evolución del IPC desde el año 2006 hasta 2008:

Gráfico 18. Evolución del Índice de Precios al Consumidor

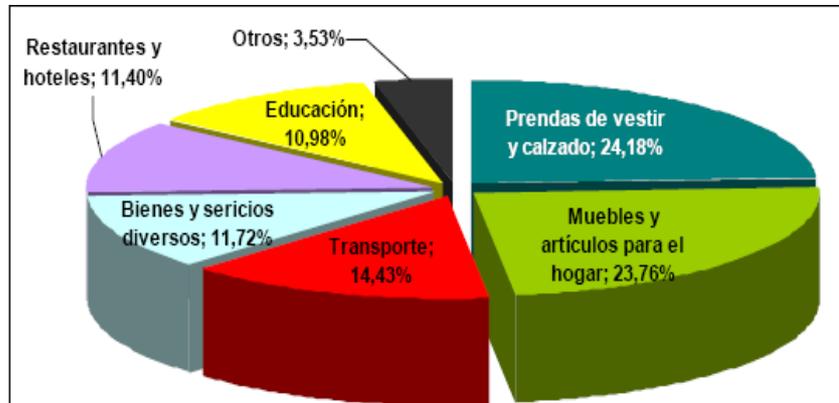


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Gabriela Chacón

En el gráfico 19. se detalla los aportes de inflación de las divisiones de artículos que hacen que el IPC aumente:

Gráfico 19. Artículos que aportan a que el IPC aumente



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los factores de mayor influencia en el incremento de IPC son: alzas en el costo de matrículas y pensiones escolares aprobadas por el Ministerio de Educación, término de cosecha de ciertos productos, nuevas listas de precios desde fábricas, reajustes de precios en el sector de restaurantes y hoteles, cambios climáticos y alzas de precios desde los laboratorios farmacéuticos, por lo que se considera una amenaza para la empresa.

2.1.1.1.4 Riesgo país

Cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, entraña un nivel de riesgo para las inversiones que se hacen en él; los inversionistas evalúan el tamaño del riesgo de acuerdo con el conocimiento que tengan de esas condiciones. Toda evaluación de riesgo expresa las probabilidades que tienen los inversionistas de perder dinero, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de una eventual pérdida. Cuando el riesgo se refiere a un país en particular y quien lo mide es una entidad que busca colocar su dinero allí, ya sea bajo la forma de inversión financiera (préstamos) o productiva, esta entidad buscará reconocer, a través de la rentabilidad (porcentaje de ganancia que rinde un capital en un lapso

de tiempo que generalmente suele ser de un año), el nivel de peligro que existe en esa nación.

Si la rentabilidad que espera obtener al invertir no supera a la recompensa por asumir el riesgo de perder la inversión, entonces la entidad buscará otro lugar para llevar su dinero. Cuando el riesgo sube hay dos efectos: primero, habrá menos inversionistas dispuestos a asumirlo, y quienes estén dispuestos a invertir buscarán una alta rentabilidad (representada como una tasa de interés mayor). Segundo, el inversionista querrá recuperar su dinero más rápidamente. Entre menor certeza haya de que el país en estudio tiene capacidad para pagar sus deudas y cumplir con sus compromisos, más alto será el EMBI (que se mide en puntos) y será más bajo si el país es más solvente.

El EMBI se entiende como la diferencia en puntos básicos (centésimas de un punto porcentual) que hay entre la rentabilidad de una inversión sin riesgo, como los bonos del Tesoro estadounidense a 30 años, y la tasa que debe exigirse al país al que corresponde el indicador.

En la tabla 4 se muestra el detalle del riesgo país durante septiembre del 2008 hasta noviembre del 2008:

Tabla 4. Riesgo País

FECHA	VALOR
Noviembre-04-2008	4200.00
Noviembre-03-2008	3080.00
Octubre-31-2008	3150.00
Octubre-30-2008	3153.00
Octubre-29-2008	3129.00
Octubre-17-2008	1610.00

Octubre-16-2008	1543.00
Octubre-15-2008	1470.00
Octubre-14-2008	1397.00
Octubre-01-2008	1078.00
Septiembre-30-2008	1001.00
Septiembre-29-2008	1008.00
Septiembre-23-2008	910.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Gabriela Chacón

Se ha tomado como referencia al riesgo país desde el mes de septiembre del 2008 que ha tendido a la alza, es así que para finales de septiembre el riesgo país se encontraba el cifras inferiores a los 1000 pero para noviembre el riesgo país cambió a 4200, esto significa un incremento de más 400% .

Conclusión: El indicador refleja la preferencia de los inversionistas por comprar papeles de deuda ecuatoriana. Con estos antecedentes se puede decir que la empresa enfrenta una **amenaza** pues la desconfianza limita las posibilidades de acción y desarrollo y afectaría a nuevos y posibles negocios para la empresa.

2.1.1.1.5 Tasas de interés

Por un lado representan el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos para sus operaciones e inversiones. Por otra parte, son el precio que debe pagar el consumidor por tener acceso al crédito. Mientras más altas sean las tasas, habrá menos consumidores que puedan acceder a los bienes o servicios.

La tasa de interés es una de las variables macroeconómicas fundamentales pues de la misma depende en gran medida el desempeño de una economía. El desempeño

de estas tasas afecta a otras variables económicas como la inversión, el ahorro, el consumo y la demanda por dinero.

Desde la perspectiva del riesgo financiero, la tasa de interés es un premio por asumirlo. Más aún, en una economía como la ecuatoriana que está bajo un sistema monetario de tipo de cambio fijo como la dolarización y con un sistema financiero de características oligopólicas, el papel que tiene la tasa de interés toma ciertos matices.

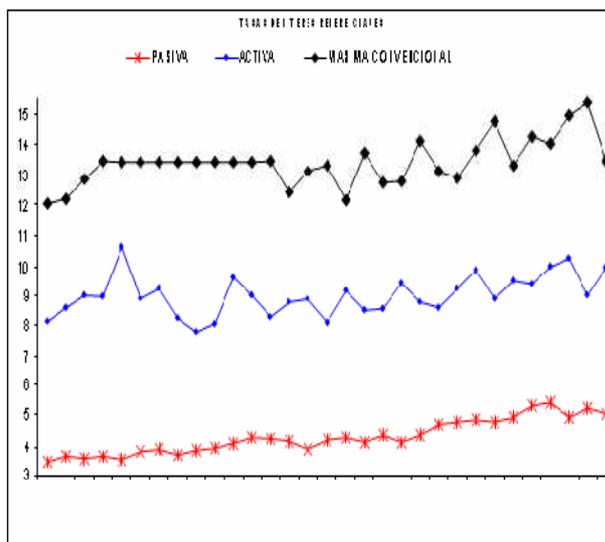
A continuación se muéstrala tabla 5. y el gráfico 20 con los datos estadísticos de la evolución de la tasa de interés en el Ecuador para el período 2007-2008:

Tabla 5 Evolución tasas de interés 2007-2008

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %

Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %

Gráfico 20 Evolución tasas de Interés 2007-2008



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Durante el período analizado, las tasas de interés han presentado una tendencia estable, esto permite que las empresas importadoras y exportadoras busquen créditos para invertir en sus negocios por lo que para Rola ésta es una **oportunidad.**

2.1.1.2 Comercio Exterior

Comercio exterior no es más que el acto de comercio celebrado entre residentes de un país (exportador) con los de otro estado extranjero (importador), revestido de los recaudos y solemnidades administrativas, bancarias y fiscales que ambas legislaciones exigen respecto de la materia. En el caso particular de Ecuador, a este acto de comercio le caben las prescripciones y solemnidades establecidas en el Código de Comercio. En el acto de comercio exterior se dan dos hechos: el primero la transferencia de bienes; en el segundo, la transacción monetaria en sí, por ello la definición de Comercio internacional involucra un conjunto de movimientos comerciales y financieros, que desarrollan los estados y particulares, o los estados entre sí, a nivel mundial.

Para el año 2005 las compras desde el exterior en el Ecuador se estimaron en 9.000 millones de dólares, el vuelco en la composición de las importaciones se dio a partir de la dolarización de la economía, tras el cambio del sucre por el dólar los bienes de consumo o productos terminados lograron una participación mayor. El cierre de empresas importantes y la compra de otras nacionales por parte de multinacionales (entre las que se suma Jabonería Nacional por parte de Unilever Andina) fue entre otras la causa del aumento de las importaciones desde el año 2000. La entrada de China con fuerza en los mercados mundiales también influyó en este proceso y lo convirtió en el cuarto proveedor con importancia después de Estados Unidos, Colombia y Brasil.

Las importaciones para el período enero-mayo de 2008 fueron 6.087 millones de dólares, presentando un incremento de 25% en relación al mismo periodo de 2007. Las importaciones de materias primas para la industria aumentaron 33% en relación al mismo período de 2007, pero en volumen se reducen un 20%. Las importaciones totales para la industria aumentaron 28% en valor en este mismo período. Las exportaciones no petroleras presentaron un incremento de 15% en relación al mismo periodo de 2007 y las exportaciones industriales crecerían 28%. En el gráfico 21 se muestran las importaciones del Ecuador durante el período 2004-2008:

Gráfico 21 Importaciones Ecuador Periodo 2004-2008

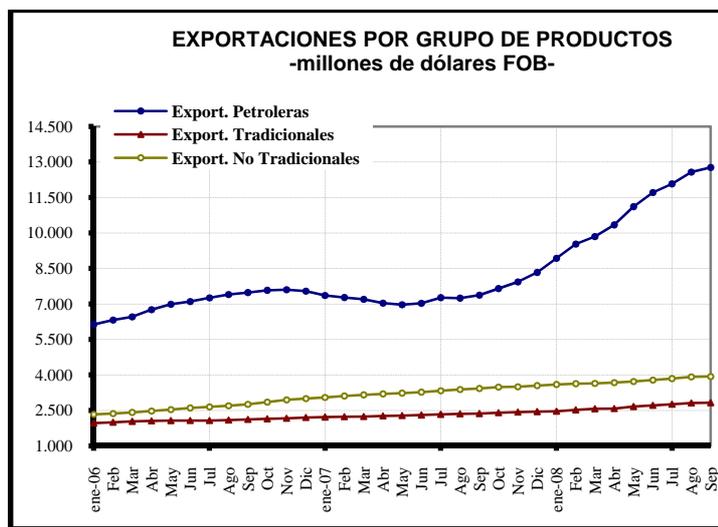


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Gabriela Chacón

En el gráfico 22 se muestran las exportaciones del Ecuador durante el período 2006-2008:

Gráfico 22. Exportaciones por grupo de productos



Fuente: Banco Central del Ecuador

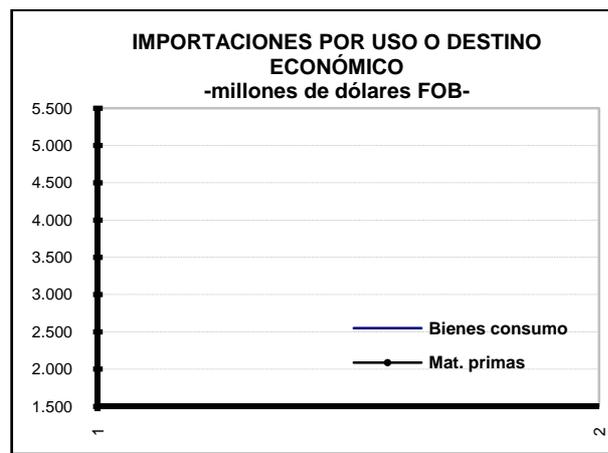
Elaborado por: Gabriela Chacón

Las exportaciones industriales en el período enero-mayo de 2008 presentaron un crecimiento de 27.5% en relación al mismo período de 2007. En el periodo enero-mayo de 2008 las mayores exportaciones de productos industrializados fueron derivados de petróleo, enlatados de pescado, manufacturas (vehículos y sus partes), manufacturas de metal, extractos y aceites vegetales, jugos y conservas de frutas, manufacturas plástico, maquinaria industrial y sus partes, etc.

La Nueva Constitución, aprobada vía referendo el pasado 28 de septiembre del 2008, trata al tema de comercio exterior de una manera general y se le dedica muy poco espacio, pero es suficiente con el hecho de que en el nuevo proyecto se disponga que el Estado participe de acuerdos internacionales. El artículo 423 precisa "La integración, en especial con los países de Latinoamérica y el Caribe será un objetivo estratégico del Estado... el Estado se comprometerá a impulsar el comercio regional, con énfasis en bienes de alto valor agregado". La integración con mercados de la región es positiva; no obstante, es necesario definir si existe

complementariedad entre la oferta exportable ecuatoriana y las necesidades del país al que se destinan los productos nacionales, con el fin de definir oportunidades comerciales e incrementar el volumen de las exportaciones. En el gráfico 23 se muestran las importaciones por uso o destino económico:

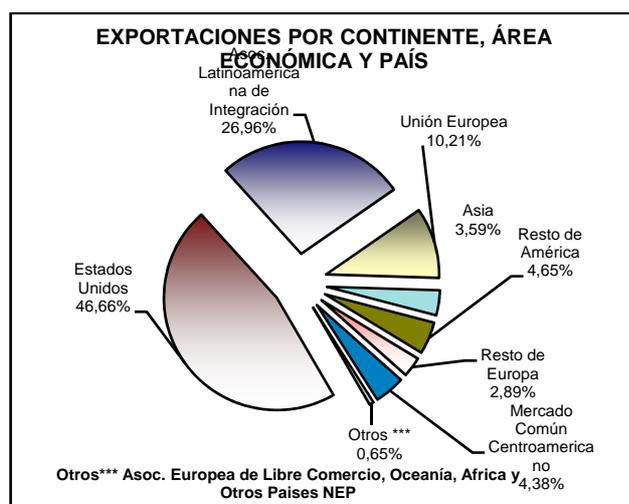
Gráfico 23. Importaciones por Uso o destino económico



Fuente: Banco Central del Ecuador

El gráfico 24 muestra las exportaciones por continente, área económica y país:

Gráfico 24. Exportaciones por Continente área económica y país



Fuente: Banco Central del Ecuador

Conclusión: El tema del comercio exterior afecta de sobremanera a la empresa pues hará que se incremente o no las posibilidades de nuevos negocios, por lo que ésta es una **oportunidad** para la empresa

2.1.1.3 Factor legal

Son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc. Que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones. Las leyes regulatorias afectan directamente a las empresas y no es posible sustraerse a su influencia. Las empresas deberían tener un catalogo de toda la legislación que les afecte y revisar periódicamente el surgimiento de nuevas leyes regulatorias. Además el funcionamiento de la sociedad depende en buena parte de las decisiones que se tomen en el nivel político.

a) La Superintendencia de Compañías “tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y pro activo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.”

Para la formación de ROLA S.A, fue necesario inscribir la Escritura de Constitución en la Superintendencia de Compañías, únicamente con esta aprobación se puede continuar con los trámites de aprobación y satisfacer los requisitos legales restantes para el funcionamiento de la empresa.

La empresa debe sujetarse a las disposiciones de la Ley de Compañías y sus resoluciones, además, a lo estipulado y previsto en el Estatuto de la Compañía.

b) El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley, mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país, a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes La empresa Rola S.A. es una Sociedad Anónima; el Servicio de

Rentas Internas (SRI) la considera una sociedad. “El término sociedad comprende a todas las instituciones del sector público, a las personas jurídicas bajo control de las Superintendencias de Compañías y de Bancos, las organizaciones sin fines de lucro, los Fideicomisos mercantiles, las sociedades de hecho y cualquier patrimonio independiente del de sus miembros.”

Las obligaciones o declaraciones tributarias de la empresa son 1. Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado; 2. Declaración de Impuesto a la Renta de sociedades; 3. Declaración de Retención en la Fuente; 4. Anexo relación de dependencia; y 5. Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos.

Conclusión: Los organismos de control trabajan bajo la premisa básica de controlar que las actividades de las empresas se realicen de acuerdo a la ley por lo que se considera una **oportunidad** para la empresa.

2.1.14 Factor político

Son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones económicas. Las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas, y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas. La manera como se hace la política y se manejan las instituciones es un factor determinante en el bienestar de las sociedades. Las relaciones de poder y los conflictos por competencias entre los diversos organismos del estado son una fuente constante de incertidumbre. La confrontación constante del presidente actual con sectores específicos y grupos de poder tradicionales genera tensiones en sectores de la sociedad que respaldan a uno u otro bando generando pugnas internas en el país que impiden el desarrollo normal de las actividades y generan una imagen externa negativa, reflejada en el indicador de riesgo país situado en 609 puntos a noviembre del 2007. Esta coyuntura política estanca la inversión extranjera y favorece la fuga de capitales

debilitando la economía y desarrollo del país.

Conclusión: El éxito de una coyuntura favorable dependerá en gran escala al desempeño que tenga el gobierno en relación a sus políticas y su discurso para que se capaz de hacer del país un destino atractivo para las inversiones, que son las que puede generar riqueza y fuentes de trabajo, por lo que se considera una amenaza para Rola S.A.

2.1.1.5 Factor social

Las personas, al crecer en una sociedad dad, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que definen sus relaciones con los demás y consigo mismas. Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de la empresa. Una de las causas de mayor renombre es la falta de empleo; esto da como resultado todas aquellas cosas malas que muchas veces uno no quiere hacerlas, pero termina haciéndolas, ya sea por la desesperación de no tener donde trabajar.

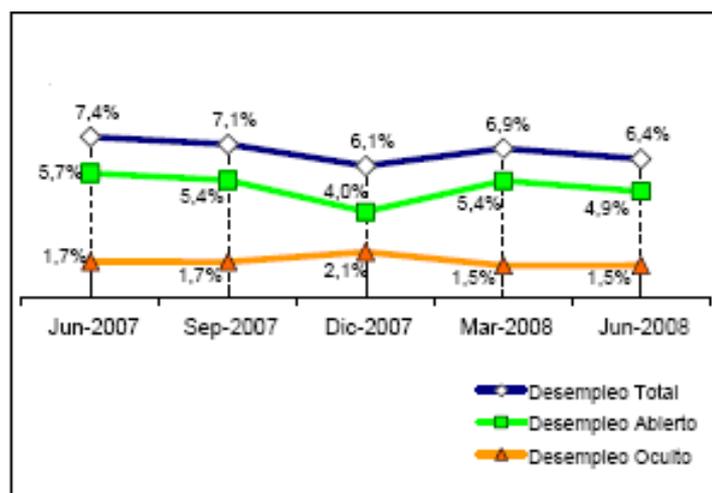
Este asunto, obliga a cualquier ser humano a cometer actos que son perjudiciales para la sociedad, y sobre todo para uno mismo, (hablo en primera persona porque también formo parte de esta sociedad).

De la armonía de todas las clases sociales que se proyecten a un buen fin, depende la felicidad social.

La intervención del Estado para fomentar el empleo topa con grandes dificultades. Las políticas expansivas pueden producir desagradables efectos secundarios, provocando inestabilidad monetaria y otros desequilibrios. Si lo que se busca es una oferta de empleo bien remunerado, sostenida a largo plazo, habrá que actuar

de forma muy cuidadosa para que no sea peor el remedio que la enfermedad. El aumento de la demanda de trabajadores puede conseguirse con medidas fiscales que reduzcan los costes salariales para las empresas, bien reduciendo las contribuciones obligatorias a la Seguridad Social (que tendrían que ser substituidas por otros ingresos del Estado), bien subvencionando la contratación de trabajadores que por alguna circunstancia sean menos eficientes, minusválidos, jóvenes en su primer empleo, etc. La flexibilización de los empleos, autorizando contratos temporales y facilitando los despidos, supone de hecho abaratar los costes laborales de las empresas aunque a costa de la precarización del empleo. En el gráfico 25. se muestra la evolución del desempleo en el Ecuador :

Gráfico 25. Evolución del Desempleo Nacional Urbano del Ecuador



Fuente: Inec - Tendencias del desempleo

Conclusión: El subempleo es, junto con el desempleo y el nivel de ingresos, el más grave problema social de la economía ecuatoriana que aún no ha sido enfrentado por las políticas gubernamentales, y cuya solución requiere el diseño e implementación de una agenda nacional de competitividad y productividad, por lo que se considera que el factor social afecta directamente el nivel de consumo de las familias ecuatorianas y representa una amenaza para la empresa.

2.1.1.6 Factor tecnológico

Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad. Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontrarán con que sus servicios son obsoletos. Los adelantos tecnológicos como el Internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada.

Las empresas, necesitan el apoyo tecnológico para poder administrar eficientemente sus bases de datos; en otras palabras, contar con sistemas de información capaces de identificar exactamente la situación actual y futura de sus negocios. Definitivamente no es lo mismo manejar un negocio tradicional que uno en plataforma electrónica, pues, en éste último influyen aspectos de capacitación, tecnología disponible, información y sobre todo mucha creatividad.

Conclusión: El avance Tecnológico aplicable a los negocios otorga apoyo a los clientes mediante tiempos rápidos de respuesta a sus problemas así como permite un eficiente manejo de información para la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación, por lo que se considera que el factor tecnológico permite integrar y mejorar el desempeño de las actividades que desarrolla la empresa en beneficio del cliente por lo que representa una **oportunidad** para la empresa.

2.1.2 MICROAMBIENTE

El micro ambiente está integrado por actores y fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectar su habilidad de servir a sus clientes. Los actores incluyen a sus proveedores, los organismos de control, la competencia.

Es importante analizar las interacciones de las empresas en el sector industrial y reconocer las habilidades estratégicas que pueden tener para crear acciones que permitan tener ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

2.1.2.1 Proveedores

Los proveedores juegan un papel determinante en la calidad de los productos que la empresa lanza al mercado, al igual que sobre la estructura de costos que incidirán en la determinación de los precios con que se quiera definir una estrategia competitiva.

El análisis de los proveedores incluye su identificación y localización, características empresariales, estrategias de mercadeo y venta y el tipo de producto sobre el cual se va a generar la provisión. Sin embargo, la valoración central estará priorizando los parámetros de cotización que busquen las mejores alternativas posibles en el mercado, a partir de evaluaciones que se ubican desde la imagen y trayectoria comercial hasta la identificación de valores agregados ofrecidos por éstos. Los proveedores tienen incidencia directa en la calidad y los precios de nuestros productos.

La empresa Rola S.A. Cuenta con el apoyo de los siguientes proveedores

- Aerolíneas (Avianca, UPS, LAN CHILE, KLM, Arrow, American Airlines, Copa, etc.)
- Navieras (Green Andes, Transoceánica-Hapag Lloyd, CSAV, Ecuadorian Line)
- Agente de aduana (Elizabeth Salazar)
- Seguros de transporte (Newcor, Alianza)
- Courier para valija UIO-GYE, GYE-UIO (World courier)

Al ser los proveedores la parte importante del sistema total de entrega de valor a los clientes de la empresa, éstos influyen directamente en el costo, calidad, disponibilidad y entrega oportuna del servicio de Rolasa por lo que se ha realizado encuestas realizadas a sus proveedores. A continuación los resultados:

1. La calidad de atención que ofrece el personal y directivo es:

Gráfico 26. Nivel de calidad de atención a proveedores



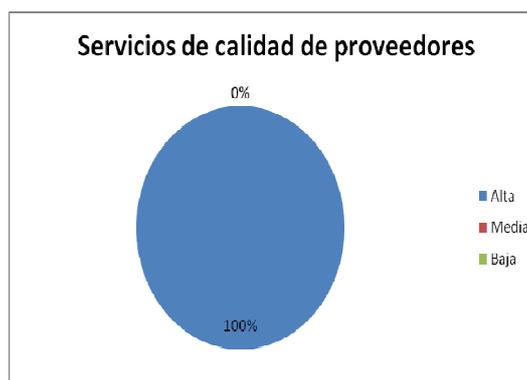
Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: La calidad de atención a los proveedores es muy alta por lo que se considera una **oportunidad alta** para la empresa

2. Los servicios que presta a la empresa son de calidad?

Gráfico 27. Nivel de calidad de servicio por parte de proveedores



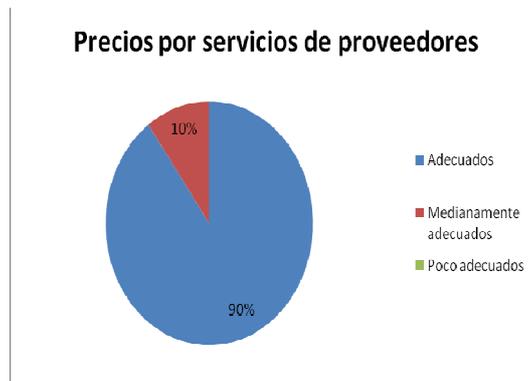
Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los proveedores ofrecen un servicio de calidad al 100% por lo que se considera una **oportunidad alta** para la empresa

3. Los precios de los servicios que presta a Rolasa son:

Gráfico 28. Precios de proveedores



Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los precios que cobran los proveedores a Rolasa son adecuados por lo que representa una oportunidad alta para la empresa

4. Ofrece crédito y facilidades de pago a Rola?

Gráfico 29. Crédito y facilidad de pago a proveedores



Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: La empresa Rola no ha solicitado crédito a la mayoría de sus proveedores por lo que se considera una **amenaza alta**.

5. La empresa Rola cumple a tiempo con los pagos?

Grafico 30. Cumplimiento de pagos a proveedores



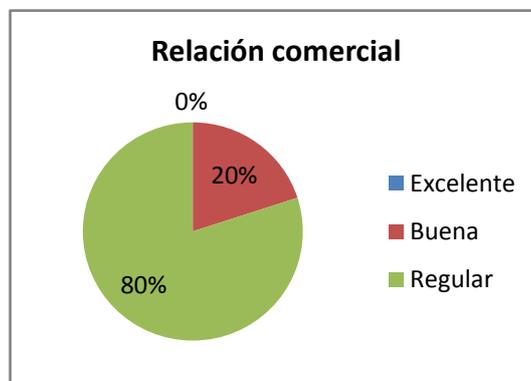
Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: La empresa Rola cumple con los pagos totalmente debido a que no cuenta con crédito y si no realiza sus pagos sus actividades no pueden fluir por lo que se considera una **oportunidad alta**.

6. La relación comercial con Rola Es:

Gráfico 31. Relación comercial con proveedores



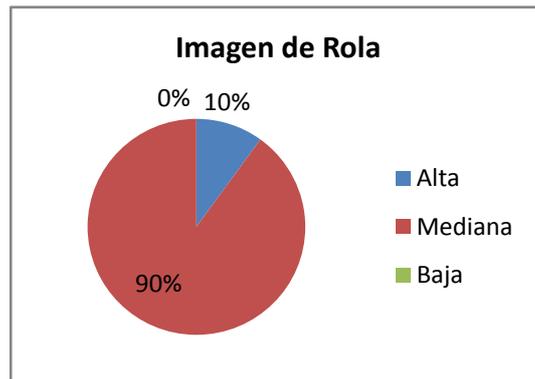
Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: La empresa Rola Quito no tiene una muy buena relación comercial, pues la relación es solo operativa por lo tanto es una **amenaza alta**.

7. Su empresa considera que la imagen de Rolasa es:

Gráfico 32. Imagen de Rola por parte de proveedores



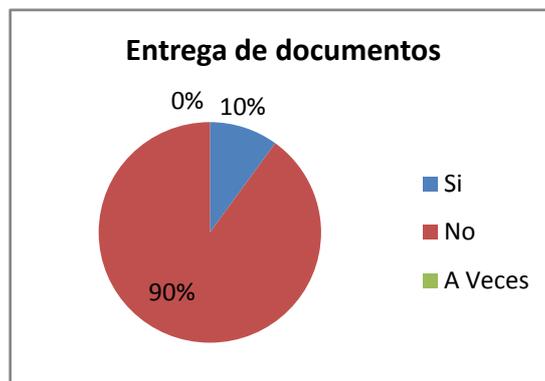
Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los proveedores consideran que la imagen de Rola S.A. es mediana por lo que se considera una **oportunidad media** para la empresa.

8. Su empresa cuenta con servicio de entrega de documentos (en pista para aéreo, en oficinas para demás).

Gráfico 33. Entrega de documentos por parte de proveedores



Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: A pesar de que a la competencia si se ofrece este servicio, la empresa Rola tiene un alto porcentaje del NO, por lo que se considera una amenaza alta para la empresa

9. Los directivos de Rola S.A han mantenido reuniones con su empresa?

Grafico 34. Reuniones con proveedores



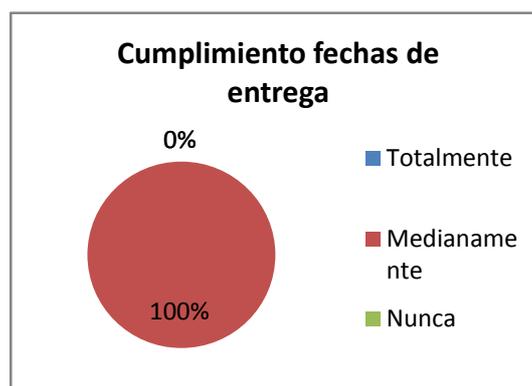
Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los directivos de Rola S.A no han mantenido reuniones con sus proveedores por lo que se considera una amenaza alta para la empresa.

10. Las fechas de arribo de las cargas se cumplen para ROLA S.A?

Grafico 35. Cumplimiento de fechas de entrega de carga



Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los proveedores cumplen medianamente con las fechas de entrega de cargas por lo que se considera una amenaza media para la empresa.

11. Cuenta con atención al cliente para Rola S.A.?

Gráfico 36. Atención al cliente para Rola S.A



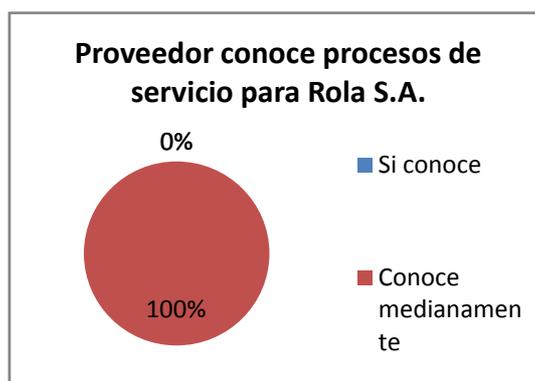
Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los proveedores cuentan con atención al cliente para con Rola S.A por lo que se considera una oportunidad alta que la empresa debe aprovechar.

12. Conoce los procesos que se deben seguir para brindar el servicio que requiere Rola S.A?

Gráfico 37. Atención al cliente para Rola S.A



Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los proveedores conocen a medias los procesos que deben seguir para brindar el servicio que Rola requiere por lo que se considera una amenaza media.

2.1.2.2 Clientes

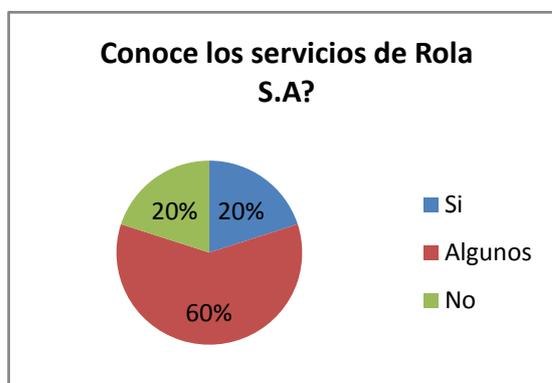
Los clientes de Rola son las empresas importadoras y exportadoras de carga, las mismas que han requerido del servicio de consolidación de su mercadería o el transporte de su carga en contenedores llenos de las mercaderías que ingresan o salen del país. Generalmente los clientes son los pequeños y medianos debido a que muchas empresas multinacionales o empresas grandes, son negociadas con empresas de transporte que cuenten con estándares de calidad ISO o se puede dar el caso de que las negociaciones se realicen en sus casas matrices con aquellas empresas de transporte grandes en el mercado como lo son DHL, PANALPINA, Kuehne + Nagel, etc.

El cliente es el protagonista de la acción comercial. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

A continuación se muestra los resultados obtenidos a la encuesta realizada a los clientes de la empresa:

1. Conoce la variedad de servicios con los que cuenta Rola?

Gráfico 38. Clientes conocen los servicios que tiene Rola S.A



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los clientes conocen medianamente los servicios con los que cuenta Rola por lo que se considera una amenaza media.

2. La calidad de atención por parte del personal de servicio al cliente es:

Gráfico 39. Calidad de atención al cliente



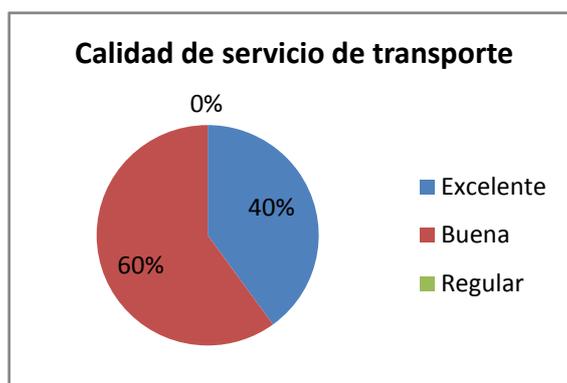
Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los clientes consideran a la calidad de atención como media por lo que se considera una Oportunidad media.

3. La calidad de servicio de transporte es:

Gráfico 40. Calidad de servicio de transporte



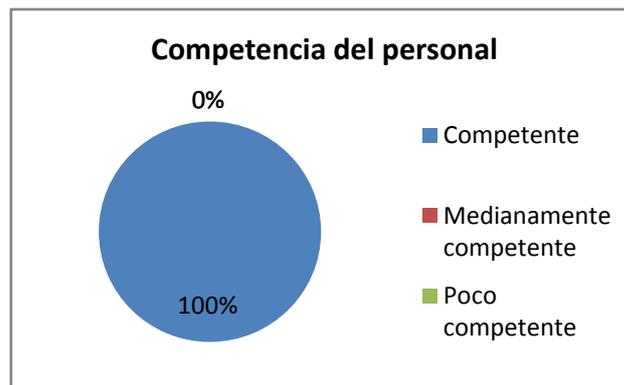
Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: La calidad de servicio de transporte es considerada como buena, por lo que se considera una **Oportunidad media** para la empresa.

4. El personal que la atiende en Rola es:

Gráfico 41. Competencia del personal

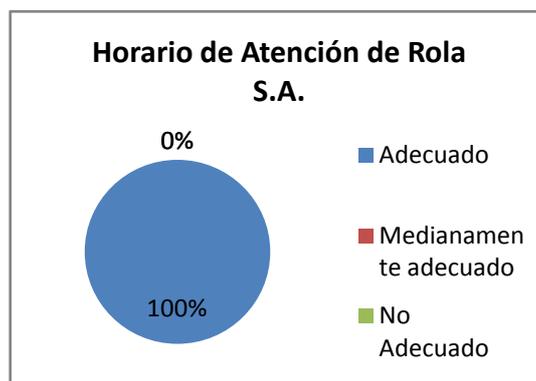


Fuente: Encuesta a clientes
Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los clientes consideran que el personal que la atiende en Rola es competente por lo que se considera una **oportunidad alta**.

5. El horario de atención al público es:

Gráfico 42. Horario de atención de Rola

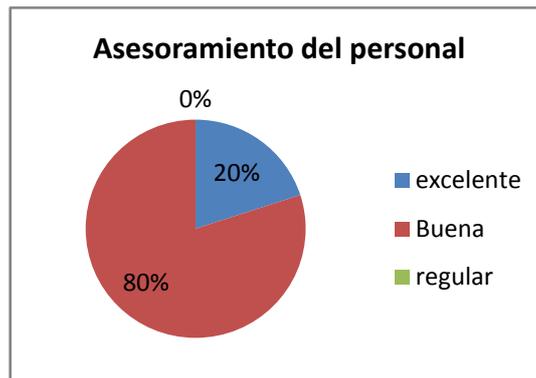


Fuente: Encuesta a clientes
Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los clientes consideran que el horario de atención al público es adecuado por lo que se considera una oportunidad alta.

6. El asesoramiento que recibe por parte de servicio al cliente y ventas es:

Gráfico 43. Asesoramiento del personal



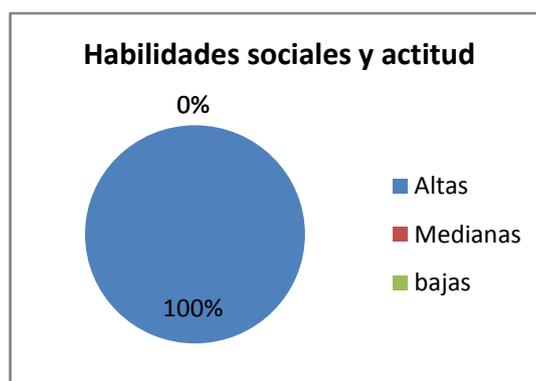
Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los clientes consideran que el asesoramiento del personal de servicio al cliente y ventas es bueno por lo que se considera una oportunidad media para la empresa.

7. Las habilidades sociales y actitud del personal son:

Gráfico 44. Habilidades sociales y actitud



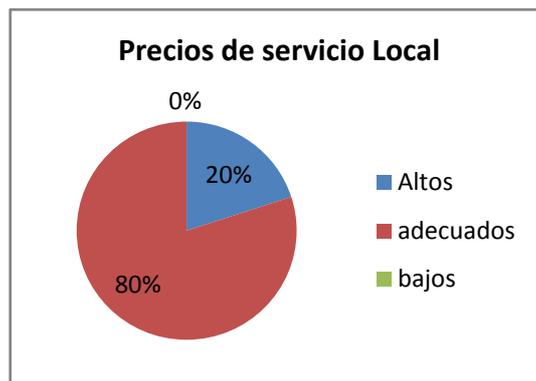
Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los clientes de la empresa consideran que las habilidades y actitud del personal son altas por lo que se considera una oportunidad alta para la empresa.

8. Los precios por el servicio local lo considera:

Gráfico 45. Precios de servicio local



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: En general los clientes consideran que los precios de servicio local son adecuados por lo que se considera una oportunidad media para la empresa.

9. En relación a su experiencia al recibir el servicio usted se siente:

Gráfico 46. Precios de servicio local



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los clientes se sienten satisfechos con el servicio que reciben de Rola por lo que se considera una oportunidad alta.

10. Volverá a hacer uso del servicio de Rola:

Gráfico 47. Clientes volverán a usar el servicio de Rola



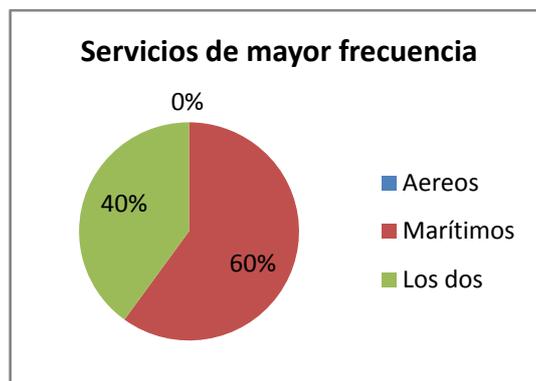
Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los clientes siempre volverán a trabajar con Rola por lo que se considera una oportunidad alta para la empresa.

11. Que servicios usa con mayor frecuencia:

Gráfico 48. Servicios de mayor frecuencia



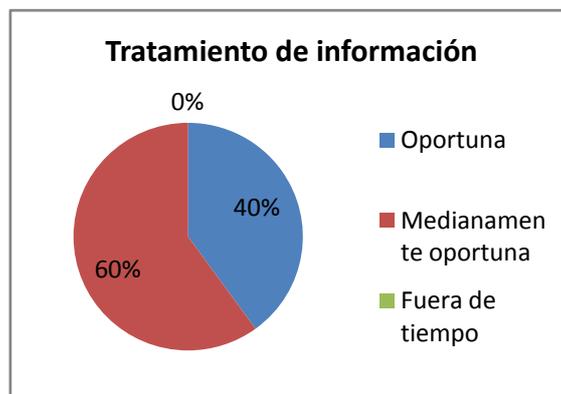
Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los clientes consideran usar los servicios marítimos y no los dos por lo que se considera una amenaza media para la empresa debido a que los importadores se encuentran en Quito y no en puerto.

12. Sus requerimientos de información son tratados de manera :

Gráfico 49. Servicios de mayor frecuencia



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los clientes consideran que los requerimientos de información son tratado de manera oportuna por lo que se considera una amenaza media para la empresa.

2.1.2.3 Competencia

La competencia es esencial en la economía de mercado, tanto que puede decirse que ambos términos son, en realidad, inseparables: no existe economía de mercado sin competencia y la existencia de competencia produce como resultado un tipo de economía que es de mercado, o que se aproxima a ella. No obstante, la competencia que existe en un mercado determinado puede alcanzar diversos grados y clasificarse en diferentes tipos según el grado de control sobre los precios que pueda tener cada uno de los oferentes y demandantes, la variedad de los bienes que se comercian y la libertad de entrada para los oferentes (y a veces, los demandantes) potenciales.

La competencia, en cualquiera de sus formas, significa que las empresas rivalizan entre sí por la preferencia de los consumidores. Ello las estimula a ofrecer los mejores productos posibles al menor precio, de modo de lograr unas ventas que, en definitiva, resultan la fuente de ingreso de la cual provienen las ganancias. Cada empresa, por lo tanto, está obligada a ser lo más eficiente posible, porque debe satisfacer a los consumidores y obtener a la vez un beneficio. De esta presión de fuerzas diferentes se deriva, en última instancia, el efecto beneficioso de la competencia, pues ella obliga a las empresas a situarse en la frontera de la eficiencia para subsistir y ampliar su participación en el mercado. De otro modo lo que ocurre es que la empresa quiebra, o se ve obligada a modificar sus actividades, pues al perder la lucha frente a sus competidores se ve imposibilitada de obtener los ingresos que necesita.

Los pasos a seguir para el desarrollo de la matriz son:

1. Escoger los competidores
2. Anotar factores críticos del éxito en las cuales se compara a las empresas.
3. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de comercio exterior. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas a su vez pueden tener pesos altos si se consideran como amenazadoras. Los pesos adecuados se determinan comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos debe sumar 1.0.
4. Asignamos una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3=menor fuerza, 2= menor debilidad, 1=mayor debilidad

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa y en base a los totales se determina la posición en que se encuentra la empresa frente a los competidores.

En la tabla 6 se muestra la matriz del perfil competitivo que permitirá identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

TABLA 6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
SERVICIOS QUE PRESTA LA COMPETENCIA (EMPRESAS MULTINACIONALES)									
Empresa	Servicio al cliente	Tecnología	Competitividad de precios	Participación en el mercado	Posición Financiera	Nuevos servicios	Variedad de Servicio	Lealtad de clientes	TOTAL
PESO	0,1	0,1	0,1	0,2	0,15	0,1	0,15	0,1	1
ROLASA	1	1	3	3	2	3	3	3	
PONDERADO ROLA	0,1	0,1	0,3	0,6	0,3	0,3	0,45	0,3	2,45
PANALPINA	4	4	1	4	4	4	4	2	
PONDERADO PA.	0,4	0,4	0,1	0,8	0,6	0,4	0,6	0,2	3,5
DHL	3	4	1	4	4	4	4	2	
PONDERADO DHL	0,3	0,4	0,1	0,8	0,6	0,4	0,6	0,2	3,4
KUEHNE+NAGEL	4	4	1	3	4	4	4	2	
PONDERADO K+N	0,4	0,4	0,1	0,6	0,6	0,4	0,6	0,2	3,3
SERVICIOS QUE PRESTA LA COMPETENCIA (EMPRESAS MEDIANAS)									
Ecu Line	3	3	2	3	3	1	3	1	
PONDERADO ECU.	0,3	0,3	0,2	0,6	0,45	0,1	0,45	0,1	2,5
Calvima	3	1	2	3	3	1	3	1	

Elaborado por: Gabriela Chacón

Fuente: Trabajo de campo

2.1.2.3.1 ANALISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

a) Empresas Grandes

A lo largo de los últimos treinta años, las empresas transnacionales han adquirido un poder sin precedentes. Sus actividades constituyen un fenómeno de la sociedad contemporánea de enorme trascendencia.

Las transnacionales son entidades jurídicas de derecho privado con una implantación territorial múltiple pero con un centro único para las decisiones estratégicas.

Se encuentran las empresas que tienen una estructura más grande en todos

Los niveles, tecnológico, inversión, personal, etc. Son las empresas

Multinacionales que tienen una matriz en el exterior y oficinas con el mismo nombre en varios países del mundo.

En todos los casos, las decisiones más importantes están centralizadas. El proceso de globalización y transnacionalización de mercados esta absorbiendo cada vez más el sector del transporte internacional de mercancía, grandes consorcios internacionales controlan de una forma masiva prácticamente todo el sector sin dar oportunidad al surgimiento de nuevas empresas por la fuerte competencia que representan. Son estas transnacionales las que ponen "las reglas del juego", las que establecen mercados, precios, cuotas, vías y las que se llevan las mayores ganancias. El transporte aéreo es uno de los casos límite, por ser un oligopolio, cuyas empresas líderes operan estrategias globales de competencia, basadas en el uso intensivo de recursos de la frontera tecnológica, siendo al mismo tiempo, fuertemente protegidas en sus respectivos mercados domésticos.

Los primeros diez operadores marítimos mundiales controlan cerca de 4 millones de TEUS, equivalente a 52,1 % del total mundial que sumados a los 27,4 % que controlan los quince operadores siguientes dan como resultado un control del 79,5 % de los TEUS movidos a nivel mundial por parte de los 25 principales operadores marítimos. También se hace cada vez mayor la concentración por

parte de estos operadores marítimos, cada año los primeros operadores obtienen mayor número de barcos con mayor capacidad marítima.

Otra característica es la movilidad que no solo se refiere a las decisiones empresariales que permiten ganar cuota de mercado y aumentar su capacidad de carga, sino al amplio proceso de fusiones y adquisiciones experimentado en el último decenio lo cual lleva consigo la unión de varios consorcios para fortalecerse aun más, tener mayor cuota de mercado y ganancias, reforzando sus niveles de concentración y centralización de actividades.

Estas grandes empresas navieras además de mover sus propias unidades también fletan y controlan otras embarcaciones que forman parte de su amplia red de disponibilidad de carga para asegurar las frecuencias y la fiabilidad de sus rutas y servicios. Ello suponen que incrementan su grado de control del mercado y por tanto aseguran una amplia oferta que asocian a las empresas ubicadas en las proximidades del hub marítimo . Este amplio proceso de juego de las fuerzas del mercado, aprovechando las economías de escala, la dinámica de los fletes y las relaciones en torno a la sobrecapacidad de flota, alimentan las alianzas marítimas entre compañías.

No es menos cierto, por lo tanto la conformación de varias alianzas con el objetivo de reducir costos y aprovechar las sinergias entre las propias compañías a la hora de planear las frecuencias y los sentidos de las rutas.

b) Empresas Medianas: Se encuentran las empresas nacionales que tienen representaciones de varios agentes de carga alrededor del mundo. Muchas de estas empresas se han calificado con las ISO lo que les da una gran ventaja en el mercado exigente del transporte de carga.

Esta clase de empresas han invertido en tecnología para poder ofrecer a los clientes un adicional al manejo de cargas de importación o exportación.

c) Empresas Pequeñas: Son las empresas pequeñas nacionales que no cuentan con certificaciones que le permiten ser consideradas agencias de carga sino que

subcontratan a varios proveedores locales que les facilite el ingreso de información para las importaciones o exportaciones.

Conclusión: De acuerdo al análisis anterior se puede decir que la competencia es una **amenaza media** para la empresa.

2.1.2.4 Organismos de control

Los organismos de control están directamente relacionados con la naturaleza de la empresa y de la actividad que realiza, es decir que la empresa es controlada por la Superintendencia de Compañías, el SRI.

La empresa debe regirse de acuerdo a las leyes, estatutos y ordenanzas que estas instituciones dictan y emiten permanentemente. Estas instituciones controlan y establecen los parámetros para el funcionamiento de las empresas, de acuerdo a su clasificación y actividad económica.

Conclusión: el control ejercido a la empresa tiene algunas deficiencias y duplicidades pues los organismos y normativas impiden que la empresa avance al ritmo del mercado por lo que constituye una **amenaza media** para la empresa.

2.2 ANALISIS INTERNO

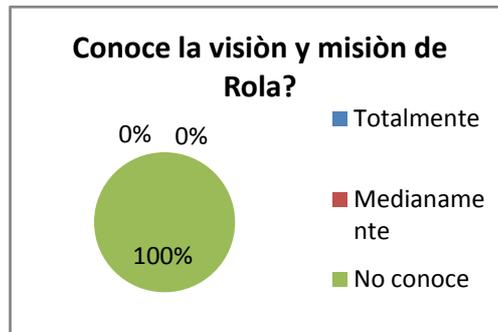
Es el revelamiento de los factores clave que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presentan la organización, su funcionamiento y operación con la misión.

Los gráficos estadísticos que se encontrarán a continuación provienen de la Investigación de campo, en la que se utilizaron encuestas. Los datos recogidos fueron tabulados y se graficaron. Posteriormente los resultados fueron analizados y se determinó si estos representan fortalezas o debilidades de la empresa.

2.2.1. Capacidad Administrativa

1. Conoce la visión y misión de Rola S.A?

Gráfico 50. Conoce la Visión y Misión de la empresa



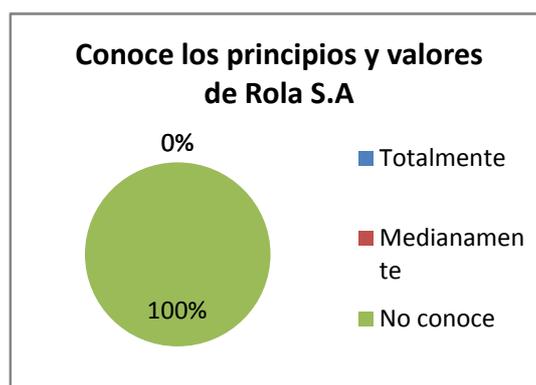
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados no conocen la visión y misión de la empresa, por lo que se considera una **debilidad alta**.

2. Conoce los principios y valores de la empresa?

Gráfico 51. Conoce los principios y valores de Rola



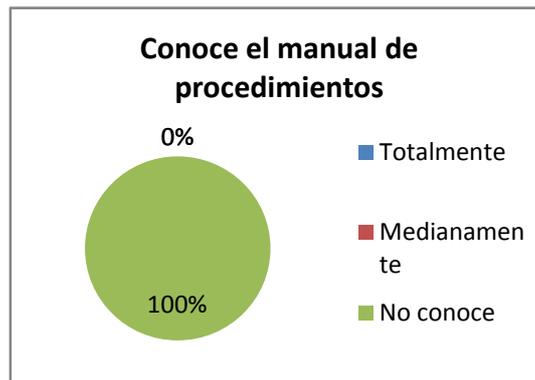
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados no conocen l visión y misión de la empresa, por lo que se considera una **debilidad alta**.

3. Conoce el manual de procedimientos de la empresa:

Gráfico 52. Conoce el manual de procesos



Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados no conocen el manual de procedimientos por lo que se considera una **debilidad alta**

4. Conoce los objetivos de la empresa:

Gráfico 53. Conoce los objetivos de Rola



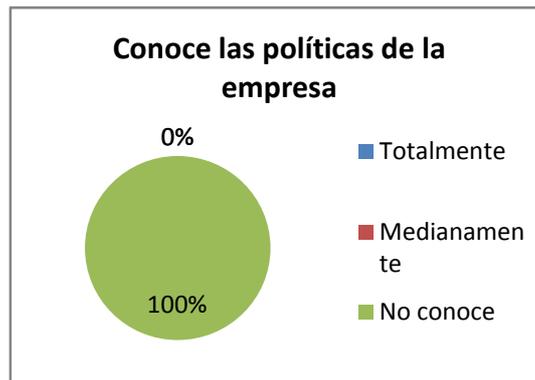
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados no conocen los objetivos de la empresa por lo que se considera una **debilidad alta**.

5. Conoce las políticas de la empresa

Grafico 54. Conoce las políticas de Rola



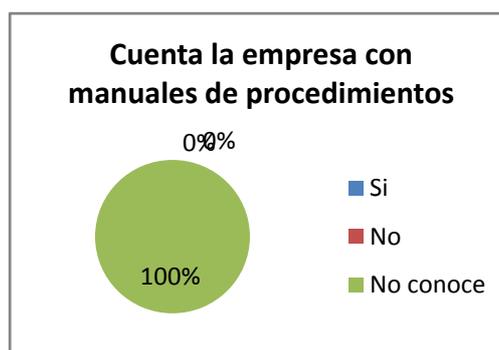
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados no conocen las políticas de la empresa por lo que se considera una **debilidad alta**.

6. Cuenta la empresa con manuales de procedimientos

Grafico 55. Manuales de procedimientos



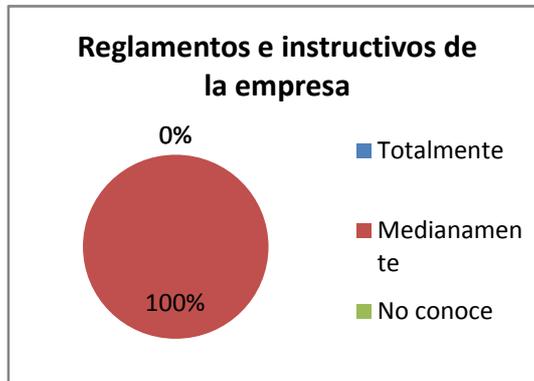
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados no conocen si existe manuales de procedimientos por lo que se considera una **debilidad alta**.

7. ¿Conoce los reglamentos e instructivos de la empresa?

Gráfico 56. Reglamentos e instructivos de Rola



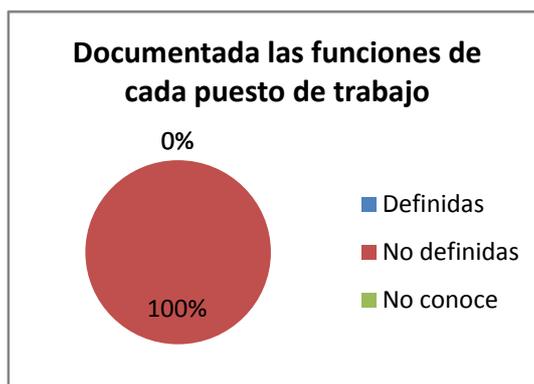
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados no conocen los reglamentos e instructivos de la empresa por lo que se considera una **debilidad media.**

8. Están definidas documentalmente las funciones de cada puesto de trabajo

Gráfico 57. Está documentada las funciones de Rola



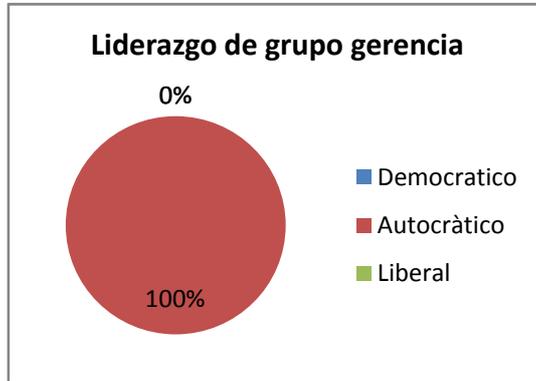
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que no están definidas las funciones de cada puesto de trabajo por lo que se considera una **debilidad alta.**

9. El grupo gerencial de Quito tiene un liderazgo:

Gráfico 58. Liderazgo de gerencia de Rola



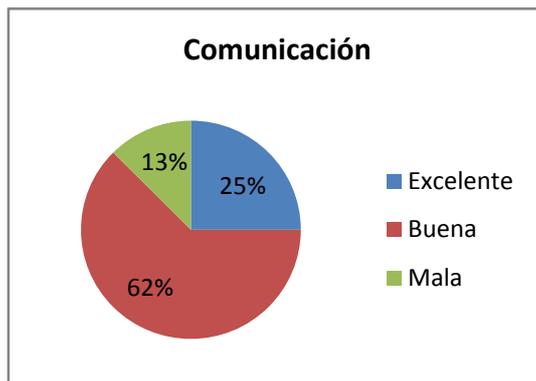
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que la gerencia tiene un liderazgo autocrático por lo que se considera una **debilidad alta**.

10. La comunicación dentro de la empresa es:

Gráfico 59. Comunicación dentro de la empresa



Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que la comunicación es buena por lo que se considera una **debilidad media**.

11. El grado de motivación y compromiso dentro de la empresa es:

Gráfico 60. Grado de motivación y compromiso



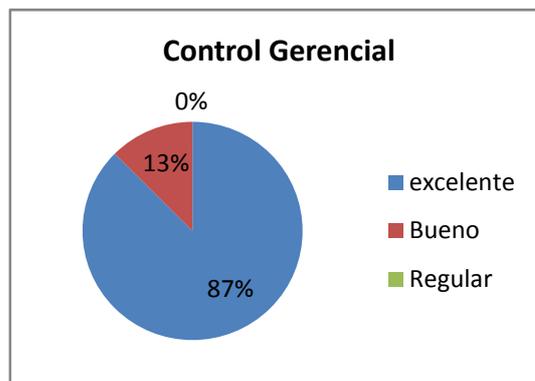
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: La motivación y compromiso de los empleados es media por lo que se considera una **debilidad media**.

12. El control gerencial es:

Gráfico 61. Control de Gerencia de Rola



Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que el control es excelente por lo que se considera una **fortaleza alta**.

2.2.2 Capacidad Financiera

1. ¿Se utilizan indicadores financieros para medir el desempeño de la gestión:

Grafico 62. Indicadores Financieros de Rola



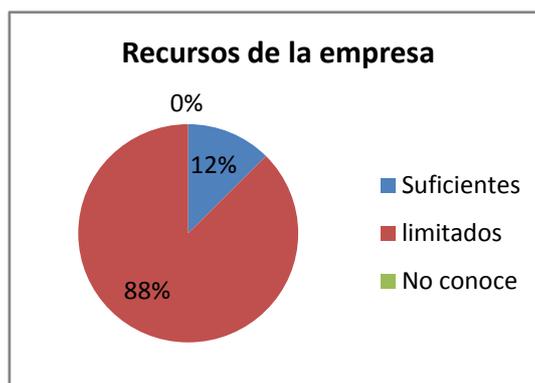
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que no conocen si existen indicadores financieros por lo que se considera una **debilidad alta**.

2. Los recursos con que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades:

Grafico 63. Recursos de Rola



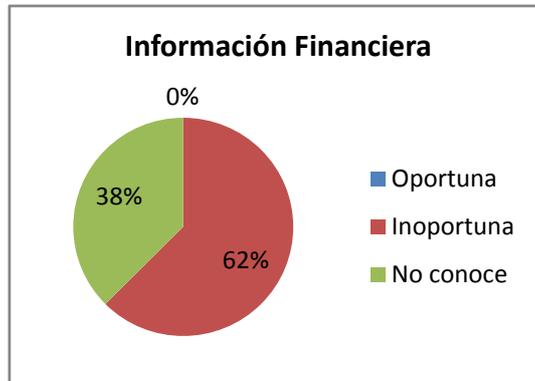
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que los recursos de la empresa son limitados por lo que se considera una **debilidad alta**.

3. La información financiera es:

Gráfico 64. Información Financiera de Rola



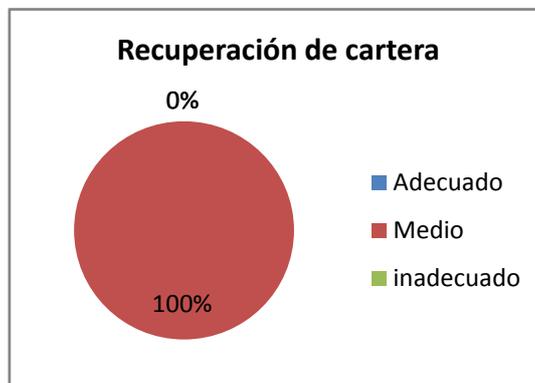
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que la información Financiera es inoportuna por lo que considera una **debilidad media**.

4. El proceso de recuperación de cartera es:

Gráfico 65. Recuperación de cartera Rola



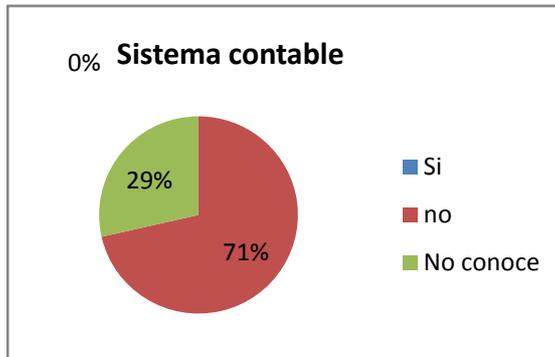
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que la recuperación de cartera es media por lo que se considera una **fortaleza media**.

5. Cuenta con un sistema contable para el giro del negocio:

Gráfico 66. Sistema contable de Rola



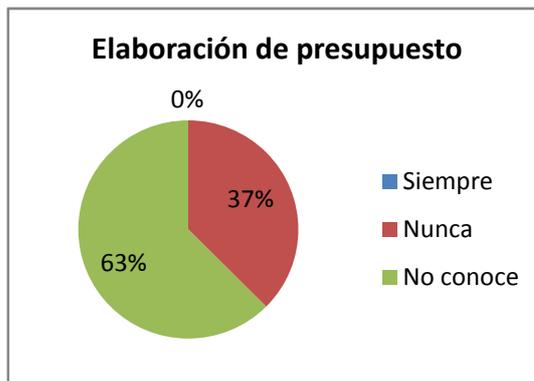
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que la empresa no cuenta con un sistema contable para el giro del negocio por lo que se considera una **debilidad alta**.

6. Existe coordinación con las demás áreas de la empresa para elaboración de presupuestos.

Gráfico 67. Elaboración de presupuesto de Rola



Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que no les hacen participar en la elaboración de presupuesto por lo que se considera una **debilidad media**.

7. La empresa mantiene al día los pagos a proveedores:

Gráfico 68. Pagos a proveedores de Rola



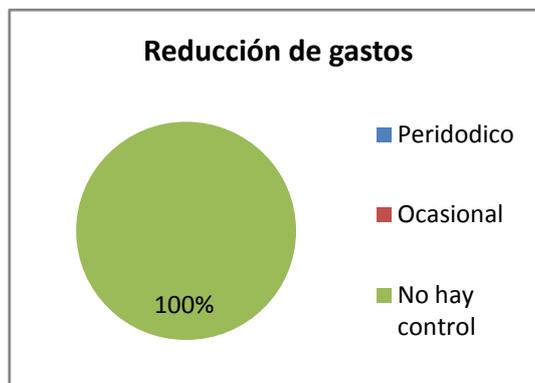
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que si mantienen al día los pagos a los proveedores por lo que se considera una **fortaleza alta**.

8. Se implementa un sistema de reducción de gastos mediante control

Gráfico 69. Reducción de gastos de Rola



Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican no hay control en la reducción de gastos por lo que se considera una **debilidad alta**.

2.2.3 Capacidad de Talento Humano

1. Existen programas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?

Gráfico 70. Programas de Recursos Humanos



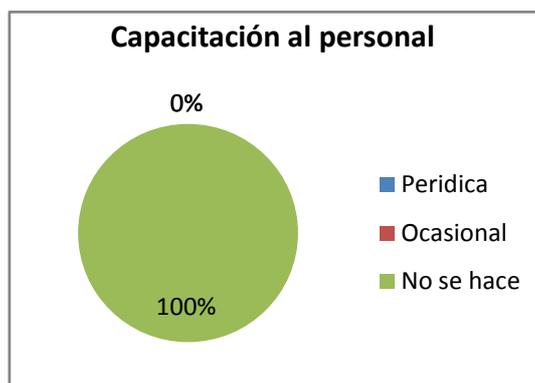
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que no existen programas de recursos humanos por lo que se considera una **debilidad alta**.

2. La capacitación que se da al personal es:

Grafico 71. Capacitación al personal de Rola



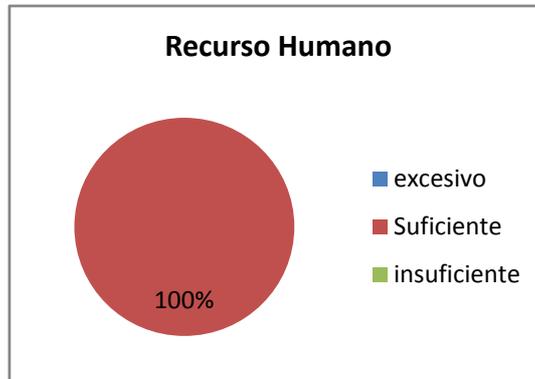
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que no tienen capacitación por lo que se considera una **debilidad alta**.

3. El recurso humano con que cuenta la empresa es:

Gráfico 72. Recurso Humano de Rola



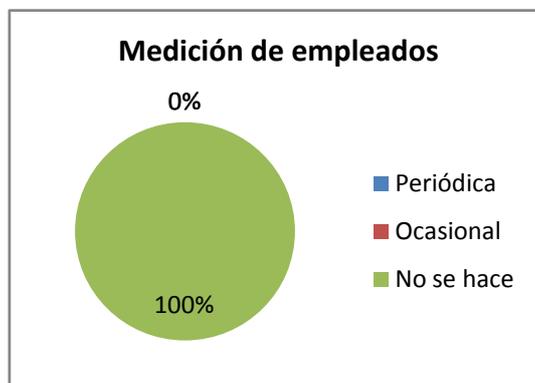
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que el recurso Humano es suficiente para cumplir con sus actividades por lo que se considera una **fortaleza alta**.

4. El rendimiento de cada empleado se mide de forma

Gráfico 73. Medición de empleados de Rola



Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que no se hace una medición por lo que se considera una **debilidad alta**.

5. Se reconoce el trabajo bien hecho del personal:

Gráfico 74. Reconocimiento del trabajo bien hecho de Rola



Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que no existe un reconocimiento al trabajo bien hecho por lo que se considera una **debilidad alta**.

6. Los empleados reciben retroalimentación de su rendimiento de forma:

Gráfico 75. Retroalimentación al personal de Rola



Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que no se les ha dado una retroalimentación de su rendimiento por lo que se considera una **debilidad alta**.

7. Las remuneraciones del personal son:

Gráfico 76. Remuneraciones del personal de Rola



Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que las remuneraciones están de acuerdo a la ley por lo que se considera una **fortaleza media**.

8. El grado de motivación del personal es:

Gráfico 77. Motivación del personal de Rola



Fuente: Encuesta a empleados

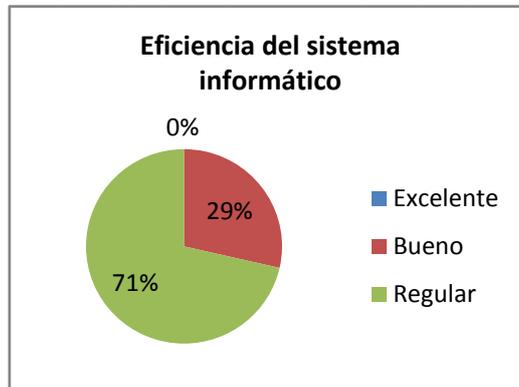
Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que existe una motivación media por lo que se considera una **debilidad media**.

2.2.4 Capacidad Tecnológica

1. La eficiencia del sistema informático es:

Gráfico 78. Eficiencia del sistema Informático de Rola



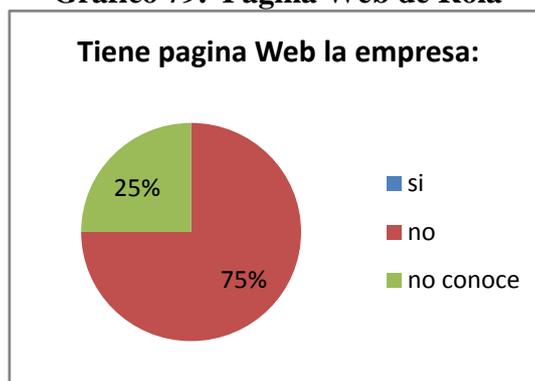
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican el sistema informático es bueno por lo que se considera una **debilidad alta**.

2. Tiene la empresa una pagina WEB

Gráfico 79. Pagina Web de Rola



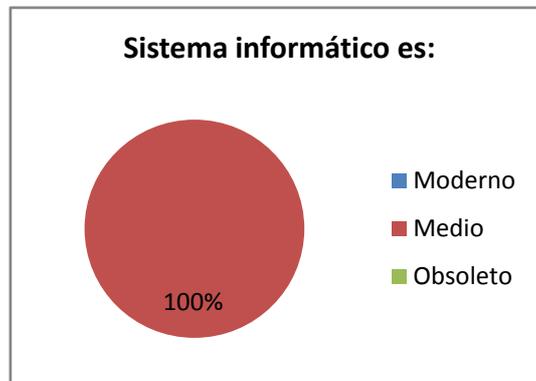
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que no existe una pagina WEB por lo que se considera una **debilidad alta**.

3. El sistema informático usado en la empresa es:

Gráfico 80. Sistema Informático de Rola



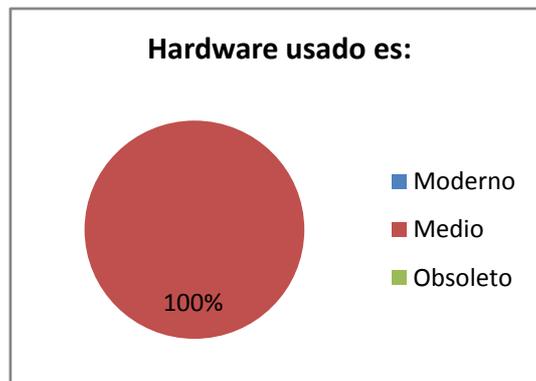
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que el sistema informático es medio por lo que se considera una **debilidad media**.

4. El hardware y software usado en la empresa es:

Gráfico 81. hardware y software de Rola



Fuente: Encuesta a empleados

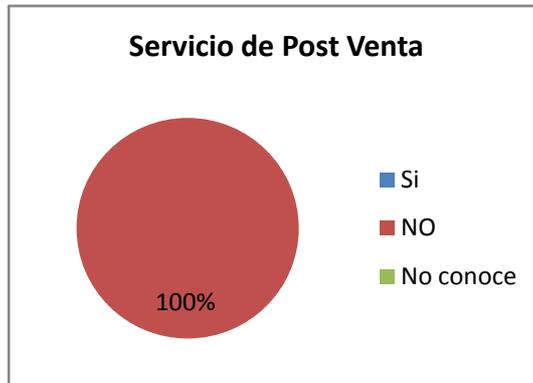
Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que el hardware de la empresa es media por lo que se considera una **debilidad media**.

2.2.5 Capacidad de servicio:

1. Existe post venta de servicios?

Gráfico 82. Servicio de Postventa



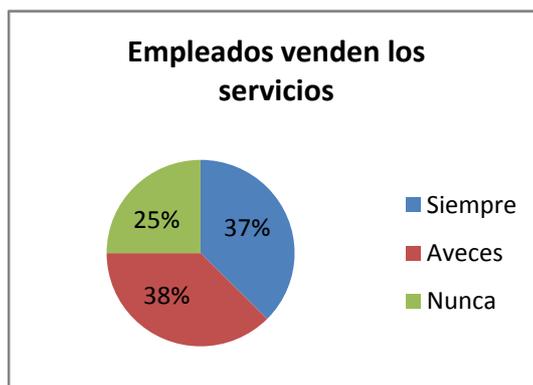
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados indican que no se realiza el servicio de post venta por lo que se considera una **debilidad media**.

2. Los empleados venden los servicios que tiene Rola:

Gráfico 83 Venta de servicios por parte de empleados



Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: Los empleados hablan medianamente de los servicios con que cuenta la empresa por lo que se considera una **debilidad media**.

3. Existe un call center para captar nuevos clientes y posicionamiento de marca?

Gráfico 84. Call center y posicionamiento de marca



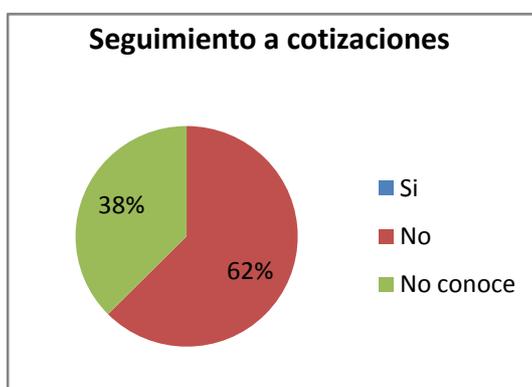
Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: No existe una call center para captación de nuevos clientes y posicionamiento de marca por lo que se considera una **debilidad alta** para la empresa.

4. Se realiza un seguimiento continuo de las cotizaciones enviadas a los clientes?

Gráfico 85. Seguimiento a cotizaciones



Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Conclusión: No existe un seguimiento continuo a las cotizaciones enviadas a los clientes por lo que se considera una **debilidad media**.

2.3 FODA

“El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas, proyectos o empresas.”

Este se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada Matriz FODA, en la que el nivel horizontal analiza los factores positivos y los negativos.

2.3.1 Tabulación

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables de la empresa y los factores externos, considerados no controlables.

Las **Fortalezas**: Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase.

Las **Oportunidades**: Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las **Debilidades**: Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las **Amenazas**: Son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

2.3.1.1 Matriz de aprovechamiento

Consta de las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la empresa.

2.3.1.2 Matriz de vulnerabilidad

Proviene de las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos,

determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la empresa deberá asumir hacia el futuro deseable.

El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana y qué nivel de excelencia se pretende lograr.

Captando la “voz del cliente”, este instrumento metodológico permite mejorar el enfoque de la planificación estratégica a realizar una comparación de las Fortalezas,

Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee una organización o entidad y confrontándolas en cuatro tipo de análisis:

- Análisis del Entorno Interno

Compara Fortalezas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “Cómo” las Debilidades minimizan las Fortalezas.

- Análisis del Entorno Externo

Compara Oportunidades con Amenazas logrando como resultado el establecimiento de “Cómo” la Amenazas inciden en las Oportunidades.

- Análisis de Potencialidad

Comprara oportunidades con fortalezas, logrando como resultado el establecimiento de “Cómo” la Fortalezas maximizan las Oportunidades.

- Análisis de Vulnerabilidad

Comprara Amenazas con Debilidades logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las debilidades incrementan las amenazas.

2.3.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

A continuación se muestra la tabla 7 de la matriz de impacto Externa de la empresa Rola S.A:

TABLA 7. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA										
No.	Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
								5	3	1
	MACROAMBIENTE									
	FACTORES ECONOMICOS									
1	Producto Interno Bruto					x			A3	
2	Inflación					x			A3	
3	IPC						x			A1
4	Riesgo País				x			A5		
5	Tasas de Interés			x						O1
6	Comercio Exterior		x						O3	
7	FACTORES LEGAL	x						O5		
8	FACTOR POLITICO					x			A3	
9	FACTOR SOCIAL				x			A5		
10	FACTOR TECNOLOGICO		x						O3	
	MICROAMBIENTE									
	PROVEEDORES: Encuestas									
1	Calidad de atención Rola	x						O5		
2	Calidad de servicio	x						O5		
3	Precios de servicios	x						O5		
4	Crédito y facilidad de pago				x			A5		
5	Cumplimiento de pagos	x						O5		
6	Relación Comercial				x			A5		
7	Imagen de Rolasa		x						O3	
8	Servicio de entrega de doc.				x			A5		
9	Reuniones con Directivos				x			A5		
10	Fechas de arribo					x			A3	
11	Atención al cliente para Rola	x						O5		
12	Procesos para dar servicio					x			A3	
	CLIENTES: Encuestas									
1	Conocen la variedad de servicios					x			A3	
2	Calidad de atención		x						O3	
3	Calidad de servicio de transporte		x						O3	
4	Personal que atiende	x						O5		
5	Horario de atención	x						O5		
6	Asesoramiento del personal		x						O3	
7	Habilidades sociales y actitud	x						O5		
8	Precios por servicio local		x						O3	
9	Satisfacción del servicio	x						O5		
10	Volverá a usar los servicios	x						O5		
11	Servicios de mayor frecuencia					x			A3	
12	Requerimientos de información					x			A3	
	COMPETENCIA				x			A5		
	ORGANISMOS DE CONTROL					x			A3	

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

2.3.3 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

A continuación se muestra la Tabla 8 de la matriz de impacto interno:

TABLA 8 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA										
No.	Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA							5	3	1
1	Conoce Visión				x			D5		
2	Conoce Principios y Valores				x			D5		
3	Conoce Manual de procedimiento				x			D5		
4	Conoce Objetivos				x			D5		
5	Conoce las políticas				x			D5		
6	Tiene Manuales de procesos				x			D5		
7	Conoce los instructivos y reglamento					x			D3	
8	Documentada las funciones				x			D5		
9	Liderazgo del grupo Gerencial				x			D5		
10	Comunicación interna					x			D3	
11	Motivación y compromiso					x			D3	
12	Control Gerencial	x						F5		
	CAPACIDAD FINANCIERA									
1	Indicadores Financieros que miden desempeño				x			D5		
2	Suficiencia de recursos				x			D5		
3	Información Financiera					x			D3	
4	Recuperación de cartera		x						F3	
5	Sistema Contable				x			D5		
6	Elaboración de presupuestos con demás dep.					x			D3	
7	Pagos a proveedores	x						F5		
8	Periodo de control de reducción gastos				x			D5		
	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
1	Programas de Contratación, capacitación y evaluación				x			D5		
2	Capacitación al personal				x			D5		
3	Recurso Humano suficiente	x						F5		
4	Medición de rendimiento				x			D5		
5	Reconocimiento de trabajo bien hecho				x			D5		
6	Retroalimentación al personal				x			D5		
7	Remuneración del personal		x						F3	
8	Grado de motivación					x			D3	
	CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1	Eficiencia del sistema informático	x						F5		
2	Cuenta con pagina WEB				x			D5		
3	Sistema informático		x						F3	
4	Hardware usado		x						F3	
5	Software usado		x						F3	

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

2.3.4 MATRIZ DE APROVECHAMIENTO

A continuación se muestra la tabla 9 con la matriz de aprovechamiento:

Fortalezas	Impacto	Oportunidades											TOTA L		
Existe un eficiente control gerencial	5	Tasas de interés tienden a la baja	1	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	35
Recuperación de cartera media	3	Comercio Exterior	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	23
Pagos puntuales a proveedores	5	Leyes y reglamentos claros	1	3	5	1	5	5	1	1	1	1	1	1	41
Recurso Humano Suficiente	5	de software y hardware	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	57	
Remuneración del personal acorde a la ley	5	Calidad de servicio por parte de proveedores	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	23	
Buena Calidad de	3	Precios de servicio de proveedor	1	1	1	1	5	3	3	3	3	3	3	34	
		buena Imagen de Rolasa	1	1	1	1	3	5	3	3	3	3	3		
		Servicio al cliente para Rola	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
		Calidad de atención por parte de proveedores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
		transporte exterior	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
		Buena Satisfacción de servicio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
		Cientes que continuarán trabajando con Rola	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

atención al cliente														
Buena calidad de atención a proveedores	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	3	5	1	38
Buen asesoramiento del personal	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	3	1	19
Precios competitivos	3	3	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	3	26
Buenas habilidades sociales por parte de los empleados	5	1	1	1	1	5	5	3	5	5	3	5	5	40
TOTAL	12	16	18	12	36	30	22	26	30	18	30	24		

TABLA 9. MATRIZ DE APROVECHAMIENTO

Elaborado por: Gabriela Chacón

Fuente: Datos de FODA

2.3.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

TABLA 10. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

	AMENAZAS	Inflación, PIB Riesgo país,IPC	Factor Social	Factor Político	facilidad de pago	Comercial proveedores	Servicio de entrega de dox keunones con Directivos	Fechas de arribo	Procesos para dar servicios a Rola	Clientes no conocen todos los servicios	mayor frecuencia	Requerimientos de información	Competencia	Organismos de Control	TC
DEBILIDADES	Impacto	3	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	
No conocen la visión	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Empleados no conocen principios y valores	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	26
Empleados no conocen manuales de procedimientos	5	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	5	5	1	38
Empleados no conoce Objetivos	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	5	5	1	38
Empleados no conoce políticas	5	1	1	1	5	1	1	5	5	5	1	5	5	1	42

Empleados no tiene manuales de procesos	5	1	1	1	5	1	5	1	5	5	5	1	5	5	1	42
Empleados no conoce los instructivos y reglamentos	3	1	1	1	5	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	32
No está documentada las funciones	5	1	1	1		1	1	1	5	5	5	1	5	5	1	33
Existe un liderazgo autocrático	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	26
Comunicación interna débil	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	30
Falta de motivación y compromiso	3	1	1	1	1	1	1	3	5	3	5	1	3	3	1	30
No hay indicadores financieros que midan el desempeño	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	22
No hay suficiencia de recursos	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	26
No hay información financiera a tiempo	3	1	1		3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	21

No cuenta con sistema contable	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	26
No se realizan los presupuestos con demás dep.	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	16
No hay período de revisión de reducción de gastos	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	18
No hay programas de contratac., capacitación y evaluación	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	26	
No hay capacitación del personal	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	26	
No hay medición del rendimiento	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	22	
No hay reconocimiento del trabajo bien hecho	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	26	
No hay retroalimentación al empl.	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	26	
No hay motivación	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	5	1	22	

No hay página WEB	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	30
Insuficientes sistema infomrático	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	5	1	22
Harwarde y software usado obsoleto	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	5	1	22
No hay servicio de post venta	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	5	1	24
Empleados no venden el servicio	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	22
No hay call center para captación de nuevos clientes y posicionamiento de marca	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	30
No hay adecuado seguimiento de cotizaciones	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	22
TOTAL	30	30	29	43	32	42	44	66	62	116	44	116	132	36			

Elaborado por: Gabriela Chacón

2.3.6 HOJA DE TRABAJO FODA

TABLA 11. HOJA DE TRABAJO

<p><u>FORTALEZA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con número adecuado de Recurso Humano. - La empresa paga puntualmente a sus proveedores. - Buena calidad de atención a clientes y proveedores - La recuperación de cartera es eficiente. - Buenas habilidades sociales por parte de los empleados - Existe un eficiente control por parte de gerencia. 	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de servicios recibida por parte de proveedores. - Adecuadas referencias de buen servicio por parte de clientes. - Buenas referencias comerciales por parte de proveedores. - Calidad de servicio de transporte por parte de agentes en el exterior. - Clientes continuarán solicitando el servicios de Rolasa. - Utiles sistemas informáticos en el mercado.
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -La empresa no cuenta con manuales de procesos. -Los empleados no conocen el direccionamiento estratégico de ROLA. - Los empleados no conocen los instructivos ni reglamentos. - Los requerimientos de información no son atendidos de manera eficiente. -La empresa no cuenta con una pagina WEB, ni sistemas informáticos actualizados. - No existe procesos que permita el posicionamiento de marca y captación de nuevos clientes. 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La competencia en el medio es muy alta. -No todos los clientes conocen la variedad de servicios que ofrece la empresa. -Las fechas de arribo no siempre son cumplidas por parte de los proveedores. -Los proveedores no tienen claro los procesos para brindar el servicio a la empresa.

Fuente: Empresa Rola trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

2.3.7 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

TABLA 12 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS		O1. Calidad de servicios recibida por parte de proveedores.	A1. La competencia en el medio es muy alta.
		O2. Adecuadas referencias de buen servicio por parte de clientes.	A2. No todos los clientes conocen la variedad de servicios que ofrece la empresa.
INTERNAS		O3. Buenas referencias de pago por parte de proveedores.	A3. Las fechas de arribo no siempre son cumplidas por parte de los proveedores.
		O7. Calidad de servicio de transporte por parte de agentes en el exterior.	A4. Los proveedores no tienen claro los procesos para brindar el servicio que requiere la empresa.
FORTALEZAS		O5. Clientes continuarán solicitando el servicios de Rolasa.	
		O4. Útiles sistemas informáticos en el mercado.	
	F1.Cuenta con número adecuado de	F3 – F2 - O1- O3 -O6 Iniciar una negociación con proveedores en relación las condiciones de crédito para mejorar el movimiento e flujo de caja y mejorar los procesos.	F1 - F6 - F4 - A1 Implementar parámetros de medición de rendimientos en base a una análisis de servicio post venta, seguimiento de cotizaciones.

<p>Recurso Humano.</p> <p>F2. Buena calidad de atención a proveedores.</p> <p>F3. La empresa paga puntualmente a sus proveedores.</p> <p>F4. Buenas habilidades sociales por parte de empleados.</p> <p>F5. La recuperación de cartera es eficiente.</p> <p>F6. Existe un eficiente control por parte de gerencia.</p>	<p>F1 - O2 - O3 - O4 -O5 El personal debidamente capacitado puede asesorar a los clientes para la satisfacción de clientes y proveedores.</p> <p>F2 - F4 - O4 -O3 -O7 Implementar o mejorar el sistema informático (incluido hardware y software) para mejorar la calidad en la comunicación.</p> <p>F5 - O2 - O4 - 07 Fidelizar la relación con los clientes en base a sus habilidades sociales y su capacitación.</p> <p>F6 - O7 Crear parámetros eficientes de control por parte de gerencia para revisión de la calidad de servicio de transporte y un correcto asesoramiento a clientes.</p>	<p>F6 - A2 Establecer parámetros eficientes de control gerencial que permitan analizar si la comunicación fluye hacia los clientes.</p> <p>F1 - F6 - A3 El personal capacitado y motivado puede promocionar todos los servicios con los que cuenta la empresa, con ayuda del control gerencial y sus buenas habilidades sociales.</p> <p>F5 -A1 Mantener un control gerencial eficiente e implementar un sistema contable que mantenga información financiera a tiempo para que permita una adecuada recuperación de cartera.</p> <p>F3 - A4 -A5 El pago puntual a sus proveedores debe ser tomado en cuenta para que se pueda obtener beneficios en fechas de arribo y procesos que la empresa requiere.</p>
<p>DEBILIDADES</p>		
<p>D1. La empresa no cuenta con manuales de procesos y funciones.</p>	<p>D1 - O5 Establecer una gestión por procesos y manuales actualizados, buscando la eficiencia y eficacia.</p>	<p>D1 - D2 - D4 - A1 La empresa debe implementar la gestión por procesos para ser competitivos.</p>

<p>D2. Empleados no conocen el direccionamiento estratégico</p> <p>D3. La empresa no Cuenta con una pagina WEB, sistemas informáticos actualizados.</p> <p>D4. No existen procesos que permitan el posicionamiento de marca y captación de nuevos clientes.</p>	<p>D2 - O4 Determinar instructivos y reglamentos orientados a satisfacer las necesidades de clientes</p> <p>D3 -D4 - O5 Establecer la visión, misión, políticas y objetivos de la empresa para que los empleados conozcan que hace la empresa y hacia donde va.</p> <p>D5 - O7 Buscar opciones económicas de tecnologías que proporcionen de una página Web y sistemas informáticos para los diferentes departamentos (contables y servicios al cliente)</p> <p>D6 - O4 Incluir en el manual de procesos el manejo del callcenter que permita posicionar la marca y captar nuevos clientes.</p>	<p>D1 - A2 La empresa debe proporcionar los manuales de funciones para que el personal sepa que es lo que debe hacer en tiempo y forma, de esta manera los requerimientos de información serán atendidos de forma eficiente.</p> <p>D5 - D3 - D4 - A3 -A1 Implementar una página Web de la empresa para que los clientes puedan conocer los servicios, políticas, objetivos de la empresa permitiéndole ser más competitivo.</p> <p>D4 - A1 - A3 Implementar programas de contratación, capacitación y evaluación al personal para motivarlos, comprometerlos con la empresa y sobretodo para que la comunicación interna sea más efectiva.</p> <p>D2 - D3 A4 - A5 Mantener reuniones con los proveedores para afianzar las relaciones comerciales, mejoras en el servicio y buenas condiciones de pago y en general de los procesos que la empresa requiere.</p>
---	---	---

Fuente: Trabajo de campo Rolasa

Elaborado por: Gabriela Chacón

2.3.9 SINTESIS DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (F-O)

F3 – F2 - O1- O3 -O6 Iniciar una negociación con proveedores en relación las condiciones de crédito para mejorar el movimiento e flujo de caja y mejorar en el servicio.

F1 - O2 - O3 - O4 -O5 El personal debidamente capacitado puede asesorar a los clientes para la satisfacción de clientes y proveedores.

F2 - F4 - O4 -O3 -O7 Implementar o mejorar el sistema informático (incluido hardware y software) para mejorar la calidad en la comunicación.

F5 – O2 – O4 – 07 Fidelizar la relación con los clientes en base a capacitaciones al personal y su potencialización para obtener beneficios futuros.

F6 - O7 Crear parámetros eficientes de control por parte de gerencia para revisión de la calidad de servicio de transporte y un correcto asesoramiento a clientes.

ESTRATEGIAS FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)

F1 - F6 - F4 - A1 Implementar parámetros de medición de rendimientos en base a una análisis de servicio post venta, seguimiento de cotizaciones, indicadores financieros.

F6 - A2 Establecer parámetros eficientes de control gerencial que permitan analizar si la comunicación fluye hacia los clientes.

F1 - F6 - A3 El personal capacitado y motivado puede promocionar todos los servicios con los que cuenta la empresa, con ayuda del control gerencial y sus buenas habilidades sociales.

F5 –A1 Mantener un control gerencial eficiente e implementar un sistema contable que mantenga información financiera a tiempo para que permita una adecuada recuperación de cartera.

F3 - A4 -A5 El pago puntual a sus proveedores debe ser tomado en cuenta para que se pueda obtener beneficios en fechas de arribo y procesos que la empresa requiere.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)

D1 - O5 Establecer una gestión por procesos y manuales actualizados, buscando la eficiencia y eficacia.

D2 - O4 Determinar instructivos y reglamentos orientados a satisfacer las necesidades de clientes

D3 -D4 - O5 Establecer la visión, misión, políticas y objetivos de la empresa para que los empleados conozcan que hace la empresa y hacia donde va.

D5 - O7 Buscar opciones económicas de tecnologías que proporcionen de una página Web y sistemas informáticos para los diferentes departamentos (contables y servicios al cliente)

D6 - O4 Incluir en el manual de procesos el manejo del callcenter que permita posicionar la marca y captar nuevos clientes.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)

D1 – D2 - D4 - A1 La empresa debe implementar la gestión por procesos para ser competitivos.

D1 - A2 La empresa debe proporcionar los manuales de funciones para que el personal sepa que es lo que debe hacer en tiempo y forma, de esta manera los requerimientos de información serán atendidos de forma eficiente.

D5 - D3 - D4 - A3 -A1 Implementar una página Web de la empresa para que los clientes puedan conocer los servicios, políticas, objetivos de la empresa permitiéndole ser más competitivo.

D4 - A1 - A3 Implementar programas de contratación, capacitación y evaluación al personal para motivarlos, comprometerlos con la empresa y sobretodo para que la comunicación interna sea más efectiva.

D2 - D3 A4 - A5 Mantener reuniones con los proveedores para afianzar las relaciones comerciales, mejoras en el servicio y buenas condiciones de pago y en general de los procesos que la empresa requiere.

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico se basa en una perspectiva común que unifica varios criterios de la empresa en donde se aprovecha las oportunidades futuras que se basan en el razonamiento y la experiencia que ha adquirido la empresa.

Se establece los principios y valores en base a un análisis de los actores involucrados como son: los clientes, empleados, socias y proveedores. Se establece la Misión para determinar la razón de existencia y naturaleza de la empresa, la Visión para determinar cómo se desea que la empresa sea proyecte al futuro. Se elaboran las políticas de la empresa, se dan iniciativas de estrategias y se elabora un mapa de estas que sirve de herramienta para el cumplimiento de los objetivos.

2.4.1 FILOSOFIA CORPORATIVA

La filosofía corporativa debería responder a tres preguntas: quién es la empresa y qué hace, cómo lo hace, y a dónde quiere llegar. En función de estos tres cuestionamientos, se pueden establecer que la filosofía corporativa que estaría compuesto por tres aspectos básicos:

- a) la misión
- b) los valores y principios
- c) la visión

Esta filosofía corporativa resume el punto de partida de cualquier programa de gestión de procesos.

En el gráfico 86 se plantea la filosofía corporativa para la empresa:

GRAFICO 86. FILOSOFIA CORPORATIVA ROLASA

Filosofía Corporativa:
Establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes, basadas en la calidad de servicio. Diversificar el negocio, manteniendo nuestro compromiso social. Procurar un crecimiento sostenido y sostenible

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

2.4.1.1 MATRIZ AXIOLOGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES

La elaboración de una matriz axiológica para una empresa puede ayudar y servir de guía para la formulación de una escala de valores.

Para elaborar una matriz axiológica se debe definir:

- Los principios y valores de la empresa: Debe establecer cual es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en

la operación y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc.

Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio corporativo.

<u>Grupo de Referencia</u>	<u>Principios</u>
Estado	Pago oportuno de impuestos
Sociedad	Responsabilidad social
Cliente	Negocios transparentes
Colaborador	Respeto – Participación
Accionista	Rentabilidad Justa
Empresa	Reglan claras – Honestidad

- Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- Realizada la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos.

Esta matriz será la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la empresa.

A continuación se muestra la tabla 13 la propuesta de los principios y valores para la empresa:

TABLA 13. MATRIZ AXIOLOGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES

ACTORES	DIRECTIVO	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES
PRINCIPIOS				
SEGURIDAD	X	X	X	X
INTEGRIDAD	X	X	X	X
PROFESIONALISMO	X	X	X	
HUMANISMO	X	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO	X	X	X	X
CALIDAD	X	X	X	
COOPERACION	X	X	X	X
INNOVACIÓN E INICIATIVA	X	X	X	
COMUNICACIÓN	X	X	X	X
SERVICIO	X	X	X	
COMPETITIVIDAD	X	X	X	
VALORES				
RESPECTO	X	X	X	X
LEALTAD	X	X	X	
HONESTIDAD	X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X
CREATIVIDAD	X	X	X	
EXCELENCIA	X	X	X	
DISCIPLINA	X	X	X	X
ACTUACIÓN ETICA	X	X	X	X

Elaborado por: Gabriela Chacón

Fuente: Trabajo de campo

Rolasa procura atraer, desenvolver, premiar y retener excelentes individuos que aprecian el valor de actuar como un equipo. Se crean oportunidades iguales para todos los funcionarios, sin discriminación de edad, limitaciones, etnia, sexo, estado civil, raza, religión u orientación sexual. No se perdona tratamientos injustos de cualquier especie, se trata a todas las personas con consideración y respeto.

A continuación se describe los principios con los que cuenta la empresa y que influyen en relación a directivos, empleados, proveedores y clientes:

Seguridad La empresa provee a todos sus funcionarios condiciones de trabajo seguras y saludables. Se cumple con las leyes y reglamentos relevantes a seguridad. Se mide constantemente y evalúa su performance de seguridad.



Integridad: Hacer lo correcto de acuerdo con los principios institucionales, en cumplimiento del deber.



Profesionalismo. Ejercer todas las tareas en base de conocimientos reales y objetivos; cultivar la indagación continua, la técnica para mejorar los procesos y sus resultados. Ser expertos en cada una de las labores que desempeñamos. No caer en la improvisación bajo ningún concepto. No asumir sino verificar.



Innovación e iniciativa. Transformar la creatividad en soluciones de valor en la cadena logística, eso es el valor agregado de la empresa.



Comunicación. Mantener un excelente sistema de comunicación donde la información se transmita correctamente y pueda ser entendida por todos los involucrados con la finalidad de trabajar en equipo y tener los resultados esperados en el tiempo determinado.



Servicio: Generar relaciones de diálogo, colaboración, contribución y solidaridad, con la convicción de que somos seres que vivimos en contextos sociales y culturales interdependientes y complejos.



Competitividad: Mantener niveles de alto desempeño en base al desarrollo de capacidades que generen ventajas con los recursos disponibles, que sobrevaloren el trabajo de comercio exterior.



Principios que guían la relación de Rola S.A con el exterior

Clientes

Rola S.A se esfuerza en proveer las soluciones más confiables y eficientes en el transporte de carga y documentos de sus clientes.

La empresa protege la propiedad y las informaciones que nos son confiadas por los clientes y otros involucrados.

Competencia

Rola cree en una competencia abierta y justa. No utilizan prácticas no éticas como medio de obtener ventajas sobre la competencia.

No se utiliza las informaciones adquiridas a través de actividades ilegales en detrimento de nuestros competidores u otros involucrados.

Asociados y Agentes de negocios

Los Principios de Negocios de ROLA guían sus decisiones para hacer negocios o para formar nuevas asociaciones. En la mayor extensión posible, se solicita que nuestros asociados observen los Principios de Negocios de la empresa. Cuenta con que sus agentes individuales en el exterior tengan una sola representación en el Ecuador y que cumplan esos principios.

2.4.2 VALORES

Los valores son necesarios para producir cambios a favor del progreso y se hacen posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos. Los valores primordiales para el buen desenvolvimiento de la empresa Rola son:

Respeto: Actuar con comprensión, consideración y deferencia a los derechos de los demás, para que esa relación se convierta en ejemplo.



Lealtad: Ejercer con honradez, fidelidad, convicción y compromiso, los principios rectores de nuestra institución.



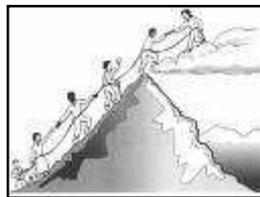
Honestidad: Pensar y actuar conforme a los principios morales y conducirnos con integridad en el uso de los recursos dentro y fuera de la institución, diciendo siempre la verdad.



Responsabilidad: Responder de mí mismo ante los demás, y cumplir las tareas asignadas con calidad, compromiso, seriedad y profesionalismo.



Cooperación: Obrar en función del bien común para alcanzar objetivos afines mediante el trabajo en equipo, en beneficio de la integración social.



Creatividad: Tener la capacidad de imaginar, crear y transformar las ideas en soluciones lógicas, y de expresar sus ideas e intuiciones innovadoras, a través de los diversos medios.



Excelencia: Forjar empleados llenos de valor y entusiasmo, esforzados por alcanzar su realización profesional, llegar a ella y continuar persistentemente en su perfección, mediante un proceso personal, institucional y social que fomente satisfacción y reconocimiento.



Disciplina: Se debe actuar ordenada y perseverantemente, seguir los lineamientos, ser autoexigentes para hacer las cosas de la mejor manera posible. Tener conciencia de nuestros deberes y responsabilidades individuales y de grupo.



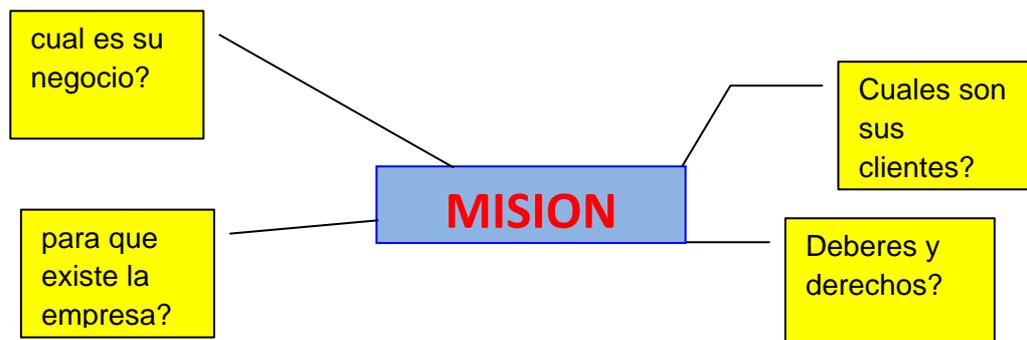
2.4.3 MISION

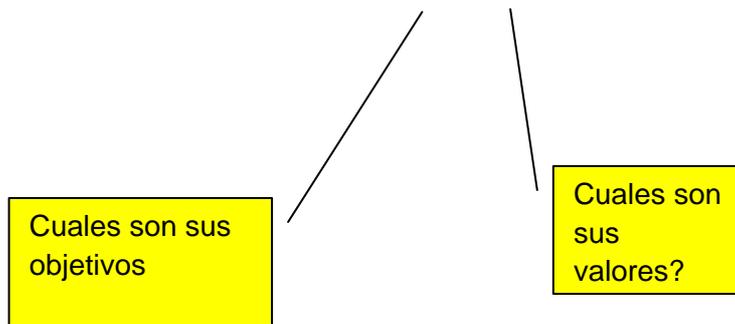
Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que se espera alcanzar.

En términos generales, en el gráfico 87 se muestran las preguntas claves para establecer la misión.

Gráfico 87. Preguntas claves para establecer la misión





Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. La misión no debe convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos.

Respondiendo a las preguntas claves y aplicándolas a la empresa de estudio tenemos:

1. ¿Cuál es el negocio?

Transporte de carga de importación, exportación y logística a través de una red mundial de agentes de carga.

2. ¿Para que existe la empresa?

Satisfacer las necesidades de sus clientes

3. ¿Cuáles son sus clientes?

Personas naturales o jurídicas que se dedican a importar y exportar sus mercaderías.

4. ¿Cuáles son sus objetivos?

Transportar carga desde y hacia Ecuador.

5. ¿Cuáles son sus valores?

Mejora continua, motivación, honestidad, innovación

6. ¿Cuáles son sus deberes y derechos?

Administrar la empresa con eficiencia y eficacia y contribuir al desarrollo del comercio exterior en el Ecuador.

La misión propuesta para la empresa sería entonces:

MISION DE ROLA S.A.

Rola S.A. presta servicios de transporte de carga aérea, marítima y logística, dando soluciones efectivas y eficientes a los requerimientos de servicio de nuestros clientes, a través de una red global de agentes y de procesos dinámicos, con una filosofía de mejora continua, innovación y control de costos, permitiéndonos generar el incremento de productividad y rentabilidad en beneficio de los socios, empleados y de sus clientes.

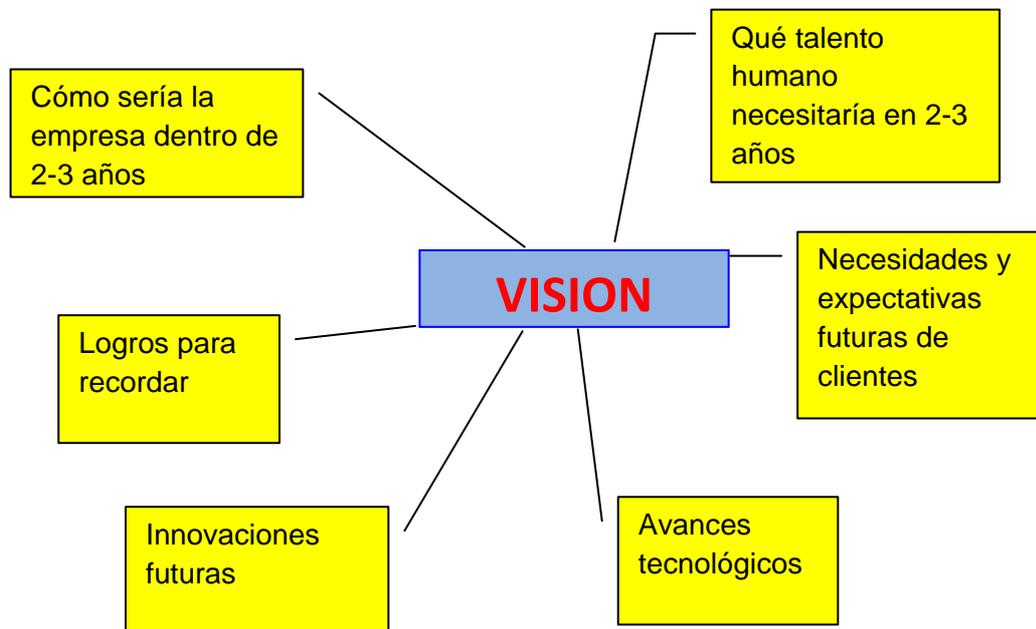
2.4.4 VISION

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy la empresa no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes,

de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una *visión* de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

Entonces cómo formular la Visión de la empresa Rola S.A? A continuación se muestra el gráfico 88 con la formulación de la visión de la empresa:

Gráfico 88. Formulación de la visión de la empresa



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

1. ¿Si todo tuviera éxito, como sería su empresa dentro de dos otros años?

Rola sería una empresa reconocida como líder en el transporte de carga aérea, marítima y de logística

2. ¿Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de cinco años?

Posicionamiento de marca en el mercado

Manejo de proyectos grandes con clientes multinacionales

Mejoramiento de imagen de la empresa

3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los servicios que ofrece su empresa?

Incremento de movimientos de carga consolidada, FCL.

Distribución y almacenaje de mercaderías.

4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

Implementación de sistemas de seguimiento de carga

5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los servicios que ofrece su empresa dentro de 3 o 5 años ?

Manejo de proyectos grandes.

6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría la empresa dentro de 2 o 3 años ?

Profesionales competitivos, con alta experiencia en comercio exterior

La visión que se plantea para Rola es:

Ser en los próximos tres años, una empresa reconocida en el servicio de carga internacional, de logística y distribución, contando con personal altamente capacitado, tecnología de punta y calidad en los procesos para alcanzar un posicionamiento de marca y una posición competitiva en la ciudad de Quito.

2.4.5 OBJETIVOS

Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: **supervivencia, crecimiento y utilidades**, es decir, tres voluntades organizacionales, independientes de las voluntades de los dirigentes. Además tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes.

Estos objetivos contingentes, implican metas cifradas.

Características de los objetivos:

1. Empezar con un verbo en infinitivo
2. Un atributo, o sea, una dimensión específica que lo defina
3. Una escala de medida
4. Una norma o un umbral
5. Un horizonte temporal

El objetivo que se plantea para Rola es:

Brindar servicios de transporte de importación - exportación aéreos, marítimos, de logística, de manera eficaz y eficiente, mediante una administración por procesos, un ambiente de trabajo óptimo para lograr la satisfacción de nuestros clientes y la rentabilidad del negocio.

De acuerdo a las diferentes áreas los objetivos generales son:

Clientes y Mercado:

- Satisfacer las necesidades del cliente y buscar su fidelidad.
- Diversificar el servicio para brindar mayor valor agregado.

Planificación y Gestión administrativas:

- Diseñar los procesos para el área administrativa.
- Desarrollar un Plan Estratégico.

Talento Humano:

- Crear un ambiente de trabajo óptimo.
- Capacitar permanentemente al personal.

Operaciones y servicio al cliente

- Diseñar los procesos para el área operativa y servicio al cliente

Rentabilidad y crecimiento:

- Establecer alianzas estratégicas con proveedores
- Tener un crecimiento de 5 % hasta fines del 2008.
- Incrementar las ventas en un 150 % hasta fines del 2009

2.4.5.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

En el tabla 14 se detallan los objetivos específicos de la empresa Rola S.A:

TABLA 14 OBJETIVOS ESPECÍFICOS EMPRESA ROLASA

AREAS	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
Operaciones y servicio al cliente	Excelencia Operativa y servicio al cliente	Contar con procesos que permitan el mejoramiento continuo	Desarrollar e implementar los procesos en el área operativa y servicio al cliente para optimizar la operación hasta diciembre del presente año.	Diseñar los procesos para el área operativa y servicio al cliente
Clientes y mercado	Satisfacción del cliente, marketing	Buscar la fidelidad de los clientes, Potencializar servicios, Posicionar la marca Captar nuevos clientes	Posicionarse en el mercado local .Tener un 90 % de clientes satisfechos con la atención al cliente Aumentar en un 200 % los clientes frecuentes hasta finales del 2009.	Establecer los estándares de calidad de servicio y dar seguimiento al cliente. Posicionar la marca.
Procesos administrativos	Efectividad estratégica	Tener procesos para el área administrativa bien definidos	Contar con procesos administrativos definidos, difundirlos y establecer su práctica hasta finales de enero del 2009	Desarrollar los procesos administrativos

Talento Humano	Talento Humano	Contar con talento humano capacitado en las áreas de operaciones y atención al cliente. Tener una ambiente optimo de trabajo	Desarrollar un plan de capacitación continua en las áreas de operación y atención al cliente hasta finales del mes de marzo 2009. Empoderar al personal permanentemente. Establecer canales adecuados de comunicación interna durante el próximo semestre.	Establecer las áreas en la que se requiere capacitación. Determinar las necesidades y falencias del empleado. Establecer el plan y cronograma de capacitación, cultura organizacional Implementar un entrenamiento cruzado
Rentabilidad y crecimiento	Efectividad financiera	Minimizar los costos y tiempos de procesos, incrementar el volumen de ventas	Incrementar en un 5 % anual la rentabilidad de la empresa durante el siguiente semestre. Aumentar las ventas en un 30 % hasta finales del presente año y en los dos años siguientes 150 %.	Establecer alianzas estratégicas. Diversificar el servicio. Establecer políticas para el uso adecuado de los recursos de la empresa y la capacidad instalada. Promocionar los servicios diversificados

Elaborado por: Gabriela Chacón

Fuente: Trabajo de campo

2.4.6 POLITICAS

“La política es el proceso y actividad, orientada ideológicamente, de toma de decisión de un grupo para la consecución de unos objetivos”

Las políticas que se plantean para la empresa son las siguientes:

2.4.6.1 Políticas Generales

1. El personal debe estar comprometido con la organización. Demostrándolo con su honestidad, responsabilidad, puntualidad y respeto en todo el ámbito del trabajo.
2. El personal debe conocer la Misión, Visión y Filosofía de la empresa.
3. El personal no discriminará, hará distinción o segregará a ningún individuo por sus creencias, raza o nacionalidad.
4. El personal mantendrá relaciones de trabajo respetuosas y corteses, independientemente de la labor que ejecute o cargo que ocupe dentro de la organización.
5. El personal tiene la libertad de aportar con sus ideas para mejorar los procesos y ejecutar de mejor manera las órdenes impartidas.
6. El personal debe ser proactivo y pensar permanentemente en la forma de hacer mejor su labor y la de sus compañeros, comunicándolo a su jefe inmediato.
7. El personal debe hacer uso de los recursos de la empresa de manera responsable, empleándolos adecuadamente y evitando el desperdicio, daño o mala utilización.
8. El personal no divulgará información interna o confidencial de la empresa bajo ningún concepto.
9. El personal no usará la información de la empresa fuera de la misma con fines personales u otros fines.
10. El personal atenderá al cliente de manera cordial, cortés, educada, profesional; y le proporcionará toda la información que este requiera de manera oportuna.

11. El personal de la empresa debe conocer perfectamente: tipo de servicio que se presta, horarios de atención, tarifas, etc.
12. El personal debe mantener su compostura dentro de las instalaciones de la empresa y cuando la esté representando fuera de ella.
13. El personal debe ser honesto y honrado en todos sus actos.
14. El personal debe solucionar sus problemas y diferencias de manera educada y objetiva. En caso de ser necesario el jefe inmediato mediará de manera imparcial para ayudar a encontrar la solución.
15. Cada empleado tendrá su área de responsabilidad, sin que esto lo limite. Podrá apoyar a sus compañeros y siempre se trabajará en equipo.
16. Se debe utilizar los procesos y seguir los procedimientos establecidos; si se considera oportuno hacer cambios se debe comunicar al jefe inmediato para analizar si este es conveniente.
17. El puesto de trabajo debe mantenerse limpio y ordenado, la presentación personal de los empleados debe ser impecable. La utilización de los uniformes es obligatoria.
18. El personal que lo requiera puede ingresar hasta 30 hora antes de su hora de entrada, con la finalidad de comunicarse con el exterior
19. En caso de requerir ausentarse del lugar de trabajo de deberá comunicar al jefe inmediato para poder cubrir la falta y evitar un servicio deficiente.
20. El personal puede solicitar permisos por enfermedad o calamidad doméstica y recuperar las horas tomadas.
21. El empleado debe asegurarse de tener todos los insumos, implementos y del buen funcionamiento de las máquinas que permitan brindar un servicio óptimo y ejecutar su trabajo sin inconvenientes.
22. Los empleados deben cumplir con las leyes y reglamentos establecidos por la ley y que regulan la operación de la empresa.
23. Todos los valores cobrados por las ventas deben ingresar a caja y deberán ser depositados al día siguiente.

24. Los pagos a proveedores se harán en cheque de la empresa, los días viernes de 15H00 a 17H00. El monto mínimo para girar un cheque es de \$ 20,00; caso contrario se usará dinero en efectivo de Caja Chica.
25. Los pagos por concepto de sueldos y salarios se harán en cheque hasta dos días antes de terminado el mes.
26. La requisición de materiales debe ser hecha con la debida anticipación para evitar desabasteciendo.
27. Las tarifas, descuentos, forma de pago por los servicios prestados serán establecidos por la Gerente Regional o General
28. Todo el personal debe someterse a las evaluaciones de desempeño que establezca la administración.
29. Cumplir con las leyes, reglas y reglamentos de los países en los cuales llevamos adelante nuestros negocios, inclusive la del Ecuador.
30. Los funcionarios no pueden sacar provecho de oportunidades de negocios que pertenecen a Rola. Los funcionarios deben informar a la gerencia de cualquier transacción o relación en la cual podrían presentarse conflictos de intereses.
31. Los funcionarios no pueden utilizar los bienes de la empresa para beneficios personales no autorizados. Nosotros no toleramos fraudes, hurtos, perdidas por negligencia o desperdicio de los bienes de la empresa.
32. Los funcionarios deben evitar beneficios personales irregulares para si mismos o familiares que resulten de su vinculación con Rola S.A. Los funcionarios no pueden aceptar presentes o entretenimiento que puedan colocarlos ante una obligación para con alguien.
33. Los funcionarios y agentes no pueden pagar ni aceptar sobornos para ganar o retribuir pedidos, servicios u otros beneficios. Nuestros funcionarios y agentes deben inmediatamente recusar cualquier tentativa u oportunidad de soborno.
34. En determinadas circunstancias, pequeñas sumas de dinero o pequeños presentes pueden ser apropiadas, usuales y necesarias para remitir o asegurar la performance de las acciones de rutina gubernamental, y

permitidas mediante las leyes aplicables de jurisdicción relevante. A su vez, estos pagos referidos como “facilidad de pagos” deben ser evitados siempre que sea posible. Todas las facilidades de pago deben ser honestas y precisamente contabilizadas.

2.4.7 ESTRATEGIAS

- La estrategia de Rola se centra en satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la provisión de servicios de transporte de calidad para mantener las relaciones comerciales a largo plazo, proporcionando su satisfacción, confianza y seguridad, basándose en el cumplimiento de leyes de comercio exterior, leyes ecuatorianas, manuales, directivas, regulaciones internas.
- Diversificar los servicios y procurando el crecimiento sostenido y sostenible.
- La empresa quiere optimizar la utilización de sus recursos, lo que implica, entre otros factores, pragmatismo y flexibilidad; agilidad en las decisiones; aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el desarrollo tecnológico; máxima objetividad en la selección del personal y atención continua a su formación; y rigor en el gasto.

2.4.7.1 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

Las estrategias específicas de ROLA S.A que se propone se presentan en la tabla 15 a continuación:

TABLA 15. ESTRATEGIAS ESPECIFICAS			PLAZO		
EJE	OBJETIVO	Iniciativa estratégica	Corto	Mediano	Largo
Operaciones y servicio al cliente	Contar con procesos que permitan el mejoramiento continuo	Diseñando los manuales de procesos y funciones de las aéreas operativa y servicio al cliente.	X		
Satisfacción del cliente, ventas	Buscar la fidelidad de los clientes, Potencializar servicios Posicionar la marca Captar nuevos clientes	Estableciendo estándares de calidad y seguimiento al cliente. Diseñando los procesos de ventas Implementar servicio call center	X	X x	
Procesos Internos y Administrativos	Tener procesos para el área administrativa bien definidos	Diseñando y desarrollando los manuales de procesos y funciones para el área administrativa.	X		
Efectividad estratégica	Medir resultados obtenidos del mejoramiento de resultados obtenidos en la empresa	Mediante el desarrollo de procesos que nos permitan medir el rendimiento de la empresa		x	

Talento Humano	Contar con talento humano capacitado en las áreas de operaciones y atención al cliente. Tener un ambiente optimo de trabajo	Establecer áreas en las que se necesite capacitación. Crear un plan y cronograma de capacitación y cultura organizacional		X	
		Determinar las falencias y debilidades del empleado.		X	
		Implementar un “cross training” entre departamentos.		X	
		Crear “Job descriptions” para cada puesto		X	
Efectividad financiera	Minimizar los costos y tiempos de procesos. Incrementar volumen de ventas	Establecer políticas para el uso adecuado de los recursos y presentar opciones de sistemas informáticos para su implementación.	X		
		Establecer alianzas estratégicas con proveedores. Mantener Estrictas políticas crediticias		X	

Elaborado por: Gabriela Chacón

2.4.7.2 PLAN ESTRATÉGICO

2.4.7.2.1 MAPA ESTRATÉGICO

“El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura que sirve para describir una estrategia.”

El mapa estratégico debe constituirse en el marco de referencia que guíe el comportamiento de la organización. Para ello, es importante que se lo considere como un plan de vuelo organizacional, que puede ser medido para verificar el cumplimiento de las metas, y de ser el caso, mejorado para encausar todos los esfuerzos de la organización en la dirección correcta, para lograr alcanzar los resultados esperados.

La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, NO entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos

A continuación se muestra la tabla 16 con el mapa estratégico para la empresa Rola S.A:

TABLA 16. MAPA ESTRATEGICO DE ROLASA



Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

3. ANALISIS DE PROCESOS PARA LA EMPRESA ROLA INTERNACIONAL

“El análisis de procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que éstas, las organizaciones, se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

Los objetivos perdurables, aquellos vigentes en el mediano plazo, son de naturaleza compleja, pues su realización permanente involucra el desarrollo de muchos programas con fines propios. En sí mismos, los procesos pueden definirse como grandes conjuntos de actividades específicas que se desarrollan ordenada y secuencialmente, de acuerdo con sus fines particulares y que siempre entregan un producto o servicio a un beneficiario con valor agregado para un beneficiario; un proceso bien diseñado, con información acerca de lo que ocurre y controles de calidad incorporados a lo largo del mismo, producirá calidad en los resultados. El diseño de los procesos hace referencia a la manera como se organizan los distintos factores que conducen al logro de los resultados”³.

De esta manera, el análisis de procesos permite alcanzar una visión sistémica de las organizaciones como el transcurrir continuo de un conjunto articulado de procesos, subprocesos y actividades, uno de los cuales toma el carácter de dominante y los otros de subordinados. La realización de la misión institucional constituye el proceso dominante, que le da sentido a la existencia de los demás y determina tanto su pertinencia como la coherencia de sus entrelazamientos; es decir, todos los procesos y actividades que contribuyan positivamente al desarrollo de la misión son imprescindibles, mientras que aquellos que no lo hagan son susceptibles de eliminación.

Este análisis de procesos difiere, por tanto, radicalmente del simple ordenamiento de actividades (con miras al logro de la eficiencia) propuesto en los manuales de organización y métodos. En éstos últimos, la meta es el de reducir tiempos y movimientos en la ejecución de cualquier operación, compleja o simple; es decir, se pretende llevar la actividad laboral al máximo posible de eficiencia. Por el contrario, el análisis de procesos hace énfasis en el desarrollo de la misión, razón de ser de las organizaciones, y en todo lo que le es pertinente; se busca la

³ www.gestiopolis.com/recursos/experto/cadex/pagans/fin/14.html

coherencia entre lo que se enuncia, lo que se hace y lo que se obtiene (los resultados).

Dado que se trata de una acción colectiva, pues la misión se lleva a cabo mediante la cristalización de múltiples procesos, subprocesos y actividades, la responsabilidad recae en las unidades organizacionales y en los equipos de trabajo especializados e interdisciplinarios, y no en los individuos⁴

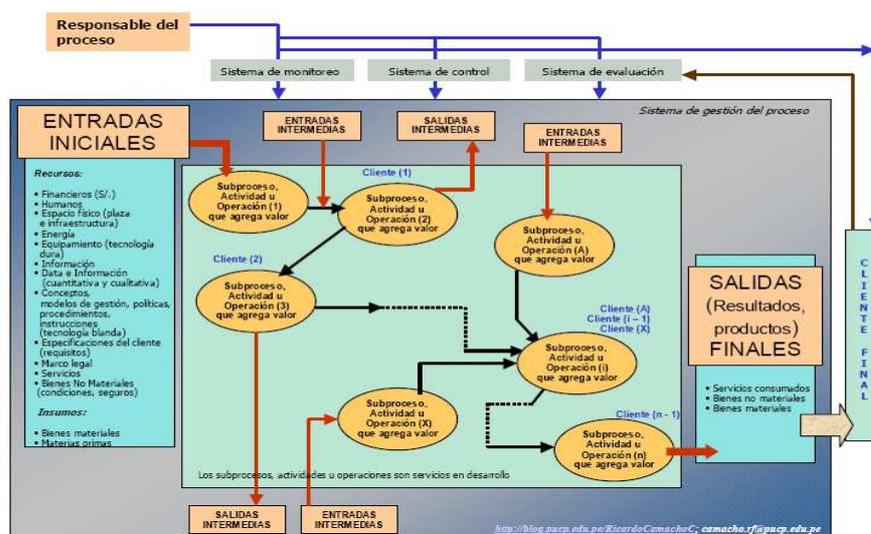
3.1 CLASIFICACION DE PROCESOS

Dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar claramente los siguientes:

1. **Procesos gobernantes:** se denominan a los procesos gerenciales de planificación y control.
2. **Procesos clave:** sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.
3. **Procesos de soporte:** tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos clave.

En el gráfico 89. se muestran los elementos de un proceso:

GRAFICO 89. ELEMENTOS DE UN PROCESO



Fuente: Ricardo Camacho, <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744>

⁴ www.monografias.com

3.2 CADENA DE VALOR

“Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforman un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Una cadena de valor completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

“Cada parte del proceso productivo se analiza, con el fin de que en cada sector se mejore la eficiencia y eficacia, de tal manera que al sumar todos los procesos desde las materias primas hasta el consumidor final se llegue a un nivel de eficiencia global muy alto.”⁵

“Michel Porter propuso el concepto de “Cadena de Valor” para identificar formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación. Entre los procesos centrales se encuentran:

- Realización de nuevos productos.
- Administración de inventarios (materias primas y productos terminado en los lugares correctos y en el momento correcto)
- Trámite de pedidos y de entrega
- Servicio al cliente

Para Porter las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocio; la estrategia responde a cómo lograrla.

Una cadena de valor son todas las acciones (tanto de valor agregado como de no valor agregado) que se requiere para llevar un producto a través de los canales esenciales para hacer:

1. Que el producto fluya desde la materia prima hasta las manos del cliente
2. Que se diseñe el flujo desde su concepto hasta su lanzamiento.

Valor agregado: son todas aquellas operaciones que transforman el producto.

Valor no agregado: son todas aquellas operaciones donde la materia prima no sufre ninguna transformación.

⁵ www.gestiopolis.com/recursos/experto/cadex/pagans/fin/14/cadenadevalor.html

La Cadena de Valor tiene por objeto identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores.
- Cadena de valor de otras unidades del negocio.
- Cadena de valor de los canales de distribución,
- Cadena de valor de los clientes.

“Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar una producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.”⁶

Esta ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

3.2.1 Tipos de actividades

Resaltan tres tipos diferentes de actividad:

- **Actividades Directas.**- Aquellas comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas y dependen del tipo de empresa. Ej. Operación de la fuerza de ventas, diseño de productos, publicidad, entre otros.
- **Actividades Indirectas.**- Aquellas que facilitan el continuo funcionamiento a las actividades directas. Ej. Mantenimiento, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, contabilidad, etc.
- **Aseguramiento de la Calidad.**- Actividades que aseguran la calidad de las actividades empresariales. Ej. Revisión, pruebas, ajustes, etc.

En el gráfico 89 se muestra la cadena de valor de Rola S.A:

⁶ www.gestiopolis.com/recursos/experto/cadex/pagans/fin/14/cadenadevalor.html

GRÁFICO 89. CADENA DE VALOR ROLASA

Fuente: Trabajo de campo Rolasa

Elaborado: Gabriela Chacón

* El mayor número de actividades de la gestión administrativa, financiera y legal se realizan en las oficinas de Rolasa Guayaquil

3.3 IDEF-0

El diagrama de contexto IDEF-0 es una descripción de procesos de una empresa (basados en sus objetivos), con el empleo de un lenguaje simple pero riguroso y preciso. Se modelan las decisiones, las acciones y las actividades de la organización o sistema para promover la buena comunicación analista-cliente. Permite dar forma a los procesos de la organización al posibilitar jerarquizarlos partiendo de los macroprocesos, a través de una serie de diagramas jerárquicos junto con textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante rectángulos o cajas (que contiene la función de alto nivel (top-level) a ser modelada junto con sus entradas, salidas, controles y mecanismos) y una serie de flechas. Gradualmente se van introduciendo más y más niveles de detalle siguiendo la misma estructura del modelo. Debe recordarse que IDEF-0 no fue

pensado para modelar secuencias de actividad por lo que no pueden interpretarse de tal forma.

Las siglas IDEF significan Integration Definition for Function Modeling (Definición de la Integración para la Modelación de las Funciones).⁷

3.3.1 Elementos básicos en la descripción IDEF-0

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos (Por Ejemplo, en "diagramas de flujo"), que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF-0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

El IDEF-0 utiliza unos grafos de visualización de sus elementos, no sólo para facilitar la aplicación del método, sino para diferenciar claramente las magnitudes a tratar en aplicaciones de software.

Debe recordarse que IDEF-0 no fue pensado para modelar secuencias de actividad por lo que no pueden interpretarse de tal forma.

El elemento central del "diagrama" en que se describe (modeliza) el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan inputs, outputs, controles, mecanismos que permiten operar, Así lo muestra el gráfico 90:



Fuente:http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

⁷ http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

- Flecha de entrada.- Ubicada en la parte izquierda de la caja, expresa una entrada, dato u objeto que es transformado por la función en una salida. Pueden ser necesidades, requisitos, estados, documentos (ej. Facturas), etc.
- Flecha de control.- Asociada a la parte superior, expresa control, las condiciones requeridas para producir una salida correcta. Los datos u objetos modelados como controles pueden ser transformados por la función creando así una salida. Ejemplos: políticas, manuales, procedimientos, etc.
- Flecha de salida.- Localizada en la parte derecha de la caja, expresa una salida, dato u objeto producido por una función. Desde el punto de vista del gestor pueden ser satisfacciones, etc.
- Flecha de mecanismo.- Situada en la parte inferior, son los mecanismos que muestran las interrelaciones con otros procesos, lo requerido para desarrollar una función, los recursos externos necesarios para el proceso. Estos comprenderán personal no adscrito al proceso que se está representando, sistemas de información, asesores externos, otros.

3.3.2. Ventajas del uso del IDEF0

Como ventajas del IDEF para el análisis de procesos se consideran:

- La descomposición en niveles jerárquicos facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo en cambios radicales.
- El remontar a contracorriente la cadena/flujo de inputs -outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella.
- El IDEF se ha utilizado mucho en la industria aeroespacial, electrónica, farmacia, y bienes de consumo en rápido movimiento.

3.3.3 Cuándo se recomienda el uso del IDEF0

- Cuando hay que preparar un modelo de proceso que facilite exactitud, detalle, y claridad en la descripción.
- Cuando el proceso posee cierta complejidad y los otros métodos de descripción darían lugar a diagramas confusos.
- Cuando se trata de modelar una amplia gama de procesos distintos en un PDL (Process Description Language) consistente y con capacidades de metrización.
- Cuando se posee cierto tiempo para trabajar y desarrollar una descripción/modelo completo y correcto del proceso.
- En el flujo de proceso el uso de IDEF0 se recomienda en los puntos de identificación/definición (con aspectos metrizable), en la comprensión y delimitación de aspectos de problemas que se plantean en el proceso, en la presentación de soluciones, y en la estandarización de las mejoras/cambios.

Con la modelización de funciones (IDEF-0), analizamos sistemáticamente el negocio, centrándonos en las tareas (funciones) que se realizan de forma regular, las políticas de control que se utilizan para asegurar que esas tareas se realizan de forma correcta, los recursos (tanto humanos como materiales) que se utilizan para realizarla, los resultados de la tarea (salidas) y las materias primas (entradas) sobre las que la actividad actúa.

El Diagrama IDEF-0 propuesto para Rolasa es producto de la investigación y consideración de la mejor forma de presentación de las actividades, tendientes al entendimiento de cual debería de ser el orden en que se han de racionalizar las mismas para la entrega final de un servicio con valor agregado. Este diagrama sencillo facilita la detección y mejora de los puntos críticos entre la atención al cliente y la salida de clientes satisfechos.⁸

Se lo muestra en el gráfico 91:

⁸ <http://sunwc.cepade.es>

GRAFICO 91. IDEF-0 PROCESOS CLAVE DE LA EMPRESA ROLASA

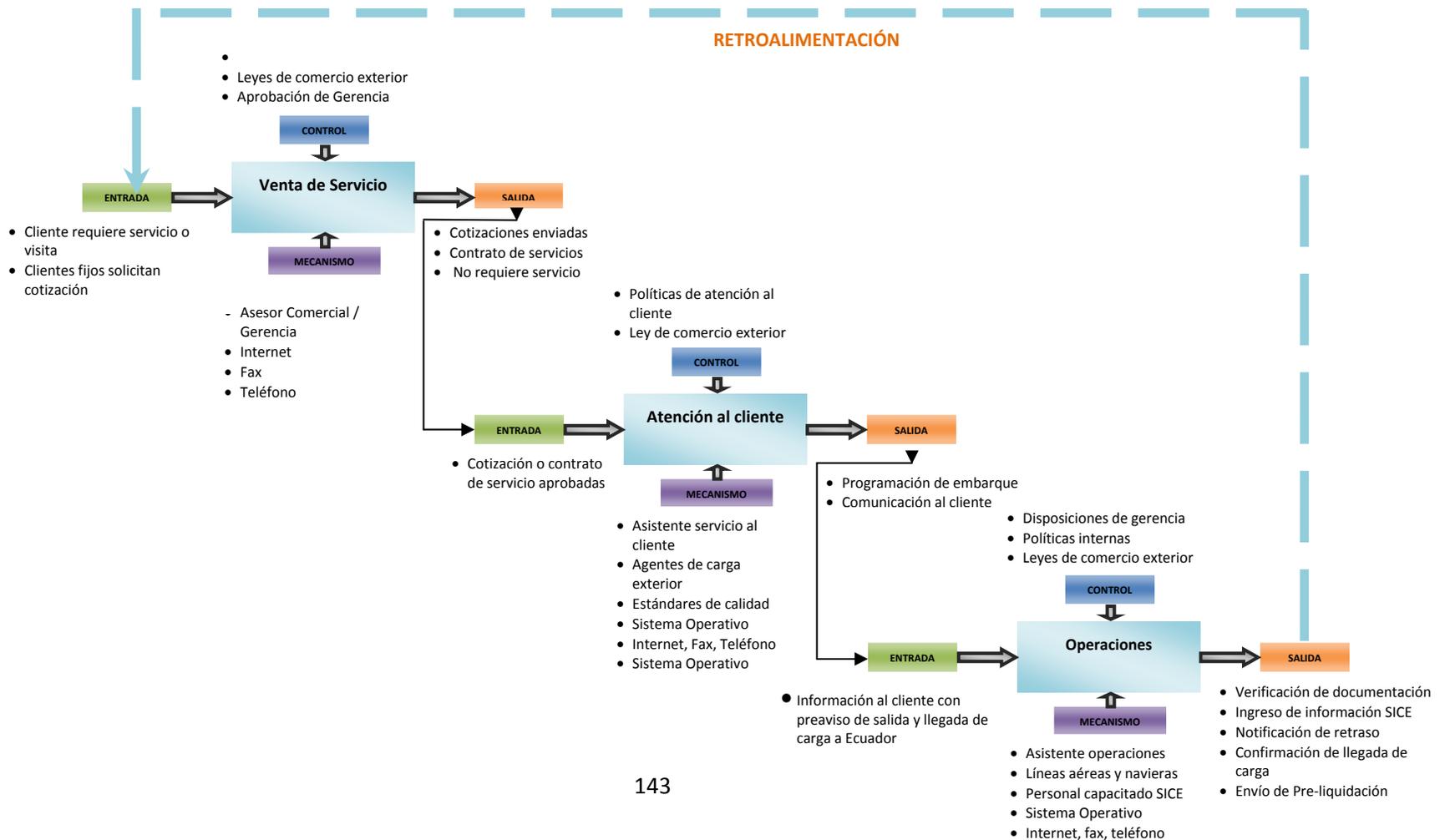
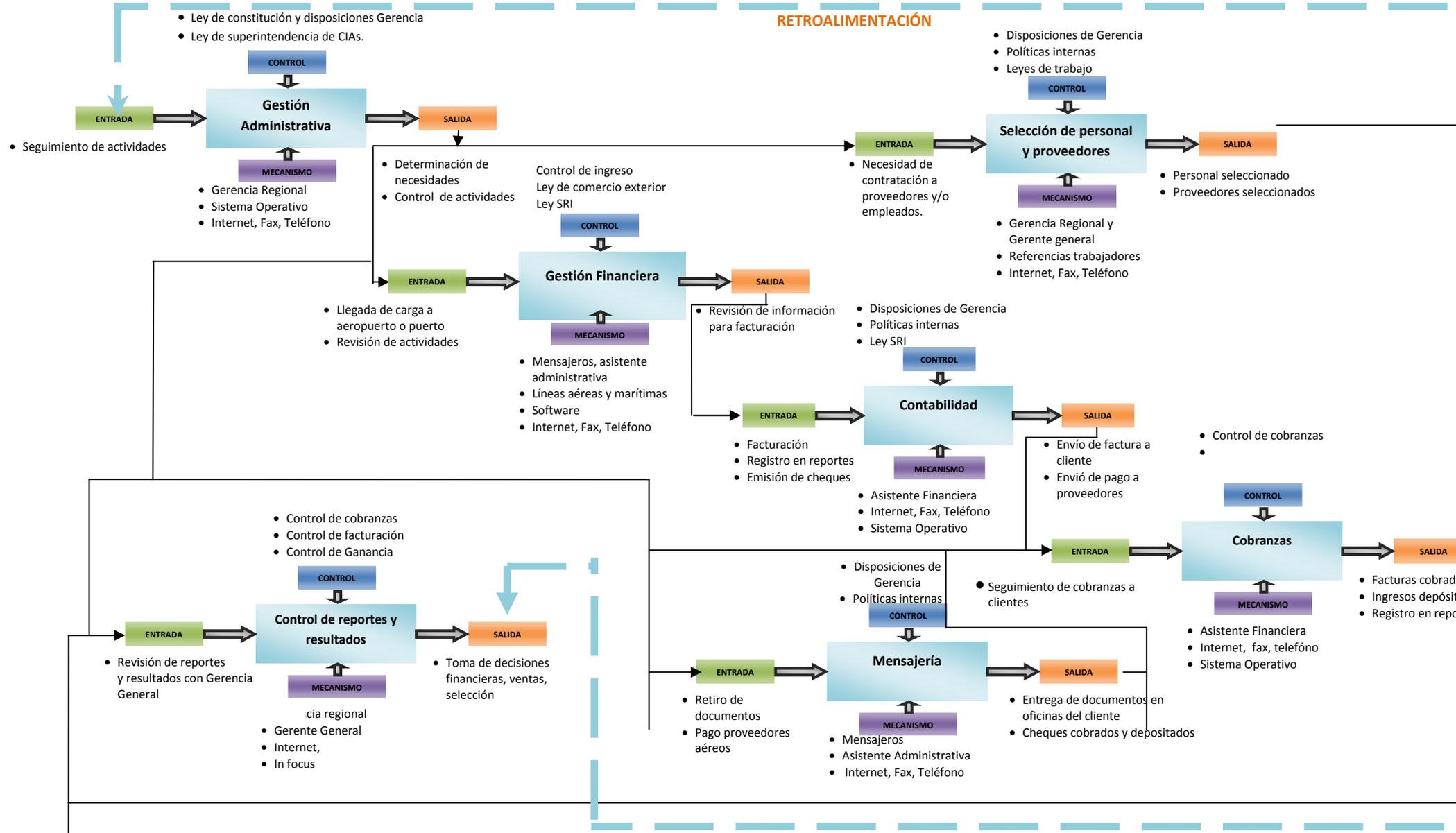


GRAFICO 92. IDEF-0 PROCESOS DE SOPORTE PARA LA EMPRESA ROLASA



3.4 Inventario de procesos por áreas

Para el análisis de los procesos más importantes es necesario hacer un inventario de estos por áreas en base al levantamiento de la información y de la estructura orgánica de la empresa. Al detallarlos por áreas, se trata de identificar las actividades necesarias para conseguir una determinada respuesta y objetivo. El inventario de procesos por áreas consiste en la identificación y determinación de los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades que se realizan dentro de la organización en base al giro del negocio.

Por objetivos se busca:

- 1) Cuantificar en valores razonables el inventario por áreas;
- 2) Proponer la realización de ajustes basados en información veraz.

Para el levantamiento del inventario de los procesos actuales de la empresa ROLASA, se realizaron entrevistas con el personal que labora en la misma para la recolección de información.

PROCESOS DE SOPORTE

1. Gestión Administrativa
 - 1.1 Selección de personal y Proveedores
 - 1.2 Control de reportes y resultados
 - 1.3 Mensajería
2. Gestión Financiera
 - 2.1 Contabilidad
 - 2.2 Cobranzas

PROCESOS CLAVE

1. Venta de servicio

2. Atención al cliente

3. Operaciones

Para determinar qué procesos son los más relevantes y requieren un mayor análisis se los identifica mediante la aplicación de cinco preguntas claves que serán valoradas con una puntuación de (1) si la respuesta es afirmativa y (0) si es negativa, simultáneamente se les clasifica en procesos Soporte (S), clave (C) o Gobernantes (G).

Aquellas actividades escogidas de los subprocessos y procesos que logren un mayor puntaje (4 o 5), por ser los más importantes y necesarios para la empresa, son tenidos en cuenta para ser colocados en el mapa de procesos.

3.4.1 Diseño de Preguntas Claves

En la selección de los procesos sobre los cuales se va a trabajar se a de tener en cuenta los siguientes cinco aspectos: 1) Impacto en el cliente: ¿cuán importante es el cliente?; 2) Índice de cambio: ¿puede usted arreglarlo?; 3) Condición de rendimiento: ¿cuán deteriorado se encuentra?; 4) Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?; 5) Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?⁹. Las cinco preguntas son las siguientes .

1. ¿Se beneficiará la imagen de ROLASA con el perfeccionamiento de este proceso?
2. ¿Existirá un mejoramiento en la atención al cliente por la mejora de este proceso?
3. ¿Reducirán los costos y tiempos por la optimización de este proceso?
4. ¿Habrá una mejoría en la eficiencia en las diferentes áreas y la comunicación entre éstas al mejorar este proceso?
5. ¿Se cuenta con los recursos para perfeccionar este proceso?

⁹ HARRINGTON, James; Mejoramiento de los Procesos de la Empresa; Tomo 4; McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.; Santafé de Bogotá; Colombia; pp.41

Las respuestas a estas interrogantes se muestran en la tabla 17:

TABLA 17. PREGUNTAS CLAVES ROLASA

PROCESO	PREGUNTA S					TOTAL	CLASIFICACION		
	1	2	3	4	5		G	C	S
Gestión Administrativa	1	1	1	1	1	5			S
Selección de personal y proveedores	1	1	1	1	1	5			S
Control de reportes y resultados	1	1	1	1	1	5			S
Mensajería	1	1	1	1	1	5			S
Gestión Financiera	1	1	1	1	1	5			S
Contabilidad	1	1	1	1	1	5			S
Cobranzas	1	1	1	1	1	5			S
Venta de Servicio	1	1	1	1	1	5		C	
Atención al cliente	1	1	1	1	1	5		C	
Operaciones	1	1	1	1	1	5		C	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

3.4.2 Mapa de Procesos Seleccionados

Este mapa permite la visualización sistémica e interrelacionada de los procesos seleccionados para el estudio, sobre los que se debe actuar para mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de los límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

En el gráfico 93 se muestra el mapa de procesos seleccionados:

GRAFICO 93. MAPA DE PROCESOS ROLASA ACTUAL

Fuente: Tabla de selección de procesos

Elaborado por: Gabriela Chacón

3.5 Análisis de Procesos Seleccionados

Al analizar los procesos se busca determinar el nivel de eficiencia en cada uno de los procesos seleccionados para establecer las mejoras necesarias a ser implementadas para la optimización de los recursos empleados.

3.5.1 Hoja de Costos

Las hojas de costos detallan los costos en los que incurre la institución para la realización de sus procesos y conseguir la realización del servicios. Dentro de los costos fijos y variables que posee la empresa Rolasa tenemos:

3.5.1.1 Hoja de Costos Operativos.- Para la realización de la hoja de costos se toma los datos reales de los pagos mensuales que se realizan para su

normal y correcto desenvolvimiento Para la determinación del costo de operación se recurre a las siguientes fórmulas:

$$\text{Costo Diario} = \frac{\text{Costos Anuales}}{365\text{días}}$$

$$\text{Costo Hora} = \frac{\text{Costo Día}}{8\text{horas}}$$

$$\text{Costo Minuto} = \frac{\text{Costo Hora}}{60\text{minutos}}$$

En la tabla 18 se muestra la hoja de costos de operación de la empresa Rolasa:

TABLA 18. COSTOS DE OPERACIÓN					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALOR TOTAL		COSTO		
	MENSUAL	ANUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
Arriendo (Includo servicio agua potable)	872	10464	28,67	3,58	0,0597
Guardiania	25	300	0,82	0,10	0,0017
Luz	35	420	1,15	0,14	0,0024
Teléfono x 3 convencionales	220,75	2649	7,26	0,91	0,0151
Telefonía celular	40	480	1,32	0,16	0,0027
Internet	110	1320	3,62	0,45	0,0075
Pago Impuestos	2800	33600	92,05	11,51	0,1918
Mantenimiento equipos	100	1200	3,29	0,41	0,0068
Gastos alojamiento visitas GG	160	1920	5,26	0,66	0,0110
Alarma	24,55	294,6	0,81	0,10	0,0017
Gastos navideños a clientes	525	525	1,44	0,18	0,0030
Gastos navideños a empleados Pavo y cena	520	520	1,42	0,18	0,0030
Gastos por cumpleaños	400	400	1,10	0,14	0,0023
Uniformes	450	450	1,23	0,15	0,0026
Otros (Pasajes, útiles de oficina, limpieza, agua, café, azúcar)	315	3780	10,36	1,29	0,0216
TOTAL	6597,3	58322,6	159,79	19,973	0,33289

Fuente: Departamento Financiero Rola GYE y Gerencia Regional Quito

Elaborado por: Gabriela Chacón

3.5.1.2 Hoja de Costos de Personal

Para la determinación de la remuneración (sueldos y salarios) por minuto de los empleados de Rolasa se requiere la Nómina de Pago desglosada mensualmente y con su total anual.

Los rubros percibidos se configuran por datos reales de Sueldos Básicos, Décimo Tercero, Décimo Cuarto, Vacaciones y 11,15% de Aporte Patronal IESS.

Las remuneraciones diaria, por hora y por minuto resultan de la aplicación de las fórmulas:

$$\mathbf{Remuneración\ Diaria} = \frac{\mathbf{Total\ Anual}}{\mathbf{360días}}$$

$$\mathbf{Remuneración\ Hora} = \frac{\mathbf{Remuneración\ Diaria}}{\mathbf{8horas}}$$

$$\mathbf{Remuneración\ Minuto} = \frac{\mathbf{Remuneración\ Hora}}{\mathbf{60minutos}}$$

Se puede aplicar también la fórmula:

$$\mathbf{Remuneración\ Minuto} = \frac{\mathbf{Total\ Anual}}{\mathbf{12meses * 30días * 8horas * 60minutos}}$$

Se detalla a continuación la tabla 19 con la hoja de costos de personal de la empresa Rolasa:

TABLA 19. GASTOS DE PERSONAL

CARGO	SUELDO		APORTE IESS		COMIDA		SEGURO adic.		13er SUELDO	14to SUELDO	VACACION	COMISIONES		TOTAL ANUAL	REMUNERACION		
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual				Mensual	Anual		DIARIO	HORA	MINUTO
Gerente Regional	700	8400	78,05	936,6	0	0	43	516	1166,67	200	350	450	5400	17419,3	48,4	6,0	0,101
Asesor Comercial	400	4800	44,6	535,2	34	408	57	684	786,67	200	200	370	4440	12015,9	33,4	4,2	0,070
Servicio al cliente	300	3600	33,45	401,4	34	408	37	444	316,67	200	150	0	0	5112,1	14,2	1,8	0,030
Operaciones	250	3000	27,875	334,5	34	408	49	588	266,67	200	125	0	0	4514,2	12,5	1,6	0,026
Recepción	250	3000	27,875	334,5	34	408	37	444	266,67	200	125	0	0	4370,2	12,1	1,5	0,025
Mensajería 1	220	2640	24,53	294,4	34	408	57	684	236,67	200	110	0	0	4165,0	11,6	1,4	0,024
Mensajería 2	200	2400	22,3	267,6	34	408	46	552	216,67	200	100	0	0	3736,3	10,4	1,3	0,022

Fuente: Departamento Financiero Rola GYE y Gerencia Regional Quito

Elaborado por: Gabriela Chacón

3.5.1.3 Hoja de costos resumida

Se detalla a continuación la tabla 20 con hoja de costos resumida para la empresa Rolasa:

TABLA 20. HOJA DE COSTOS RESUMIDA							
CARGO	REMUNERACION			COSTO			COSTO TOTAL MINUTO
	DIARIO	HORA	MINUTO	DIARIO	HORA	MINUTO	
Gerente Regional	48,4	6,1	0,101	159,79	19,97	0,3329	0,434
Asesor Comercial	33,4	4,2	0,070	159,79	19,97	0,3329	0,402
Servicio al cliente	14,2	1,8	0,030	159,79	19,97	0,3329	0,362
Operaciones	12,5	1,6	0,026	159,79	19,97	0,3329	0,359
Recepción	12,1	1,5	0,025	159,79	19,97	0,3329	0,358
Mensajería 1	11,6	1,5	0,024	159,79	19,97	0,3329	0,357
Mensajería 2	10,4	1,3	0,022	159,79	19,97	0,3329	0,355

Fuente: Departamento Financiero Rola GYE y Gerencia Regional Quito

Elaborado por: Gabriela Chacón

3.5.2 Diagrama de Ciclo de Procesos

El diagrama de ciclo de procesos es la representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, muestra también lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran o salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas. Además se analizan los tiempos¹⁰ y costos que representan cada una de estas actividades, observando las novedades o problemas detectados, para luego proceder a determinar su grado de eficiencia tanto en costos como en tiempos.

Total.- Tiempo.- En este casillero se colocan el tiempo que se realiza la actividad, los mismos que están divididos en, los que agregan valor y los que no lo hacen.

¹⁰ Conviene destacar que para la determinación de tiempos, algunos empleados analizados trabajan más despacio para una vez establecidos los mismos trabajar con más holgura.

Total.- Costo.- de igual manera que los tiempos, este casillero se divide en los que agregan valor y los que no donde se coloca los costos de la actividad.

Observaciones.- Especificaciones de aspectos relevantes en las actividades de los procesos que se refieren a los principales problemas que se presentan en cada proceso y que es necesaria su mención con fines de mejora.

Eficiencias.- En la diagramación se determinan los tiempos y costos de cada actividad que implica realizar un proceso, a partir de estos se determinan los porcentajes de eficiencias expresadas en valores porcentuales. Se emplean las fórmulas:

$$\textit{Eficiencia en Tiempo} = \frac{\textit{Tiempo A.V.}}{\textit{Tiempo A.V.} + \textit{Tiempo N.A.V.}}$$

o

$$\textit{Eficiencia en Tiempo} = \frac{\sum \textit{Tiempo A.V.}}{\sum \textit{Tiempo Total}}$$

$$\textit{Eficiencia en Costo} = \frac{\textit{Costo A.V.}}{\textit{Costo A.V.} + \textit{Costo N.A.V.}}$$

o

$$\textit{Eficiencia en Costo} = \frac{\sum \textit{Costo A.V.}}{\sum \textit{Costo Total}}$$

Donde.- **AV** = SI agrega valor y **NAV** = NO agrega valor

A continuación se presenta la diagramación de cada uno de los procesos seleccionados:

Tabla 21 . “Diagramación del proceso: Venta de servicio ROLA S.A.”

DIAGRAMACION DE ANALISIS DE PROCESOS



Nombre del Proceso: Venta de servicio
Ingres: Programación de vista al cliente
Resultado: Liquidación de pedido

Frecuencia: Diaria
CODIGO: A
Volumen: 1
Eficiencia en tiempo: 19,01%
Eficiencia en costo: 19,01%

Responsable: Asesor Comercial / Asistente Servicio al cliente/ GG

No.	Actividad	Responsable	Diagrama de flujo (Símbolos)							Tiempo (Minutos)		Costo (US)		Observaciones
			Inicio	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	AV	NAV	AV	NAV	
	INICIO		x											
1	Revisión de referidos para programar visitas	Asesor Comercial			x				25		10,0500	0,0000		
2	Llamada a clientes para concretar cita	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional			x				30		12,0600	0,0000		Tiempo promedio de acuerdo a disponibilidad de clientes
	Traslado a las oficinas de clientes	Asesor Comercial					x			120	0,0000	48,2400		Depende de la lejanía de las oficinas de un cliente a otro
3	Visita a clientes	Asesor Comercial, Gerencia Regional			x				125		50,2500	0,0000		Depende de la demora con el cliente
4	Solicitud de tarifas al exterior para cotizar a los clientes	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional				x				25	0,0000	10,0500		
	Respuesta del exterior	Agente exterior				x				650	0,0000	261,3000		Las tarifas dependen de los agentes en el exterior (Europa, Lejano Oriente)
5	El asesor se encuentra en oficina? Si/No							x			0,0000	0,0000		Actividad demostrativa
7	Envío de cotización al cliente	Asesor Comercial			x				90		36,1800	0,0000		Depende de las visitas realizadas
8	Acepta la cotización el cliente? Si/NO							x			0,0000	0,0000		Actividad demostrativa
9	El cliente solicitó la emisión de documentos previos? Si/No							x			0,0000	0,0000		Actividad demostrativa
10	Coordina emisión de documentos previos (DAV, MAG/SESA/CONSEP)	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente			x				120		48,2400	0,0000		Promedio de tiempo depende de terceros
	Respuesta de los organismos	MAG / SESA / ADUANA								1600	0,0000	643,2000		
11	El cliente solicitó seguro de transporte? Si/No							x			0,0000	0,0000		Actividad demostrativa
12	Solicitud, revisión de aplicaciones de seguro y sus respectivas facturas para cliente y pago a aseguradora	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional		x					60		24,1200	0,0000		
	Respuesta del proveedor de aplicaciones de seguro	Proveedor de seguro				x				60	0,0000	24,1200		
13	Envío de instrucciones de embarque a Servicio al cliente	Asesor Comercial, Gerencia Regional			x				45		18,0900	0,0000		
14	Información de estado de documentación previa a clientes	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional			x					25	0,0000	10,0500		

15	Recepción y revisión de documentos de embarque, abonos etc. para envío a agente de aduana para realización de tramite	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional										60	0,0000	24,1200		
16	Pre-Liquidación de embarques aéreos, marítimos y aduana para envío a Operaciones	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional										120	48,2400	0,0000	Tiempo promedio depende de la cantidad de embarques vendidos	
17	Revisión de facturas y documentos entregados por proveedor de aduana para realizar la carpeta y pre-liquidar el pedido	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional										45	0,0000	18,0900		
18	Llevar cuadro de clientes con servicio de aduana para revisiones futuras	Asesor Comercial										15	0,0000	6,0300		
19	Revisión de cuadro de embarques realizados para cobro de comisiones.	Asesor Comercial, Gerencia Regional										20		8,0400		
	FIN															
											TOTAL:	615	2620	247,230	1053,240	
											TOTAL AV-NAV:	3235		1300,470		
											EFICIENCIA EN TIEMPO:	19,01%				
											EFICIENCIA EN COSTO:	19,01%				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

Tabla 22 “Diagramación del proceso: Atención al cliente ROLA S.A.”

DIAGRAMACION DE ANALISIS DE PROCESOS



Nombre del Proceso: Atención al cliente
Ingresa: Seguimiento de embarque
Resultado: Entrega de carga en bodega del cliente
Responsable: Asistente servicio al cliente / asesor comercial/ GG

Frecuencia: Diaria
Volumen: 1
Eficiencia en tiempo:
Eficiencia en costo:

CODIGO: B
81,13%
81,13%

No.	Actividad	Responsable	Diagrama de flujo (símbolos)							Tiempo (Minutos)		Costo (US)		Observaciones
			Inicio	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad	AV	NAV	AV	NAV	
	INICIO		x											
1	Recibe instrucciones de embarque	Asesor Comercial		x							10	0,0000	4,0200	
2	Realiza cotizaciones a clientes nuevos y clientes fijos (cuando el asesor no esta en oficina)	Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional					x				60	0,0000	24,1200	Cuando el asesor no está en oficina
3	Realiza el seguimiento con los agentes en el exterior de los embarques ya aprobados por clientes.	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional				x					120	48,2400	0,0000	
4	Mantiene comunicación con los clientes, notificando el estado de los embarques: preavisos marítimos, avisos de retraso.	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional				x					180	72,3600	0,0000	
5	Revisión de documentación (Conocimiento de embarque o HAWB) de acuerdo a requerimientos de aduana.	Asistente operaciones, Asistente servicio al cliente					x				20	8,0400	0,0000	
6	Seguimiento y solución de problemas de embarques aéreos y marítimos con el exterior.	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional				x					60	24,1200	0,0000	
7	Realiza la coordinación de aduanas hasta entrega de carga a cliente.	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional				x					25	10,0500	0,0000	
8	Coordinación de inspección cargas aseguradas (llamadas, envío de docs.)	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional				x					25	10,0500	0,0000	Depende de la cantidad de cargas aseguradas
9	Envío de documentos (recibidos por courier) por scanner a las oficinas en GYE	Asistente servicio al cliente				x					15	0,0000	6,0300	
10	Revisión cartera vencida con clientes	Asesor Comercial, Asistente Servicio al cliente, Gerencia Regional									15		6,0300	
	FIN		x											
TOTAL:									430	100	172,8600	40,2000		
TOTAL AV-NAV:									530		213,060			
EFICIENCIA EN TIEMPO:									81,13%					
EFICIENCIA EN COSTO:									81,13%					

Tabla 23 “Diagramación del proceso Operaciones ROLA S.A.”

		PROCESOS Nombre del Proceso: Operaciones Ingresa: Programación de embarque Resultado: Solución de problemas en aduana y archivo Responsable: Asistente operaciones / Servicio al cliente							Frecuencia: Diaria Volumen: 1 Eficiencia en tiempo: 57,61% Eficiencia en costo: 57,61%		CODIGO: C 57,61% 57,61%			
No.	Actividad	Responsable								Tiempo (Minutos)		Costo (US)		Observaciones
										AV	NAV	AV	NAV	
	INICIO		x											
1	Programación de embarque y notificación al cliente	Asistente servicio al cliente		x						35		10,57		
2	Se conoce fecha exacta de aribo? Si/No						x					0		
3	Envío de preavisos al cliente	Asistente operaciones			x					20		6,04	0	
4	Revisión de documentación (Conocimiento de embarque o HAWB) de acuerdo a requerimientos de aduana	Asistente operaciones, Asistente servicio al cliente				x				15		4,53		
5	Ingreso de información al SICE	Asistente operaciones		x						160		48,32	0	
6	Control de información correcta en SICE en relación a las bodegas temporales de aduana.	Asistente operaciones		x						15		4,53	0	
7	Realización y envío de preliquidaciones a clientes en formato de aviso de llegada.	Asistente operaciones		x						120		36,24	0	
8	Envío de informe de aperturas, fotos y manifiestos	Asistente operaciones		x						40		12,08	0	
9	Control de arribos marítimos y envío de fletes a certificar a las oficinas en Guayaquil	Asistente operaciones		x						25		7,55	0	
10	Control de arribos aéreos con las aerolíneas	Asistente operaciones		x						25		7,55	0	
11	Emisión de guías aéreas cuando no llegan con tarifa pactada	Asistente operaciones				x				35		10,57		Son casi en un 100%
12	Coordina pagos a proveedores con recepción	Asistente operaciones		x						10		3,02	0	
13	Solución de problemas en aduana	Asistente operaciones, mensajería					x				125		37,75	Depende de terceros (CAE)
14	Realiza el desglose de documentos de embarque para entrega al cliente	Asistente operaciones		x						30		9,06	0	
15	Archivo	Asistente operaciones				x					35		10,57	
16	FIN		x											
TOTAL:										265	195	80,03	58,89	
TOTAL AV-NAV:										460		138,920		
EFICIENCIA EN TIEMPO:										57,61%		57,61%		
EFICIENCIA EN COSTO:										57,61%		57,61%		

Tabla 24 “Diagramación del proceso: Gestión Administrativa”

DIAGRAMACION DE ANALISIS DE PROCESOS



Nombre del Proceso: Gestión Administrativa
 Ingresa: Necesidades de Rolasa
 Resultado: Actividades programadas y solución de problemas
 Responsable: Gerencia Regional

Frecuencia: Diaria
 Volumen: 1
 Eficiencia en tiempo: 34,09%
 Eficiencia en costo: 34,09%

Codigo: D

No.	Actividad	Responsable							Tiempo (Minutos)		Costo (US)		Observaciones
									AV	NAV	AV	NAV	
	INICIO		x										Gerente Regional también realiza
1	Planificación de actividades diarias determinando prioridades	Gerencia Regional			x				60		26,0400	0,0000	actividades de venta, atención al cliente
2	Seguimiento de e-mails de servicio al cliente	Gerencia Regional					x			60	0,0000	26,0400	Doble seguimiento
3	Revisión y control de cartera de clientes	Gerencia Regional			x				45		19,5300	0,0000	
4	Solución de problemas con el exterior de embarques aéreos y marítimos	Gerencia Regional					x			60	0,0000	26,0400	
5	Comunicación con los clientes para indicar estado de embarques y solución de problemas	Gerencia Regional					x			180	0,0000	78,1200	No permite que lo realice servicio al cliente
6	Control y registro de facturación	Gerencia Regional					x			90	0,0000	39,0600	Se realiza manualmente
7	Realiza reportes de liquidaciones	Gerencia Regional					x			45	0,0000	19,5300	Mucha demora en revisión
8	Análisis de problemas y toma de decisiones.	Gerencia Regional			x				120		52,0800	0,0000	
	FIN		x										
TOTAL:									225	435	97,650	188,790	
TOTAL AV-NAV:									660		286,440		
EFICIENCIA EN TIEMPO:									34,09%				
EFICIENCIA EN COSTO:									34,09%				

Tabla 25 “Diagramación del proceso: Selección de personal y proveedores ”

No.	Actividad	Responsable								Tiempo (Minutos)		Costo (US)		Observaciones
										AV	NAV	AV	NAV	
	INICIO		x											
1	Gerente determina necesidad	Gerencia Regional		x						40		14,2	0	no corriente
2	Revisa archivo de carpetas receptadas en el pasado	Gerencia Regional			x						30	0	10,65	
3	Pedir a trabajadores que traigan conocidos	Gerencia Regional			x					15		5,325	0	
4	Recepta carpetas de postulantes o llamada telefónica	Gerencia Regional					x				120	0	42,6	
5	Gerente entrevista a postulantes	Gerencia Regional			x					120		42,6	0	
6	Analiza experiencia y costos	Gerencia Regional		x							30	0	10,65	
7	Llama a idóneos	Gerencia Regional			x					30		10,65	0	
	FIN		x											
TOTAL:										205	180	72,775	63,9	
TOTAL AV-NAV:										385		136,675		
EFICIENCIA EN TIEMPO:										53,25%				
EFICIENCIA EN COSTO:										53,25%				



Nombre del Proceso: Selección de personal y proveedores
 Ingres: Determinación de la necesidad de personal y proveedores
 Resultado: Selección a postulante idoneo
 Responsable: Gerente General

Frecuencia: Anual
 Volumen: 1
 Eficiencia en tiempo: 53,25%
 Eficiencia en costo: 53,25%
 CODIGO: D1

Tabla 26 “Diagramación del proceso: Control de reportes y resultados ”



Nombre del Proceso: Control de reportes y resultados
 Ingresos: Concretar cita con Gerente General
 Resultado: Toma de decisiones
 Responsable: Gerencia Regional

Frecuencia: Mensual D2
 Volumen: 1
 Eficiencia en tiempo: 94,87%
 Eficiencia en costo: 94,87%

No.	Actividad	Responsable								Tiempo (Minutos)		Costo (US)		Observaciones
										AV	NAV	AV	NAV	
	INICIO		x											
	Concretar reunión con Gerente General	Gerencia Regional		x							10	0,0000	4,3400	
1	Revisión y control de cartera de clientes	Gerencia Regional			x					25		10,8500	0,0000	Actividades que se realizan manualmente
2	Revisión de reportes de facturación	Gerencia Regional			x					35		15,1900	0,0000	
3	Revisión de reportes de liquidaciones finales	Gerencia Regional			x					45		19,5300	0,0000	Mucha demora en revisión
4	Revisión de servicios de proveedores				x					20		8,6800	0,0000	
4	Presentación a gerencia resultados mensuales	Gerencia Regional			x					25		10,8500	0,0000	
5	Toma de decisiones Financieras, ventas y contratación	Gerencia Regional			x					35		15,1900	0,0000	
	FIN		x											
TOTAL:										185	10	80,290	4,340	
TOTAL AV-NAV:										195		84,630		
EFICIENCIA EN TIEMPO:										94,87%				
EFICIENCIA EN COSTO:										94,87%				

Tabla 27 “Diagramación del proceso: Cobranzas, Contabilidad, Gestión Administrativa ”

No.		Actividad	Responsable							Tiempo (Minutos)		Costo (US)		Observaciones
										AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO		x										Las siguientes actividades las realiza
1		Atención a clientes en recepción	Asistente Administrativa			x				35		12,53	0	una sola persona
2		Atención de llamadas telefónicas	Asistente Administrativa			x				20		7,16	0	
3		Organización de mensajería	Asistente Administrativa				x				15	0	5,37	
4		Facturación por servicios aéreos, marítimos y logística	Asistente Administrativa			x				35		12,53	0	
5		Labores de Cobranzas	Asistente Administrativa			x				35		12,53	0	Depende de la conversación con cliente
6		Control de facturas pagadas, depósitos, retenciones	Asistente Administrativa				x				25	0	8,95	
7		Emisión de cheques	Asistente Administrativa			x				15		5,37	0	
8		Control de caja chica	Asistente Administrativa			x				30		10,74	0	
9		Realiza la valija de documentos que se van a la oficina en Guayaquil	Asistente Administrativa					x			20	0	7,16	
		FIN		x								0		
TOTAL:										170	60	60,860	21,480	
TOTAL AV-NAV:										230		82,340		
EFICIENCIA EN TIEMPO:										73,91%				
EFICIENCIA EN COSTO:										73,91%				

Tabla 28 “Diagramación del proceso: Mensajería ”



Nombre del Proceso: Mensajería
 Ingres: Retiro de documentos
 Resultado: Depósitos de cheques cobrados
 Responsable: Mensajeros

Frecuencia: Diaria
 Volumen: 1
 Eficiencia en tiempo: 83,02%
 Eficiencia en costo: 83,02%

CODIGO: D3

No.	Actividad	Responsable							Tiempo (Minutos)		Costo (US)		Observaciones
									AV	NAV	AV	NAV	
	INICIO		x										
1	Retiro de documentos en aeropuerto	Mensajero			x				60		21,3	0	Depende del horario de atención de proveedores
2	Pago a proveedores (líneas aéreas)	Mensajero				x				85	0	30,175	Depende de la atención de las aerolíneas
3	Entrega de documentos en oficina	Mensajero			x				35		12,425	0	
4	Entrega de documentos a clientes	Mensajero			x				90		31,95	0	
5	Llamadas a clientes para verificación de cobro de facturas	Mensajero					x			45	0	15,975	
6	Retiro de cheques cobrados de oficinas de clientes	Mensajero			x				90		31,95	0	
7	Verificación con diferentes áreas sobre servicios de mensajería	Mensajero					x			20	0	7,1	
8	Solución de problemas operativos en aeropuerto.	Mensajero				x			120		42,6	0	Depende de terceras personas
9	Pago de multas en aduana.	Mensajero					x			90	0	31,95	Depende de terceras personas
10	Deposito de cheques cobrados en oficinas de clientes	Mensajero		x					45		15,975		
	FIN		x										
TOTAL:									440	90	156,200	31,950	
TOTAL AV-NAV:									530		188,150		
EFICIENCIA EN TIEMPO:									83,02%				
EFICIENCIA EN COSTO:									83,02%				

TABLA 29. MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA

NO.	PROCESOS ANALIZADOS	TIEMPO EN MINUTOS		TIEMPO TOTAL	EFICIENCIA EN TIEMPOS	COSTO MINUTO		TOTAL COSTO	EFICIENCIA EN COSTOS	OBSERVACIONES
		AV	NAV			AV	NAV			
1	Gestión Administrativa de la empresa	225	435	660	34,09%	97,650	188,790	286,440	34,09%	
2	Selección de personal y proveedores	205	180	385	53,25%	72,770	63,900	136,670	53,25%	
3	Control de reportes y resultados	185	10	195	94,87%	80,29	4,34	84,63	94,87%	
4	Mensajería	440	90	530	83,02%	156,2	31,95	188,15	83,02%	
5	Gestión Financiera	55	35	90	61,11%	19,69	12,53	32,22	61,11%	
6	Contabilidad	80	25	105	76,19%	28,64	8,95	37,59	76,19%	
7	Cobranzas	35	25	60	58,33%	12,53	8,95	21,48	58,33%	
8	Venta del servicio	615	2620	3235	19,01%	247,23	1053,24	1300,47	19,01%	
9	Atención al cliente	430	100	530	81,13%	172,86	40,2	213,06	81,13%	
10	Operaciones	265	195	460	57,61%	80,03	58,89	138,92	57,61%	

Fuente: Empresa Rolasa

Elaborado por: Gabriela Chacón

3.5.3 Informe de Observaciones

Nº	OBSERVACIONES
1	<ul style="list-style-type: none"> • La buena gestión se ve reforzada por el congestionamiento de actividades operativas que realiza la gerencia general.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de un mejor entendimiento de los procesos, en la actualidad gerencia resuelve todos los problemas. • No se asegura la calidad en la entrega de servicios por deficiencias en la atención al cliente y en el arreglo de algunas áreas (permisos de maternidad o periodos de lactancia).
3	<ul style="list-style-type: none"> • No se promocionan los servicios adecuadamente. • No existe una programación adecuada para captación de nuevos clientes • Se espera la llegada del cliente en lugar de buscar al cliente. • Se carece de un servicio post venta.
4	<ul style="list-style-type: none"> • No se revisan las instrucciones o servicio vendido al cliente.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Se halla paralizada la venta de servicio por falta de seguimiento de servicio al cliente. • Sin atención al área de marketing o call center como punto de crecimiento.
6	<ul style="list-style-type: none"> • Existe control excesivo de Gerencia por falta de confianza en el personal
7	<ul style="list-style-type: none"> • Las metas planteadas no siempre se concilian, producto de la simple espera de la llegada de los clientes.
8	<ul style="list-style-type: none"> • Existe duplicación de actividades por parte de ventas y servicio al cliente
9	<ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento de actividades no se sujeta a un cronograma fijo, más bien queda al albedrío y experiencia adquirida en el trabajo por los empleados
10	<ul style="list-style-type: none"> • Existen demoras en la realización de actividades debido a que los mensajeros no cuentan con motos para su traslado.
11	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de concursos planificados para la calificación de proveedores.
12	<ul style="list-style-type: none"> • No se cumplen con los tiempos fijados debido a la falta de un proveedor adecuado de internet, por lo que se produce retraso en información y cumplimiento de actividades • No se ajusta a objetivos previamente definidos en una planificación estratégica. • No se mide el cumplimiento
13	<ul style="list-style-type: none"> • No existe orden en los procesos, cualquier actividad importante puede dejarse a un lado.
14	<ul style="list-style-type: none"> • No se hace técnicamente la selección de personal, se produce por la simple comunicación interna entre conocidos de los trabajadores.

4. PROPUESTA DE DISEÑO Y ESTANDARIZACION DE PROCESOS

El mejoramiento de procesos se hace en base a la puesta en práctica de varios postulados entre los que se destacan los siguientes:

Definición de Objetivos.- La definición de objetivos de acuerdo a la gestión de procesos debe darse con un enfoque basado en la satisfacción del cliente; esto es enfocar los procesos hacia cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Especificación de Responsables de los Procesos.- Generalmente los procesos se cumplen a través de diferentes áreas funcionales, lo cual genera que no exista alguien que se responsabilice sobre el mismo; es por este motivo que la gestión por procesos plantea la necesidad de asignar un responsable al proceso, este responsable debe ser alguien que participe en el desarrollo del proceso, para que de esta forma pueda tener control sobre el mismo y participe en continuas mejoras hacia el mismo.

Reducción de Etapas y Tiempos.- El mejoramiento de procesos se enfoca en gran medida a la reducción de los ciclos que cumple un proceso, intentando volverlo más eficiente y especialmente enfocándolo hacia generar valor agregado para el cliente.

Simplificación.- El mejoramiento de procesos simplifica las diferentes actividades de los procesos, de forma que estos se simplifiquen y reduzcan las necesidades de recursos,

incrementando la eficiencia del proceso.

Reducción y Eliminación de actividades sin Valor Añadido.- Existen muchos procesos que están compuestos por pasos o actividades que no generan valor para el resultado final, estas actividades pueden ser controles, inspecciones, transporte, archivo, duplicaciones, etc. todas las cuales de acuerdo al mejoramiento de

procesos deben ser adecuadamente analizadas, para eliminarlas y solo mantener aquellas que son estrictamente necesarias.

Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.- Sin duda el reducir o

eliminar actividades requiere de asignar mayores responsabilidades al personal, lo cual

debe llevarse adecuadamente para no generar resistencia.

Inclusión de actividades de valor Añadido.- El mejoramiento de procesos no solo es reducir actividades que aportan poco o nada de valor; su principal función es la de realizar mejoras en los procesos a través de incluir actividades que generen valor para los clientes.

Básicamente el mejoramiento de procesos, consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable. Los cambios que se requieren para volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable se alcanzan a través del empleo de diferentes herramientas y técnicas de calidad.

De acuerdo al análisis realizado las actividades de cada uno de los procesos han sido objeto de:

- **Eliminación:** consiste en eliminar pasos, actividades, procedimientos o procesos completos que no generan valor.
- **Fusión** de pasos, actividades o procesos, es de vital importancia la misma permitirá fusionar aquellos múltiples pasos en uno solo en caso de ser necesario.
- **Mejora** de los procesos mediante la reducción de tiempos y costos.
- **Creación** de pasos, actividades o procesos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa, siempre y cuando estos sean necesarios.

4.1 HERRAMIENTAS PARA CADA PROCESO

Las herramientas de mejoramiento, diseño y estandarización de procesos que se utilizarán son las siguientes:

4.1.1 Hoja de análisis

La Hoja de análisis u Hoja ISO es una herramienta en el análisis de procesos; que permite identificar aquellas actividades que podrían ser mejoradas, fusionadas, eliminadas o creadas con el fin de volver más eficiente el proceso y crear mayor valor para el cliente; razón por la cual su empleo busca una reducción tanto en tiempo como en costos para el proceso analizado.

El formato básico de una hoja ISO está constituido por la identificación, objetivo y alcance del proceso como identificadores principales. Adicionalmente se asigna un código al proceso y la fecha del análisis del mismo.

Luego se identifican cada una de las actividades del proceso, junto a sus respectivos responsables, para determinar quienes se encargaran del control de cada actividad.

Finalmente la hoja ISO expone las relaciones del proceso con otros procesos, la terminología e identifica a las personas responsables de la elaboración, revisión y aprobación de los cambios propuestos para el proceso.

Por lo expuesto se puede señalar que la hoja ISO básicamente nos permite determinar los cambios que deberán realizarse en el proceso analizado para reducir el tiempo y los costos del proceso y dar un mayor valor agregado al cliente.

“Los campos con los que cuenta este formato son los siguientes:

- **Nombre del proceso.-** Nombre del proceso en análisis
- **Código.-** Es la codificación que se ha establecido a cada proceso
- **Objetivo.-** El propósito que persigue la ejecución del proceso

- **Alcance.**- Se refiere el inicio y el final del proceso.
- **Número.**- Secuencia de la actividad
- **Responsable.**- Es el encargado de la ejecución de cada una de las actividades
- **Actividad.**- Son los trámites que se realizan dentro de un proceso
- **Formularios.**- Son los registros que se han de implementar de acuerdo a las necesidades de los procesos.
- **Terminología.**- Glosario de términos desconocidos o de difícil comprensión.
- **Elaborado por:** Persona responsable de la realización del documento
- **Revisado por:** Persona que analiza el documento
- **Aprobado por:** Persona que acepta lo detallado en el documento.
- **Cambios.**- Lugar en donde se detalla la cantidad de variaciones que ha tenido el proceso, así como: supresión, fusión, mejora, cambio o adición”¹¹

4.1.2 Flujo Diagramación

En este punto se representan gráficamente las actividades que conforman los subprocesos seleccionados. Mediante diagramas de flujo¹² se detectan las áreas que generan confusión (cuellos de botella o improductividades), por lo que se interrumpe la calidad y la productividad, para facilitar así la comunicación y mejoramiento de las áreas problema.

Para cada actividad se establecen tiempos y costos —mismos que pueden o no agregar valor— para calcular los porcentajes de eficiencias. En el campo de observaciones se define lo que se ha realizado con la actividad. Para ello se debe:

- Identificar el comienzo y el final del proceso;
- Observar todo el proceso desde el comienzo hasta le final;
- Definir los pasos del proceso (actividades, decisiones, entradas, salidas);
- Elaborar el diagrama de flujo para representar el proceso;

¹¹ <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial2.html>

¹² Los diagramas de flujo muestran el movimiento entre las diferentes unidades de trabajo y permiten identificar como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una empresa, organización o entidad.

- Detallar los responsables;
- Verificar el diagrama de flujo frente al proceso real;
- Incorporar la fecha del diagrama de flujo para referencia y uso futuro;
- Detectar donde es conveniente hacer mejoras.

4.1.2.1 Simbología de la Flujodiagramación

Siendo que la flujodiagramación es una herramienta que permite observar la relación existente entre cada actividad, es necesaria la aplicación de los símbolos de diagramación para la representación del flujo de diagramación.

A continuación se muestra la tabla 30 con los símbolos más comunes con sus respectivos significados, estos son:

TABLA 30. SIMBOLOS MAS USADOS EN LA FLUJODIAGRAMACIÓN

SÍMBOLO	REPRESENTA	VALOR
	Indica el inicio y el final de nuestro diagrama de flujo.	No agrega valor
	Símbolo de proceso y nos indica la asignación de un valor en la ejecución de una operación	Agrega Valor
	Punto de decisión (diamante).- Se coloca en aquel punto del proceso en el cual debe tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión. Los outputs del diamante se marcarán con opciones SI-NO, VERDADERO-FALSO.	No agrega valor
	Inspección (círculo grande).- Se emplea para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad, cantidad	No agrega valor

SÍMBOLO	REPRESENTA	VALOR
	o naturaleza del output (insumos y productos). Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.	
	Documentación Representa un documento que se utilice, se genere o salga del proceso.	No agrega valor
	Espera (rectángulo obtuso).- Se emplea cuando un ítem o persona debe esperar o cuando se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada (ej.: esperar un avión, esperar una firma).	No agrega valor
	Almacenamiento (triángulo).- Utilizado al existir una condición de almacenamiento controlado que requiere de una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.	No agrega valor
	Transporte o movimiento	No agrega valor
	Conector (círculo pequeño).- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. Cada output diferente debe designarse con una letra diferente.	No agrega valor
	Computador.- Uso de computador, procesamiento automático de datos, uso de la impresora.	No agrega valor

Fuente: Harrington, James; Mejoramiento de los Procesos de la Empresa; Tomo 4; pp. 106-110

Elaborado: Gabriela Chacón

El formato de la Hoja de Flujo Diagramación contiene la siguiente información:

- **Logotipo.**- Símbolo o representación gráfica de la empresa.
- **Proceso.**- Nombre que identifica el proceso analizado.
- **Ingresa.**- Identifica con qué inicia el proceso.
- **Egresos.**- Identifica la finalización del proceso.
- **Código.**- Permite reconocer el área del responsable, el número y nombre del proceso.
- **Frecuencia.**- Es el número de veces que se efectúa cada proceso, ya sea diaria, semanal, quincenal, mensual, anual.
- **Nº.**- Representa el número secuencial de actividades del proceso.
- **Actividad.**- Son las tareas o pasos que se debe seguir para conseguir los resultados en el proceso.
- **Responsable (actor).**- Persona encargada de llevar a cabo las actividades.
- **Simbología.**- Identifica la naturaleza de la tarea o paso que se lleva a cabo.
- **Tiempo.**- Identifica el tiempo total del proceso mejorado, incluyen tanto los tiempos que agregan valor (A.V.), como los que no agregan valor (N.A.V.).
- **Costo.**- Representa el costo total del proceso mejorado en el que se incluyen tanto los costos que agregan valor (A.V.), como los que no agregan valor (N.A.V.).
- **Ítem.**- Identifica el número secuencial de actividades del proceso mejorado.
- **Observaciones.**- Son los comentarios y recomendaciones realizadas con el propósito de alcanzar mejoras en los procesos.
- **Totales.**- Es la sumatoria de tiempos y costos que agregan valor y que no agregan valor.
- **Eficiencia.**- Es el porcentaje de eficiencia en función de los tiempos y costos.

4.1.3 Hoja de Mejoramiento

“Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las

diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y observaciones si el caso lo amerita”¹³.

Contiene los siguientes campos:

- **Hoja de mejoramiento N°.-** Número de cada hoja de mejoramiento.
- **Logotipo.-** Símbolo que identifica a la institución.
- **Código.-** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso.
- **Nombre del Proceso.-** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.
- **Problemas Detectados.-** Son los problemas detectados en el capítulo anterior cuando se realizó el análisis y otros que se hayan visto al momento de proponer la mejoría.
- **Soluciones Propuestas.-** Son las alternativas para superar los problemas mencionados anteriormente.
- **Situación Actual.-** Aquí se colocan los tiempos de la situación actual del proceso (antes del mejoramiento).
- **Situación Propuesta.-** Aquí se colocan los tiempos y costos de la situación propuesta con las correcciones y mejoras del proceso.
- **Diferencia (Tiempo y Costo).-** Se realiza una resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos y costos para ver si es a favor o en contra de la institución.
- **Beneficio del Proceso.-** Se coloca cual es el tiempo y costos que ahorra la empresa en realizar los procesos.

Seguidamente se presentan las Hojas de análisis o ISO, flujodiagramación y hojas de mejoramiento desarrolladas para la empresa ROLASA:

¹³ <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

TABLA 31. HOJA DE ANALISIS DEL PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA

		HOJA ISO ROLASA				
		Código: D				
GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
Propósito:						
Orientar y ejecutar las políticas trazadas por la gerencia general, definiendo, planeando e impartiendo las instrucciones necesarias para que los procesos a su cargo se cumplan.						
Alcance:						
<ul style="list-style-type: none"> - Determina necesidades - Toma decisiones generales 						
Nº	Responsable	Actividad				
1	Gerente Regional	(cartera vencida, problemas con embarques)				
2	Gerente Regional	Coordinación de actividades con Gerencia General				
3	Gerente Regional y Gerencia General	Análisis de problemas operativos				
4	Gerente Regional	Supervisión de cumplimiento de lo planificado				
5	Gerente Regional	Atención a clientes internos y externos (solo en casos que ameriten)				
6	Gerente Regional	Preparación de informes para Gerencia General				
7	Gerente Regional	Preparación y desarrollo de capacitación				
8	Gerente Regional	Preparación de Índices de Gestión por Áreas				
9	Gerente Regional	Preparación de Índices de Gestión de proveedores				
10	Gerente Regional	Toma de decisiones				
Relación:						
Planificación Estratégica y Operativa de Rolasa						
Formularios:						
Plan Estratégico y Plan Operativo, reportes de liquidaciones, índices de gestión						
Definiciones:						
Cartera vencida, embarques, índices de gestión						
Elaborado por:		Lugar y Fecha:	Revisado por:	Aprobado por:		
Gabriela Chacón		Quito, 19 de Diciembre del 2008			Cambios	
					Mejoras:	5
					Fusiones:	
					Supresión:	6
					Creación:	5

Fuente: Diagramas de Análisis de Procesos actuales de ROLASA

Elaborado: Gabriela Chacón

TABLA 32. HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA

HOJA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA														
		Fecha		Quito, 06 de Enero del 2008				Volumen:		20				
		Ingres:		Revisión de actividades pendientes										
		Egres:		Toma de decisiones										
SITUACION ACTUAL														
Problemas detectados:														
La buena administración se ve forzada por el congestionamiento de actividades operativas que realiza la gerencia general														
Realización de reportes manualmente														
Comunicación permanente con clientes, cuando lo debería hacer otro proceso														
Se requiere de un mejor entendimiento de los procesos, cualquier actividad importante puede dejarse a un lado														
No se mide el cumplimiento de actividades (no hay índices de gestión)														
SITUACION PROPUESTA														
Soluciones Propuestas:														
Eliminación de actividades operativas y distribuidas en otros procesos (operaciones aéreas y marítimas)														
Distribución de alimentación manual de reportes en otro proceso (Contabilidad)														
Distribución de actividades de comunicación a otro proceso (Operaciones aéreas o marítimas)														
Se prepara y desarrolla capacitación														
Se prepara de índices de gestión														
MEJORAMIENTO														
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	BENEFICIO ESPERADO ANUAL	
Tiempo	Costo \$	Eficiencia		Tiempo	Costo \$	Eficiencia		Tiempo	Costo \$	Eficiencia			Tiempo Min	Costo \$
		Min.	Costos			Min	Costos			Min	Costos			
660	0,052	34%	40%	410	0,12	80%	48%	250	-0,07	46%	-8%	Diaria	2132000	624

TABLA 33. FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA							
		Lugar y Fecha:	Quito, 06 de Enero del 2008		Eficiencia en tiempo:	80%	Frecuencia: Diario
		Ingresas:	Revisión de actividades		Eficiencia en costo	80%	
		Resultado:	Toma de decisiones				
Nro.	Actividades	Responsables Gerencia Regional	Tiempo		Costos		Observaciones
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	INICIO						
2	Revisión y análisis de actividades pendientes (cartera vencida, problemas con Coordinación de actividades con Gerencia General		55		23,87	0	
3	Análisis de problemas operativos			15	0	6,51	
4	Supervisión de cumplimiento de lo planificado		45		19,53	0	
5	Atención a clientes internos y externos (solo en casos que ameriten)		25		10,85	0	
6	Revisión de reportes para preparación de informes para Gerencia General			45	0	19,53	Depende de la comunicación con el cliente
7	Preparación y desarrollo de capacitación			20	0	8,68	
8	Elaboración de Índices de Gestión por Áreas		95		41,23	0	
9	Elaboración de Índices de Gestión de proveedores		55		23,87	0	
10	Toma de decisiones						
11					0	0	
12	FIN				0	0	
	TOTAL		330	80	143,22	34,72	
	Eficiencias		80%		80%		

TABLA 34. HOJA DE ANALISIS DEL PROCESO CONTROL DE REPORTES Y RESULTADOS

		HOJA ISO ROLASA				
		Código: D1				
		CONTROL DE REPORTES Y RESULTADOS				
Propósito:						
Revisar, analizar los diferentes reportes de la administración de Rolasa Quito para la toma de decisiones						
Alcance:						
<ul style="list-style-type: none"> - Concretar reunión con Gerencia General - Toma decisiones generales 						
Nº	Responsable	Actividad				
1	Gerente Regional	Concretar reunión con Gerente General				
2	Gerente Regional	Revisión y control de cartera de clientes				
3	Gerente Regional y Gerencia General	Revisión de reportes de facturación				
4	Gerente Regional	Revisión de reportes de liquidaciones finales				
5	Gerente Regional	Revisión de servicios de proveedores				
6	Gerente Regional	Presentación a gerencia resultados				
	Gerente Regional	Análisis de necesidades de capacitación				
7	Gerente Regional	Análisis de Índices de Gestión por Áreas				
8	Gerente Regional	Análisis de Índices de Gestión de proveedores				
9	Gerente Regional	Toma de decisiones Financieras, ventas y contratación				
Relación:						
Planificación Estratégica y Operativa de Rolasa						
Formularios:						
Plan Estratégico y Plan Operativo, Reportes de liquidaciones, índices de gestión						
Definiciones:						
Cartera vencida, embarques, índices de gestión						
Elaborado por:		Lugar y Fecha:	Revisado por:	Aprobado por:	Cambios	
Gabriela Chacón		Quito, 19 de Diciembre del 2008	Mercedes Somoza	Carlos Díaz	Mejoras:	5
					Fusiones:	
					Supresión:	6
					Creación:	5

Fuente: Diagramas de Análisis de Procesos actuales de ROLASA

Elaborado: Gabriela Chacón

TABLA 35. HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO GESTION ADMINISTRATIVA

HOJA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO: CONTROL DE REPORTES Y RESULTADOS														
		Fecha		Quito, 06 de Enero del 2008				Volumen:		1				
		Ingres:		Concretar reunión con Gerencia General										
		Egres:		Toma de decisiones Financieras y otras										
SITUACION ACTUAL														
Problemas detectados:														
No se analizan las necesidades de capacitación														
No se analizan los índices de gestión														
SITUACION PROPUESTA														
Soluciones Propuestas:														
Se establecieron planes de capacitación														
Se tipificaron índices de gestión por cada una de las actividades														
MEJORAMIENTO														
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	BENEFICIO ESPERADO ANUAL	
Tiempo	Costo \$	Eficiencia		Tiempo	Costo \$	Eficiencia		Tiempo	Costo \$	Eficiencia			Tiempo Min	Costo \$
		Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			
Min.				Min		o	Min	o						
195	0,113	95%	61%	296	0,211	98%	66%	-101	-0,1	3%	-5%	Mensual	76960	31,2

TABLA 36. FLUJODIAGRAMACION PROCESO CONTROL DE REPORTES Y RESULTADOS

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO: CONTROL DE REPORTES Y RESULTADOS								
		Lugar y Fecha:	Quito, 06 de Enero del 2008		Eficiencia en tiempo:	98%	Frecuencia:	Diario
		Ingresas:	Revisión de actividades		Eficiencia en costo	98%		
		Resultado:	Toma de decisiones					
Nro.	Actividades	Responsables Gerencia Regional	Tiempo		Costos		Observaciones	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	INICIO							
2	Concretar reunión con Gerente General			6	0	2,604		
3	Revisión y control de cartera de clientes		20		8,68	0		
4	Revisión de reportes de facturación		35		15,19	0		
5	Revisión de reportes de liquidaciones finales		25		10,85	0		
6	Revisión de servicios de proveedores		25		10,85	0		
7	Presentación a gerencia resultados mensuales		20		8,68	0		
	Análisis de necesidades de capacitación		20		8,68	0		
9	Análisis de Índices de Gestión por Áreas		45		19,53	0		
10	Análisis de Índices de Gestión de proveedores		45		19,53	0		
11	Toma de decisiones Financieras, ventas y contratación		55		23,87	0		
12	FIN				0	0		
TOTAL			290	6	125,86	2,604		
Eficiencias			98%		98%			

**TABLA 37. HOJA DE ANALISIS DEL PROCESO SELECCIÓN Y
EVALUACION DE PERSONAL**

		HOJA ISO ROLASA Código: E		
		SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL		
Propósito:				
Garantizar el sostenimiento de la calidad en servicios.				
Alcance:				
- Determinación de la necesidad - Contactar al personal idóneo				
Nº	Responsable	Actividad		
1	Gerente Regional	Determinación de necesidad		
2	Gerente Regional	Definición de perfil requerido		
3	Jefe Recursos Humanos GYE	Poner anuncio en periódico, vía email a		
4	Gerente Regional	Receptar carpetas		
5	Gerente Regional	Entrevistar a idóneos		
6	Gerente Regional	Calificar con parámetros predefinidos		
7	Gerente Regional y Gerencia General	Escoger postulante acorde a necesidad		
8	Jefe Recursos Humanos GYE	Llamar a candidato escogido		
Relación:				
Realización de operación				
Formularios:				
Contratos de trabajo, hoja de entrevista, prueba psicológica				
Definiciones:				
Perfil requerido, entrevista, postulante, actitud, aptitud				
Elaborado por:	Lugar y Fecha:	Revisado por:	Aprobado por:	Cambios
Gabriela Chacón	Quito, 19 de Diciembre del 2008	Mercedes Sornoza	Carlos Díaz	Mejoras: 1
				Fusiones:
				Supresión: 2
				Creación: 2

Fuente: Diagramas de Análisis de Procesos actuales de ROLASA

Elaborado: Gabriela Chacó

TABLA 38. HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO SELECCIÓN Y EVALUACION DE PERSONAL

HOJA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO: SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL														
				Fecha		Quito, 06 de Enero del 2008				Volumen:		2		
				Ingres:		Determinación de la necesidad								
				Egres:		Contacto personal idóneo								
SITUACION ACTUAL														
Problemas detectados:														
La selección se basa por la simple comunicación interna entre conocidos de los trabajadores														
No se daba oportunidad interna para aplicar a vacante														
No se realiza una selección técnica del personal														
SITUACION PROPUESTA														
Soluciones Propuestas:														
Define un perfil adecuado y requerido para el cargo														
Se envia por email el cargo vacante														
La calificación se basa de acuerdo a parámetros (experiencia, costos, prueba psicológicas, prueba de actitud y aptitud)														
MEJORAMIENTO														
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	BENEFICIO ESPERADO	
Tiempo Min.	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia			Tiempo Min	Costo \$
		Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			
385	0,036	53%	25%	250	0,2	72%	42%	135	-0,164	19%	-17%	Anual	130000	104

TABLA 39. FLUJODIAGRAMACION PROCESO SELECCIÓN Y EVALUACION DE PERSONAL

FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO: SELECCIÓN Y EVALUACION DE PERSONAL								
		Lugar y Fecha: Quito, 06 de Enero del 2008		Eficiencia en tiempo: 72%		Frecuencia Anual		
		Ingres: Determinación de la necesidad		Eficiencia en costo: 72%				
		Resultado: Contactar al personal idoneo						
Nro.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costos		Observaciones
		Gerencia Regional	Jefe Recursos Humanos	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	INICIO	↓						
2	Determinación de necesidad	↓		15		6,51	0	
3	Definición de perfil requerido	↓		25		10,85	0	
4	Poner anuncio en periódico, vía email a los empleados.	↓			15	0	6,51	
5	Receptar carpetas	↓			30	0	13,02	
6	Entrevistar a idóneos	↓		75		32,55	0	
7	Calificar con parámetros predefinidos (experiencia, costos, prueba psicológica, prueba de actitud y aptitud)	↓		45		19,53	0	
8	Envío de pruebas a GYE	→			15	0	6,51	
8	Escoger postulante acorde a necesidad	↓		20		8,68	0	
9	Llamar a candidato escogido	→			10	0	4,34	
10	FIN	↓				0	0	
		TOTAL		180	70	78,12	30,38	
		Eficiencias		72%		72%		

TABLA 40. HOJA DE ANALISIS DEL PROCESO SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES

		HOJA ISO ROLASA Código: F		
		SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES		
Propósito:				
Contar con el apoyo de proveedores calificados para proveer un servicio de calidad diferenciada.				
Alcance:				
- Determinación de la necesidad - Llamar a proveedor escogido				
Nº	Responsable	Actividad		
1	Gerente Regional	Determinación de necesidad		
2	Gerente Regional	Revisar base de proveedores o investigar mercado		
3	Gerente Regional	Solicitar a candidatos el cumplimiento de parámetros		
4	Gerente Regional	Receptar carpetas		
5	Gerente Regional	Entrevistar a idóneos		
6	Gerente Regional	Calificar parámetros predefinidos		
7	Gerente General y Gerente Regional	Escoger postulante acorde a necesidad		
8	Gerente Regional	Llamar a proveedor escogido		
Relación:				
Apoyo a operación de la empresa				
Formularios:				
Hoja de requisitos, contrato de servicio, Informe de cumplimiento				
Definiciones:				
Base de Proveedores, investigar mercado, Orden de Servicio, Autorización				
Elaborado por:		Lugar y Fecha:	Revisado por:	Aprobado por:
Gabriela Chacón		Quito, 19 de Diciembre del 2008	Mercedes Sornoza	Carlos Díaz
				Cambios
				Mejoras:
				Fusiones:
				Supresión:
				Creación:

Fuente: Diagramas de Análisis de Procesos actuales de ROLASA

Elaborado: Gabriela Chacón

TABLA 41. HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES

HOJA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO: SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES																									
															Fecha	Quito, 06 de Enero del 2008						Volumen:	2		
															Ingres:	Determinación de necesidad									
															Egres:	Contacto a proveedor idóneo									
SITUACION ACTUAL																									
Problemas detectados:																									
La selección se basa por la simple comunicación interna entre conocidos de los trabajadores, no se realiza una investigación de mercado																									
No se solicita a posibles proveedores el cumplimiento de parámetros específicos																									
No se realiza una selección técnica del personal																									
SITUACION PROPUESTA																									
Soluciones Propuestas:																									
Define un perfil adecuado y requerido para ser un proveedor y se investiga en el mercado																									
La calificación se basa de acuerdo a parámetros (experiencia, costos, FODA)																									
MEJORAMIENTO																									
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	BENEFICIO ESPERADO												
Tiempo Min.	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia			Tiempo Min	Costo \$											
		Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos														
385	0,036	53%	25%	240	0,2	75%	45%	145	-0,164	22%	-20%		Anual	124800	104										

TABLA 42. FLUJODIAGRAMACION PROCESO SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES

FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO: SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES								
			Lugar y Fecha: Quito, 06 de Enero del 2008		Eficiencia en tiempo: 75%		Frecuencia Anual	
			Ingresa: Determinación de la necesidad		Eficiencia en costo: 75%			
			Resultado: Contactar al personal idoneo					
Nro.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costos		Observaciones
		Gerencia Regional	Jefe Recursos Humanos	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	INICIO	↓						
2	Determinación de necesidad	↓		15		6,51	0	
3	Revisar base de proveedores o investigar mercado	↓		60		26,04	0	
4	Solicitar a candidatos el cumplimiento de parámetros predefinidos	↓			10	0	4,34	
5	Receptar carpetas	↓			30	0	13,02	
6	Entrevistar a idóneos	↓		45		19,53	0	
7	Calificar parámetros predefinidos	↓		45		19,53	0	
8	Envío de documentos a GYE	→			10	0	4,34	
8	Escoger postulante acorde a necesidad	↓		15		6,51	0	
9	Llamar a candidato escogido	→			10	0	4,34	
10	FIN	↓						
		TOTAL		180	60	78,12	26,04	
		Eficiencias		75%		75%		

TABLA 43. HOJA DE ANALISIS DEL PROCESO TELEMERCADERO

		HOJA ISO ROLASA Código: G			
		TELEMERCADERO			
Propósito:					
Posicionar marca, captación de nuevos clientes					
Alcance:					
- Análisis de clientes potenciales - Envío de información a asesor comercial					
Nº	Responsable	Actividad			
1	Asistente Servicio al cliente	Análisis de base de datos clientes			
2	Asistente Servicio al cliente	Conseguir los datos del cliente para contactarlo			
3	Asistente Servicio al cliente	Contactar al cliente, hacer conocer el			
4	Asistente Servicio al cliente	Envío de información extra de la empresa vía e-mail			
5	Asistente Servicio al cliente	Llenar cuadro de base de datos			
6	Asistente Servicio al cliente	Envío de informativos de servicios de			
7	Asistente Servicio al cliente	Envío de base de datos a asesor			
Relación:					
Ventas, Ingreso de nuevos clientes					
Formularios:					
Cuadro base de datos					
Definiciones:					
Telemercadeo, SICE, call center, asesor comercial					
Elaborado por:	Lugar y Fecha:	Revisado por:	Aprobado por:	Cambios	
Gabriela Chacón	Quito, 19 de Diciembre del 2008	Mercedes Sornoza	Carlos Díaz	Mejoras:	
				Fusiones:	
				Supresión:	
				Creación:	9

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado: Gabriela Chacón

TABLA 44. HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO TELEMERCADERO

HOJA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO: TELEMERCADERO																									
														Fecha	Quito, 06 de Enero del 2008			Volumen:	20						
														Ingresas:	Análisis de clientes potenciales										
														Egresas:	Envío de base a ventas										
SITUACION ACTUAL																									
Problemas detectados:																									
No existe una programación adecuada para captación de nuevos clientes																									
No existe una adecuada promoción de servicios																									
Se espera la llegada del cliente en lugar de buscar al cliente																									
No se ha dado atención al área de marketing o call center como punto de crecimiento																									
No existe una adecuada promoción de servicios																									
SITUACION PROPUESTA																									
Soluciones Propuestas:																									
Se analizan bases de datos de clientes potenciales (sice , directorios)																									
Se posiciona la marca con los clientes nuevos																									
Se programa el envío de información de servicios y de comercio exterior vía email																									
Asistente de servicio al cliente apoya al proceso de venta de servicio																									
Necesidad de crear página WEB																									
MEJORAMIENTO																									
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	BENEFICIO ESPERADO ANUAL												
Tiempo Min.	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia			Tiempo Min	Costo \$											
		Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos														
0	0	0%	0%	130	0,2	73%	74%	-130	-0,2	73%	-74%	Diario	676000	1040											

TABLA 45. FLUJODIAGRAMACION PROCESO TELEMERCADERO

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO: TELEMERCADERO								
		Lugar y Fecha:	Quito, 06 de Enero del 2008	Eficiencia en tiempo:		73%	Frecuencia: Diaria	
		Ingres:	Análisis de clientes potenciales	Eficiencia en costo		73%		
		Resultado:	Envío de información a ventas					
Nro.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costos		Observaciones
		Asistente Servicio al cliente	Asesor comercial	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	INICIO							
2	Análisis de base de datos clientes (SICE u otra fuente)			35		15,19	0	
3	Conseguir los datos del cliente para contactarlo			10		4,34	0	
4	Contactar al cliente, hacer conocer el servicio que presta ROLASA (invitación a la página WEB)			10		4,34	0	
5	Envío de información extra de la empresa vía e-mail a cliente potencial				20	0	8,68	
6	Llenar cuadro de base de datos			15		6,51	0	
7	Envío de informativos de servicios de Rolasa o información de importancia en comercio exterior.			25		10,85	0	
8	Envío de base de datos a asesor comercial para contactar al cliente potencial.				15	0	6,51	
10	FIN					0	0	
		TOTAL		95	35	41,23	15,19	
		Eficiencias		73%		73%		

TABLA 46. HOJA DE ANALISIS DEL PROCESO VENTAS

		OJA ISO ROLASA Código: H										
		VENTA DE SERVICIO										
Propósito:												
Proveer de un servicio diferenciado e incrementar cartera de clientes												
Alcance:												
- Recepción de base de datos de clientes - Envío de instrucciones y pre-liquidación a Operaciones												
Nº	Responsable	Actividad										
1	Asesor Comercial	Recibe base de datos de telemarketing										
2	Asesor Comercial	Contacta al cliente y concreta cita con										
3	Asesor Comercial	Traslado a oficinas de clientes										
4	Asesor Comercial	Visitar a los clientes en sus oficinas										
5	Asesor Comercial	Ofrecer los servicios aéreos, marítimos,										
6	Asesor Comercial	Ofrecer ventajas de servicio y reforzar										
7	Asesor Comercial	Traslado a oficina y determinación de										
8	Asesor Comercial	Realizar reporte de visita o llamada										
9	Asesor Comercial	Solicitar cotización al exterior										
	Asesor Comercial	Respuesta del exterior con las tarifas										
10	Asesor Comercial	Envío y registro de cotización al										
11	Asesor Comercial	Seguimiento de cotizaciones enviadas										
12	Asesor Comercial	Recibir ok por escrito del cliente para										
13	Asesor comercial	Verificación telefónica post venta										
14	Asesor Comercial	Envío de instrucciones y pre-										
Relación:												
Telemarketing, operaciones												
Formularios:												
Registro de Nuevos clientes, instrucciones de embarque, reporte de visita, cotización												
Definiciones:												
Embarcar, preliquidación												
Elaborado por:	Lugar y Fecha:	Revisado por:	Aprobado por:	Cambios								
Gabriela Chacón	Quito, 19 de Diciembre del 2008	Mercedes Sornoza	Carlos Díaz	<table border="1"> <tr> <td>Mejoras:</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Fusiones:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Supresión:</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Creación:</td> <td>3</td> </tr> </table>	Mejoras:	3	Fusiones:		Supresión:	6	Creación:	3
Mejoras:	3											
Fusiones:												
Supresión:	6											
Creación:	3											

Fuente: Diagramas de Análisis de Procesos actuales de ROLASA

Elaborado: Gabriela Chacón

TABLA 47. HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO VENTA DE SERVICIO

HOJA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO: VENTA DE SERVICIO														
		Fecha		Quito, 06 de Enero del 2008				Volumen:		20				
		Ingresa:		Recibe base de datos de telemarketing										
		Egresa:		Envío de instrucciones de embarque										
SITUACION ACTUAL														
Problemas detectados:														
Duplicación de actividades con actividades del proceso de operaciones														
Se halla paralizada la venta de servicio por actividades que debe realizarse en otro proceso (Operaciones)														
Se espera la llegada o llamada del cliente en lugar de buscar nuevos														
Carece de un servicio post-venta														
Existe demora en obtener tarifas del exterior														
Las instrucciones que se envían a operaciones no cuentan el servicio que requiere el cliente														
Las visitas se realizan en forma desorganizada														
SITUACION PROPUESTA														
Soluciones Propuestas:														
Eliminación de actividades que pasarían a otros procesos (operaciones, desaduanización y logística)														
La base de datos proporcionada por Telemarketing ayudará a captar más clientes														
En la programación de visitas se incluye las visitas de mantenimiento para reforzar el servicio post venta														
Se trabaja en un tarifario con vigencia de un mes al menos (sobre todo de los continentes con diferencia elevada de horarios)														
Las instrucciones son enviadas con la preliquidación y con una breve explicación del servicio ofrecido u acuerdos														
Las visitas son programadas (de acuerdo a la distancia de los mismos Norte, Sur, Este, oeste)														
MEJORAMIENTO														
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	BENEFICIO ESPERADO ANUAL	
Tiempo Min.	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia			Tiempo Min	Costo \$
		Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			
3235	0,161	20%	47%	524	0,7375	64%	22%	2711	-0,5765	44%	25%	Diario	2724800	3835

TABLA 47. FLUJODIAGRAMACION PROCESO VENTA DEL SERVICIO

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO: VENTA DE SERVICIO								
		Lugar y Fecha:	Quito, 06 de Enero del 2008		Eficiencia en tiempo:	64%		Frecuencia: Diaria
		Ingres:	Recibe base de datos de telemarketing		Eficiencia en costo:	64%		
		Resultado:	Envío de instrucciones de embarque					
Nro.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costos		Observaciones
		Asesor comercial	Asistente Servicio al cliente	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	INICIO							
2	Recibe base de datos de telemarketing				2	0	0,868	
3	Contacta al cliente y concreta cita con clientes potenciales y clientes de mantenimiento			45		19,53	0	
4	Traslado a oficinas de clientes				45	0	19,53	
5	Visitar a los clientes en sus oficinas			100		43,4	0	Tiempo promedio
6	Ofrecer los servicios aéreos, marítimos, logística (con abono a tramite), seguro			15		6,51	0	
7	Ofrecer ventajas de servicio y reforzar el posicionamiento de marca.			15		6,51	0	
9	Realizar reporte de visita o llamada telefónica			25		10,85	0	
10	Verifica tarifario				5	0	2,17	
11	Solicitar cotización al exterior			10		4,34	0	
12	Respuesta del exterior con las tarifas				125	0	54,25	
13	Envío y registro de cotización al cliente			45		19,53	0	
14	Seguimiento de cotizaciones enviadas			25		10,85	0	
15	Recibir ok por escrito del cliente para embarcar				10	0	4,34	
16	Realiza instrucciones y preliquidación			55		23,87	0	
17	Envío de instrucciones y pre-liquidación (importación aérea, marítimo, logística con breve explicación de servicio vendido y necesidades del cliente)				2	0	0,868	
	FIN					0	0	
TOTAL				335	189	145,39	82,026	
EFICIENCIAS				64%		64%		

TABLA 48. HOJA DE ANALISIS DEL PROCESO OPERACIONES AEREAS

		HOJA ISO ROLASA Código: I		
		OPERACIONES AEREAS		
Propósito: Proveer un servicio aéreo diferenciado a nuestros clientes para su fidelización				
Alcance: - Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación - Envío de Ok de facturación a Contabilidad				
Nº	Responsable	Actividad		
1	Asesor comercial	Recibe instrucciones de embarque y		
2	Asistente Servicio al cliente	Revisión de instrucciones de embarque		
3	Asistente Servicio al cliente	Envío de instrucciones y coordinación		
4	Asistente Servicio al cliente	Notificación al cliente sobre el estado de		
5	Asistente Servicio al cliente	Control de arribos aéreos con el		
6	Asistente Servicio al cliente	Envío de preaviso al cliente con copia		
7	Asistente Servicio al cliente	Revisión de documentos (HAWB)		
8	Asistente Servicio al cliente	Seguimiento y solución de problemas		
9	Asistente Servicio al cliente	Envío de documentos a OPS (HAWB y		
10	Asistente Operaciones	Control de arribos aéreos con las		
11	Asistente Operaciones	Ingreso Información al SICE		
12	Asistente Operaciones	Envío de pre-liquidaciones a clientes		
13	Asistente Operaciones	Control de información correcta en		
14	Asistente Operaciones	Reporte de condición de arribo de		
15	Asistente Operaciones	Envío de ok del cliente a facturación		
Relación: Venta de servicio				
Formularios: Instrucciones de embarque, control de arribo aéreo, preavisos				
Definiciones: Telemercadeo, HAWB, OPS, SICE				
Elaborado por:		Lugar y Fecha:	Revisado por:	Aprobado por:
Gabriela Chacón		Quito, 19 de Diciembre del 2008	Mercedes Sornoza	Carlos Díaz
				Cambios
				Mejoras: 1
				Fusiones: 0
				Supresión: 1
				Creación: 3

Fuente: Diagramas de Análisis de Procesos actuales de ROLASA

Elaborado: Gabriela Chacón

TABLA 49. HOJA DE ANALISIS DEL PROCESO OPERACIONES MARÍTIMAS

		HOJA ISO ROLASA Código: J			
		OPERACION MARITIMA			
Propósito:					
Proveer un servicio diferenciado en operación marítima a nuestros clientes para su fidelización					
Alcance:					
- Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación - Envío de Ok de facturación a Contabilidad					
Nº	Responsable	Actividad			
1	Asesor Comercial	Recibe instrucciones de			
2	Asistente Servicio al cliente	Revisión de instrucciones de			
3	Asistente Servicio al cliente	Envío de instrucciones y			
4	Asistente Servicio al cliente	Notificación al cliente sobre el estado de su embarque			
5	Asistente operaciones	Control de arribos marítimos con el exterior			
6	Asistente Servicio al cliente	Envío de preaviso al cliente con copia a OPS			
7	Asistente Servicio al cliente	Revisión de documentos (HB/L)			
8	Asistente Servicio al cliente	GYE y UIO (HB/L) con flete a certificar			
9	Asistente Servicio al cliente	Control de arribos marítimos con			
10	Asistente Servicio al cliente	Seguimiento y solución de			
11	Asistente Servicio al cliente	Envío de preliquidación a OPS			
12	Asistente operaciones	Envío de pre-liquidaciones a			
13	Asistente operaciones	Envío a clientes informes de			
14	Asistente operaciones	Envío de documentos (recibidos)			
15	Asistente operaciones	Envío de reporte de condición de			
16	Asistente operaciones	Envío de información a			
Relación:					
Ventas, Facturación, mensajería					
Formularios:					
Instrucciones de embarque, preaviso, cuadro control de arribos					
Definiciones:					
HB/L, pre-liquidación, DAV, autorizaciones previas					
Elaborado por:	Lugar Fecha:	y Revisado por:	Aprobado por:	Cambios	
Gabriela Chacón	Quito, 19 de Diciembre del 2008	Mercedes Sornoza	Carlos Díaz	Mejoras:	1
				Fusiones:	
				Supresión:	1
				Creación:	3

Fuente: Diagramas de Análisis de Procesos actuales de ROLASA

Elaborado: Gabriela Chacón

TABLA 50. HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO OPERACIÓN AEREA Y OPERACIÓN MARITIMA

HOJA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS: OPERACIÓN AEREA Y OPERACIÓN MARITIMA														
		Fecha		Quito, 06 de Enero del 2008				Volumen:		20				
		Ingresas:		Recibe instrucciones de embarque										
		Egresas:		Envío a facturación Ok de proforma										
SITUACION ACTUAL														
Problemas detectados:														
Duplicación de actividades con actividades del proceso de operaciones														
No existe una revisión de instrucciones recibadas por ventas o servicio vendido														
No existe orden en el proceso, cualquier actividad importante puede dejarse a un lado														
El seguimiento de embarques no se realiza en forma bidireccional														
Existen actividades que se las debe realizar en otros procesos														
No se asegura la calidad de servicio por deficiencias en la comunicación														
SITUACION PROPUESTA														
Soluciones Propuestas:														
Fusión de actividades en un solo proceso (atención al cliente y operaciones)														
Se realiza una revisión de las instrucciones recibidas														
Existe una secuencia lógica de las actividades de acuerdo a prioridades y orden														
El seguimiento de embarques se realiza con el exterior y con los proveedores locales														
EN envío de documentos a las oficinas en Guayaquil se pasa a la asistente de operaciones														
Se eliminan actividades que las debe realizar en procesos de apoyo (Desgloce de documentos, archivo)														
MEJORAMIENTO														
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	BENEFICIO	
Tiempo Min.	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia			Tiempo Min	Costo \$
		Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			
810	0,1719	75%	59%	574	1,13	85%	44%	236	-0,9581	10%	15%	Diario	2984800	5876

TABLA 51. FLUJODIAGRAMACION PROCESO OPERACIÓN AEREA

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO: OPERACIÓN AEREA									
		Lugar y Fecha:	Quito, 06 de Enero del 2008		Eficiencia en tiempo:		93%		Frecuencia: Semanal
		Ingres:	Recibe instrucciones de embarque		Eficiencia en costo		93%		
		Resultado:	Envío del Ok de proforma a facturación						
Nro.	Actividades	Responsables			Tiempo		Costos		Observaciones
		Asistente Servicio al cliente	Asistente Operaciones	Asistente facturación	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	INICIO								
2	Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación por parte de ventas					2	0	0,868	
3	Revisión de instrucciones de embarque				20		8,68	0	
4	Envío de instrucciones y coordinación de embarque con el exterior y proveedores locales (seguro, Autorizaciones previas)				20		8,68	0	
5	Notificación al cliente sobre el estado de su embarque				20		8,68	0	Tiempo promedio
6	Control de arribos aéreos con el exterior				20		8,68	0	
7	Envío de preaviso al cliente con copia a operaciones				20		8,68	0	
9	Revisión de documentos (HAWB)				10		4,34	0	
10	Seguimiento y solución de problemas de embarques aéreos con el exterior				20		8,68	0	
11	Envío de documentos a OPS (HAWB y pre liquidación)					10	0	4,34	
12	Control de arribos aéreos con las aerolíneas y notificación a Servicio al cliente				20		8,68	0	
13	Ingreso Información al SICE				45		19,53	0	
14	Envío de pre-liquidaciones a clientes en formato de aviso de llegada				45		19,53	0	
15	Control de información correcta en SICE				20		8,68	0	
16	Reporte de condición de arribo de carga Ok y solución de problemas en aduana				20		8,68	0	
17	Envío de ok de proforma por parte del cliente a facturación					10	0	4,34	
18	FIN								
TOTAL					280	22	121,52	9,548	
EFICIENCIAS					93%		93%		

TABLA 52. FLUJODIAGRAMACION PROCESO OPERACIÓN MARITIMA

FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO: OPERACIÓN MARITIMA									
		Lugar y Fecha:	Quito, 06 de Enero del 2008	Eficiencia en tiempo:		85%	Frecuencia: Diaria		
		Ingres:	Recibe instrucciones de embarque marítimas	Eficiencia en costo		85%			
		Resultado:	Envío del Ok de proforma a facturación						
Nro.	Actividades	Responsables			Tiempo		Costos		Observaciones
		Asistente Servicio al cliente	Asistente Operaciones	Asistente facturación	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	INICIO								
2	Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación por parte de ventas					2	0	0,868	
3	Revisión de instrucciones de embarque				20		8,68	0	
4	Envío de instrucciones y coordinación de embarque con el exterior y proveedores locales (DAV, seguro, Autorizaciones previas, etc.)				20		8,68	0	
5	Notificación al cliente sobre el estado de su embarque				20		8,68	0	Tiempo promedio
6	Control de arribos marítimos con el exterior				20		8,68	0	
7	Envío de preaviso al cliente con copia a OPS				20		8,68	0	
9	Revisión de documentos (HB/L)				10		4,34	0	
10	Envío de documentos a OPS GYE y UIO (HB/L) con flete a certificar					10	0	4,34	
11	Control de arribos marítimos con las aerolíneas y notificación a Servicio al cliente				15		6,51	0	
12	Seguimiento y solución de problemas de embarques marítimos con el exterior				20		8,68	0	
13	Envío de preliquidación a OPS UIO					20	0	8,68	
14	Envío de pre-liquidaciones a clientes en formato de aviso de llegada				45		19,53	0	
15	Envío a clientes informes de aperturas, fotos y manifiestos				20		8,68	0	
16	Envío de documentos (recibidos del exterior por courier) por scanner a las oficinas en GYE				20		8,68	0	
17	Envío de información a facturación con Ok del cliente a Facturación final					10	0	4,34	
18	FIN						0	0	
TOTAL					230	42	99,82	18,228	
EFICIENCIAS					85%		85%		

TABLA 53. HOJA DE ANALISIS DEL PROCESO DESADUANIZACIÓN Y LOGISTICA

		HOJA ISO ROLASA Código: GC.OP-001			
		TRANSPORTES INTERNACIONALES DESADUANIZACIÓN Y LOGISTICA			
Propósito:					
Proveer un servicio diferenciado en desaduanización y logística a nuestros clientes para su fidelización					
Alcance:					
- Verificación de instrucciones - Entrega de pre-liquidación para facturación					
Nº	Responsable	Actividad			
1	Asistente de servicio al cliente	Verificación de instrucciones de			
2	Asistente servicio al cliente	Revisión y recopilación de todos los			
3	Asistente de servicio al cliente	Solicitud de abono a trámite antes de la			
5	Asistente Servicio al cliente	Envío de documentos completos a agente			
6	Asistente Servicio al cliente	Seguimiento del trámite en aduana con			
7	Asistente Operaciones	Notificación al cliente del avance del			
8	Asistente Operaciones	Envío al cliente liquidación de			
9	Asistente Operaciones	Recibe valor, cheque o debito bancario y			
10	Asistente Operaciones	Coordinación con cliente para entrega de			
11	Asistente Operaciones	Coordinación con aseguradora para			
12	Asistente Operaciones	Cliente recibe carga y firma el			
13	Asistente Operaciones	Revisión de facturas y documentos			
14	Asistente Servicio al cliente	Entrega de pre liquidación a			
Relación:					
Ventas, operaciones aéreas y marítimas					
Formularios:					
Pre-liquidaciones, formulario de recepción de carga, formulario de reclamo					
Definiciones:					
SICE, Guías aéreas, informe de apertura					
Elaborado por:	Lugar y Fecha:	Revisado por:	Aprobado por:	Cambios	
Gabriela Chacón	Quito, 19 de Diciembre del 2008	Mercedes Sornoza	Carlos Díaz	Mejoras:	1
				Fusiones:	1
				Supresión:	1
				Creación:	2

Fuente: Diagramas de Análisis de Procesos actuales de ROLASA

Elaborado: Gabriela Chacón

TABLA 54. HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO OPERACIÓN AEREA Y OPERACIÓN MARITIMA

HOJA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO: DESADUANIZACION Y LOGISTICA														
		Fecha		Quito, 06 de Enero del 2008				Volumen:		20				
		Ingres:		Verificación de servicio de logistica										
		Egres:		Entrega de preliquidación a Facturación										
SITUACION ACTUAL														
Problemas detectados:														
Duplicación de actividades con actividades del proceso de ventas														
No existe control de entrega de carga al cliente														
Control de documentos en otro proceso (venta de servicio)														
SITUACION PROPUESTA														
Soluciones Propuestas:														
Las actividades de este proceso las realizará asistente del servicio al cliente														
Se establece un control de entrega de carga al cliente														
El control de documentos finales pasa a Facturación														
MEJORAMIENTO														
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUCENCIA	BENEFICIO	
Tiempo Min.	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia			Tiempo Min	Costo \$
		Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			
				262	0,61	69%	30%	-262	-0,61	69%	-30%	Diario	1362400	3172

TABLA 55. FLUJODIAGRAMACION PROCESO DESADUANIZACION Y LOGISTICA

FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO: DESADUANIZACION Y LOGISTICA								
		Lugar y Fecha:	Quito, 06 de Enero del 2008		Eficiencia en tiempo: 69%		Frecuencia: Diaria	
		Ingres:	Verificación de servicio de logística		Eficiencia en costo: 69%			
		Resultado:	Entrega de preliquidación a Facturación					
Nro.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costos		Observaciones
		Asistente Servicio al cliente	Asistente facturación	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	INICIO							
2	Verificación de instrucciones de embarque por si existe servicio de logística				2	0	0,868	
3	Revisión y recopilación de todos los documentos necesarios para trámite de aduana			25		10,85	0	
4	Solicitud de abono a trámite antes de la llegada de la carga a clientes sin crédito			15		6,51	0	
5	Verificación de abono a trámite clientes sin crédito				10	0	4,34	Tiempo promedio
6	Envío de documentos completos a agente de aduana al arribo de la carga				15	0	6,51	
7	Seguimiento del trámite en aduana con agente			20		8,68	0	
9	Notificación al cliente del avance del trámite			25		10,85	0	
10	Envío al cliente liquidación de impuestos para pago en aduana				10	0	4,34	
11	Recibe valor, cheque o debito bancario			10		4,34	0	
12	Envío del valor a agente de aduana				15	0	6,51	
13	Coordinación con cliente para entrega de carga en bodegas				20	0	8,68	
14	Coordinación con aseguradora para inspección de carga al arribo a bodega del cliente (en caso de carga con seguro)			45		19,53	0	
15	Cliete recibe carga y firma el recibido en formulario			20		8,68	0	
16	Revisión de facturas y documentos entregados por proveedor de aduana para realizar desglose y crear carpeta			20		8,68	0	
17	Entrega de pre liquidación a facturación con documentación de respaldo				10	0	4,34	
18	FIN					0	0	
TOTAL				180	82	78,12	35,588	
EFICIENCIAS				69%		69%		

TABLA 56. HOJA DE ANALISIS DEL PROCESO RECEPCION, COBRANZAS, CONTABILIDAD

		HOJA ISO ROLASA Código: G			
		Recepción, Cobranzas y Contabilidad			
Propósito:					
Garantizar la calidad de servicio ofrecida al cliente					
Alcance:					
- Atención al cliente en recepción - Envío de estados de cuenta a clientes					
Nº	Responsable	Actividad			
1	Asistente Administrativa	Atención a clientes en recepción			
2	Asistente Administrativa	Atención de llamadas telefónicas			
3	Asistente Administrativa	Control de entrada y salida del personal			
4	Asistente Operaciones / Asistente servicio al cliente	Recibe email con Ok del cliente para			
5	Asistente Administrativa	Facturación por servicios aéreos,			
6	Asistente Administrativa	Envío de facturas a clientes a sus oficinas o			
7	Asistente Administrativa	Confirmación de pago de facturas			
8	Asistente Administrativa	Control de facturas pagadas, depósitos,			
9	Asistente Administrativa	Emisión de cheques			
10	Asistente Administrativa	Control de caja chica			
11	Asistente Administrativa	Envío de valija de documentos que se			
12	Asistente Administrativa	Llevar un control de documentos			
13	Asistente Administrativa	Registro de facturación para gerencia			
14	Asistente Administrativa	Envío de estados de cuenta a clientes			
Relación:					
Operaciones aéreas, operaciones marítimas, ventas, desaduanización y logística					
Formularios:					
Cuadro control de facturas, estados de cuenta					
Definiciones:					
SICE, Guías aéreas, informe de apertura					
Elaborado por:	Lugar y Fecha:	Revisado por:	Aprobado por:	Cambios	
Gabriela Chacón	Quito, 19 de Diciembre del 2008	Mercedes Sornoza	Carlos Díaz	Mejoras:	2
				Fusiones:	1
				Supresión:	1
				Creación:	3

Fuente: Diagramas de Análisis de Procesos actuales de ROLASA

Elaborado: Gabriela Chacón

TABLA 57. HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO RECEPCION, COBRANZAS Y CONTABILIDAD

HOJA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO: RECEPCION, COBRANZAS Y CONTABILIDAD														
		Fecha		Quito, 06 de Enero del 2008				Volumen:		20				
		Ingres:		Recibe base de datos de telemercadeo										
		Egres:		Envío de instrucciones de embarque										
SITUACION ACTUAL														
Problemas detectados:														
No existe control en el ingreso y salida del personal														
Las labores de cobranza se duplican con el proceso venta de servicio														
SITUACION PROPUESTA														
Soluciones Propuestas:														
Se establece un control para el ingreso y salida del personal														
Las labores de cobranza se mejoran en este proceso pues realiza el seguimiento adecuado														
Se incrementan actividades en este proceso (registro de facturación para gerencia,														
MEJORAMIENTO														
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUCENCIA	BENEFICIO	
Tiempo Min.	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia			Tiempo Min	Costo \$
		Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			
215	0,14	79%	60%	275	0,4	89%	68%	-60	-0,26	10%	-8%	Diario	1430000	2080

TABLA 58. FLUJODIAGRAMACION PROCESO RECEPCION, COBRANZAS Y CONTABILIDAD

FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO: RECEPCION, COBRANZAS Y CONTABILIDAD								
		Lugar y Fecha:	Quito, 06 de Enero del 2008		Eficiencia en tiempo:	89%	Frecuencia:	Diaria
		Ingresas:	Recibe instrucciones de embarque marítimas		Eficiencia en costo	89%		
		Resultado:	Envío del Ok de proforma a facturación					
Nro.	Actividades	Responsables Asistente Administrativa	Tiempo		Costos		Observaciones	
			A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	INICIO							
2	Atención a clientes en recepción		20		8,68	0		
3	Atención de llamadas telefónicas		15		6,51	0		
4	Control de entrada y salida del personal		15		6,51	0		
5	Recibe email con Ok del cliente para facturación			10	0	4,34	Tiempo promedio	
6	Facturación por servicios aéreos, marítimos y logística		10		4,34	0		
7	Cordinación para envío de facturas a sus oficinas o vía e-mail			10	0	4,34		
9	Revisión de confirmación de pago de facturas vencidas		25		10,85	0		
10	Control de facturas pagadas, depósitos, retenciones		15		6,51	0		
11	Emisión de cheques		15		6,51	0		
12	Control de caja chica		15		6,51	0		
13	Envío de valija de documentos que se van a la oficina en Guayaquil			10	0	4,34		
14	Llevar un control de documentos (HAWB + factura)		15		6,51	0		
15	Registro de facturación para gerencia		45		19,53	0		
16	Envío de estados de cuenta a clientes con cartera vencida con copia al asesor comercial		55		23,87	0		
18	FIN							
TOTAL			245	30	106,33	13,02		
EFICIENCIAS			89%		89%			

TABLA 59. HOJA DE ANALISIS DEL PROCESO MENSAJERÍA

		OJA ISO ROLASA Código: GC.OP-001				
		Mensajería				
Propósito: Garantizar la calidad de servicio ofrecida al cliente						
Alcance: - Organización de mensajería para realización de actividades diarias. - Archivo final.						
Nº	Responsable	Actividad				
1	Asistente administrativa	Organización de mensajería para				
2	Mensajero	Retiro de documentos en aeropuerto				
3	Mensajero	Pago a proveedores (líneas aéreas, aduana)				
4	Mensajero	Entrega de documentos en oficina				
5	Mensajero	Desglose de documentos Aéreos				
6	Mensajero	Entrega de documentos a recepción				
7	Asistente administrativa	Verificación de estado de crédito o pago al				
8	Mensajero	Entrega de documentos (HAWB +				
9	Mensajero	Retiro de cheques cobrados de oficinas				
10	Mensajero	Solución de problemas operativos en				
11	Mensajero	Deposito de cheques cobrados				
12	Mensajero	Archivo				
Relación: Operaciones, ventas, facturación, cobranzas						
Formularios: Cuadro de servicio de mensajería						
Definiciones: HAWB, aduana						
Elaborado por:		Lugar y Fecha:	Revisado por:	Aprobado por:		
Gabriela Chacón		Quito, 19 de Diciembre del 2008	Mercedes Sornoza	Carlos Díaz	Cambios	
					Mejoras:	1
					Fusiones:	2
					Supresión:	2
					Creación:	

Fuente: Diagramas de Análisis de Procesos actuales de ROLASA

Elaborado: Gabriela Chacón

TABLA 60. HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO MENSAJERIA

HOJA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO: MENSAJERÍA														
		Fecha		Quito, 06 de Enero del 2008				Volumen:		20				
		Ingresas:		Organización mensajería										
		Egresas:		Archivo										
SITUACION ACTUAL														
Problemas detectados:														
No existe un registro para realización de actividades														
El pago a proveedores requiere de mucho tiempo														
SITUACION PROPUESTA														
Soluciones Propuestas:														
Programación anticipada en base a registro de actividades por parte de todos los departamentos														
Se reduce el pago a proveedores por gestión de crédito con los mismos														
Incremento de actividades de apoyo a procesos clave (desgloce de documentos, archivo)														
Apoyo en solución de problemas en aduana														
MEJORAMIENTO														
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	BENEFICIO	
Tiempo Min.	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia		Tiempo Min	Costo \$	Eficiencia			Tiempo Min	Costo \$
		Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			
530	0,039	83%	90%	235	0,298	94%	91%	295	-0,259	11%	-1%	Diario	1222000	1549,6

TABLA 61. FLUJODIAGRAMACION PROCESO MENSAJERIA

FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO: MENSAJERIA								
		Lugar y Fecha:	Quito, 06 de Enero del 2008		Eficiencia en tiempo: 94%		Frecuencia: Diaria	
		Ingreso:	Organización mensajería		Eficiencia en costo: 91%			
		Resultado:	Archivo					
Nro.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costos		Observaciones
		Mensajería	Asistente Admisnitrativa	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	INICIO							
2	Organización de mensajería para actividades diarias.							
3	Retiro de documentos en aeropuerto			15		0,02893333		
4	Pago a proveedores (líneas aéreas, aduana)			35		0,0124		
5	Entrega de documentos en oficina			10		0,0434		
6	Desglose de documentos Aéreos			20		0,0217		
7	Entrega de documentos a asistente administrativa			25		0,01736		
9	Verificación de estado de crédito o pago al contado			10		0,0434		
10	Entrega de documentos (HAWB + factura + otros) en oficinas de clientes específicos			25		0,01736		
11	Retiro de cheques cobrados de oficinas de clientes			20		0,0217		
12	Solución de problemas operativos en aeropuerto			15		0,02893333		
13	Deposito de cheques cobrados			15		0,02893333		
14	Archivo			30		0,01446667		
15	FIN							
TOTAL				220	15	0,278587	0,028933	
EFICIENCIAS				94%		91%		

4.2 Matriz de Análisis comparativo

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS DE ROLASA

No.	NOMBRE DEL PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL					SITUACIÓN PROPUESTA					DIFERENCIAS					BENEFICIOS	
		Total Tiempo	Total Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Total Tiempo	Total Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Total Tiempo	Total Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Ahorro Anual Tiempo (SEG)	Ahorro Anual Costos
1	GESTION ADMINISTRATIVA	660	0,052	34%	34%	Diaria	410	0,12	80%	80%	Diaria	250	-0,068	-46%	-46%	Diaria	4264000	624
2	SELECCIÓN Y EVALUACION DE PERSONAL	385	0,036	27%	27%	Anual	250	0,2	72%	72%	Anual	135	-0,164	-45%	-45%	Anual	1300000	1040
3	SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES	385	0,036	27%	27%	Anual	240	0,2	75%	75%	Anual	145	-0,164	-49%	-48%	Anual	1248000	1040
4	CONTROL DE REPORTES Y RESULTADOS	195	0,113	95%	95%	Mensual	296	0,2114	98%	98%	Mensual	-101	-0,0984	-3%	-3%	Mensual	76960	54,964
5	GESTION FINANCIERA	215	0,14	74%	60%	Diaria	275	0,4	89%	68%	Diaria	-60	-0,26	-15%	-8%	Diaria	2860000	4160
6	CONTABILIDAD	215	0,14	74%	60%	Diaria	275	0,4	89%	68%	Diaria	-60	-0,26	-15%	-8%	Diaria	2860000	4160
7	COBRANZAS	215	0,14	74%	60%	Diaria	275	0,4	89%	68%	Diaria	-60	-0,26	-15%	-8%	Diaria	2860000	4160
8	MENSAJERIA	530	0,039	83%	90%	Diaria	235	0,298	94%	91%	Diaria	295	-0,259	-11%	-1%	Diaria	2444000	3099,2
9	TELEMERCADERO	0	0	0%	0%	Diaria	130	0,2	73%	73%	Diaria	-130	-0,2	-73%	-73%	Diaria	1352000	2080
10	VENTA DE SERVICIO	3235	0,161	20%	20%	Diaria	524	0,7375	64%	64%	Diaria	2711	-0,5765	-44%	-44%	Diaria	5449600	7670
11	OPERACIONES AEREAS	810	0,1719	69%	69%	Diaria	574	1,13	93%	93%	Diaria	236	-0,9581	-24%	-24%	Diaria	5969600	11752
12	OPERACIONES MARITIMAS	810	0,1719	69%	69%	Diaria	574	1,13	85%	85%	Diaria	236	-0,9581	-16%	-16%	Diaria	5969600	11752
13	DESADUANIZACION Y LOGISTICA	145	0,026	28%	39%	Diaria	262	0,61	69%	69%	Diaria	-117	-0,584	-41%	-30%	Diaria	2724800	6344
TOTALES		7800	1,2268				4320	6,0369										
EFICIENCIA PROMEDIO				61%	59%				97%	91%				-36%	-32%			
EFICIENCIA TOTAL ESPERADA																	39378560	\$ 57.936,16

4.3 Informe de Beneficio Esperado

Del análisis de los once procesos seleccionados, se evidencia la factibilidad de alcanzar un ahorro anual total de 39378560 minutos, lo cual monetariamente se traduce en un monto de 57936,16 dólares americanos. Al considerar que el análisis actual gira en torno a un conjunto reducido de procesos escogidos, se infiere que por la aplicación de una gestión íntegra basada en procesos, el gran potencial ocioso de tiempo y dinero puede ser direccionado a las áreas vinculadas al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Cualitativo:

Gestión Administrativa

- Potenciar el crecimiento y desarrollo progresivo y constante de la institución, sustentada en una planificación adecuada y oportuna.
- Entender la problemática existente y determinar las guías necesarias para la resolución de la misma.

Presentación de reportes y resultados

- Vigilar el oportuno cumplimiento de los objetivos propuestos para ROLASA, cumpliendo y haciendo cumplir las normas y políticas dictaminadas por la Gerencia General.
- Planificar adecuadamente charlas motivacionales y capacitaciones en áreas requeridas.
- Promover una adecuada cultura organizacional al interior de la institución.
- Potenciar el desarrollo institucional por la generación de alianzas estratégicas, aprovechando las potencialidades y espacios ganados por la organización.
- Se incluyan programas debidamente presupuestados de capacitación y motivación al personal, en la finalidad de otorgar mejores y mayores servicios a socios e invitados.

Telemercadeo y Venta del servicio

- Proveer de un servicio diferenciado que permita la satisfacción de los clientes.

- Alcanzar mayores ingresos para Rolasa.
- Encargar al área de ventas y telemarketing el desarrollo de este proceso, en procura de un trato uniforme y de calidad.
- Alcanzar la satisfacción de los clientes en la prestación de servicios mediante la adecuada dotación de servicios post venta.
- Promocionar adecuadamente los servicios ofertados, trascendiendo la simple espera de la llegada de los clientes, al otorgar al área de ventas funciones de marketing.
- Determinar políticas que delimiten el tipo y características de eventos posibles de ser cubiertos, evitando retrasos innecesarios en la compra de servicios de eventos.
- Posibilitar por el incremento de clientes nuevos, mayores ingresos para la empresa
- Disminuir costos y aumentar eficiencia en tiempo.

Operaciones Aéreas, Marítimas, Desaduanización y Logística

- Satisfacer a los clientes a través de un servicio diferenciado, permitiendo el alcance de mayores ingresos.
- Disminuir costos y aumentar eficiencia en tiempo.

Selección y evaluación de proveedores

- Que se implemente en el sistema informático empleado una base de proveedores calificados —que no contenga únicamente el nombre de la empresa— a través de concursos que miren la calidad y precios de los productos o servicios ofertados.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores para obtener crédito y mejoras en beneficio de la empresa
- Disminuir costos y aumentar eficiencia en tiempo.
- Contar con proveedores debidamente calificados en cuanto a calidad, precio, plazos y características diferenciales en productos o servicios ofertados.

Selección y evaluación de personal

- Asegurar la entrega de servicios de calidad, superando los resultados actuales producto de trabajos efectuados empíricamente, por la contratación de personal con mayores destrezas conforme a perfiles requeridos previamente definidos.
- Definir programas de capacitación al personal, primordialmente en lo atinente a Atención al Cliente, Relaciones Humanas y cuestiones técnicas (por ejemplo actualización de comercio exterior).
- Disminuir costos y aumentar eficiencia en tiempo.

Cuantitativo:

La matriz de análisis comparativa nos indica la comparación entre los procesos en su estado actual, y los procesos mejorados, dándonos a conocer valores importantes como: Costos, Eficiencias y Tiempos. Valores de los cuales se pueden inferir varias conclusiones.

Es perceptible en esta matriz una mejora en la eficiencia promedio de tiempo, saltando del 54% a 80%, ubicando al mejoramiento cercano al umbral de la eficiencia recomendada para cualquier empresa o institución. En costos la eficiencia promedio va del 46% a 52%. Se aplicaron estrategias y mejoras de las actividades para lograr que los procesos funcionen eficientemente. El ahorro de tiempo alcanzado será distribuido entre diferentes tareas, así también el ahorro de dinero será muy favorable para la empresa.

5. PROPUESTA Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

5.1 Cadena de Valor Mejorada

La cadena de valor mejorada es resultado del análisis de las mejoras en los procesos realizados en el capítulo IV.

Cabe indicar que las mismas están propuestas y aún no están implementadas en la empresa, por lo que se considera a esta cadena de valor como la base para poder implementar los procedimientos desarrollados en este estudio.

Esta herramienta de gestión, al ser una base sólida para obtener ventajas competitivas sobre la competencia y acercarnos más al fin que persigue la empresa que es la satisfacción del cliente, y constituye la principal herramienta para alcanzar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para dar cumplimiento a los requerimientos del cliente, independientemente del tipo, tamaño y fin de la organización.

Los procesos antes mencionados generan valor agregado para el cliente, además de ser fundamentales para la empresa y sobre los cuales se obtienen importantes beneficios al aplicar adecuadamente el mejoramiento.

Todos los procesos de la empresa son importantes, la organización de estos procesos es sistemática, no pueden existir los unos sin los otros; por lo tanto los procesos estratégicos y de soporte son fundamentales para cumplir adecuadamente con el servicio que se presta.

A continuación se presenta el gráfico 5.1 con la cadena de valor desarrollada previo el análisis de los capítulos anteriormente desarrollados:

GRAFICO 94. CADENA DE VALOR MEJORADA EMPRESA ROLASA

Elaborado por: Gabriela Chacón

* La mayoría de actividades se realizan en Rolasa Guayaquil

5.2 Factores de éxito

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndolo único.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado.

Para la identificación de los factores de éxito, a nivel de la fase de gestión, se hace necesario tener en cuenta aspectos como: el análisis de la situación general, la evaluación de la cultura organizacional y la estructura de la empresa.

Los factores de éxito que representan a Rolasa es la acción operativa para poder negociar con los clientes y proveedores de la empresa.

La mirada en la que debe poner énfasis la empresa implica comprender muy bien cómo se comporta el mercado en el que opera u operará la empresa y cuáles son las fuerzas que lo mueven, así como también cual será su futuro inmediato de acuerdo a los factores externos que gobiernan al mercado del comercio exterior.

5.3 Indicadores de gestión

Parámetro de control, de carácter numérico, representativo de la consecución de los resultados del proceso y su progreso en el tiempo, las ventajas y requisitos de los indicadores se resumen en la figura 5.3

Características:

- Puede ser un dato interno o externo (de partida).
- Representativo del resultado que se pretende medir.
- Debe ser sensible.
- Se expresará por medio de un número
- El beneficio debe ser superior al esfuerzo de cálculo.
- Comparable en el tiempo, para ver su evolución

Grafico 95. Planificación y despliegue de indicadores



Fuente: Curso: Conceptos y herramientas para la gestión de la calidad total: procesos y su uso para crear valor

Elaborado por: Gabriela Chacón

Para conseguir los beneficios inherentes al empleo de indicadores de calidad, cada uno de ellos debe ser:

- Fiel, reflejando realmente lo que se quiere medir
- Objetivo.
- Comprensible para quienes lo manejan.
- Consistente a lo largo del tiempo.
- Fácil de obtener.
- Cuantificable.

Además de todo ello, debemos asegurarnos que los indicadores sean representativos de la actividad de la organización y seleccionarlos en número suficiente. Naturalmente, ni que decir tiene que deben ser adecuados a aquello que queremos medir.

5.4 INDICADORES DE GESTIÓN Y FACTORES DE ÉXITO DE CADA PROCESO MEJORADO

TABLA 62. INDICADORES DE GESTION Y FACTORES DE ÉXITO PROCESO: TELEMERCADERO

INDICADORES DE GESTION Y FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: TELEMERCADERO										
Nro.	Nombre del índice	Mide	Tipo	Fórmula		Estándar	Aplicación	Evaluación	Frecuencia	Fuente
1	Llamadas realizadas a clientes nuevos	Mide el porcentaje de llamadas realizadas a clientes nuevos	Eficiencia	No. De llamadas clientes nuevos	*100	100%			Mensual	Rolasa
				Total de No. De llamadas preestablecidas						
2	Captación clientes	Medir el grado de captación de nuevos clientes	Rentabilidad y crecimiento	Nuevos clientes	*100	100%			Trimestral	Rolasa
				No. De clientes totales						
3	Posicionamiento de marca	Medición del porcentaje de llamadas a clientes para posicionar la marca	Eficiencia	No. De llamadas realizadas	*100	100%			Mensual	Rolasa
				No. De clientes totales						
3	Eficiencia en la ejecución de trabajo	Grado de eficiencia en la ejecución del trabajo	Eficiencia	No. De embarques manejados	*100	100%				
				No. De trabajos programados						
FACTORES DE ÉXITO										
Posicionar la marca de Rolasa con clientes nuevos										
Busqueda de nuevos clientes para incrementar la productividad de la empresa										
Monitoreo continuo del tiempo de proceso										
Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica										
Capacitación continua										

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

TABLA 63. INDICADORES DE GESTION Y FACTORES DE ÉXITO PROCESO: VENTA DEL SERVICIO

INDICADORES DE GESTION											
PROCESO: VENTA DEL SERVICIO											
Nro.	Nombre del índice	Mide	Tipo	Fórmula		Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
								Más	Menos		
1	Indice de eficiencia visitas	Mide el aprovechamiento de las visitas realizadas	Eficiencia	Total # cotizaciones aceptadas	*100	100%	8/15=53,33%		46,66%	Mensual	Rolasa
				Total # visitas realizadas							
2	Ventas realizadas	Mide el porcentaje de las ventas realizadas	Eficiencia	Total # cotizaciones aceptadas	*100	100%	1/8 =12,05%		87,97%	Mensual	Rolasa
				Total # de embarques							
3	Servicio Postventa	Mide el porcentaje de seguimiento de clientes nuevos	Servicio	# de clientes que se llamaron para postventa	*100	100%	73/80*100=91,25%		8,75%	Trimestral	Rolasa
				# total de clientes							
4	Incremento de nuevos clientes	Mide el grado de incremento y atracción de nuevos clientes	Cumplimiento	# de clientes nuevos	*100	100%	15/180*100=8,33%		91,7%	Semestral	Rolasa
				# de clientes actuales							
FACTORES DE ÉXITO											
PROCESO: VENTA DE SERVICIO											
Mejora continua de las condiciones de negociación para que los clientes nuevos como actuales se sientan satisfechos con nuestros servicios											
Seguimiento constante del servicio postventa de la empresa											
Organización en el trabajo y en el tiempo											
Implementación de una estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica											
Establecimiento de estándares de calidad para una adecuada atención al cliente											
Capacitación y motivación continua para incrementar su productividad											

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

TABLA 64. INDICADORES DE GESTION Y FACTORES DE ÉXITO PROCESO: OPS AEREAS Y MARITIMAS

INDICADORES DE GESTION Y FACTORES DE ÉXITO: PROCESOS: OPERACIONES AEREAS Y MARITIMAS										
Nro.	Nombre del índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							Más	Menos		
1	Servicio al cliente	Medir el grado de satisfacción de clientes mediante encuestas para determinar si se cumplen las expectativas	Eficiencia	Total satisfacción de encuestas realizadas No. Total de clientes encuestados	100%	8/15=53,33		46,66%	Mensual	Rolasa
2	Fidelidad de clientes	Medir el número de personas que regresan para solicitar los servicios	Servicio	Clientes antiguos que vuelven a contratar servicios Total clientes que contratan servicios	100%	1/8=12,05		87,97%	Semestral	Rolasa
3	Insatisfacción de clientes	Medir el porcentaje de clientes perdidos	Servicio	Baja de clientes Total clientes	100%	1/8=12,05		87,97%		Rolasa
4	Eficiencia en pago de multas	Medir el nivel de pago de multas	Eficiencia	Total Multas pagadas aduana No. De embarques manejados	100%	1/8=12,05		87,97%	Mensual	Rolasa
5	Eficiencia en la ejecución de trabajo	Grado de eficiencia en la ejecución del trabajo	Eficiencia	No. De embarques manejados No. De trabajos programados	100%	1/8=12,05		87,97%	Mensual	Rolasa
FACTORES DE ÉXITO										
PROCESO: OPERACIONES AEREAS Y MARITIMAS										
Reducir notablemente la insatisfacción de clientes										
Mejorar significativamente la atención al cliente para ir mejorando continuamente										
Reducir los tiempos muertos, a fin de aprovechar al recurso humano y material de manera eficiente.										
Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica										
Personal Capacitado										
La mejora del servicio posventa, a través de la atención directa y personalizada										

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

TABLA 65. INDICADORES DE GESTION Y FACTORES DE ÉXITO PROCESO: DESADUANIZACION Y LOGISTICA

INDICADORES DE GESTION Y FACTORES DE ÉXITO PROCESO: DESADUANIZACION Y LOGISTICA										
Nro.	Nombre del índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							Más	Menos		
1	Eficiencia de tiempo en la desaduanización	Grado de eficiencia en tiempo en la desaduanización de carga	Eficiencia	Tiempo promedio fijado para la desaduanización Total promedio de días tomados	100%	8/15=53,33		46,66%	Mensual	Rolasa
2	Cumplimiento de requerimientos especiales	Mide el grado de requerimientos cumplidos	Eficiencia	No. De requerimientos cumplidos No. De requerimientos solicitados	100%	1/8=12,05		87,97%	Semestral	Rolasa
3	Insatisfacción de clientes	Medir el porcentaje de clientes perdidos	Servicio	Baja de clientes con servicio de desaduanización Total clientes desaduanización	100%	8/15=53,33		46,66%	Semestral	Rolasa
3	Eficiencia en la ejecución de trabajo	Grado de eficiencia en la ejecución del trabajo	Eficiencia	No. De embarques manejados No. De trabajos programados	100%	8/15=53,33		46,66%	Semestral	Rolasa
FACTORES DE ÉXITO										
PROCESO: DESADUANIZACION Y LOGISTICA										
Reducir notablemente la insatisfacción de clientes por demora en entrega de carga desaduanizada										
Mejorar los tiempos de entrega de carga en el servicio de desaduanización										
Reducir los tiempos muertos, a fin de aprovechar al recurso humano y material de manera eficiente.										
Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica										
Personal Capacitado										
Estándares de seguridad en la entrega de carga adecuados										

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

TABLA 66. INDICADORES DE GESTION Y FACTORES DE ÉXITO PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA

INDICADORES DE GESTION Y FACTORES DE ÉXITO PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA											
Nro.	Nombre del índice	Mide	Tipo	Fórmula		Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
								Más	Menos		
1	Efectividad estrategica	Medir el grado de efectividad (adelanto o retroceso) alcanzado por la implementación y empleo de estrategias	Eficacia	# de Estrategias Exitosas	*100	100%	8/15*100=53,33%		46,66%	Mensual	Rolasa
				# de estrategias propuestas							
2	Eficiencia del presupuesto	Mide el nivel de cumplimiento de lo presupuestado	Eficiencia	Total Ingresos-Egresos	*100	100%	1/8*100=12,05%		87,97%	Semestral	Rolasa
				Asignaciones e ingresos presupuestados							
3	Efectividad de capacitación	Medir el grado de efectividad de la instrucción y cursos de capacitación dictados	Desarrollo Talento Humano	No. De cursos de capacitación dictados	*100	100%	5/10*100= 50%		50,00%	Anual	Rolasa
				No. De cursos de capacitación planificados							
4	Gestión Interna	Mide el grado de satisfacción que tienen los empleados con las normas y políticas	De tecnología	Porcentaje de satisfacción del personal encuestado	*100	100%	5/10*100= 50%		50,00%	Semestral	Rolasa
				Total del personal							
FACTORES DE ÉXITO											
PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA											
Sistemas de control adecuados											
Reducir los tiempos muertos, a fin de aprovechar al recurso humano y material de manera eficiente.											
Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica											
Personal capacitado											

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

TABLA 67. INDICADORES DE GESTION Y FACTORES DE ÉXITO PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA

INDICADORES DE GESTION Y FACTORES DE ÉXITO PROCESO: GESTION FINANCIERA										
Nro.	Nombre del índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							Más	Menos		
1	Rentabilidad	Rentabilidad en la venta de	rentabilidad y crecim	Ingreso Neto	100%	8/15=53,33		46,66%	Mensual	Rolasa
				Ventas						
3	Eficiencia en la ejecución de trabajo	Grado de eficiencia en la ejecución del trabajo	Eficiencia	No. De embarques manejados	100%					
				No. De trabajos programados						
3	Eficiencia en recuperación de cartera	Mide el grado de recuperación de cartera	Eficiencia	No. Total de facturas cobradas	100%				Anual	Rolasa
				No. Total de facturas						
4	Eficiencia en facturación	Mide el grado de facturación sin errores		No. De facturas anuladas	100%				Semestral	
				No. Total de facturas emitidas						
FACTORES DE ÉXITO										
PROCESO: GESTION FINANCIERA										
Sistemas computacionales adecuados										
Suministros de papelería adecuados										
Reducir los tiempos muertos, a fin de aprovechar al recurso humano y material de manera eficiente.										
Implementar la estructura por procesos a fin de que ésta sea más dinámica										

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

5.5 Mapa de Procesos Propuesto para Rolasa:

Basados en la cadena de valor de la empresa se ha identificado los macroprocesos. Cada uno de ellos cuenta con su mapa de procesos en el que se puede ver claramente y de manera detallada en qué consiste cada una de sus actividades. Se muestra el gráfico 5.2 con el mapa de procesos para la empresa:

Grafico 96. MAPA DE PROCESOS PROPUESTO PARA ROLASA

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Gabriela Chacón

5.6 Organización por procesos

La organización propuesta para la empresa Rolasa se muestra en el gráfico 97:

GRÁFICO 97. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA ROLASA

Fuente: Empresa Rolasa y estudios anteriores

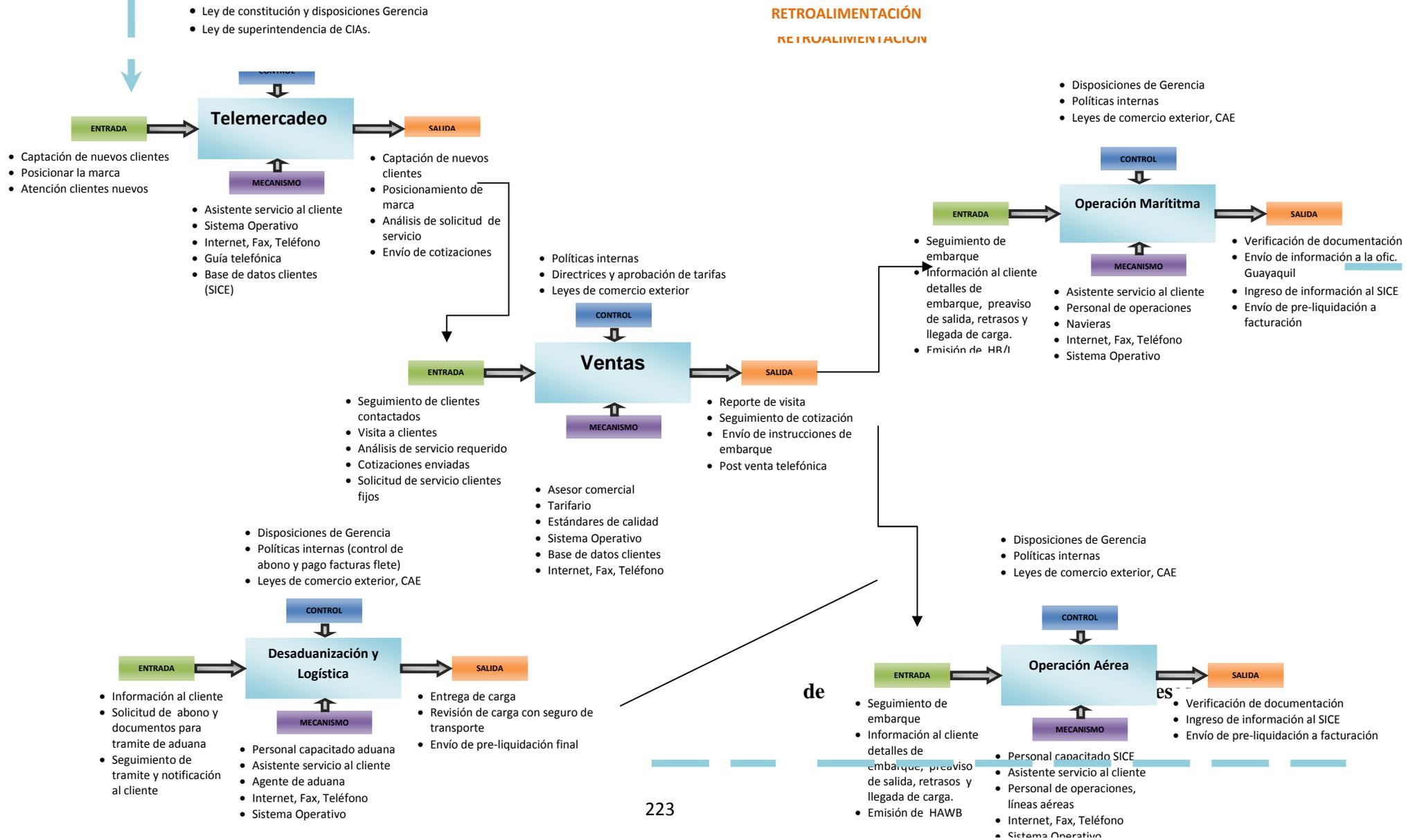
Elaborado por: Gabriela Chacón

5.7 IDEF-0 MEJORADO

De acuerdo a los capítulos anteriores, se establece el nuevo diagrama de IDEF-0, en el cual se manifiestan cambios significativos en su estructura y forma, orientando el mismo a la consecución de los objetivos planteados al inicio de este estudio. Dentro de los cambios, se puede anotar a los siguientes:

1. Inclusión de los subprocesos de cada macro proceso que forma parte de la estructura básica de la empresa
2. Información clara del proceso, indicando las entradas, salidas, sus normativas y sus unidades de apoyo.
3. Conectores de los macros procesos
4. Inicio y Fin del IDEF-0

GRAFICO 98. IDEF-0 PROCESOS CLAVE MEJORADOS PARA LA EMPRESA ROLASA



5.8 ¿Por qué es importante el Manual de Procesos?

El Manual de Procesos es de vital importancia dentro de una organización porque documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

Cuando se documenta la tecnología, se contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización; algunas de las funciones básicas del manual de procesos son:

- El establecimiento de objetivos
- La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal”¹⁴.

¹⁴ http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm

5.9 DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCESOS

MANUAL DE PROCESOS ROLASA S.A.	CODIGO: F
PROCESO: Gestión Administrativa	FECHA: 13 Enero del 2009
SUBPROCESO	
OBJETIVO Orientar y ejecutar las políticas trazadas por la gerencia general, definiendo, planeando e impartiendo las instrucciones necesarias para que los procesos a su cargo se cumplan.	
LIMITES DEL PROCESO: Inicio: Toma decisiones generales en las actividades que se realizan en Rolasa Fin: Determina necesidades de la empresa Rolasa	
Actividades:	Entradas /Salidas /Recursos/Controles
INICIO 1. Revisión y análisis de actividades pendientes (cartera vencida, problemas con embarques) 2. Coordinación de actividades con Gerencia General 3. Análisis de problemas operativos en las actividades diarias 4. Supervisión de cumplimiento de lo planificado 5. Atención a clientes internos y externos (solo en casos que ameriten) 6. Preparar informes para Gerencia General 7. Preparación y desarrollo de capacitación 8. Preparar Indices de Gestión por áreas 9. Preparar Indices de Gestión de proveedores 10. Toma de decisiones con los resultados obtenidos FIN	ENTRADAS Seguimiento de actividades
	SALIDAS - Determinación de necesidades - Control de actividades
	RECURSOS - Gerencia Regional -Sistema Operativo -Internet
	CONTROLES - Ley de constitución -Disposiciones de Gerencia -Ley de superintendencia de compañías
INDICADOR DE GESTION: Efectividad Estratégica (# de estrategias exitosas /# de estrategias propuestas)*100 Eficiencia del presupuesto (Total Ingresos – Total Egresos) / (Total asignaciones e ingresos presupuestados) *100 Efectividad de capacitación: (# de cursos de capacitación dictados / # de cursos de capacitación planificados) *100	

MANUAL DE PROCESOS ROLASA	CODIGO: F1
	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO: Gestión Administrativa	
SUBPROCESO: Control de reportes y resultados	
OBJETIVO Revisar, analizar los diferentes reportes de la gestión administrativa de Rolasa Quito para la toma de decisiones.	
ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> - Concretar reunión con Gerencia General - Toma decisiones generales 	
OPERACIÓN: <ol style="list-style-type: none"> 1. Concretar reunión con Gerente General 2. Revisión y control de cartera de clientes 3. Revisión de reportes de facturación 4. Revisión de reportes de liquidaciones finales 5. Revisión de servicios de proveedores 6. Presentación a gerencia resultados mensuales 7. Análisis de necesidades de capacitación 8. Análisis de Índices de Gestión por Áreas 9. Análisis de Índices de Gestión de proveedores 10. Toma de decisiones Financieras, ventas y contratación 	
INDICADOR DE GESTION: Efectividad Estratégica Eficiencia del presupuesto Efectividad de capacitación Gestión Interna	

MANUAL DE PROCESOS ROLASA	CODIGO: F2
	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO: Gestión Administrativa	
SUBPROCESO: Selección y evaluación de personal	
OBJETIVO Garantizar el sostenimiento de la calidad en servicios.	
ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> - Determinación de la necesidad de contratación de personal - Contactar al personal idóneo 	
OPERACIÓN: <ol style="list-style-type: none"> 1. Concretar reunión con Gerente General 2. Revisión y control de cartera de clientes 3. Revisión de reportes de facturación 4. Revisión de reportes de liquidaciones finales 5. Revisión de servicios de proveedores 6. Presentación a gerencia resultados mensuales 7. Análisis de necesidades de capacitación 8. Análisis de Índices de Gestión por Áreas 9. Análisis de Índices de Gestión de proveedores 10. Toma de decisiones Financieras, ventas y contratación 	
INDICADOR DE GESTION: Gestión Interna	

MANUAL DE PROCESOS ROLASA	CODIGO: D3
	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO: Gestión Administrativa	
SUBPROCESO: Selección y evaluación de proveedores	
OBJETIVO Contar con el apoyo de proveedores calificados para proveer un servicio de calidad diferenciada.	
ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> - Determinación de la necesidad de selección de proveedores - Llamar a proveedor escogido 	
OPERACIÓN: <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de necesidad 2. Revisar base de proveedores o investigar mercado 3. Solicitar a candidatos el cumplimiento de parámetros predefinidos 4. Receptar carpetas 5. Entrevistar a idóneos 6. Calificar parámetros predefinidos 7. Escoger postulante acorde a necesidad 8. Llamar a proveedor escogido 	
INDICADOR DE GESTION: Gestión Interna	

MANUAL DE PROCESOS ROLASA	CODIGO: A
	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO: TELEMERCADEO	
SUBPROCESO:	
OBJETIVO	
Posicionar marca, captación de nuevos clientes	
ALCANCE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de clientes potenciales - Envío de información a asesor comercial 	
OPERACIÓN:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de base de datos clientes (SICE u otra fuente) 2. Conseguir los datos del cliente para contactarlo 3. Contactar al cliente, hacer conocer el servicio que presta ROLASA (invitación a la página WEB) 4. Envío de información extra de la empresa vía e-mail a cliente potencial 5. Llenar cuadro de base de datos 6. Envío de informativos de servicios de Rolasa o información de importancia en comercio exterior. 7. Envío de base de datos a asesor comercial para contactar al cliente potencial. 	
INDICADOR DE GESTION:	
Llamadas realizadas a clientes	
Captación de clientes	
Posicionamiento de marca	
Eficiencia en la ejecución del trabajo	

MANUAL DE PROCESOS ROLASA	CODIGO: B
	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO: VENTA DEL SERVICIO	SUBPROCESO:
OBJETIVO Proveer de un servicio diferenciado e incrementar cartera de clientes	
ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> - Recepción de base de datos de clientes - Envío de instrucciones y pre-liquidación a Operaciones 	
ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe base de datos de telemercadeo 2. Contacta al cliente y concreta cita con clientes potenciales 3. Traslado a oficinas de clientes 4. Visitar a los clientes en sus oficinas 5. Ofrecer los servicios aéreos, marítimos, logística (con abono a tramite), seguro 6. Ofrecer ventajas de servicio y reforzar el posicionamiento de marca. 7. Traslado a oficina y determinación de necesidades de tarifas y servicio del cliente 8. Realizar reporte de visita o llamada telefónica 9. Solicitar cotización al exterior 10. Respuesta del exterior con las tarifas 11. Envío y registro de cotización al cliente 12. Seguimiento de cotizaciones enviadas 13. Recibir ok por escrito del cliente para embarcar 14. Verificación telefónica post venta 15. Envío de instrucciones y pre-liquidación (importación aérea, marítimo, logística con breve explicación de servicio vendido y necesidades del cliente) 	ENTRADAS
	-Seguimiento clientes contactados por telemercadeo
	- Visita a clientes
	-Análisis de servicio requerido
	-Cotizaciones enviadas
-Solicitud de servicio clientes fijos	
	SALIDAS
	- Reporte de visita
	-Seguimiento de cotización
	-Envío de instrucciones de embarque
	-Post venta telefónica
	RECURSOS
	- Asesor comercial
	-Tarifario
	-Estándares de calidad
	-Sistema Operativo
	- Base de datos clientes
	-Internet, fax, teléfono
	CONTROLES
	- Políticas internas
	Directrices y aprobación de tarifas
	-Leyes de comercio exterior
INDICADORES DE GESTION	
Cotizaciones enviadas a clientes (# cotizaciones enviadas / # visitas realizadas)*100	
Ventas realizadas (# cotizaciones aceptadas/ # de embarques)*100	
Servicio Post-venta (# de clientes postventa/ # total de clientes)*100	
Incremento de nuevos clientes (# de clientes nuevos / # de clientes totales) *100	

MANUAL DE PROCESOS ROLASA	CODIGO: C
	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO: OPERACIONES AEREAS	
SUBPROCESO:	
OBJETIVO Proveer un servicio aéreo diferenciado a nuestros clientes para su fidelización	
ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> - Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación - Envío de Ok de facturación a Contabilidad 	
OPERACIÓN: <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación por parte de ventas 2. Revisión de instrucciones de embarque 3. Envío de instrucciones y coordinación de embarque con el exterior y proveedores locales (seguro, Autorizaciones previas) 4. Notificación al cliente sobre el estado de su embarque 5. Control de arribos aéreos con el exterior 6. Envío de preaviso al cliente con copia a operaciones 7. Revisión de documentos (HAWB) 8. Seguimiento y solución de problemas de embarques aéreos con el exterior 9. Envío de documentos a OPS (HAWB y pre liquidación) 10. Control de arribos aéreos con las aerolíneas y notificación a Servicio al cliente 11. Ingreso Información al SICE 12. Envío de pre-liquidaciones a clientes en formato de aviso de llegada 13. Control de información correcta en SICE 14. Reporte de condición de arribo de carga y solución de problemas en aduana 15. Envío de ok del cliente a facturación 	
INDICADOR DE GESTION: Servicio al cliente operación aérea Fidelización de clientes operación aérea Insatisfacción de servicio en operación aérea Eficiencia en pago de multas en aduana Eficiencia en la ejecución del trabajo	

MANUAL DE PROCESOS ROLASA	CODIGO: D
	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO:OPERACIONESMARITIMAS	
SUBPROCESO:	
OBJETIVO	
Proveer un servicio marítimo diferenciado a nuestros clientes para su fidelización	
ALCANCE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación - Envío de Ok de facturación a Contabilidad 	
OPERACIÓN:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación por parte de ventas 2. Revisión de instrucciones de embarque 3. Envío de instrucciones y coordinación de embarque con el exterior y proveedores locales (seguro, Autorizaciones previas) 4. Notificación al cliente sobre el estado de su embarque 5. Control de arribos aéreos con el exterior 6. Envío de preaviso al cliente con copia a operaciones 7. Revisión de documentos (HB/L) 8. Envío de documentos a OPS GYE y UIO (HB/L) con flete a certificar 9. Control de arribos marítimos con las navieras y notificación a Servicio al cliente 10. Seguimiento y solución de problemas de embarques marítimos con el exterior 11. Envío de preliquidación a OPS UIO 12. Envío de pre-liquidaciones a clientes en formato de aviso de llegada 13. Envío a clientes informes de aperturas, fotos y manifiestos 14. Envío de documentos (recibidos del exterior por courier) por scanner a las oficinas en GYE 15. Envío de reporte de condición de arribo de carga en puerto 16. Envío de información a facturación con Ok del cliente a Facturación final 	
INDICADOR DE GESTION:	
Servicio al cliente operación marítima	
Fidelización de clientes operación marítima	
Insatisfacción de servicio operación marítima	
Eficiencia en pago de multas en aduana en operación marítima	
Eficiencia en la ejecución del trabajo	

MANUAL DE PROCESOS ROLASA	CODIGO: B
	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO: VENTA DEL SERVICIO	
SUBPROCESO:	
OBJETIVO	
Proveer de un servicio diferenciado e incrementar cartera de clientes	
ALCANCE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de base de datos de clientes - Envío de instrucciones y pre-liquidación a Operaciones 	
OPERACIÓN:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe base de datos de telemarketing 2. Contacta al cliente y concreta cita con clientes potenciales 3. Traslado a oficinas de clientes 4. Visitar a los clientes en sus oficinas 5. Ofrecer los servicios aéreos, marítimos, logística (con abono a trámite), seguro 6. Ofrecer ventajas de servicio y reforzar el posicionamiento de marca. 7. Traslado a oficina y determinación de necesidades de tarifas y servicio del cliente 8. Realizar reporte de visita o llamada telefónica 9. Solicitar cotización al exterior 10. Respuesta del exterior con las tarifas 11. Envío y registro de cotización al cliente 12. Seguimiento de cotizaciones enviadas 13. Recibir ok por escrito del cliente para embarcar 14. Verificación telefónica post venta 15. Envío de instrucciones y pre-liquidación (importación aérea, marítimo, logística con breve explicación de servicio vendido y necesidades del cliente) 	
INDICADOR DE GESTION:	
Cotizaciones enviadas a clientes Cotizaciones aceptadas por clientes Servicio Post-venta Eficiencia en la ejecución del trabajo	

MANUAL DE PROCESOS ROLASA	CODIGO: C
	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO: OPERACIONES AEREAS	
SUBPROCESO:	
OBJETIVO	
Proveer un servicio aéreo diferenciado a nuestros clientes para su fidelización	
ALCANCE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación - Envío de Ok de facturación a Contabilidad 	
OPERACIÓN:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación por parte de ventas 2. Revisión de instrucciones de embarque 3. Envío de instrucciones y coordinación de embarque con el exterior y proveedores locales (seguro, Autorizaciones previas) 4. Notificación al cliente sobre el estado de su embarque 5. Control de arribos aéreos con el exterior 6. Envío de preaviso al cliente con copia a operaciones 7. Revisión de documentos (HAWB) 8. Seguimiento y solución de problemas de embarques aéreos con el exterior 9. Envío de documentos a OPS (HAWB y pre liquidación) 10. Control de arribos aéreos con las aerolíneas y notificación a Servicio al cliente 11. Ingreso Información al SICE 12. Envío de pre-liquidaciones a clientes en formato de aviso de llegada 13. Control de información correcta en SICE 14. Reporte de condición de arribo de carga y solución de problemas en aduana 15. Envío de ok del cliente a facturación 	
INDICADOR DE GESTION:	
<p>Servicio al cliente operación aérea</p> <p>Fidelización de clientes operación aérea</p> <p>Insatisfacción de servicio en operación aérea</p> <p>Eficiencia en pago de multas en aduana</p> <p>Eficiencia en la ejecución del trabajo</p>	

MANUAL DE PROCEDIMIENTO	CODIGO: D
ROLASA	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO: OPERACIONES MARITIMAS	
SUBPROCESO:	
OBJETIVO	
Proveer un servicio marítimo diferenciado a nuestros clientes para su fidelización	
ALCANCE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación - Envío de Ok de facturación a Contabilidad 	
OPERACIÓN:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe instrucciones de embarque y pre-liquidación por parte de ventas 2. Revisión de instrucciones de embarque 3. Envío de instrucciones y coordinación de embarque con el exterior y proveedores locales (seguro, Autorizaciones previas) 4. Notificación al cliente sobre el estado de su embarque 5. Control de arribos aéreos con el exterior 6. Envío de preaviso al cliente con copia a operaciones 7. Revisión de documentos (HB/L) 8. Envío de documentos a OPS GYE y UIO (HB/L) con flete a certificar 9. Control de arribos marítimos con las navieras y notificación a Servicio al cliente 10. Seguimiento y solución de problemas de embarques marítimos con el exterior 11. Envío de preliquidación a OPS UIO 12. Envío de pre-liquidaciones a clientes en formato de aviso de llegada 13. Envío a clientes informes de aperturas, fotos y manifiestos 14. Envío de documentos (recibidos del exterior por courier) por scanner a las oficinas en GYE 15. Envío de reporte de condición de arribo de carga en puerto 16. Envío de información a facturación con Ok del cliente a Facturación final 	
INDICADOR DE GESTION:	
<p>Servicio al cliente operación marítima</p> <p>Fidelización de clientes operación marítima</p> <p>Insatisfacción de servicio operación marítima</p> <p>Eficiencia en pago de multas en aduana en operación marítima</p> <p>Eficiencia en la ejecución del trabajo</p>	

MANUAL DE PROCEDIMIENTO	CODIGO: E
ROLASA	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO: DESADUANIZACION Y LOGISTICA	
SUBPROCESO:	
Proveer un servicio diferenciado en desaduanización y logística a nuestros clientes para su fidelización	
ALCANCE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de instrucciones - Entrega de pre-liquidación para facturación 	
OPERACIÓN:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de instrucciones de embarque por si existe servicio de logística 2. Revisión y recopilación de todos los documentos necesarios para trámite de aduana 3. Solicitud de abono a trámite antes de la llegada de la carga (clientes sin crédito) 4. Envío de documentos completos a agente de aduana al arribo de la carga 5. Seguimiento del trámite en aduana con agente 6. Notificación al cliente del avance del trámite 7. Envío al cliente liquidación de impuestos para pago en aduana 8. Recibe valor, cheque o debito bancario y envía al agente 9. Control de arribos marítimos con las navieras y notificación a Servicio al cliente 10. Coordinación con cliente para entrega de carga en bodegas 11. Coordinación con aseguradora para inspección de carga al arribo a bodega del cliente (en caso de carga con seguro) 12. Cliente recibe carga y firma el recibido en formulario 13. Revisión de facturas y documentos entregados por proveedor de aduana para realizar desglose y crear carpeta 14. Entrega de pre liquidación a facturación con documentación de respaldo 	
INDICADOR DE GESTION:	
Eficiencia en tiempo de desaduanización Cumplimiento de requerimientos especiales Insatisfacción de servicio Eficiencia en la ejecución del trabajo	

MANUAL DE PROCEDIMIENTO	CODIGO: G2
ROLASA	FECHA: 13 Enero del 2009
PROCESO: GESTION FINANCIERA	
SUBPROCESO: Mensajería	
OBJETIVO	
Garantizar la calidad de servicio ofrecida al cliente	
ALCANCE:	
<ul style="list-style-type: none"> - Organización de mensajería para realización de actividades diarias. - Archivo final. 	
OPERACIÓN:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de mensajería para actividades diarias 2. Retiro de documentos en aeropuerto 3. Pago a proveedores (líneas aéreas, aduana) 4. Entrega de documentos en oficina 5. Desglose de documentos Aéreos 6. Entrega de documentos a recepción 7. Verificación de estado de crédito o pago al contado 8. Entrega de documentos (HAWB + factura + otros) en oficinas de clientes específicos 9. Retiro de cheques cobrados de oficinas de clientes 10. Solución de problemas operativos en aeropuerto 11. Deposito de cheques cobrados 12. Archivo 	
INDICADOR DE GESTION:	
Eficiencia en la ejecución del trabajo	

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez cumplido el trabajo de investigación y conocido que la empresa Rolasa implica más que una empresa de transporte (por ofertar servicios adicionales en la cadena logística), haber identificado su problemática, realizado el diagnóstico situacional institucional y efectuado una propuesta de procesos, este capítulo tiene como propósito el de presentar algunas conclusiones y recomendaciones para que sean tomadas en cuenta para su puesta en práctica.

6. Conclusiones

- La falta de definición de métodos administrativos ha impedido pasar de la simple detección de problemas hacia el emprendimiento de medidas concretas para su solución. Razón por la que se producen circunstancias contraproducentes a la buena gestión, como: centralización de autoridad, acaparamiento y duplicación de funciones, ausencia de procedimientos y políticas institucionales, baja motivación, falta de compromiso institucional, limitada coordinación entre áreas, ausencia de trabajo en equipo, entre otros aspectos que inhiben el desarrollo organizacional.
- En materia de procesos se ha detectado gran debilidad en la empresa, pues se carece de procesos documentados y de normas para procedimiento, tornando variable el desempeño del personal, por lo que es imperante el establecimiento de un sistema de administración que permita llegar con eficiencia y eficacia a la consecución de los objetivos propuestos.
- En el aspecto informático, Rolasa carece de una intranet que agilite la toma de decisiones y la comunicación interna empresarial, no dispone de una página web y opciones que permitan al usuario una mayor cercanía con la empresa a través de la red. En la parte contable no cuenta con un software contable adecuado para el tipo de trabajo que se realiza.
- Se ha realizado el análisis institucional a través de las matrices FODA, de lo que se revela un bajo rendimiento organizacional. El Índice de Vulnerabilidad —

porcentaje en que es afectado el valor total de la matriz por las debilidades y amenazas— es del 33%, por lo que se debe aunar los esfuerzos en la disminución de debilidades. El Índice de Aprovechabilidad —porcentaje de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades— se ubica en el 28%, de ahí que se deba emplear a mayor grado las fortalezas. Tener en cuenta estos índices permitirá mayor flexibilidad a la empresa ante cambios en el entorno.

- Se ha planteado la visión, misión, políticas, estrategias, principios y valores establecidos para la empresa Rolasa, cumplen con todos los elementos claves, y requisitos para su aplicación y que los mismos que se encuentran planteados en el Mapa Estratégico del Departamento.
- La selección y evaluación de personal y proveedores no cuenta con una adecuada gestión para obtener beneficios y su calificación no se la realiza en forma técnica. Lo que ha impedido un desarrollo en los cargos que se ejecutan en la empresa.
- En el área de telemarketing y ventas se evidencia la falta de actividades de promoción y mercadeo de los servicios, pues se confía en la llegada de los clientes por la buena imagen y fama de la empresa como una consolidadora de carga. A más de este exceso de confianza, no se da seguimiento a los clientes por carecer de un servicio post-venta. A ello se suma una marcada carencia de políticas y atención de la institución hacia la función de marketing.
- En el levantamiento del inventario por procesos se ha detectado la incorrecta ubicación de la actividad Venta pues las mismas son consideradas como operativas.

6.1. Recomendaciones

- La empresa Rolasa debe esforzarse por ofrecer continuamente a sus clientes servicios superiores y exceder las expectativas de los clientes, de ahí la necesidad de la implantación y aplicación de instrumentos administrativos como la Planificación Estratégica y Operativa, inmersas tales en una Gestión por Procesos

Institucionales, que debidamente medidos permitan el mejoramiento continuo. Los esfuerzos de mejoramiento han de concentrarse en aumentar la satisfacción del cliente externo a través de mecanismos de avanzada orientados al cliente, trascendiendo los esfuerzos tradicionales centrados en la corrección y prevención de problemas a su interior.

- Desarrollar Manuales de Funciones, Reglamentos e Instructivos de trabajo. Aplicar los procesos modelados en este documento, debiendo ser perfeccionados conforme los cambios lo ameriten para el adelanto de la empresa. Los procesos que se seleccione para su mejoramiento deben ser aquellos con los que la gerencia y/o los clientes se hallan insatisfechos. Ante todo esto, se debe capacitar al personal adecuadamente en materia de procesos, con el fin de que sean eficientes y eficaces.
- Ante la carencia de un sistema de administración, se desarrolla un Manual de Procesos en el cual se presentan en orden lógico y secuencial las actividades de cada subproceso, resultando ser una guía práctica y detallada de los pasos a seguirse, así como de las actividades y tareas que habrá de cumplir cada responsable. A éste se acompañan sus respectivos Índices de Gestión.
- Conectar a toda la empresa (Guayaquil, Quito y Cuenca) en una red virtual adecuada y a la medida de las necesidades de las distintas áreas para la oportuna toma de decisiones y correcta comunicación con los clientes y proveedores. Optar por crear una página web que se mantenga actualizada, dotándola de mayores funcionalidades que permitan al usuario interactuar más fácilmente con la empresa. En lo contable, se recomienda la adquisición de un software contable multiusuario.
- Adoptar las estructuras orgánica y por procesos propuestas en la presente investigación en los Estatutos, o en un Manual de Funciones y/o un Manual por Procesos debidamente abalizados en la norma interna, en la finalidad de delimitar las competencias conforme a las áreas existentes, permitiendo que el

cumplimiento de las funciones, actividades y tareas se den de forma más exacta. El nexo lógico entre la operatividad de los procesos y la estructura que los soporta, potencia el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo propuestos.

- Se sugiere implementar las estrategias resultantes del análisis situacional, para aprovechar las oportunidades de desarrollo, disminuyendo el impacto de las amenazas y atacando las debilidades, para mantenerse y consolidarse como una organización líder y pionera en la innovación y calidad de servicios ofertados.
- Implantar el Manual de Procesos, evaluando su efectividad, el desempeño y los niveles de satisfacción alcanzados con la mejora de los procesos. Dado que es la primera vez que se pretende implantar este sistema, se aconseja someter a prueba inicial el Manual de Procesos con la finalidad de corregir posibles deficiencias. De la retroalimentación alcanzada se fomentará la mejora continua de los procesos.
- Establecer políticas de marketing, dotar de presupuesto para la elaboración de planes de marketing y promoción de los servicios ofertados y trabajar en el mantenimiento e incremento de la cartera de clientes a través de un eficiente servicio post-venta.
- Si bien el ahorro de recursos generado por la implantación de una gestión basada en procesos es importante, se recomienda para una fase inicial limitar los procesos escogidos, ya que el mejoramiento simultáneo de muchos procesos puede resultar contraproducente —por ser muy costoso y demandar mucho tiempo, descuidando el desarrollo normal de los negocios—, logrando que el esfuerzo de mejoramiento carezca de enfoque y coordinación. De ello que al seleccionar los procesos críticos se deba establecer prioridades para los recursos, garantizando que el esfuerzo sea manejable.
- Se debe motivar e incentivar al personal para mantener los principios y valores que rigen a la organización, además lograr que los empleados se sientan

comprometidos y el clima organizacional sea óptimo para el buen desempeño de sus funciones.

- De la Matriz de Análisis Comparativo se evidencia la factibilidad de alcanzar un ahorro anual de 39378560 segundos, que monetariamente se traducen en 57936.16 dólares americanos. Al considerar que el análisis actual se centra en una reducida muestra de subprocesos y actividades seleccionadas, se intuye que por la aplicación de una gestión integral basada en procesos, se pueden optimizar una gran cantidad de tiempo y dinero. Por lo que Se recomienda el uso de los fondos en ahorro esperado en la capacitación de los empleados para alcanzar una Rolasa más integrada y capacitada.

BIBLIOGRAFÍA

HARRINGTON, H.J.; Mejoramiento de los Procesos de la Empresa; 309 pp.; Editorial McGraw Hill Interamericana; Santa Fe de Bogotá; Colombia; 1994.

CHASE, Richard, JACOBS, Robert & AQUILANO, Nicholas; Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva; 848 pp.; Décima Edición; McGraw Hill Interamericana; México D.F.; México; 2005.

DÁVILA ZAMBRANO, Sandra; Cinco Momentos para hacer Reingeniería de Procesos; 190 pp.; Primera Edición; Imprenta Efecto Gráfico; Quito; Ecuador; 2001

EVANS, James & LINDSAY, William; Administración y control de la calidad; 785 pp.; Cuarta Edición; Editorial Programas Educativos S.A.; México D.F.; México; 2000.

VILLACÍS VILLACÍS, Juan; APV Administración por Procesos y Valores; 177 pp.; Editorial TALLPA; Quito; Ecuador; 1999.

MORENO FLORES, Galo; “COMPENDIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”; Quito-Ecuador.

LINCANGO C., Miguel Ángel; Administración por Procesos “Un camino hacia el cambio”; Quito-Ecuador; 2007.

VÁSQUEZ R., Víctor Hugo; Organización Aplicada; 451 pp.; Segunda Edición; Gráficas Vásquez; Quito; Ecuador; 2002.

PACHECO, Juan Carlos, CASTAÑEDA, Widberto, & CAICEDO, Carlos Hernán; Indicadores Integrales de Gestión; pp. 183; Editorial McGraw Hill Interamericana; Bogotá; Colombia; 2002.

SABINO, Carlos; Cómo hacer una Tesis; 240 pp.; Editorial Panamericana; Bogotá; Colombia; 1994.

VÁSQUEZ S., Lola & SALTOS G., Napoleón; Ecuador su realidad; 392 pp.; Décima Edición; Fundación José Peralta; Quito; Ecuador; 2007-2008

SELIGSON, Mitchel A.; Auditoría de la Democracia: Ecuador 2004; 207 pp.; Segunda Edición; Cedatos; Quito; Ecuador; 2004.

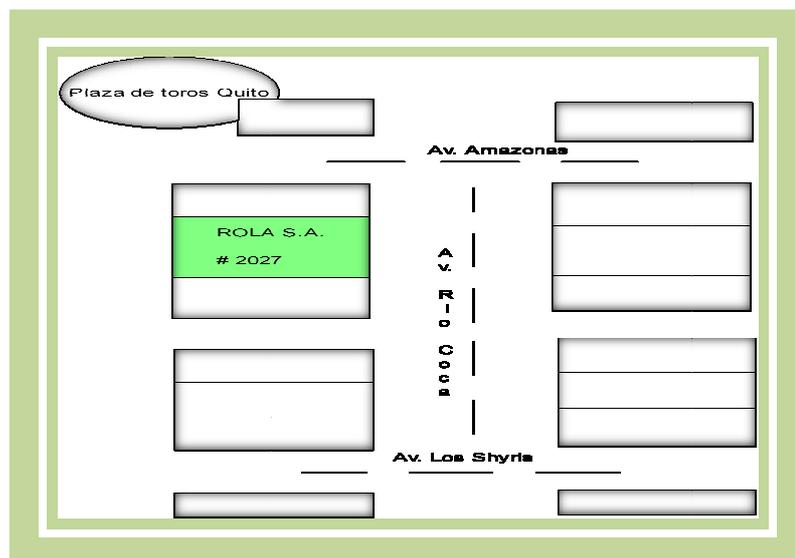
ACOSTA, Alberto; Breve historia económica del Ecuador; 406 pp.; Segunda Edición; Corporación Editora Nacional; Quito; Ecuador; 2006.

MICROSOFT CORPORATION; Microsoft Encarta 2008 y Student Program Manager; © 2007. Reservados todos los derechos.

INTERNET: <http://www.monografias.com>
<http://www.aulafacil.com>
<http://www.altavista.com>
<http://www.google.com>
<http://www.mef.gov.ec>
<http://www.bce.gov.ec>
<http://www.elportaldeliga.com>

ANEXOS

A. CROQUIS DE UBICACIÓN



Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Gabriela Chacón