

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA:

INGENIERIA COMERCIAL

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."**

FERNANDA ADRIANA TORRES TUFÍÑO

DIRECTOR:

DR. DANILO TORRES CASTILLO

CODIRECTOR:

DR. GABRIEL OSORIO VARGAS

SANGOLQUÍ, MARZO 2007

Sangolquí, 16 de Marzo del 2.007

CERTIFICACION

Por medio de la presente, certificamos que, la Srta. Fernanda Adriana Torres Tufiño, autora de la tesis “**Mejoramiento de Procesos para la Compañía de Transportes Turismo S.A.**”, ha elaborado la misma de conformidad a los reglamentos, normas y disposiciones vigentes en el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, en forma previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

Atentamente,

DR. DANILO TORRES CATILLO
DIRECTOR

DR. GABRIEL OSORIO VARGAS
CODIRECTOR

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por darme la fuerza necesaria para que el sueño de ser un profesional se haga realidad, sin su apoyo creo que nunca lo hubiera logrado, ya que nunca me abandono y estuvo siempre cuando lo necesitaba.

Agradezco a mi padres, la formación que me entregaron fue el pilar fundamental para que me convierta en una persona de bien, gracias por darme todo lo que estuvo a su alcance, es una deuda que nunca se las podré pagar.

Agradezco a mi Director y Codirector de Tesis por todos sus conocimientos impartidos durante la elaboración de mi trabajo, su perseverancia y responsabilidad hizo posible que se realice un trabajo profesional y de calidad.

Agradezco a todas las personas de la Compañía de Transportes "TURISMO S.A.", que aportaron con su granito de arena para que esta investigación sea posible de realizarla.

Gracias a todos mis amigos que siempre estuvieron conmigo antes, durante y después de la elaboración del presente trabajo de investigación.

GRACIAS A TODOS

DEDICATORIA

*Todo el esfuerzo puesto en este trabajo,
se lo dedico a mi Dios por todo lo
que él me ha dado, a mis padres, mis
amigos y familia.*

INTRODUCCION

III

La Compañía de Transportes TURISMO S.A. fue creada en mayo de 1.966, esta se desmembró de un grupo de la Cooperativa Los Chillos. En 1.994 por la necesidad de incrementar a más socios a la Compañía se la transforma en Sociedad Anónima. En 1997 se compra un terreno para establecer sus instalaciones en la ciudad de Quito, en la calle Andalucía y Ladrón de Guevara, con aportaciones de los socios, en donde actualmente funcionan sus oficinas.

Esta Compañía fue creada con la finalidad de brindar un servicio de transporte público a la comunidad, conectando el Valle de los Chillos con la ciudad de Quito.

La Compañía cuenta con la concesión de 2 rutas debidamente aprobadas y calificadas por el Consejo Provincial de Pichincha.

↳ Ruta 1: La Victoria – Parque Turismo – Quito (Playón de la Marín), esta ruta cuenta con 15 unidades, las cuales prestan servicio desde las 5:00 a.m. hasta las 10:30 p.m.

↳ Ruta 2: Los Cuarteles – San Pedro – Quito (Playón de la Marín), esta ruta cuenta con 15 unidades, las cuales prestan servicio desde las 5:00 a.m. hasta las 10:30 p.m.

INDICE

GENERALIDADES	- 8 -
1.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	- 8 -
1.1.1. RESEÑA HISTORICA.....	- 8 -
1.1.2. ASPECTO LEGAL.....	- 8 -
1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	- 9 -
1.1.4. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.....	- 9 -
1.1.5. DIRECTORIO.....	- 10 -
1.1.6. INGRESOS ECONOMICOS.....	- 11 -
1.2. SERVICIO DE TRANSPORTE	- 12 -
1.3. PROBLEMA DE LA EMPRESA: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	- 12 -
1.3.1. INTERPRETACION DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	14
1.4. MARCO TEORICO	15
1.4.1. PROCESOS.....	15
1.4.2. ESTRUCTURA DE UN PROCESO.....	16
1.4.3. JERARQUIZACION DE LOS PROCESOS.....	17
1.4.4. CADENA DE VALOR.....	17
1.4.5. TRANSPORTE.....	19
1.5. MARCO CONCEPTUAL	20
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	27
2.1. ANALISIS EXTERNO	27
2.1.1. MACROAMBIENTE.....	27
2.1.2. MICROAMBIENTE.....	50
2.2. ANALISIS INTERNO	73
2.2.1. CLIENTE INTERNO.....	73
2.2.2. CAPACIDAD TECNOLOGICA Y COMPETITIVA.....	95
2.3. ANÁLISIS DE MATRICES	96
2.3.1. MATRIZ IMPACTO.....	96
2.3.2. MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	98
2.3.3. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	99
2.3.4. HOJA DE TRABAJO.....	100
2.4. MATRIZ DE ESTRATEGIA F.O.D.A.	101
2.5. SINTESIS (ESTRATEGIAS DE APLICACION EN EL SECTOR TRANSPORTE DE ACUERDO AL ANALISIS FODA	102
2.5.1. Fortalezas – Oportunidades.....	102
2.5.2. Fortalezas – Amenazas.....	102
2.5.3. Debilidades – Oportunidades.....	103
2.5.4. Debilidades – Amenazas.....	104
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	105
3.1. PRINCIPIOS Y VALORES	105
3.1.1. PRINCIPIOS.....	105
3.1.2. VALORES.....	106
3.1.3. ACTORES.....	108
3.1.4. MATRIZ AXIOLOGICA.....	109

3.2.	MISION	113
3.3.	VISION	114
3.4.	OBJETIVOS	115
3.4.1.	OBJETIVO GENERAL	116
3.4.2.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS, PLANES DE ACCION, POLITICAS Y ESTRATEGIAS 116	
3.5.	PLAN OPERATIVO ANUAL.....	124
3.6.	MAPA ESTRATEGICO	126
ANALISIS DE PROCESOS.....		127
4.1.	CADENA DE VALOR EMPRESARIAL	127
4.2.	IDEF 0.....	130
4.3.	INVENTARIO DE PROCESOS POR AREAS.....	132
4.3.1.	AREA ADMINISTRATIVA.....	132
4.3.2.	AREA FINANCIERA.....	132
4.3.3.	AREA OPERATIVA.....	132
4.4.	SELECCIÓN DE PROCESOS.....	133
4.4.1.	PREGUNTAS CLAVES.....	133
4.4.2.	HOJA DE COSTOS.....	134
4.5.	MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS	137
4.6.	ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS	139
4.6.1.	DIAGRAMA DE PROCESOS	139
4.6.2.	PROCESOS GOBERNANTES.....	143
4.6.3.	PROCESOS PRODUCTIVOS.....	149
4.6.4.	PROCESOS HABILITANTES.....	155
4.7.	MATRIZ DE ANALISIS RESUMEN	163
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....		164
5.1.	PROCESOS MEJORADOS	164
5.1.1.	PROCESOS GOBERNANTES.....	167
5.1.2.	PROCESOS PRODUCTIVOS.....	167
5.1.3.	PROCESOS HABILITANTES.....	168
5.2.	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	168
5.2.1.	HOJAS ISO.....	169
5.2.2.	FLUJO DIAGRAMACION.....	170
5.2.3.	HOJA DE MEJORAMIENTO	172
5.3.	ANALISIS DE LOS PROCESOS.....	174
5.3.1.	PROCESOS GOBERNANTES.....	175
5.3.2.	PROCESOS PRODUCTIVOS.....	193
5.3.3.	PROCESOS HABILITANTES.....	221
5.4.	MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO.....	261
5.5.	BENEFICIOS ESPERADOS.....	262
5.5.1.	ANALISIS DE LOS BENEFICIOS ESPERADOS	262
5.5.2.	UTILIZACION DEL BENEFICIO ESPERADO	264
PROPUESTA ORGANIZACIONAL		265

6.1. CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO	265
6.1.1. PROCESOS GOBERNANTES	265
6.1.2. PROCESOS PRODUCTIVOS	266
6.1.3. PROCESOS HABILITANTES	266
6.2. DISEÑO DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO	267
6.3. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION POR CADA CADENA DE VALOR DEL RESPECTIVO PROCESO	268
6.3.1. INDICADOR DE GESTION	268
6.4. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	302
6.5. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS.....	303
6.5.1. PROCESOS GOBERNANTES	303
6.5.2. PROCESOS PRODUCTIVOS	305
6.5.3. PROCESOS HABILITANTES	309
6.6. DESCRIPCION DE CARGOS	313
6.7. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.....	324
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	326
7.1. CONCLUSIONES	326
7.2. RECOMENDACIONES	327
ANEXOS.....	330
GLOSARIO.....	330
ANEXO N° 1	338
ANEXO N° 2.....	340
ANEXO N° 3.....	342
ANEXO N° 4.....	344
BIBLIOGRAFIA.....	348
LIBROS BASE	348
PÁGINAS WEB	349

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1.1. RESEÑA HISTORICA

La Compañía de Transportes TURISMO S.A. fue creada en mayo de 1.966, esta se desmembró de un grupo de la Cooperativa Los Chillos.

En 1.994 por la necesidad de incrementar a más socios a la Compañía se la transforma en Sociedad Anónima. Los socios fundadores de esta compañía fueron:

- ☞ Miguel Cando
- ☞ Andrés Cando
- ☞ Pedro Cando
- ☞ Luis valladares

En 1997 se compra un terreno para establecer sus instalaciones en la ciudad de Quito, en la calle Andalucía y Ladrón de Guevara, con aportaciones de los socios, en donde actualmente funcionan sus oficinas.

Esta Compañía fue creada con la finalidad de brindar un servicio de transporte público a la comunidad, conectando el Valle de los Chillos con la ciudad de Quito.

1.1.2. ASPECTO LEGAL

La Junta General de Accionistas de la Compañía de Transportes TURISMO S.A. en uso de las atribuciones y facultades que le confiere la ley, procede a estructurar el Reglamento Interno Administrativo, Organizacional y Disciplinario, el cual constituye el instrumento que se encarga de normar el cumplimiento de accionistas,

conductores, ayudantes, Srtas. Guías, despachadores y personal administrativo que prestan los servicios en la Compañía, con la finalidad de vigilar el desempeño del personal.

La Compañía cuenta con la concesión de 2 rutas debidamente aprobadas y calificadas por el Consejo Provincial de Pichincha.

1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura general de la Compañía cuenta con las siguientes áreas:

- ☞ Administrativa
- ☞ Financiera
- ☞ Operativa

Además existe un Quórum Reglamentario, para que se realicen y se verifique la asistencia de las sesiones: si en el transcurso de la reunión no existe la asistencia de la mitad más uno de los accionistas o empleados, la sesión queda suspendida

1.1.4. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Junta General se encuentra conformada por: Presidente, Gerente General y Accionistas siempre y cuando estos estén debidamente legalizados.

La Junta General es dirigida por el Presidente, en caso de que este se encuentre ausente es presidida por el Gerente General o un Director de Asamblea, el cual es nombrado por los Accionistas.

En las sesiones ordinarias de la Junta General de Accionistas el orden del día es:

- ☞ Constatación del quórum,

- ☞ Informe y análisis de la organización administrativa,
- ☞ Informe y análisis de la organización financiera,
- ☞ Informe y análisis de la organización operacional,
- ☞ Informe y análisis de la organización de control y mantenimiento,
- ☞ Informe de inspectores,
- ☞ Análisis de sanciones,
- ☞ Asuntos varios, y,
- ☞ Resoluciones y aprobación de los puntos tratados.

La Junta General de Accionistas debe aprobar acuerdos, reglamentos, planes, proyectos y modificaciones a cualquier documento previamente establecido.

1.1.5. DIRECTORIO

En la Compañía de Transporte TURISMO S.A. el directorio se encuentra conformado por las siguientes dignidades:

- ☞ Presidente
- ☞ Gerente General
- ☞ 4 Vocales principales y 2 suplentes
- ☞ Inspector
- ☞ Secretario
- ☞ Contador

Dentro de las funciones que tiene que cumplir el directorio se encuentran:

- ☞ Hacer cumplir con las resoluciones implantadas por el Directorio.
- ☞ Controlar al personal encargado de cada área.
- ☞ Solicitar a los inspectores un informe semanal de todos los por menores existentes.

1.1.6. INGRESOS ECONOMICOS

Los accionistas de la Compañía de Transportes TURISMO S.A. tienen la obligación de pagar un ticket diario de USD 10.00 para gastos administrativos.

La Compañía también obtiene ingresos por sanciones y multas las cuales se detallamos en el siguiente cuadro:

CONCEPTO	VALOR
Multa para accionistas y directivos que no asistan a las Juntas Generales de Accionistas.	\$20.00
Las unidades que no cumplan con los turnos diarios de trabajo	
La Victoria	\$10
Los Cuarteles	\$20
Las unidades que sin tener ticket diario cogieran turno.	\$5.00
Cuando las unidades se atrasan de 1 a 3 minutos en los relojes de control.	\$5.00 (cada 4 minutos por vuelta)
Cuando las unidades se atrasan de 4 a 15 minutos en los relojes de control.	\$0.50 (cada minuto)
La unidad que no timbre en los relojes de control.	\$5.00
Las unidades que no cumplan los primeros turnos.	\$10.00
Por no entregar el ticket diario de trabajo.	\$20.00

1.2. SERVICIO DE TRANSPORTE

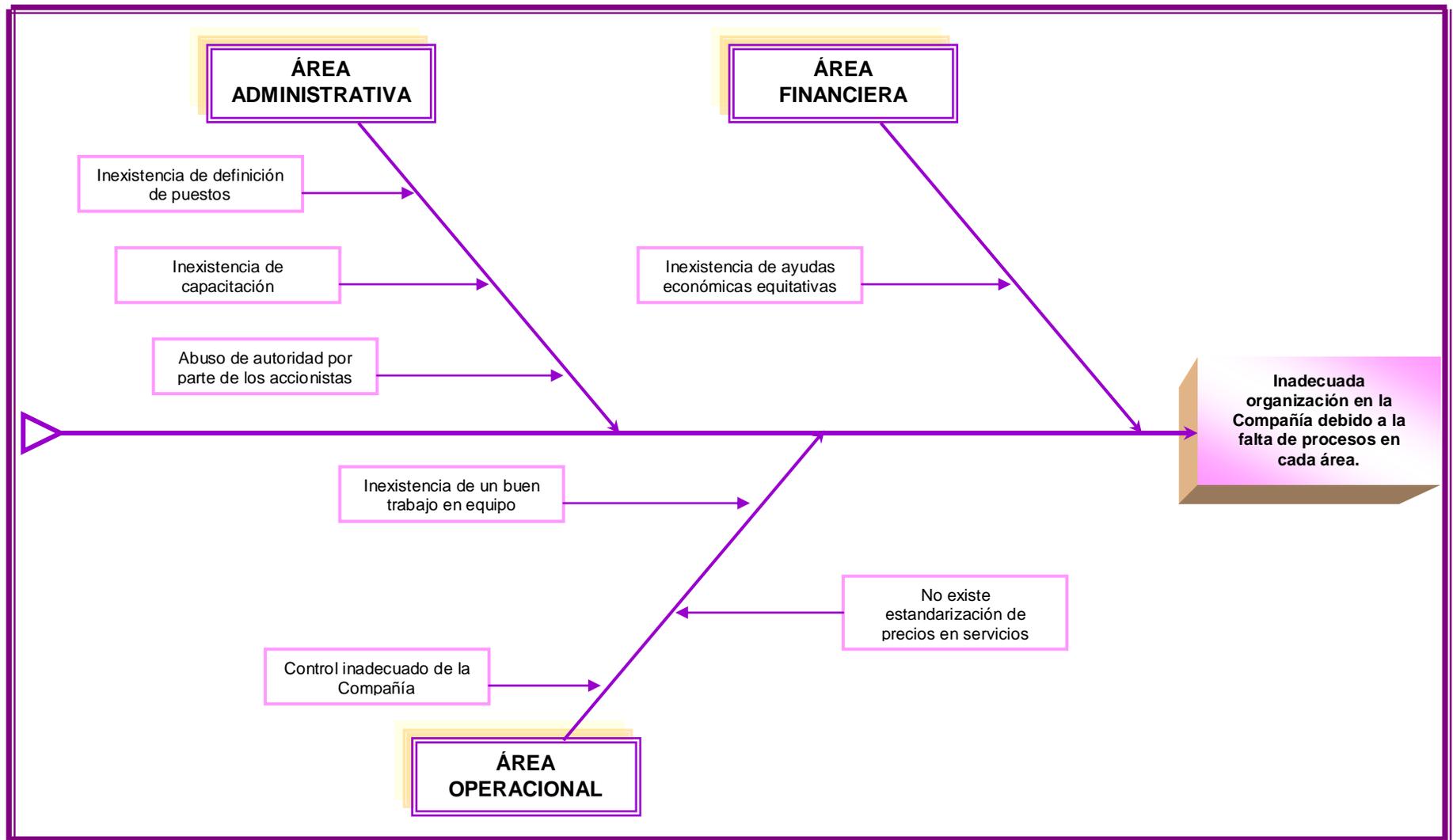
Las rutas que han sido autorizadas a la Compañía de Transportes TURISMO S.A. son las siguientes:

☞ **RUTA 1:** La Victoria – Parque Turismo – Quito (Playón de la Marín), esta ruta cuenta con 15 unidades, las cuales prestan servicio desde las 5:00 a.m. hasta las 10:30 p.m.

☞ **RUTA 2:** Los Cuarteles – San Pedro – Quito (Playón de la Marín), esta ruta cuenta con 15 unidades, las cuales prestan servicio desde las 5:00 a.m. hasta las 10:30 p.m.

1.3. PROBLEMA DE LA EMPRESA: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

GRAFICO N° 1
DIAGRAMA ISHIKAWA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

1.3.1. INTERPRETACIÓN DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Luego de observar el diagrama de Ishikawa se puede determinar lo siguiente:

1.3.1.1. Área Administrativa

El hecho de que en esta área no exista una correcta definición de puestos hace que los empleados de la Compañía de Transporte no se concentren específicamente en sus actividades, y tengan que realizar trabajos que no les corresponde, a su vez esto implica que unos empleados trabajen más y otros menos.

Otro punto importante es que la Compañía no da la capacitación necesaria que necesitan los trabajadores, y esto hace que tengan una falta de responsabilidad en sus labores. También esta por parte de los accionistas abuso de autoridad, esto provoca que exista rivalidad entre las unidades.

1.3.1.2. Área Operacional

El trabajo en equipo hace que una empresa sea competitiva, y este un punto que la Compañía no tiene es por eso que en muchos de los casos no sabe como enfrentar su competencia. Igualmente el que no tengan un debido control incide en que las unidades cumplan con sus actividades en forma desordenada.

No existe una estandarización de precios, en los viajes que se realiza fuera de la ciudad, esto también crea las rivalidades y desigualdades.

1.3.1.3. Área Financiera

Debido a la falta de equidad en la hora de realizar ayudas económicas a los señores accionistas hace que la comunicación dentro de la Compañía sea muy desfavorable,

el éxito de una organización esta en ser un equipo de trabajo, lo que no existe dentro de ellos.

1.4. MARCO TEORICO

1.4.1. PROCESOS

“Son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs”.¹ Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

- ☞ Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte
- ☞ Construcción del mapa de procesos
- ☞ Asignación de procesos clave a sus responsables
- ☞ Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

1.4.1.1. Procesos estratégicos

Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades.

1.4.1.2. Procesos fundamentales

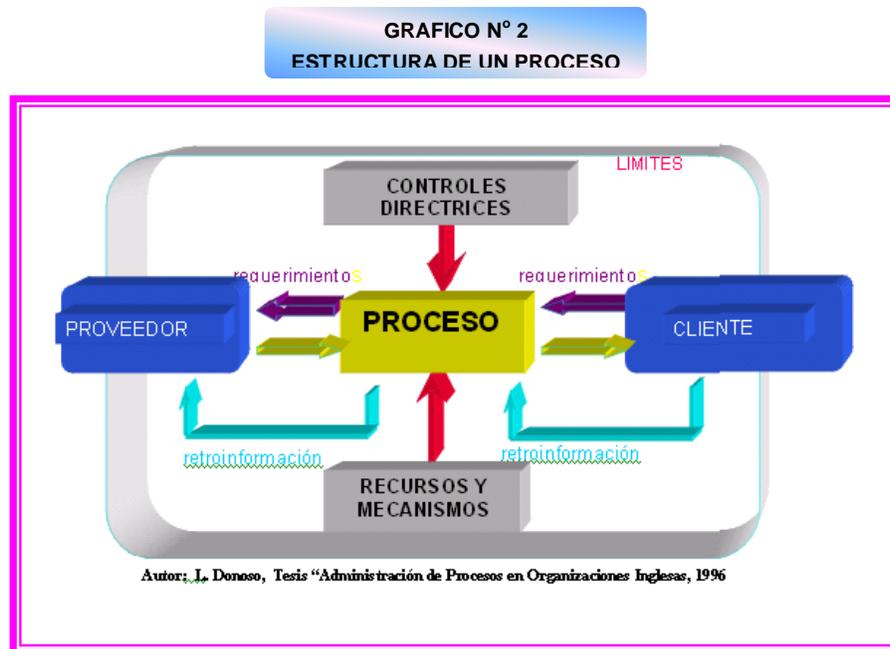
Atañen a diferentes áreas de un servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste.

¹ Harrington, H. James. Mejoramiento de Procesos Empresariales. D'VINNI Editorial Cía. Ltda. 1999. Bogotá, Colombia

1.4.1.3 Procesos de soporte

Dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio.

1.4.2. ESTRUCTURA DE UN PROCESO



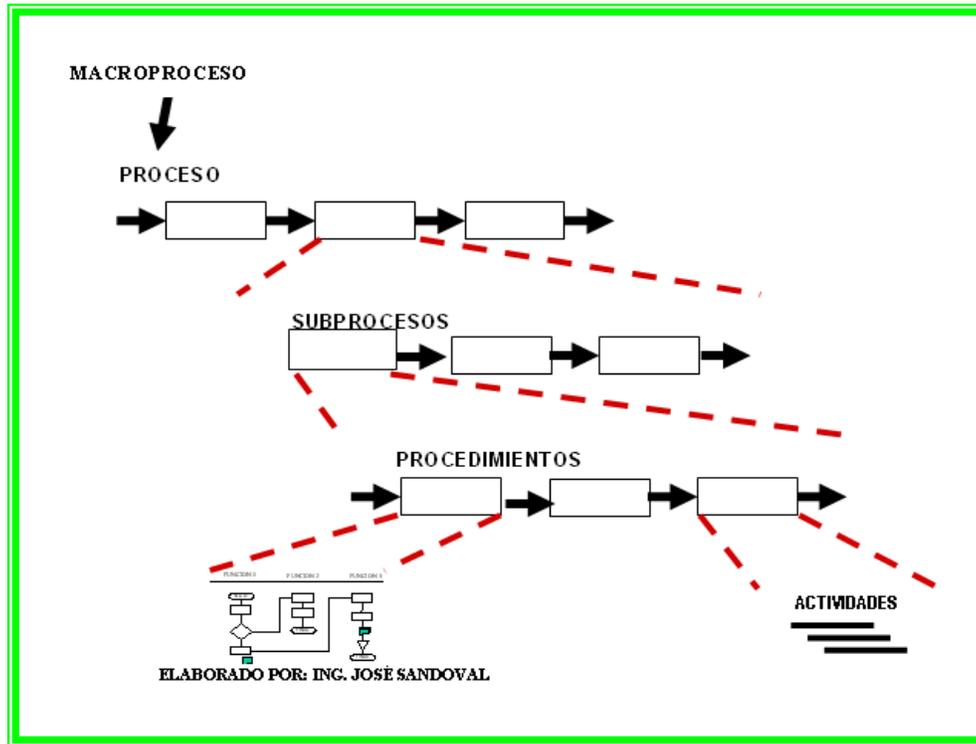
FUENTE: I. Donoso, Tesis "Administración de Procesos en Organizaciones Inglesas, 1996"

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Un proceso consta de entradas (insumos) y salidas (resultados), en las entradas se encuentra a los proveedores que proporcionan lo que se requiere para el proceso, y cuando se habla de salidas se los esta relacionando con los clientes porque ellos son quienes consumen el producto final, para que el proceso sea completo debe tener controles directrices que son quienes regulan el proceso y además existen los recursos y mecanismos que permiten que el proceso se realice satisfactoriamente, un proceso siempre debe tener retroinformación o lo que se le conoce también como retroalimentación.

1.4.3. JERARQUIZACION DE LOS PROCESOS

GRAFICO N° 3
JERARQUIZACION DE LOS PROCESOS



FUENTE: Ing. José Sandoval

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En este cuadro se puede dar cuenta que cuando se trabaja por procesos se empieza por un MACROPROCESO para luego llegar a los PROCESOS y SUBPROCESOS, de este último se derivan los PROCEDIMIENTOS de los cuales se obtienen las actividades las mismas que se reflejarán en un FLUJOGRAMA.

1.4.4. CADENA DE VALOR

“Es la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final”.²

² <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>

La Cadena de Valor, se encuentra formada por dos subsistemas: la cadena de demanda, que se refiere a todo los procesos relacionados con la creación y entendimiento de la demanda; y la cadena de suministros, que se refiere a alinear todos los procesos del negocio hacia el surtimiento de los requerimientos de la demanda en tiempo, cantidad y forma; es decir, lograr la excelencia en la ejecución logística obteniendo altos niveles de servicio al costo más bajo.

“Sin embargo, la cadena de valor no solo implica mayores eficiencias y menores costos, sino un cambio radical en nuestra manera de operar, para así establecer ventajas competitivas estructurales”.³

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

1.4.4.1. Actividades Primarias

Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

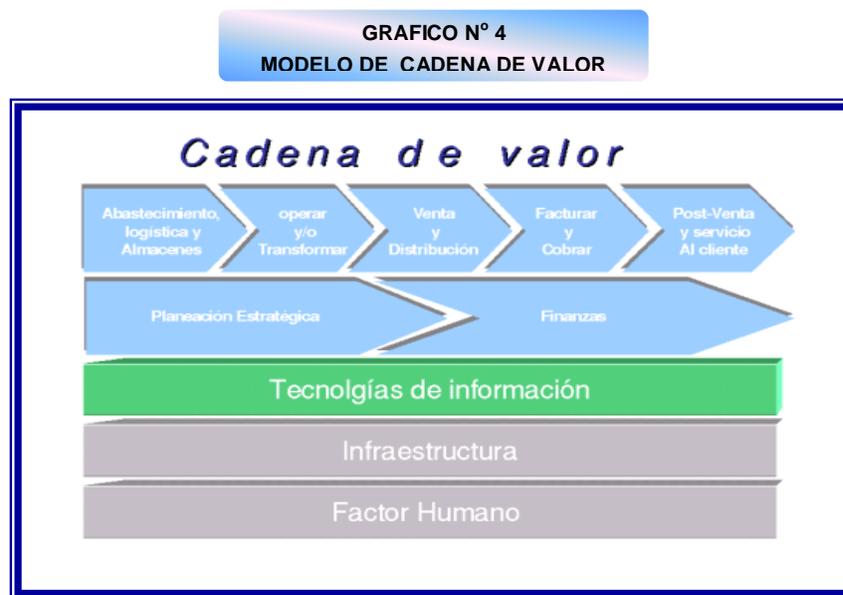
1.4.4.2. Actividades de Soporte

Son las actividades primarias, como son las administraciones de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

³ <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>

1.4.4.3. El Margen

“Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor”.



FUENTE: <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T

1.4.5. TRANSPORTE

Al transporte se lo puede definir como el medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. “El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes, de esta manera permite que el transporte sea indispensable entre las personas”.⁴

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos/transporte/transporte.shtml>

El transporte público comprende los medios de transporte en que los pasajeros no son los propietarios de los mismos y son servidos por unidades de terceros, este servicio puede ser tanto público como privado.

1.5. MARCO CONCEPTUAL

Accionista:

Aquella persona que adquiere la acción de la Compañía, y no necesariamente debe tener una unidad de transporte.

Actividad:

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Administración:

“Proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboren o trabajen en grupo para alcanzar con eficiencia metas seleccionadas.”⁵

Competencia:

“Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.”⁶

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>

⁶ http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencia_passo.htm

Conductor:

La persona encargada de conducir o manejar la unidad de transporte durante ese día de trabajo.

Cuadro de trabajo:

Por medio de estos cuadros cada propietario de la unidad de transporte se puede dar cuenta qué turnos son los que tienen que cumplir cada día.

Cupo de trabajo:

Este cupo de trabajo da el Consejo Provincial de Tránsito para poder ingresar una unidad de transporte a la Compañía.

Despachador:

La persona responsable y encargada de registrar los horarios de cada unidad de transporte.

Eficacia:

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia:

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Estructura organizacional:

Es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

Estructura ocupacional:

“Es la cantidad y categorización del personal que ocupa los puestos de una organización, presentada en relación con la división de actividades, que permiten el cumplimiento de una función y que se respaldan por un grado de autoridad y responsabilidad dentro de una institución.”⁷

Flujograma:

“Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.”⁸

Funciones:

La palabra “función” es utilizada en nuestro lenguaje común para expresar que algunos hechos dependen de otros.

Gerencia:

Cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

⁷ <http://www.definicion.org/estructura-ocupacional>

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>

Indicador:

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Inspector:

Es la persona que tiene a su cargo la inspección y vigilancia de todos los trabajadores y unidades de transporte de la compañía.

Jerarquía:

Es el orden de los elementos de una serie según su de valor.

Macroprocesos:

Son actividades claves que se requieren para manejar o dirigir una organización.

Mapa de Procesos:

Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

Orden del día:

Todos los puntos o ítems que se van a tratar en una sesión.

Organigrama:

Constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes.

Organización:

“Es un conjunto de cargos, cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.”⁹

Parada:

Es el lugar en de donde salen todas las unidades de transporte para cumplir sus respectivas rutas de trabajo.

Procedimiento:

Forma específica de llevar a cabo una actividad.

Proceso:

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Proceso clave:

Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>

Propietario:

Es el dueño de la unidad de transporte.

Proyecto:

Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos.

Quórum reglamentario:

Cierto número de personas que se requieren para poder dar inicio a las sesiones, ya sea de accionistas o trabajadores.

Responsabilidades:

Es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.

Retroalimentación:

“Se define la realimentación (feed-back) como el proceso en virtud el cual al realizar una acción, con el fin de alcanzar un determinado objetivo, se realimenta las acciones previas de modo que las acciones sucesivas tendrán presente el resultado de aquellas acciones pasadas.”¹⁰

Ruta:

Son recorridos que realiza la unidad de transporte por distintos lugares para llegar a su destino.

¹⁰ <http://platea.pntic.mec.es/~jalvar4/retroal.htm>

Señorita guía o ayudante:

La persona encargada de cobrar pasajes a los usuarios en las unidades de transporte.

Sistema:

“Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales”.¹¹

Subprocesos:

“Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso”.¹²

Trabajo en equipo:

Es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta.

Turno:

La hora de salida que cada unidad de cumplir, la cual sale de la parada.

Unidad:

Es el medio de transporte vehículo o bus.

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Administración Proceso Administrativo: Teoría, Proceso y Práctica. 3era. Ed. McGraw-Hill 2001. Bogotá, Colombia

¹² http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

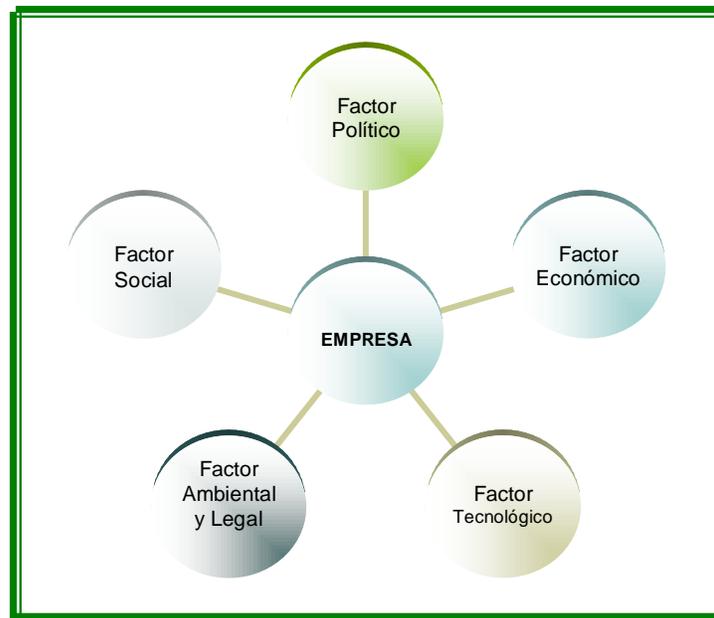
2.1. ANALISIS EXTERNO

“Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos como negativos.”¹³

2.1.1. MACROAMBIENTE

El macroambiente de una empresa esta compuesto por elementos externos que no pueden ser controlados por la misma, estos elementos dan forma a las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. Dentro del macroambiente existen elementos como:

GRAFICO N° 5
ELEMENTOS DEL MACROAMBIENTE



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

¹³ <http://www.geocities.com/ceacatl.geo/PlaneacionEstrategica.pdf>

2.1.1.1. Factor Económico

El factor económico es el encargado de regir la producción, distribución, cambio y consumo de los bienes materiales en los diferentes estados de desarrollo en la sociedad humana.

2.1.1.3.1. Dolarización

“La dolarización se aplicó en Ecuador el 9 de enero del 2000 por el ex presidente Dr. Jamil Mahuad, quien anunció su decisión de dolarizar la economía ecuatoriana, cuando el precio de la divisa estaba en 25.000 sucres. Esto se debió a la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, la globalización de la economía, el historial de alta inflación y los factores institucionales, entre otros”.

En el momento que el país adoptó la dolarización, el Banco Central tomó en cuenta temas como: la inestabilidad macroeconómica, falta de credibilidad en los programas de estabilización, globalización de la economía, balanza de pagos, balanza de cuenta corriente, una inflación creciente e incontrolable, aumento de los índices de desempleo y subempleo, déficit fiscal crónico, entre otros.

En el año 2000, al inicio del proceso de la dolarización, según los planteamientos de expertos de organismos internacionales oficiales de financiamiento, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, el mismo Fondo Monetario Internacional (FMI) reflejaba y demostraba algunos beneficios para el País, entre los cuales estaban:

- ☞ Reducir a un solo dígito la inflación -por debajo del 10%- a mediano plazo.
- ☞ Las tasas de interés internas se ajustarán y equiparán a los niveles internacionales.

- ☞ Se recuperará el ahorro interno, porque se atenuaba y desaparecía el riesgo de la devaluación, y las fuentes de financiamiento se amplían porque es más factible acceder a créditos en el sistema financiero.
- ☞ Reactivar y aumentar la productividad de las empresas: mediante la reducción de sus costos de operación, maximizando la eficiencia e incrementando la rentabilidad.
- ☞ Y por último, la dolarización incentivará la inversión de recursos de largo plazo por la estabilidad monetaria.

Para el Transporte Público, la dolarización se convirtió en una **oportunidad media** ya que muchos de los repuestos que se utiliza se los adquiere del extranjero y los que adquiría aquí, cambiaban a cada momento los precios, a causa de la inflación, lo que provocaba una inestabilidad e inseguridad para los clientes que no sabían a que atenerse, en cambio que al tener una moneda más sólida ha podido realizar importaciones y comprar repuestos, que está aportando a un mejor servicio y calidad en sus productos, y ofrecer precios que no han variado desde hace cinco años.

2.1.1.3.1. Producto Interno Bruto PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país.

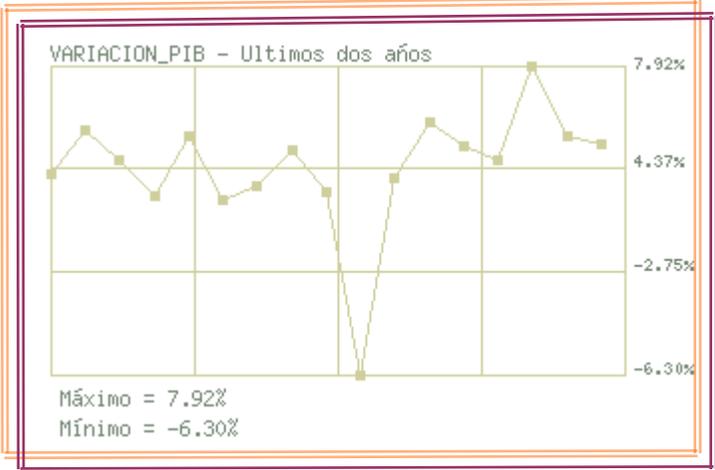
“Conceptualmente difiere del Producto Nacional Bruto (PNB) por incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior.”¹⁴

La diferencia básica del PIB y el PNB está que el primero comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas del país, mientras que el

¹⁴ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib

segundo excluye los ingresos líquidos enviados fuera del país correspondiente a residentes en el exterior, resultante de la balanza de las remuneraciones recibidas y transferidas. De estos indicadores no se pueden sacar conclusiones sobre la situación de la distribución de la renta entre el trabajo y capital.

GRAFICO N° 6
VARIACION DEL PIB



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Aun cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país sigue estancada y no ha mejorado el nivel de vida de los ecuatorianos, esto obedece a que este ha crecido más por el lado de los precios que por la misma producción.

TABLA N° 1
VARIACION DEL PIB

FECHA	VALOR
Enero-01-2006	4.32 %
Enero-31-2005	4.74 %
Enero-31-2004	7.92 %
Enero-31-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El incremento del Producto Interno Bruto para el transporte público terrestre se convierte en una **oportunidad baja**, ya que si el PIB sube existe una probabilidad de que aumenten los ingresos y consecuentemente existe dinero destinado para el transporte en cada persona, sin embargo debido a factores como el desempleo hace que el incremento del PIB pase desapercibido en el transporte, porque el excedente de dinero que ingresa en cada familia ecuatoriana es para cubrir gastos ocasionados por el desempleo.

2.1.1.3.1. Inflación

“La inflación es el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable.”¹⁵

GRAFICO N° 7
VARIACION INFLACION



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

¹⁵ simonfigueroa.tripod.com/Conceptos.htm

TABLA N° 2
VARIACION INFLACION

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2005	1.54 %
Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2005	1.62 %
Enero-31-2005	1.82 %
Diciembre-01-2004	1.95 %
Noviembre-01-2004	1.96 %

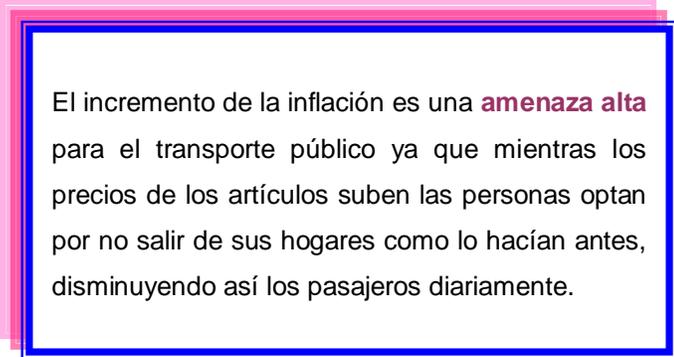
FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El proceso inflacionario es como un dominó que afecta todas las fichas de la economía. El gasto social, según cifras del Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE), tiende a ser menor durante períodos de alta inflación. A menor gasto social, mayor pobreza. La pobreza, a su vez, está ligada a los salarios. A menores salarios, hay menor consumo y la economía se estanca. Para paliar este fenómeno, los gobiernos, a través del Banco Central del Ecuador y en coordinación con las entidades financieras, recurrían a la emisión inorgánica de moneda local –sucres-. La alta circulación y velocidad del dinero incrementaba artificialmente los precios, y el costo de la vida se encarecía aún más.

La solución a la inflación viene por la generación productiva, más que por el control de precios, y por la mejor redistribución del ingreso y repartición del gasto.

El Estado, que destina la mayor parte del pastel del presupuesto a pagar sueldos y salarios, debe ser más eficiente en su gasto, descentralizando recursos y asignando a organismos seccionales y municipios mayor autonomía.



El incremento de la inflación es una **amenaza alta** para el transporte público ya que mientras los precios de los artículos suben las personas optan por no salir de sus hogares como lo hacían antes, disminuyendo así los pasajeros diariamente.

2.1.1.3.1. Remesas Emigrantes

La cifra de las remesas de los emigrantes, según el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), supera la inversión extranjera. “En el Ecuador, las remesas equivalen a toda la ayuda directa para el desarrollo multiplicada por 10, según otro estudio financiado por el FOMÍN y hecho por Brandixen&Asociados.”¹⁶

Así mismo es importante visualizar los mensajes y acciones positivas que se generan en comunidades urbano-populares y rurales del país. En muchas de estas acciones los familiares de migrantes ya están utilizando parte de los recursos que reciben como remesas, pero esto no ha sido estudiado ni cuantificado.

La principal causa de la emigración en el Ecuador es el decreciente standard de vida de los ecuatorianos. Los malos gobiernos de los últimos años han generado que la calidad de vida de la población vaya de mal en peor. La inflación y el desempleo junto a la aguda crisis financiera han tentado la siguiente pregunta en muchísimos

¹⁶ Diario Hoy

ecuatorianos: ¿Es esto vida? Por ende, la desesperación por sobrevivir en el día a día ha atacado a las familias y existe una ola muy grande de emigración para probar nuevos rumbos, nuevos horizontes, nuevos destinos y nueva suerte.

La mayoría de los emigrantes realizan inversiones a largo plazo, gran parte de esta inversiones es en el transporte público, así las remesas de los emigrantes se convierten en una **amenaza alta** ya que en el Cantón Rumiñahui existe un exceso de vehículos para cubrir la demanda de este servicio.

2.1.1.3.1. Tratado de Libre de Comercio TLC

El hecho de que el TLC genere riqueza y crecimiento al país no quiere decir que el país tendrá un desarrollo automático, el Ecuador debe procesar reformas que ayuden al crecimiento de todos los grupos poblacionales y no solo a determinados sectores de la economía nacional.

Dentro de los beneficios que proporcionará el TLC se encuentran los siguientes:

- ☞ Permitirá crear plazas de trabajo, combatir la pobreza y evitar la migración.
- ☞ Mejorará el comercio internacional ecuatoriano promoviendo las exportaciones.
- ☞ Garantizará el acceso de productos ecuatorianos al mercado de los Estados Unidos.
- ☞ Incrementará la producción de bienes exportables.
- ☞ Captará capitales externos para los sectores de tecnología.

☞ Mejorará la calidad de los productos de exportación, aprovechando ventajas competitivas.

Hay obviamente el peligro de que aumente la dependencia con Estados Unidos y el control que puedan ejercer sus poderosas empresas transnacionales, ello es cierto, pero para ello se debe consolidar una estrategia de negociación más amplia de TLC con otros países, como los europeos, los latinoamericanos, los asiáticos, y otros del mundo contemporáneo.

Del mismo modo se debe apoyar a las empresas nacionales en sus estrategias de irrupción en los mercados internacionales, como lo hicieron los tigres asiáticos. Hay muchas buenas empresas en el país y muchos buenos empresarios que merecen apoyo.

El Tratado de Libre Comercio beneficiará a los transportistas, ya que los repuestos necesarios para vehículos se los podría obtener en mejores precios que en estos momentos representando desde este punto de vista una **oportunidad media** para el transporte público en general.

2.1.1.3.1. Tasa de interés

La Tasa de Interés “es el reconocimiento o la retribución que se paga por el uso del dinero durante un período de tiempo determinado. Se puede expresar en términos efectivos o nominales anticipados o vencidos y en diferentes períodos de tiempo.”¹⁷

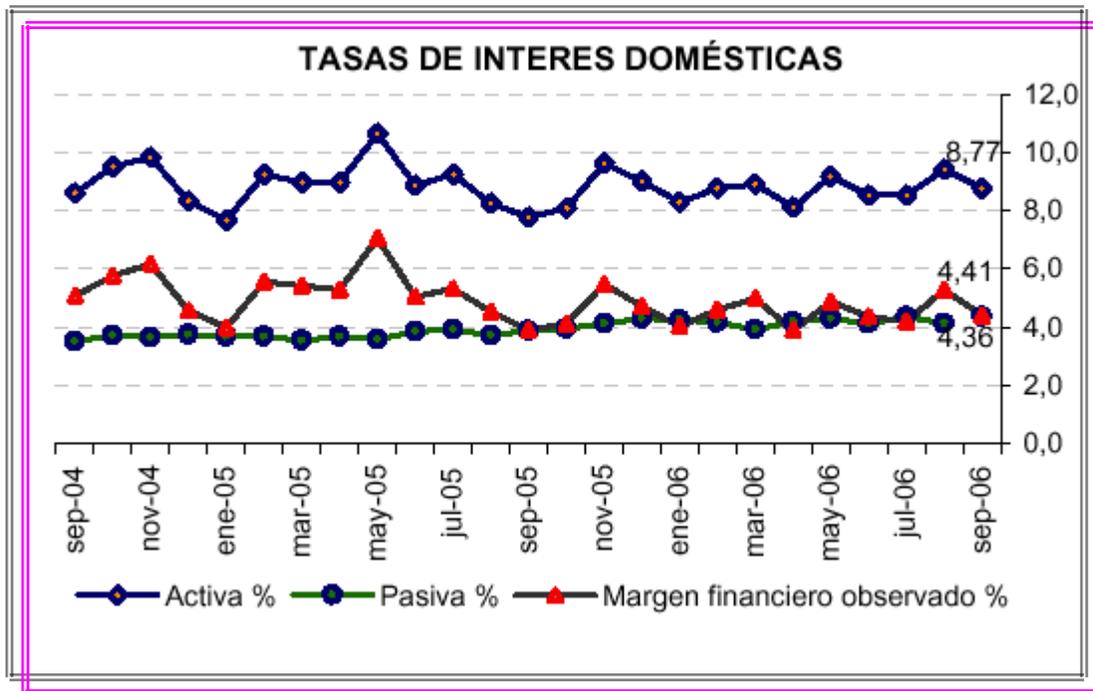
Existen 2 tipos de tasas de interés:

¹⁷ www.suleasing.com/suleasing/glosario.aspx

☞ **Tasa de Interés Pasiva (captación):** “Es aquella que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado”.¹⁸

☞ **Tasa de Interés Activa (colocación):** “Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta tasa siempre es mayor que la tasa de interés pasiva, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. Esta tasa de interés indica el costo de financiamiento de las empresas”.¹⁹

GRAFICO N° 8
VARIACION DE LAS TASAS DE INTERES



FUENTE: Asociación de Bancos Privados del Ecuador
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Según datos macroeconómicos y financieros mensuales de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), La tasa de interés activa referencial se ubicó en

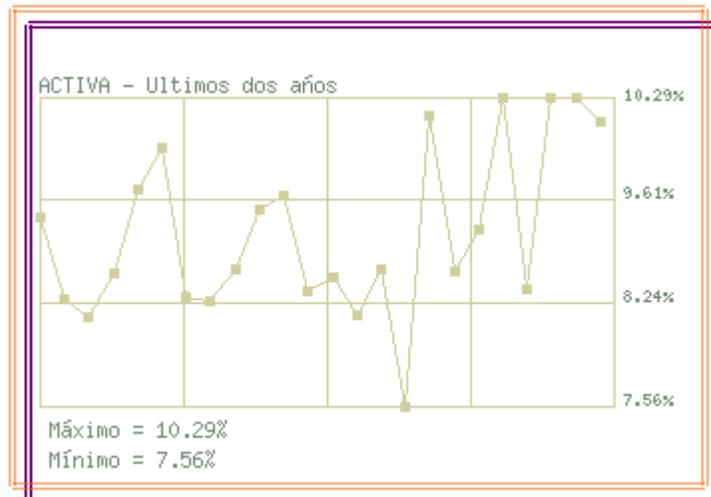
¹⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm>

¹⁹ Ibid

8,77%, 0,65 puntos porcentuales menos que la tasa del mes anterior. Por su parte, la tasa de interés pasiva referencial aumentó 0,23 puntos porcentuales, ubicándose en 4,36%. El margen resultante del mes fue de 4,41%, 0,88 puntos porcentuales debajo del observado en agosto de 2006.²⁰

A continuación se muestra la variación de la tasa de interés activa y pasiva en los dos últimos años en nuestro país y además se presentan las tablas de cada tasa de interés, según datos del Banco Central del Ecuador.

GRAFICO N° 9
VARIACION TASA DE INTERES ACTIVA



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

²⁰ http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/InfoMes%20Septiembre%202006.pdf

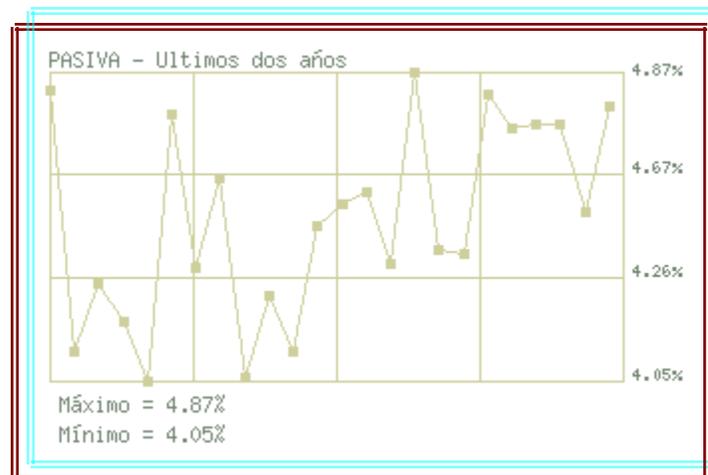
TABLA N° 3
VARIACION TASA DE INTERES ACTIVA

FECHA	VALOR
Noviembre-19-2006	10.07 %
Noviembre-12-2006	10.29 %
Noviembre-05-2006	10.29 %
Octubre-29-2006	8.60 %
Octubre-27-2006	10.29 %
Octubre-22-2006	9.12 %
Octubre-15-2006	8.75 %
Octubre-08-2006	10.14 %
Octubre-01-2006	7.56 %
Septiembre-24-2006	8.77 %
Septiembre-17-2006	8.37 %
Septiembre-10-2006	8.71 %
Septiembre-03-2006	8.58 %
Agosto-27-2006	9.42 %
Agosto-20-2006	9.31 %
Agosto-13-2006	8.77 %
Agosto-06-2006	8.50 %
Julio-30-2006	8.53 %
Julio-23-2006	9.85 %
Julio-16-2006	9.48 %
Julio-03-2006	8.74 %
Julio-02-2006	8.36 %
Junio-25-2006	8.51 %
Junio-18-2006	9.24 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 10
VARIACION TASA DE INTERES PASIVA



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 4
VARIACION TASA DE INTERES PASIVA

FECHA	VALOR
Noviembre-26-2006	4.78 %
Noviembre-19-2006	4.50 %
Noviembre-12-2006	4.73 %
Noviembre-05-2006	4.73 %
Octubre-29-2006	4.72 %
Octubre-22-2006	4.81 %
Octubre-15-2006	4.39 %
Octubre-08-2006	4.40 %
Octubre-01-2006	4.87 %
Septiembre-24-2006	4.36 %
Septiembre-17-2006	4.55 %
Septiembre-10-2006	4.52 %
Septiembre-03-2006	4.46 %
Agosto-27-2006	4.13 %
Agosto-20-2006	4.28 %
Agosto-13-2006	4.06 %
Agosto-06-2006	4.59 %
Julio-30-2006	4.35 %
Julio-23-2006	4.76 %
Julio-16-2006	4.05 %
Julio-03-2006	4.21 %
Julio-02-2006	4.31 %
Junio-25-2006	4.13 %
Junio-18-2006	4.82 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Para el transporte las tasas de interés son un factor muy importante ya que al momento de adquirir un vehículo, mientras más alta sea la tasa de interés activa será casi imposible que se pueda acceder con facilidad a realizar un crédito para la compra del mismo, sin embargo esto favorecería a los accionistas de las Compañías de Transporte ya que mientras más buses ingresan las cajas diarias se reducen cada vez más. En lo que respecta a la tasas de interés pasiva no representa ningún tipo de amenaza para el transporte público terrestre.

Es notable que la tasa de interés activa haya disminuido, lo que muestra que es una oportunidad para que puedan acceder a créditos financieros, de esta forma la tasa de interés activa es una **amenaza media** para el transporte público terrestre.

2.1.1.2. Factor Político

El Ecuador desde hace varios años enfrenta una fuerte crisis política, sin embargo este problema se agudizó con la presidencia del presidente Abdalá Bucaram en 1996 fue desde entonces que nuestro país quedó ante los ojos como un país que no podía tener una buena gobernabilidad y tomar decisiones acertadas con nuestros presidentes.

Desde ese entonces nuestro país se ha visto envuelto en varios percances como huelgas, paros y enfrentamientos entre la población del Ecuador y además nuestro país ha tenido en poco tiempo un sin número de gobiernos y por ende de presidentes que no han podido resolver los problemas económicos, políticos y sociales.

La crisis política de nuestro país representa una **amenaza alta** para el Transporte Público ya que por lo general cada que existe un problema nuevo en el Ecuador los ciudadanos optan por realizar paros continuos de las actividades diarias impidiendo que los buses realicen sus recorridos diarios obligándolos a quedarse en los terminales de cada compañía o en sus domicilios.

2.1.1.3. Factor Social

El factor social hace referencia a la habilidad para influir en el comportamiento de los demás.

2.1.1.3.1. Desempleo

El desempleo en Ecuador a partir de 1999 empieza a registrar una tendencia a la baja, según indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).²¹

GRAFICO N° 11
EVOLUCION DEL DESEMPLEO

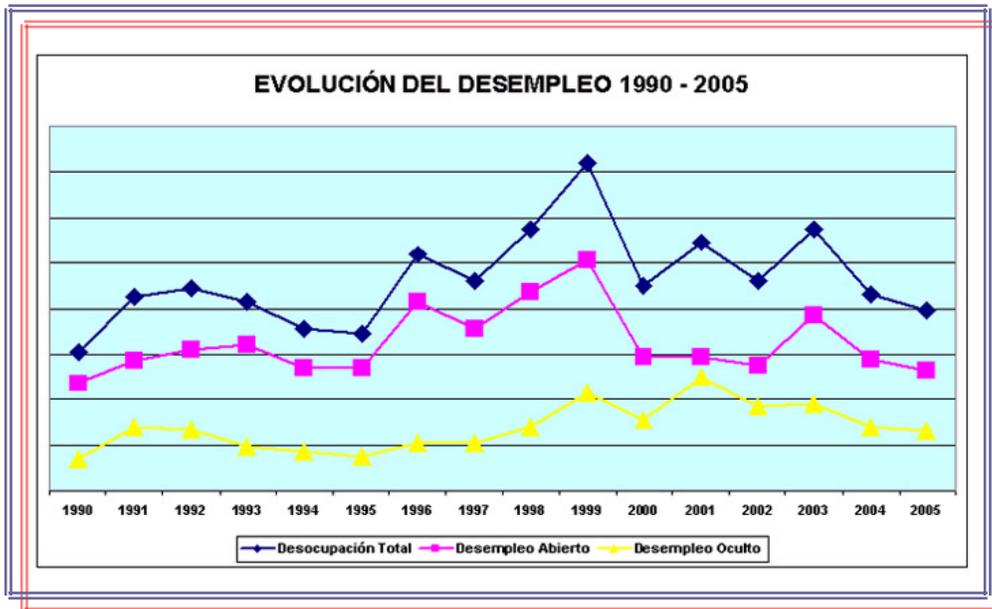
EVOLUCION DEL DESEMPLEO EN EL ECUADOR 1990-2005																
CONDICION	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Desocupación Total	6,10%	8,50%	8,90%	8,30%	7,10%	6,90%	10,40%	9,20%	11,50%	14,40%	9,00%	10,90%	9,20%	11,50%	8,60%	7,90%
Desempleo Abierto	4,70%	5,70%	6,20%	6,40%	5,40%	5,40%	8,30%	7,10%	8,70%	10,10%	5,90%	5,90%	5,50%	7,70%	5,80%	5,30%
Desempleo Oculto	1,40%	2,80%	2,70%	1,90%	1,70%	1,50%	2,10%	2,10%	2,80%	4,30%	3,10%	5,00%	3,70%	3,80%	2,80%	2,60%

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

²¹ http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=291

GRAFICO N° 12
EVOLUCION DEL DESEMPLEO

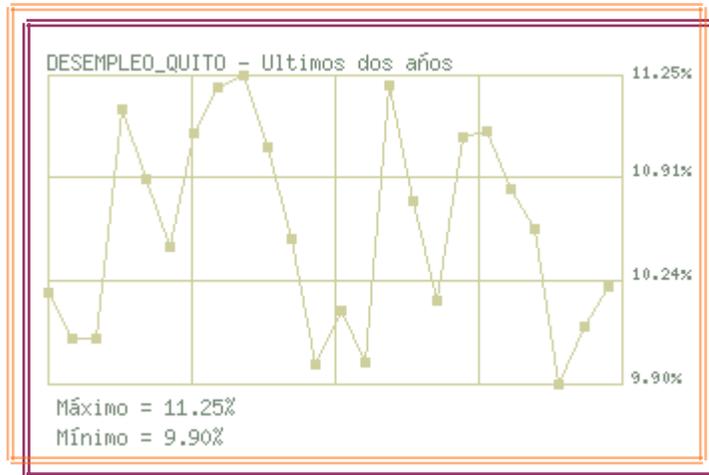


FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En los últimos dos años, el índice de desempleo en Ecuador ha llegado a un máximo de 11,25%, para Quito; el 13,90% para Guayaquil y el 6,40% para Cuenca, las tres ciudades donde el Banco Central aplica este indicador. Para el resto del país, los botes llenos de ecuatorianos que semanalmente se interceptan en altamar y los cientos de campesinos que invaden las ciudades para buscar subsistencia o mendigar, describen el problema sin necesidad de números.

GRAFICO N° 13
VARIACION DEL DESEMPLEO - QUITO



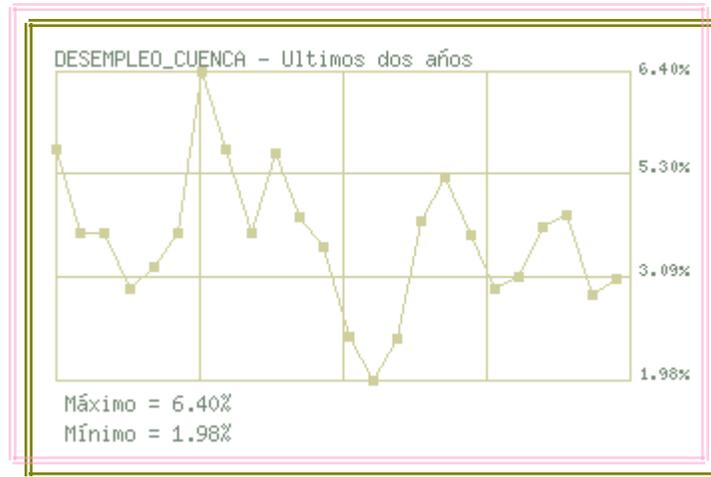
FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 14
VARIACION DEL DESEMPLEO - GUAYAQUIL



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 15
VARIACION DEL DESEMPLEO - CUENCA



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 5
VARIACION DEL DESEMPLEO

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Octubre-31-2005	9.82 %
Septiembre-30-2005	10.75 %
Agosto-31-2005	11.01 %
Julio-31-2005	11.12 %
Junio-30-2005	10.99 %
Mayo-31-2005	10.60 %
Abril-30-2005	10.62 %
Marzo-31-2005	11.10 %
Febrero-28-2005	11.97 %
Enero-31-2005	11.50 %
Diciembre-31-2004	9.90 %
Noviembre-30-2004	11.00 %

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Los ecuatorianos han aprendido a vivir con el desempleo como una constante en sus vidas. Ecuador es uno de los países de América Latina con mayor desempleo estructural.

El desempleo en el transporte representa **oportunidad media** ya que de esta manera estas personas desempleadas pueden colocarse como conductores y oficiales de las unidades de transporte, muchas de estas personas empiezan trabajando en el transporte público y al cambiar de lugar de trabajo y al verse desempleados vuelven a trabajar en las unidades de transporte.

2.1.1.3.2. Canasta Familiar / Ingresos

La Canasta Vital Familiar es el “conjunto de artículos más representativos que han consumido o usado los hogares a los que se refiere el índice, en un período de tiempo determinado”.²²

TABLA N° 6
CANASTA BASICA FAMILIAR

CONT. CANASTA ANALITICA FAMILIAR VITAL (NO OFICIAL) **SEPTIEMBRE 2006**

BASE: Agosto de 1992 = 100

GOBIERNOS	MESES	AÑOS	COSTO CANASTA POBREZA 1/ (dólares)	INGRESO FAMILIAR MENSUAL 2/ (dólares)	RECUPERACION EN CONSUMO (ingreso- costo) (dólares)
Gustavo Noboa B.	Mayo	2002	252,71	221,26	31,45
	Junio	2002	252,79	221,26	31,53
	Julio	2002	254,63	221,26	33,37
	Agosto	2002	256,54	221,26	35,28
	Septiembre	2002	257,13	221,26	35,87
	Octubre	2002	261,59	221,26	40,33

²² <http://www.inec.gov.ec/glosario/inipcu.pdf>

	Noviembre	2002	266,29	221,26	45,03
	Diciembre	2002	268,04	221,26	46,78
Lúcio Gutierrez B.	Enero	2003	275,86	253,17	22,69
	Febrero **	2003	253,10	253,17	-0,07
	Marzo	2003	254,39	253,17	1,22
	Abril	2003	256,61	253,17	3,44
	Mayo	2003	257,15	253,17	3,98
	Junio	2003	257,93	253,17	4,76
	Julio	2003	258,58	253,17	5,41
	Agosto	2003	260,87	253,17	7,70
	Septiembre	2003	262,66	253,17	9,49
	Octubre	2003	263,78	253,17	10,61
	Noviembre	2003	264,54	253,17	11,37
	Diciembre	2003	264,70	253,17	11,53
	Enero	2004	267,20	265,95	1,25
	Febrero	2004	269,15	265,95	3,20
	Marzo	2004	270,14	265,95	4,19
	Abril	2004	271,71	265,95	5,76
	Mayo	2004	271,42	265,95	5,47
	Junio	2004	271,03	265,95	5,08
	Julio	2004	269,42	265,95	3,47
	Agosto	2004	269,49	265,95	3,54
	Septiembre	2004	270,21	265,95	4,26
	Octubre	2004	271,16	265,95	5,21
	Noviembre	2004	272,54	265,95	6,59
	Diciembre	2004	273,48	265,95	7,53
	Enero	2005	278,72	265,95	12,77
	Febrero	2005	280,89	268,09	12,80
	Marzo	2005	282,31	280,00	2,31
	Abril	2005	285,11	280,00	5,11
Alfredo Palacio	Mayo	2005	285,35	280,00	5,35
	Junio	2005	284,91	280,00	4,91
	Julio	2005	284,95	280,00	4,95
	Agosto	2005	284,91	280,00	4,91
	Septiembre	2005	286,42	280,00	6,42
	Octubre	2005	291,86	280,00	11,86
	Noviembre	2005	295,16	280,00	15,16
	Diciembre	2005	296,59	280,00	16,59
	Enero	2006	298,56	298,67	-0,11
	Febrero	2006	301,37	298,67	2,70
	Marzo	2006	304,07	298,67	5,40
	Abril	2006	303,06	298,67	4,39
	Mayo	2006	302,00	298,67	3,33
	Junio	2006	300,45	298,67	1,78
	Julio	2006	300,51	298,67	1,84
	Agosto	2006	302,11	298,67	3,44
	Septiembre	2006	304,53	298,67	5,86

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

A nivel nacional la Canasta Familiar Vital es muy baja en comparación con los ingresos que se obtienen, el ingreso que en Septiembre de 2006 se ha obtenido es de \$298,67 y la Canasta Familiar Vital es de \$304,53 habiendo un faltante de \$5,86 para cubrir con todos los gastos mínimos de una familia ecuatoriana.

Dentro de la Canasta se toman en cuenta los artículos más representativos en el consumo de los hogares, estos artículos son clasificados en grupos y subgrupos, de acuerdo a la afinidad que guardan entre sí.

El que la canasta familiar vital sea muy baja, las Compañías de transporte hallan aquí una **oportunidad alta** ya que un sueldo promedio del Conductor de las unidades de transporte es de \$15 diarios, obteniendo un salario mensual de \$420, sin mencionar que los fines de semana se les pagan horas extras.

2.1.1.4. Factor Tecnológico

Respecto a la tecnología en el Transporte Público es importante notar que los buses populares cada vez son menos y lo que ahora se encuentran en las calles son buses especiales o ejecutivos y los buses tipo. También es importante mencionar al Trolébus que es el mayor avance tecnológico en el Transporte Público.

Sin embargo en el Valle de los Chillos el hecho de que unos buses tengan más avances tecnológicos que otros no es tan percibido por los usuarios ya que lo único que busca la mayoría de pasajeros es trasladarse de un lugar a otro en el menor tiempo posible.

La tecnología serviría en las Compañías de Transporte para poder competir entre ellas y además para cumplir con requisitos que cada 6 meses se necesita para poder pasar la revisión en la Empresa Metropolitana de servicios y Administración del Transporte (EMSAT). Entonces el factor tecnológico en el Transporte Público representa una **oportunidad baja**, por las razones antes mencionadas.

2.1.1.5. Factor Ambiental y Legal

2.1.1.5.1. Leyes

El factor legal es muy importante para la normal circulación de las unidades de transporte y para el desarrollo de las actividades de las Compañías de Transporte, las leyes que regulan a este sector son:

La **Ley de Tránsito y Transporte Terrestre** que es la que regula las actividades de las Compañías de Transporte y además regula su funcionamiento.

Otra entidad que regula a las Compañías de Transporte es el **Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres**, que es la máxima autoridad nacional dentro de la organización y control del tránsito; y del transporte terrestre. El Consejo dicta las políticas generales sobre el tránsito y transporte, y dispone su ejecución a través de los organismos técnicos y sus resoluciones son obligatorias.

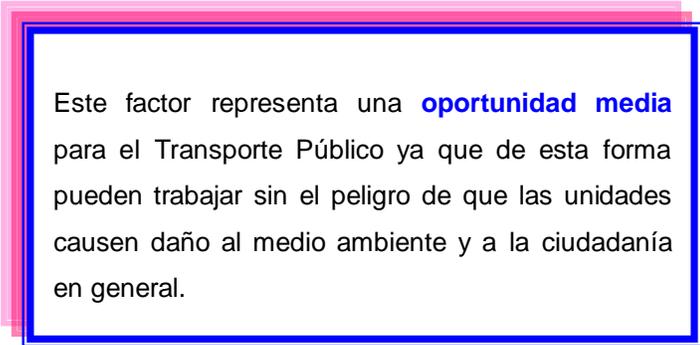
Este factor constituye una **oportunidad media**, ya que el cumplimiento de todas estas leyes permite a cada Compañía de Transporte y a cada Unidad realizar sus actividades diarias sin el peligro de que sean suspensiones por evasiones legales.

2.1.1.5.2. Protección Ambiental

Las Compañías de Transporte Público sí aportan a la protección del medio ambiente ya que en este aspecto las unidades de transporte tienen que pasar por una revisión vehicular que se la realiza en la Empresa Metropolitana de Servicio y Administración

del Transporte (EMSAT) cada 6 meses, en este lugar obtienen un certificado el cual permite circular normalmente a las unidades de transporte.

Esta empresa es la única que se encarga de ver que las unidades de transporte preserven el medio ambiente, buscando que los sistemas de transporte público y privado posean la tecnología contemporánea con los menores índices de contaminación atmosférica y sonora.



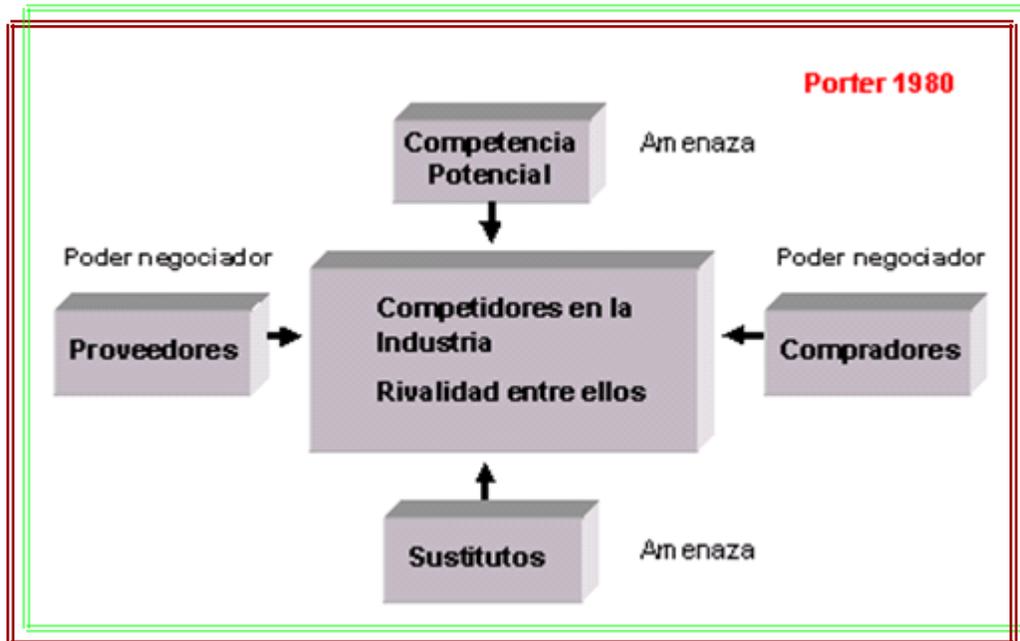
Este factor representa una **oportunidad media** para el Transporte Público ya que de esta forma pueden trabajar sin el peligro de que las unidades causen daño al medio ambiente y a la ciudadanía en general.

2.1.2. MICROAMBIENTE

El microambiente de la empresa lo constituyen todos los factores que tienen algún efecto e inciden en la organización y funcionamiento así como en la capacidad de gestión de la empresa para producir y vender.

En el microambiente se puede analizar las siguientes fuerzas:

GRAFICO N° 16
CINCO FUERZAS DE PORTER



FUENTE: www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

2.1.2.1. Proveedores

Para obtener éxito en el servicio de transporte público es importante y necesario encontrar a los mejores proveedores, los cuales están encargados de entregar un producto de calidad y a costos competitivos. Debido a esto es importante que los proveedores sean personas naturales y empresas especializadas en este negocio, para poder satisfacer los requerimientos de la Compañía “TURISMO S.A.”.

Dentro de los proveedores con los cuales cuenta la Compañía “TURISMO S.A.” y los cuales proveen chasises son:

- ☞ Teojama Comercial S.A.
- ☞ Mavesa Comercial S.A.

La compañía trabaja con estas empresas por la facilidad de pago que presta a los accionistas de la Compañía de Transporte, ya que estas brindan crédito directo o a través del Banco de Guayaquil. Además estas empresas proporcionan mantenimiento a las unidades y venden repuestos originales para las mismas.

Dentro de los proveedores de carrocerías se encuentran:

- ☞ Carrozar S.A.
- ☞ Ambatour S.A.
- ☞ Olimpica S.A.

Que son a los que generalmente acuden los accionistas de la Compañía “TURISMO S.A.”, las cuales también prestan facilidades en el momento de sus pagos.

También existen varias mecánicas para el mantenimiento y venta de los diferentes repuestos las cuales son:

- ☞ Mecánica “Servidiesel”
- ☞ Mecánica “Diesel”
- ☞ Lubricantes “Fast Oil One”

Otro proveedor que tiene la Compañía “TURISMO S.A.” es la encargada de proveer neumáticos para las unidades.

- ☞ Llantera “EGSA”

Para ver si estos proveedores representar una oportunidad o una amenaza se ha formulado una encuesta (Ver Anexo N° 1 pag. 331 y 332), con los siguientes resultados:

1. La relación que mantiene usted con la Compañía “TURISMO S.A.” es:

TABLA N° 7
RELACION CON LA COMPAÑIA

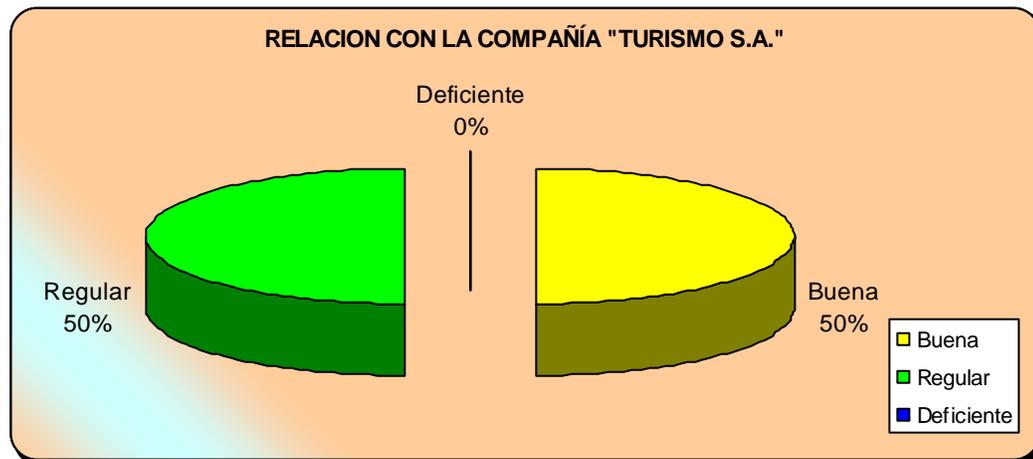
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Buena	4	50,0%
Regular	4	50,0%
Deficiente	0	0,0%
Total	8	100,0%

OPORTUNIDAD MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 17
RELACION CON LA COMPAÑIA



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

La relación que la Compañía “TURISMO S.A.” mantiene con sus proveedores es buena lo que representa el 50%, esto quiere decir que es una oportunidad media, ya que nos permite obtener productos de la mejor calidad con proveedores que confían en la Compañía.

2. ¿Considera que la Compañía “TURISMO S.A.” es su cliente permanente y potencial?

TABLA N° 8
CLASE DE CLIENTE

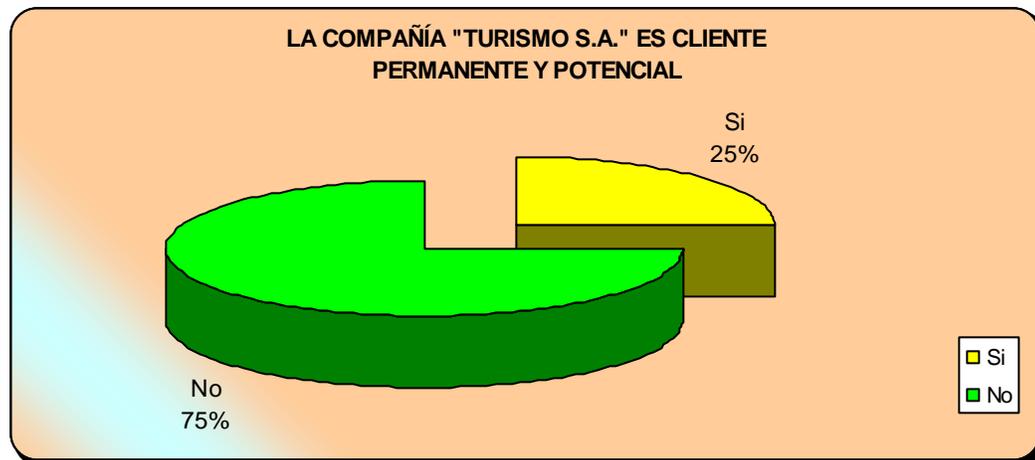
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	25,0%
No	6	75,0%
Total	8	100,0%

OPORTUNIDAD BAJA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 18
CLASE DE CLIENTE



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El resultado de que los proveedores no consideren a la Compañía “TURISMO S.A.” como un cliente permanente y potencial, incide en que sea una oportunidad baja, ya que, ya que para los proveedores es un poco difícil conceder créditos por el mismo hecho de que no son permanentes.

3. La solicitud de pedidos es oportuna por parte de La Compañía “TURISMO S.A.”

TABLA N° 9
SOLICITUD DE PEDIDOS

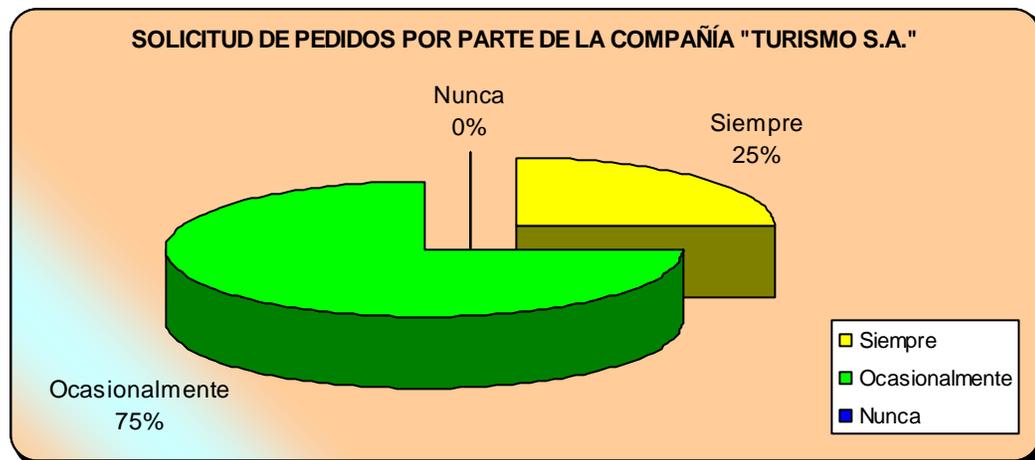
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	25,0%
Ocasionalmente	6	75,0%
Nunca	0	0,0%
Total	8	100,0%

OPORTUNIDAD BAJA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 19
SOLICITUD DE PEDIDOS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En lo que respecta a la solicitud de pedidos por parte de cada unidad de la Compañía “TURISMO S.A.”, se obtuvo una oportunidad baja, esto significa que el proveedor puede informar al cliente de cualquier inconveniente con el pedido.

4. Considera a la Compañía “TURISMO S.A.” un cliente que cumple con sus compromisos financieros:

TABLA N° 10
COMPROMISOS FINANCIEROS

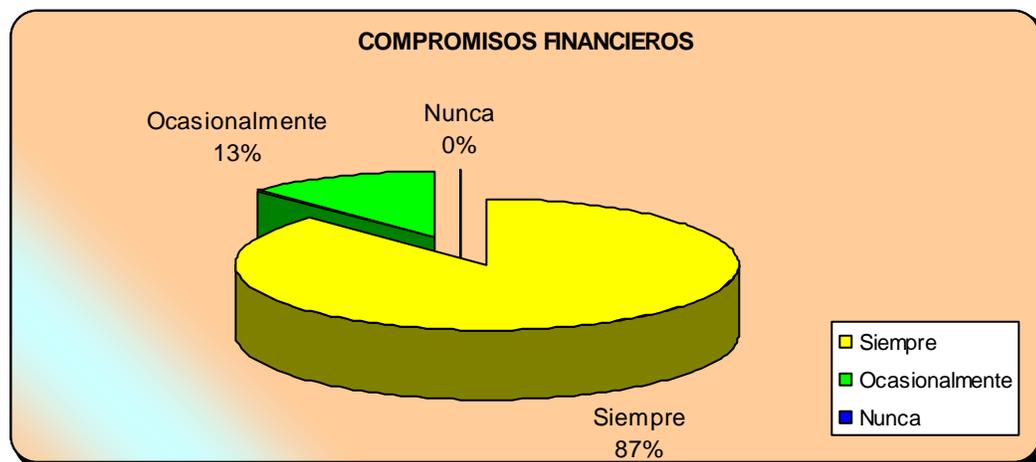
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	87,5%
Ocasionalmente	1	12,5%
Nunca	0	0,0%
Total	8	100,0%

OPORTUNIDAD ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 20
COMPROMISOS FINANCIEROS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Los proveedores se encuentran de acuerdo con al ver que la Compañía “TURISMO S.A.” cumple con todos sus compromisos financieros es por ello que nos representa una oportunidad alta.

5. Las condiciones de pago sugeridas por la Compañía “TURISMO S.A.” son negociables:

TABLA N° 11
CONDICIONES DE PAGO

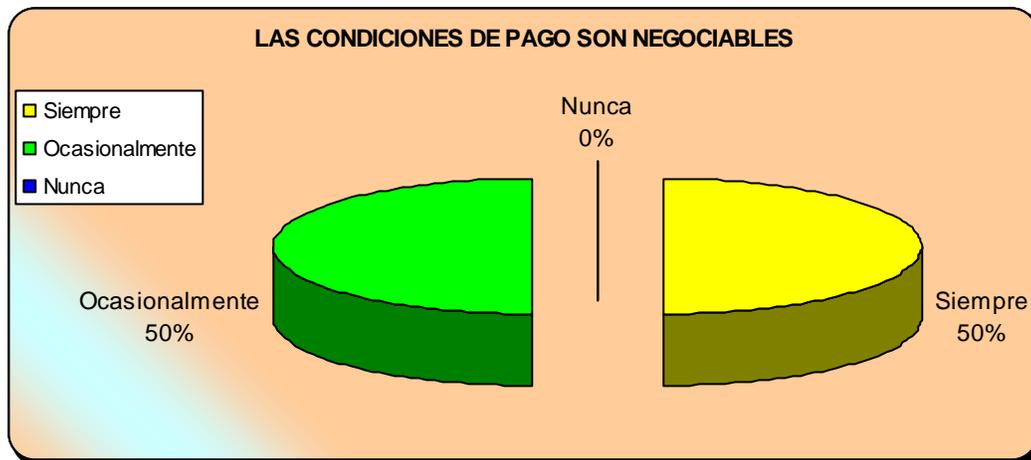
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	50,0%
Ocasionalmente	4	50,0%
Nunca	0	0,0%
Total	8	100,0%

OPORTUNIDAD MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 21
CONDICIONES DE PAGO



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El hecho que las condiciones de pago puedan ser negociables hace que el cliente se sienta satisfecho ya que es una gran facilidad que le brindan, es por eso que se identifica como una oportunidad media.

6. Considera que sus precios son:

TABLA N° 12
PRECIOS

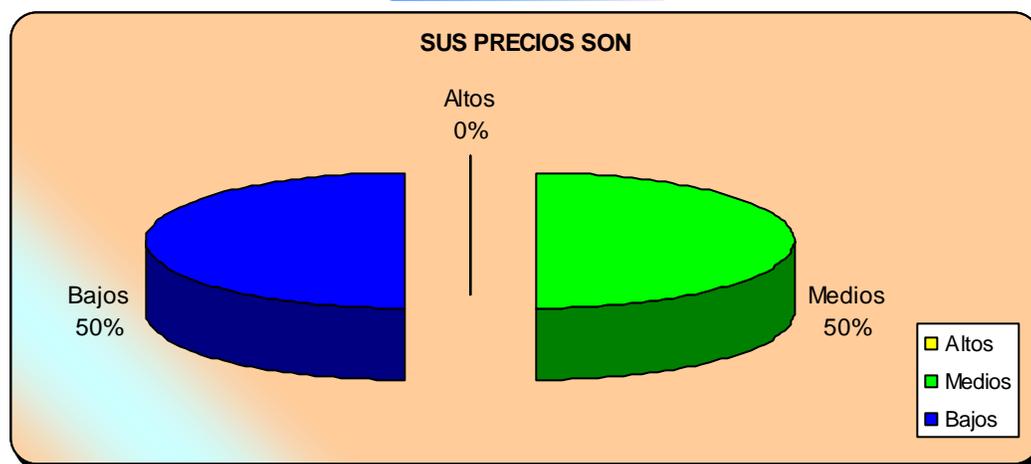
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Altos	0	0,0%
Medios	4	50,0%
Bajos	4	50,0%
Total	8	100,0%

OPORTUNIDAD MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 22
PRECIOS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Es importante para los proveedores brindar precios accesibles a las disponibilidades del cliente, ya que de esta manera va a ganar cada vez mas mercado, se puede notar que los proveedores con los que trabaja la Compañía “TURISMO S.A.” tienen precios bajos y medios lo cual hace que sea una oportunidad media.

7. Proporciona servicio post-venta a sus clientes:

TABLA N° 13
SERVICIO POST - VENTA

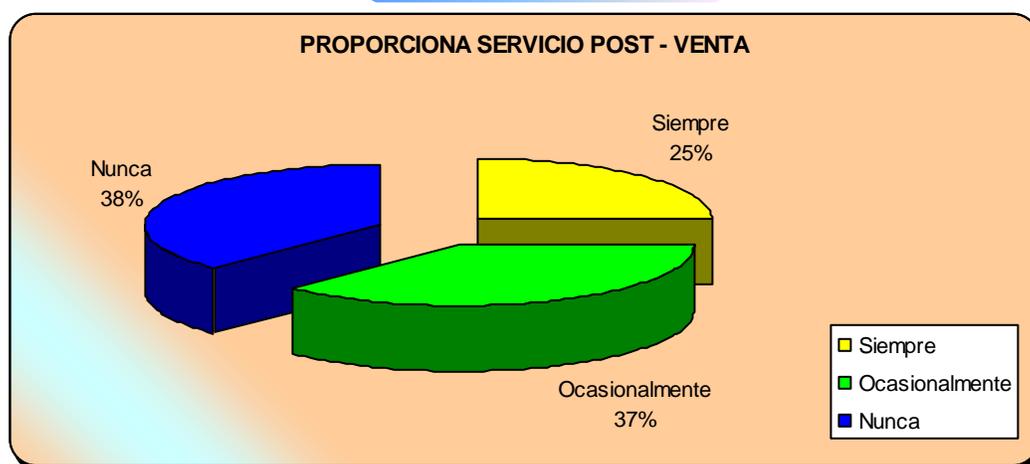
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	25,0%
Ocasionalmente	3	37,5%
Nunca	3	37,5%
Total	8	100,0%

OPORTUNIDAD MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 23
SERVICIO POST - VENTA



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El servicio post – venta que manejen las empresas, es muy importante, puesto que de esa forma se darán cuenta cuales son sus falencias para poder corregirlas, se puede notar que los proveedores de la Compañía “TURISMO S.A.” tienen un bajo porcentaje del servicio es por ello que esto significa una oportunidad media.

8. Ofrece garantías a sus clientes:

TABLA N° 14
GARANTIA A CLIENTES

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	87,5%
Ocasionalmente	1	12,5%
Nunca	0	0,0%
Total	8	100,0%

OPORTUNIDAD ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 24
GARANTIA A CLIENTES



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El hecho de que los proveedores ofrezcan garantías a sus clientes es una oportunidad alta, ya que de la seguridad en mantener las garantías, también depende el buen mantenimiento de las unidades de transporte que darán servicio a la comunidad.

Como conclusión podemos expresar, que los proveedores representan una **oportunidad** para la Compañía “TURISMO S.A.” y esto es muy importante ya que de los proveedores depende también que las unidades estén en perfectas condiciones, para poder servir a la ciudadanía de Sangolquí.

2.1.2.2. Clientes Externos

Los clientes son todas las personas usuarias de Sangolquí, que requieren del servicio de transporte público, para poder trasladarse a los diferentes lugares de trabajo o estudio, estas personas son quienes tienen el poder de elección entre las Compañías de Transporte existentes en la ciudad de Sangolquí, por tal razón es muy importante la diferenciación de la Compañía de Transporte “TURISMO S.A.” con las otras Compañías de Transporte existentes y legalmente autorizadas.

Por las razones mencionadas anteriormente, es necesario conocer la imagen que tienen ellos de la Compañía de Transporte “TURISMO S.A.”, y para esto se ha elaborado un cuestionario (Ver Anexo N° 2 pag. 333 y 334), y para determinar la muestra que se utilizará llenar este cuestionario se ha utilizado el Método Estadístico del Muestreo Aleatorio Simple –MAS- (Ver Anexo N° 3 pag. 335 y 336)

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas:

En lo que respecta a la edad obtuvimos los siguientes resultados:

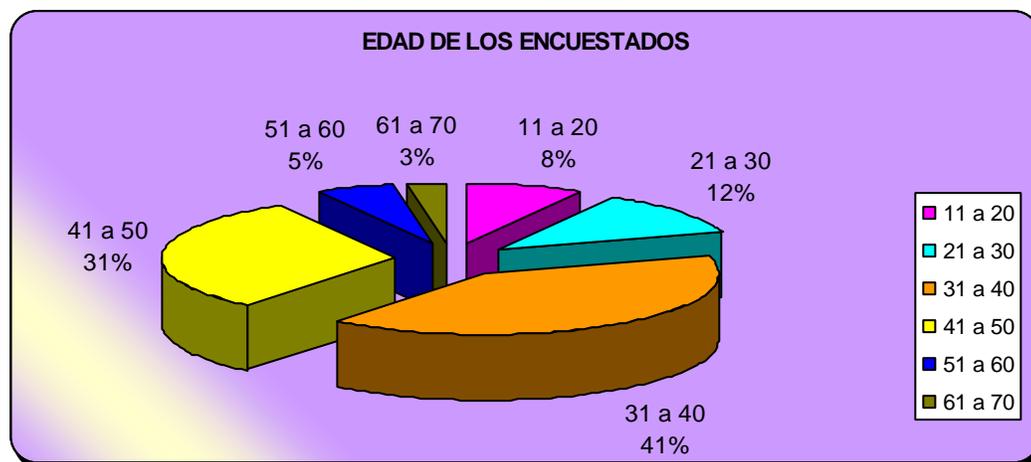
TABLA N° 15
EDAD DE LOS ENCUESTADOS

Edad	Frecuencia	Porcentaje
11 a 20	11	8,0%
21 a 30	17	12,3%
31 a 40	56	40,6%
41 a 50	43	31,2%
51 a 60	7	5,1%
61 a 70	4	2,9%
Total	138	100,0%

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 25
EDAD DE LOS ENCUESTADOS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

La edad de la mayor parte de los encuestados es de 31 a 40 años con un 41%; le siguen las personas de 41 a 50 años con 31%.

En cuanto al género de las personas encuestadas se obtuvo los siguientes resultados:

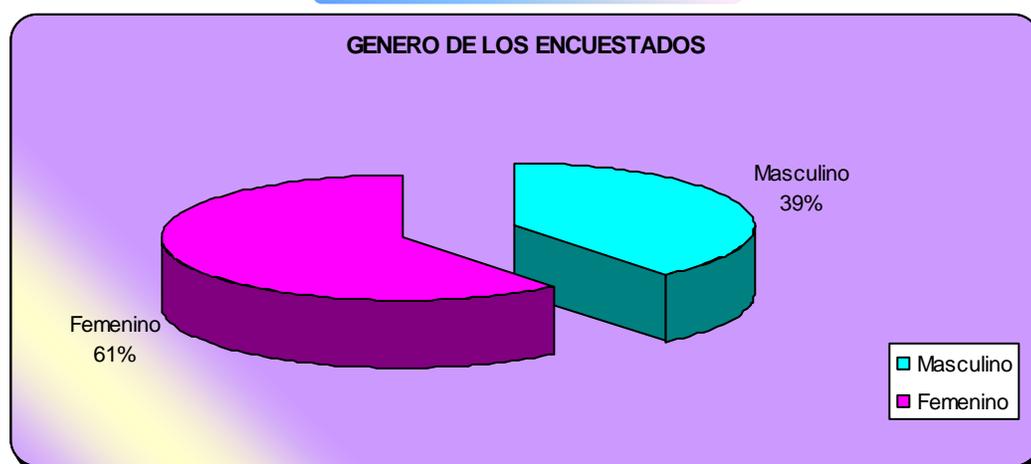
TABLA N° 16
GENERO DE LOS ENCUESTADOS

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	54	39,1%
Femenino	84	60,9%
Total	138	100,0%

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 26
GENERO DE LOS ENCUESTADOS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

La mayor parte de los encuestados son mujeres es decir el 61%, y el 39% restante son hombres.

3. Utiliza el servicio de transporte público:

TABLA N° 17
UTILIZACION TRANSPORTE PÚBLICO

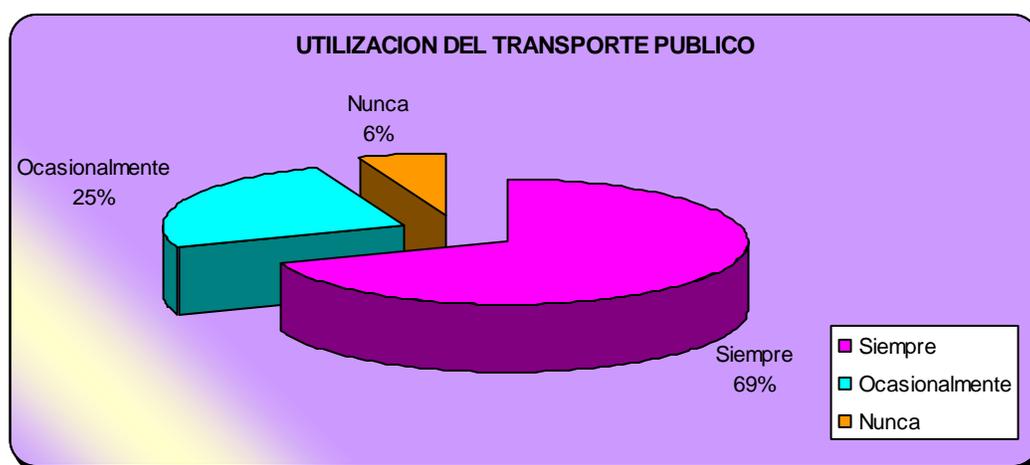
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	96	69,6%
Ocasionalmente	34	24,6%
Nunca	8	5,8%
Total	138	100,0%

OPORTUNIDAD ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 27
UTILIZACION TRANSPORTE PÚBLICO



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El 69% de los encuestados utilizan el servicio de transporte público, lo que representa una oportunidad alta, ya que podemos decir que la mayor parte de la población de Sangolquí utiliza este servicio y tenemos un mercado muy amplio.

4. El servicio que brinda la Compañía de Transporte “TURISMO S.A.” es:

TABLA N° 18
SERVICIO QUE BRINDA LA COMPAÑÍA

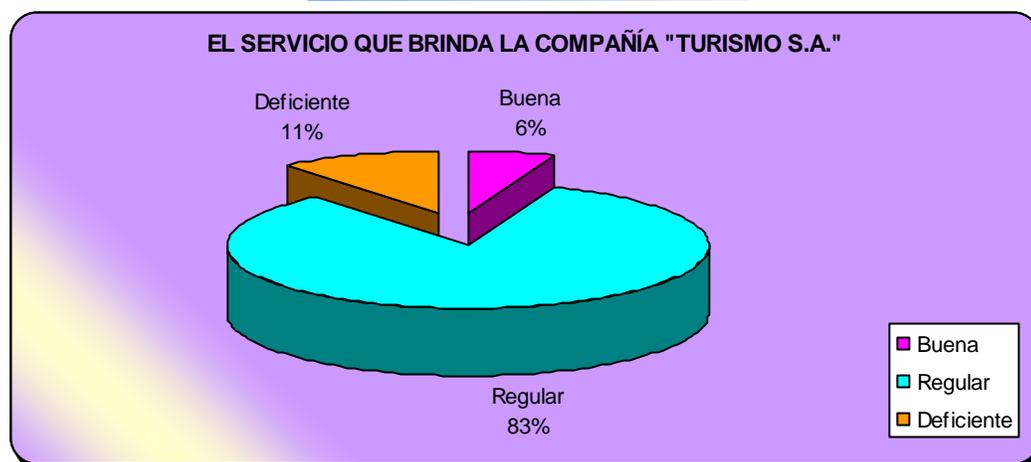
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Buena	8	5,8%
Regular	115	83,3%
Deficiente	15	10,9%
Total	138	100,0%

AMENAZA MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 28
SERVICIO QUE BRINDA LA COMPAÑÍA



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El servicio que brinda la Compañía de Transporte “TURISMO S.A.” para los clientes es regular con un 83% y deficiente con el 11%; esto nos da una amenaza media para dicha Compañía de Transporte.

5. **Cuál es su satisfacción general con nuestra empresa:**

TABLA N° 19
SATISFACCION DEL USUARIO

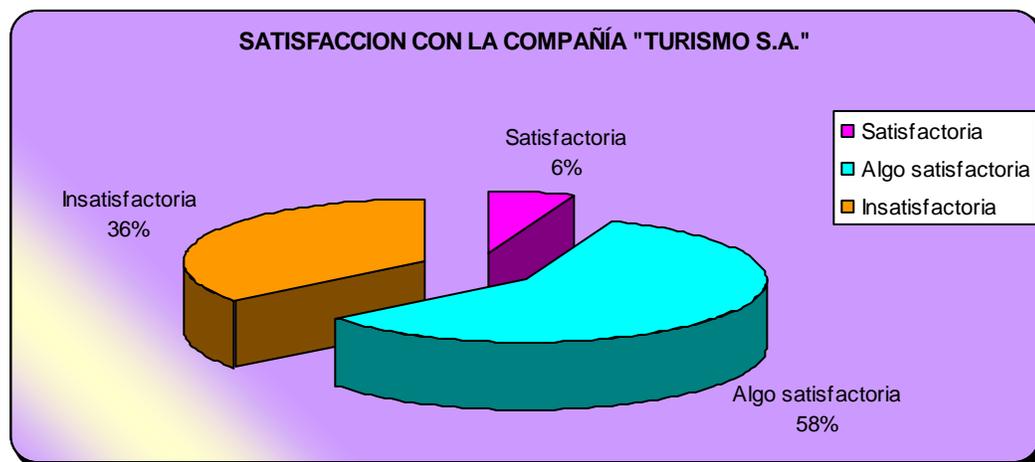
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactoria	8	5,8%
Algo satisfactoria	81	58,7%
Insatisfactorio	49	35,5%
Total	138	100,0%

AMENAZA MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 29
SATISFACCION DEL USUARIO



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

La satisfacción que tiene el usuario frente la Compañía "TURISMO S.A." es algo satisfactoria, por lo que, la Compañía tiene la posibilidad de perder usuarios, y es por ello que se convierte en una amenaza media.

6. El tiempo que espera para tomar un bus es:

TABLA N° 20
TIEMPO DE ESPERA PARA TOMAR UN BUS

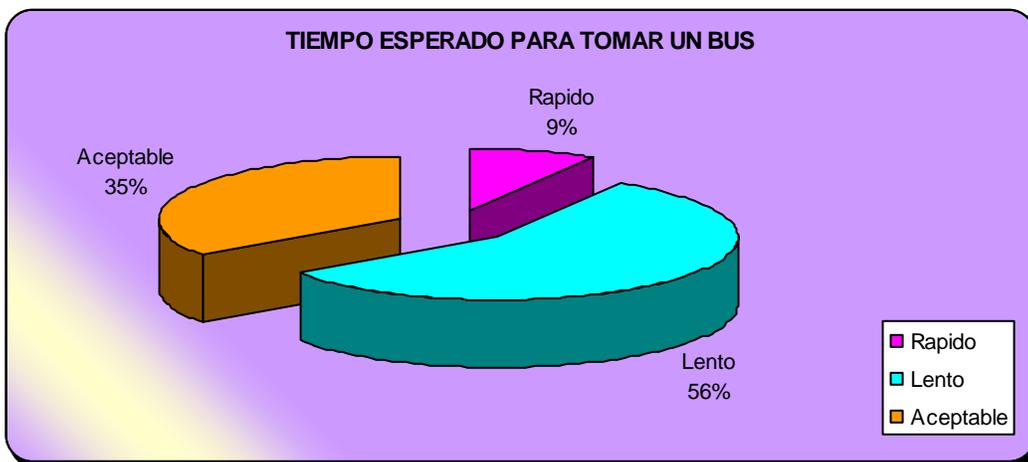
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Rápido	12	8,7%
Lento	78	56,5%
Aceptable	48	34,8%
Total	138	100,0%

AMENAZA MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 30
TIEMPO DE ESPERA PARA TOMAR UN BUS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El tiempo que los clientes esperan para tomar un bus es bastante largo, existe demoras por falta de controles sistematizados, ya que el 56% han respondido que este servicio es lento y esto nos indica que es una amenaza media, esta amenaza puede provocar que los clientes de la Compañía "TURISMO S.A." prefieran otra empresa de transporte.

7. Considera que el costo actual del pasaje establecido es:

TABLA N° 21
COSTO DEL PASAJE

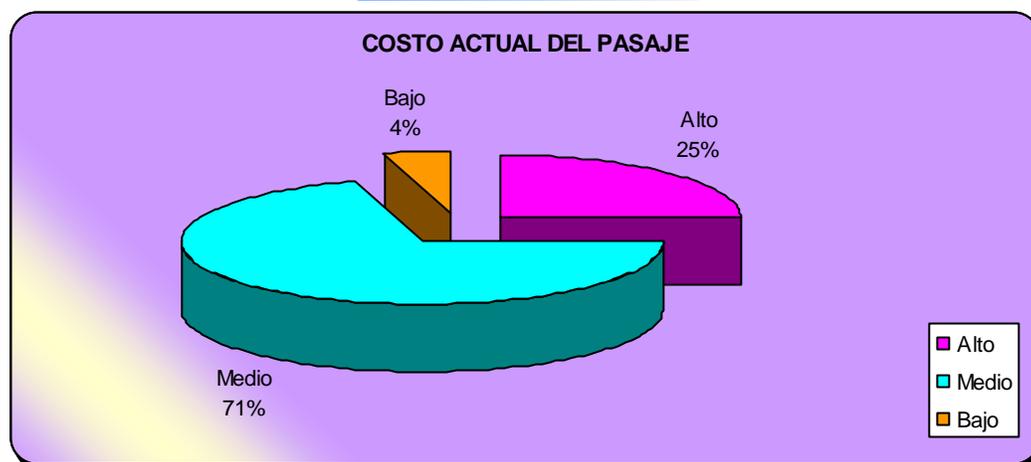
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Alto	34	24,6%
Medio	98	71,0%
Bajo	6	4,3%
Total	138	100,0%

AMENAZA MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 31
COSTO DEL PASAJE



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El 71% de los encuestados opinan que el pasaje es medio sin embargo existe un 25% que opinan que los pasajes son altos, de esta forma tendremos una amenaza media, ya que el usuario podría preferir el servicio de un popular que le resulta más económico.

8. La atención del transportista es cortés, amable y cordial:

TABLA N° 22
ATENCIÓN DEL TRANSPORTISTA

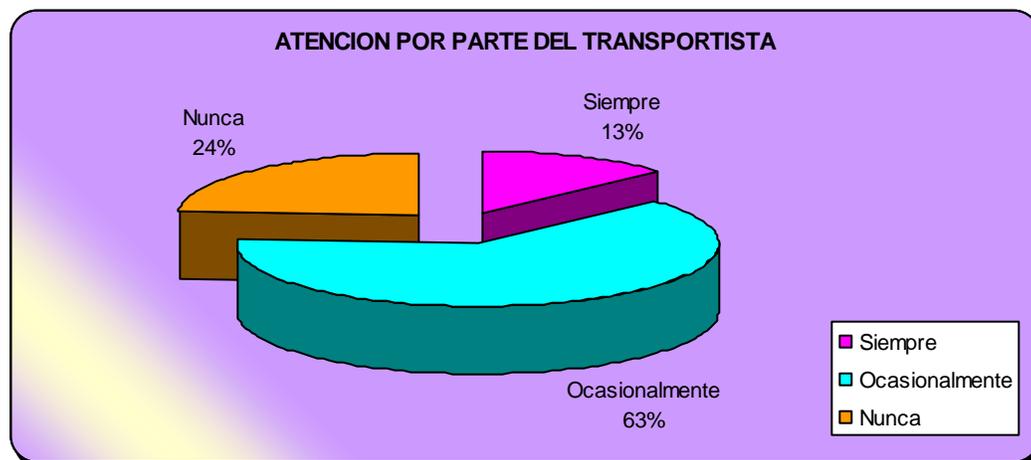
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	13,0%
Ocasionalmente	87	63,0%
Nunca	33	23,9%
Total	138	100,0%

AMENAZA MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 32
ATENCIÓN DEL TRANSPORTISTA



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Un 63% de encuestados opinan que la atención del transportista ocasionalmente es cortés, amable y cordial, es por ello que esto lo convierte en una amenaza media.

9. Cree conveniente aumentar buses para la satisfacción del servicio de transporte:

TABLA N° 23
CONFORMIDAD CON EL NÚMERO DE UNIDADES

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Si	111	80,4%
No	27	19,6%
Total	138	100,0%

AMENAZA ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 33
CONFORMIDAD CON EL NÚMERO DE UNIDADES



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El hecho de que las personas creen que hacen falta unidades de transporte para este servicio, hace que se obtenga una amenaza alta con el 80%, ya que si se aumentan las unidades, el tiempo de espera será menos.

2.1.2.3. Competencia

La competencia en varios conceptos y criterios, es perjudicial debido a la existente deslealtad que hay entre empresas, sin embargo para la Compañía de Transporte “TURISMO S.A.” la competencia no siempre representa un peligro, ya que le permite superarse en lo que las otras compañías de transportes se refieren, en cuanto, estas tienen falencias.

La Compañía de transportes “TURISMO S.A.” presenta la siguiente competencia en la ciudad de Sangolquí:

- ☞ Compañía de Transporte “CONDORVALL S.A.”
- ☞ Cooperativa de Transporte “MARCO POLO S.A.”

Estas empresas junto con la Compañía “TURISMO S.A.” establecieron una Corporación de Compañías de Transporte Ejecutivo del Valle de los Chillos, y de esta forma estas tres empresas se intercalan y coordinan, adecuadamente, para prestar sus servicios, estas empresas no salen del mismo sitio, pero en el sector denominado “el Choclo” en Sangolquí, estas empresas se juntan y salen cada dos minutos intercalando las unidades de cada compañía.

Además también existen otras dos cooperativas que brindan un servicio de Transporte Popular:

- ☞ Cooperativa de Transporte “LOS CHILLOS S.A.”
- ☞ Cooperativa de Transportes “MARCO POLO S.A.”

La Cooperativa Marco Polo S.A. del servicio popular esta empezando a formar parte de la Corporación de Transportes, pero en ocasiones ésta no cumple con la reglamentación establecida por la Corporación; y, la Cooperativa Los Chillos S.A., no forma parte de dicha corporación, pero a pesar de esto estas dos Cooperativas

representan una verdadera competencia ya que el precio del pasaje en estas unidades es menor que el precio del pasaje de las unidades que constituyen el servicio ejecutivo.

La competencia representa una **oportunidad alta** ya que se aprenden de los errores de las otras empresas de transporte o también se hacer benchmarking en el sector del transporte. Además el precio no es lo único con lo que se puede competir, existen otras formas de competir.

2.1.2.4. Mercado

El mercado es un punto importante en el buen desempeño de las empresas, es por que es indispensable que cada una de ellas encuentre su nicho de mercado, para que de esta manera puedan cumplir la función para la que una empresa es creada, la cual es generar utilidad y/o riqueza.

En el caso de la Compañía de Transporte “TURISMO S.A.” el mercado al cual esta enfocado es a Sangolquí, específicamente al sector de La victoria en la una ruta y en la otra Los Cuarteles.

Este mercado es muy explotado sin embargo representa una **oportunidad alta** debido a que esta ciudad se está tornando muy comercial y el movimiento de las personas de un lugar a otro ha crecido poco.

En la ciudad de Sangolquí, han aumentado las Compañías de Transporte, ya que cada vez existen más unidades de trabajo, y lo importante sería explotar nuevos mercados a donde no llegue este servicio y determinar si es o no rentable. También sería importante que la Compañía extienda su servicio a sectores fuera de esta ciudad, tales como Amaguaña, ya que en dicho lugar solo existe una Cooperativa, la cual es de servicio popular y no abastece con todos los usuarios.

2.2. ANALISIS INTERNO

“El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.”²³

2.2.1. CLIENTE INTERNO

Para que una empresa tenga éxito lo primero que debe hacer es empezar desde la propia empresa, y aquí es donde el cliente interno juega un papel muy importante, ya que es el encargado del buen funcionamiento de la empresa, para que esta pueda fortalecerse en el mercado. Si bien es cierto que el cliente es importante dentro de toda organización, entonces deben ser personas calificadas y capacitadas para ejercer en cualquier puesto de trabajo, dentro de la empresa.

El cliente interno de la Compañía de Transporte “TURISMO S.A.” no es muy grande, a continuación se presenta los puestos de trabajo:

- ☞ Presidente
- ☞ Gerente General
- ☞ 4 Vocales principales y 2 suplentes
- ☞ Inspector

²³ <http://www.geocities.com/ceacatl.geo/PlaneacionEstrategica.pdf>

- ☞ Secretario
- ☞ Contador
- ☞ 30 Conductores
- ☞ 30 Ayudantes y Srtas. Guías

Se realizó 30 encuestas (Ver Anexo N° 4 pag. 337 – 340), a todo el personal para determinar las fortalezas y debilidades que tiene la Compañía de Transportes "TURISMO S.A.", de estas encuestas se ha obtenido los siguientes resultados:

AREA ADMINISTRATIVA

1. ¿La visión de la Compañía "TURISMO S.A." es conocida por el personal?

TABLA N° 24
VISION DE LA COMPAÑIA

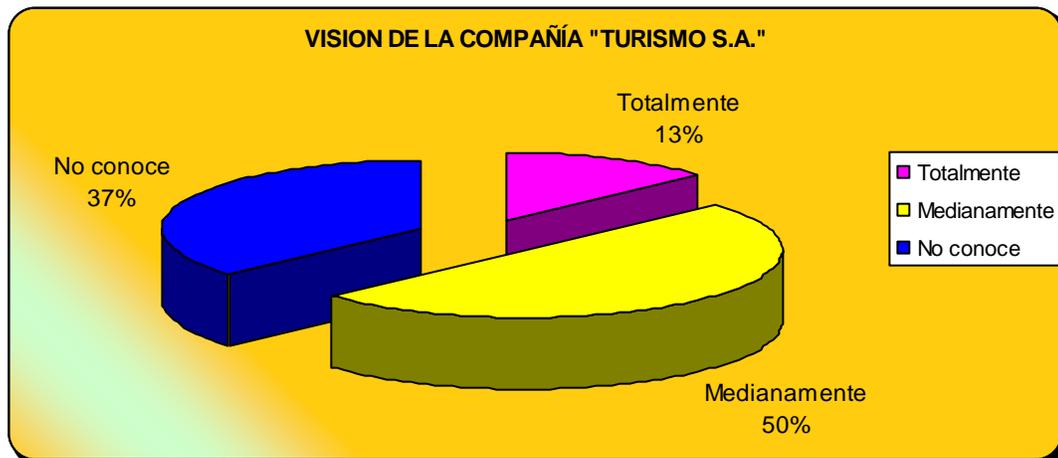
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	4	13,3%
Medianamente	15	50,0%
No conoce	11	36,7%
Total	30	100,0%

DEBILIDAD MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 34
VISION DE LA COMPAÑIA



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

De los empleados existe un 50% de los cuales conocen la Visión de la Compañía "TURISMO S.A.", medianamente y esto nos indica que la Compañía tiene una debilidad media del 60%.

2. ¿La misión de la Compañía "TURISMO S.A." es conocida por el personal?

TABLA N° 25
MISION DE LA COMPAÑIA

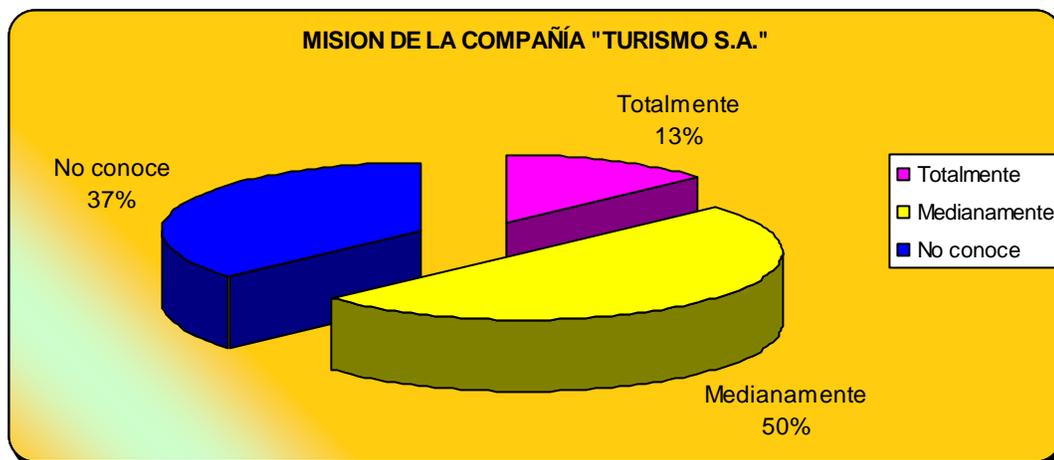
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	4	13,3%
Medianamente	15	50,0%
No conoce	11	36,7%
Total	30	100,0%

DEBILIDAD MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 35
MISION DE LA COMPAÑIA



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El 50% de los empleados conocen medianamente la misión de la Compañía, y esto provoca que la empresa presente una debilidad media, y además es notorio que los empleados no se involucran con todo lo relacionado con la Compañía.

3. ¿Los principios y valores constan en algún documento de la compañía?

TABLA N° 26
PRINCIPIOS Y VALORES

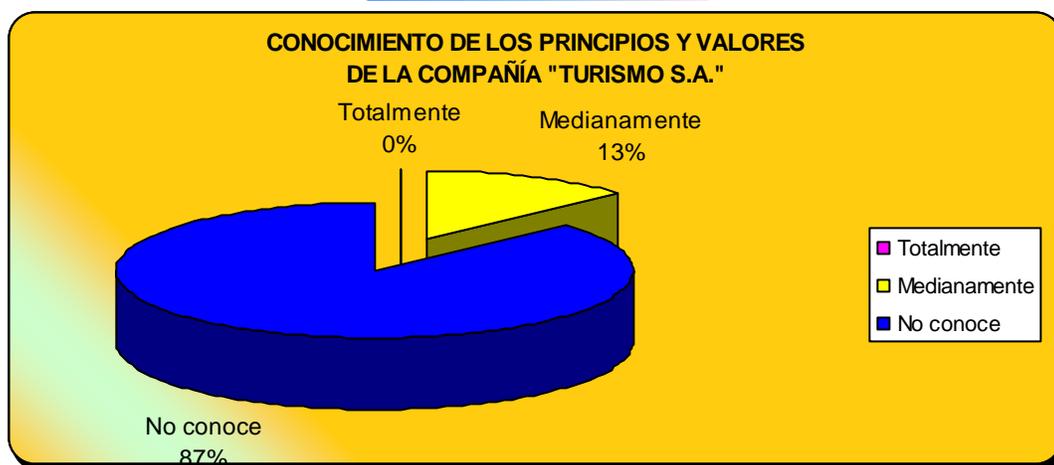
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	0,0%
Medianamente	4	13,3%
No conoce	26	86,7%
Total	30	100,0%

DEBILIDAD ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 36
PRINCIPIOS Y VALORES



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

De los empleados existe un 87%, de los cuales no conocen si los principios y valores constan en algún documento de la empresa, esto indica que se tiene una debilidad alta.

4. ¿La compañía cuenta con manual de funciones por áreas y por personas?

TABLA N° 27
FUNCIONES POR AREAS Y PERSONAS

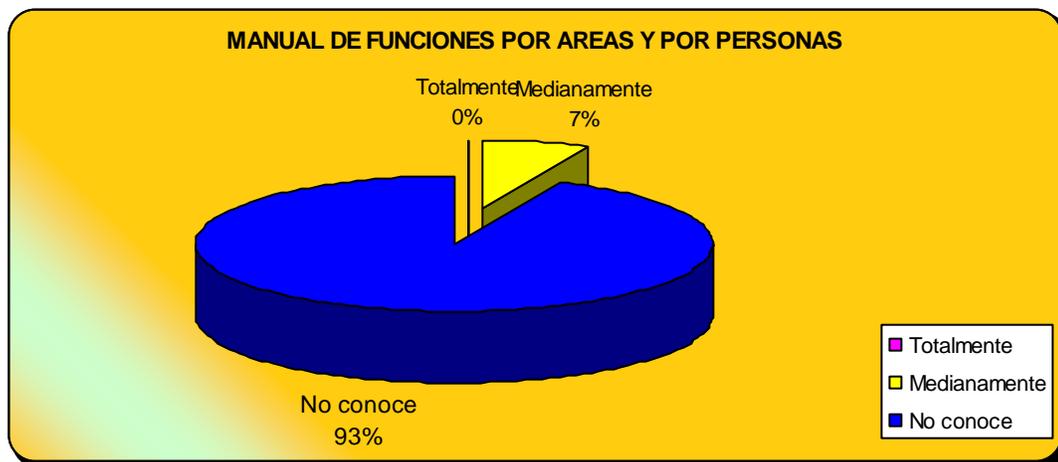
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	0,0%
Medianamente	2	6,7%
No conoce	28	93,3%
Total	30	100,0%

DEBILIDAD ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 37
FUNCIONES POR AREAS Y PERSONAS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Un 93% de los empleados de la Compañía “TURISMO S.A.” no conoce si existe un manual de funciones por áreas y personas, esto le convierte en una debilidad alta para la empresa.

5. ¿La compañía tiene procedimientos documentados correctamente?

TABLA N° 28
DOCUMENTACION POR PROCESOS

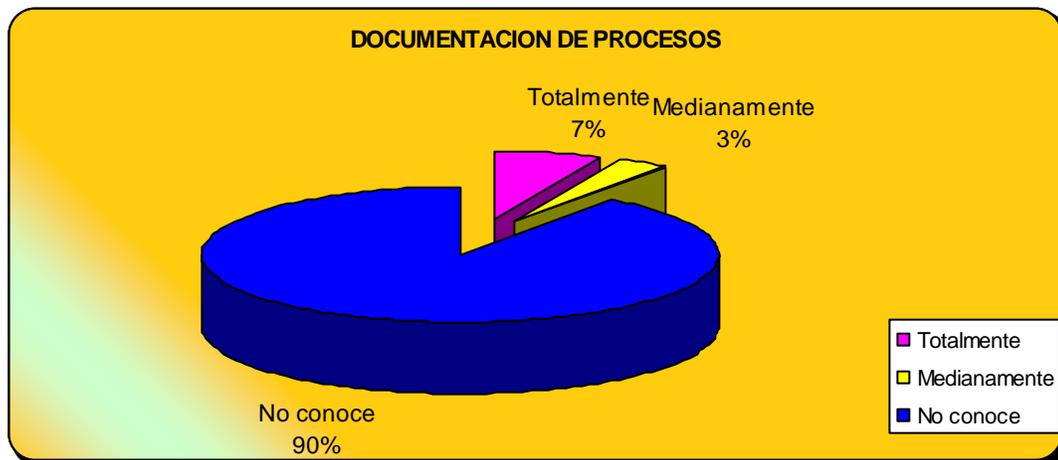
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	2	6,7%
Medianamente	1	3,3%
No conoce	27	90,0%
Total	30	100,0%

DEBILIDAD ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 38
DOCUMENTACION POR PROCESOS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El que un 90% de los empleados no conozca si la Compañía tiene procesos documentados correctamente, hace que sea una debilidad alta.

6. ¿La motivación y el compromiso de los empleados es?

TABLA N° 29
MOTIVACION Y COMPROMISO

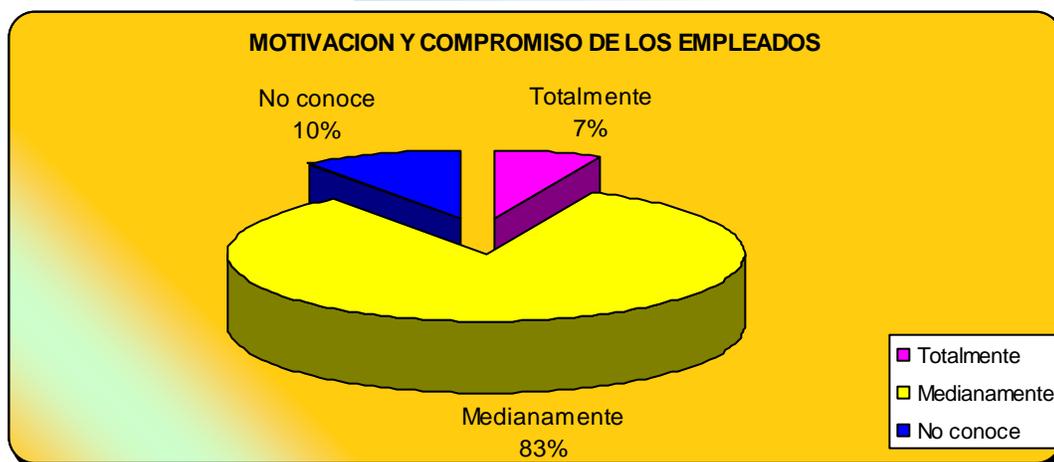
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	2	6,7%
Medianamente	25	83,3%
No conoce	3	10,0%
Total	30	100,0%

FORTALEZA MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 39
MOTIVACION Y COMPROMISO



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Se puede notar que la motivación y el compromiso que los empleados de la Compañía tienen son mediana, por cuanto esta se convierte en una fortaleza media.

7. ¿Se ha definido y establecido normas generales para las autoridades y empleados?

TABLA N° 30
NORMAS PARA AUTORIDADES Y EMPLEADOS

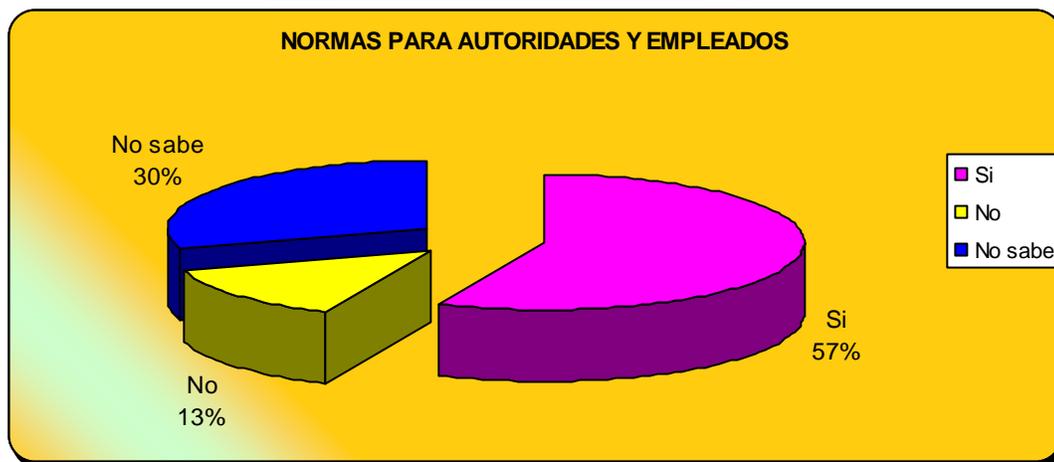
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	56,7%
No	4	13,3%
No sabe	9	30,0%
Total	30	100,0%

FORTALEZA ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 40
NORMAS PARA AUTORIDADES Y EMPLEADOS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

La definición y el establecimiento de normas generales para autoridades y empleados en la Compañía "TURISMO S.A." es alta, por lo que se convierte en una fortaleza alta.

8. ¿Las autoridades cumplen con sus funciones correctamente?

TABLA N° 31
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

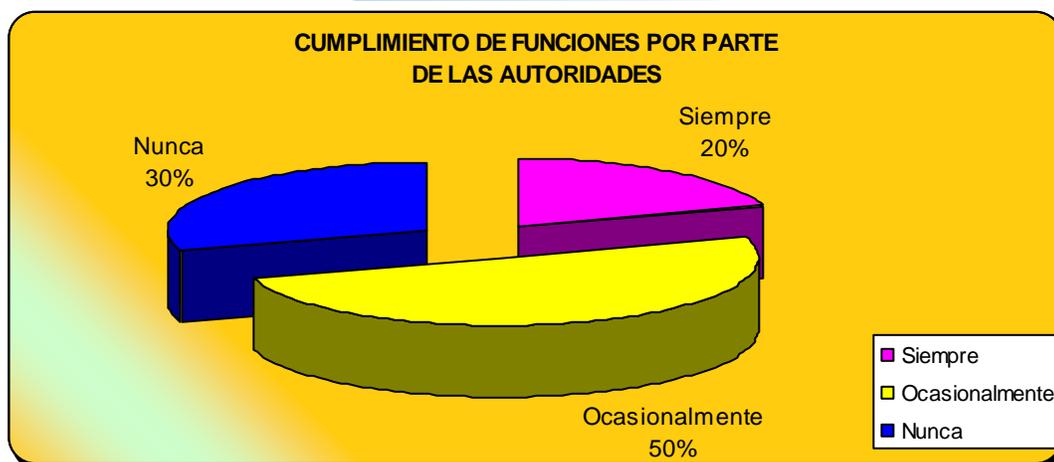
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	20,0%
Ocasionalmente	15	50,0%
Nunca	9	30,0%
Total	30	100,0%

DEBILIDAD MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 41
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Un 50% de los empleados opinan que las autoridades no dan un cumplimiento correcto de sus funciones, es por ello que se está hablando de una debilidad media.

AREA FINANCIERA

9. ¿Se maneja indicadores financieros en la compañía?

TABLA N° 32
INDICADORES FINANCIEROS

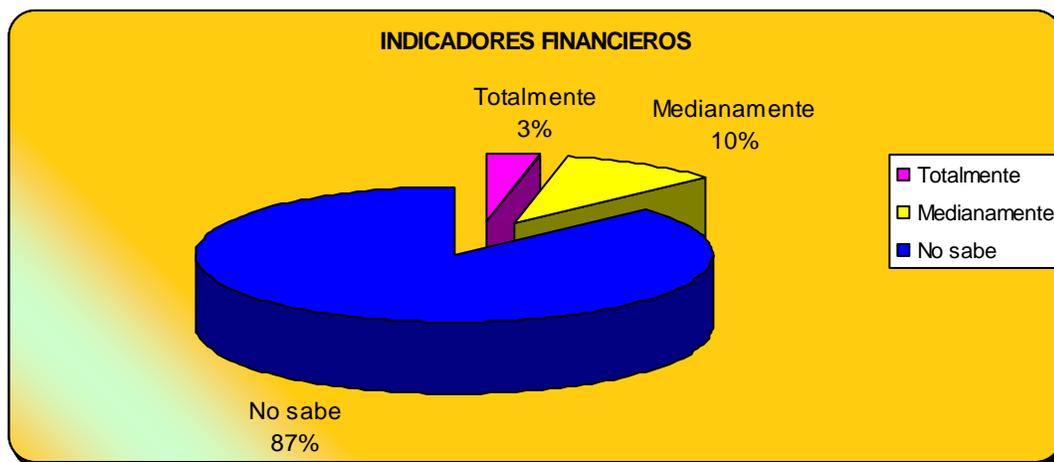
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	1	3,3%
Medianamente	3	10,0%
No sabe	26	86,7%
Total	30	100,0%

DEBILIDAD ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 42
INDICADORES FINANCIEROS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En la Compañía “TURISMO S.A.” existe un 87% de los empleados que no tienen conocimiento de la existencia de los indicadores financieros, por lo que se convierte en una debilidad alta.

10. ¿Las líneas de crédito son de acceso a todos los accionistas por igual?

TABLA N° 33
LINEAS DE CREDITO

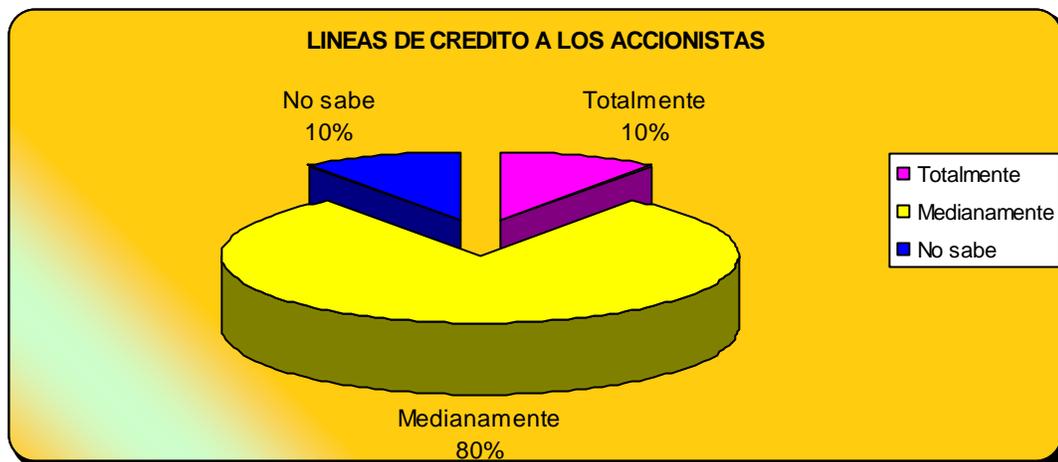
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	3	10,0%
Medianamente	24	80,0%
No sabe	3	10,0%
Total	30	100,0%

FORTALEZA MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 43
LINEAS DE CREDITO



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El personal de la Compañía no puede acceder a un crédito, con facilidad, por cuanto no son equitativos dichos créditos, y esto hace que sea una fortaleza media.

11. ¿El nivel de estabilidad de los costos es?

TABLA N° 34
ESTABILIDAD DE COSTOS

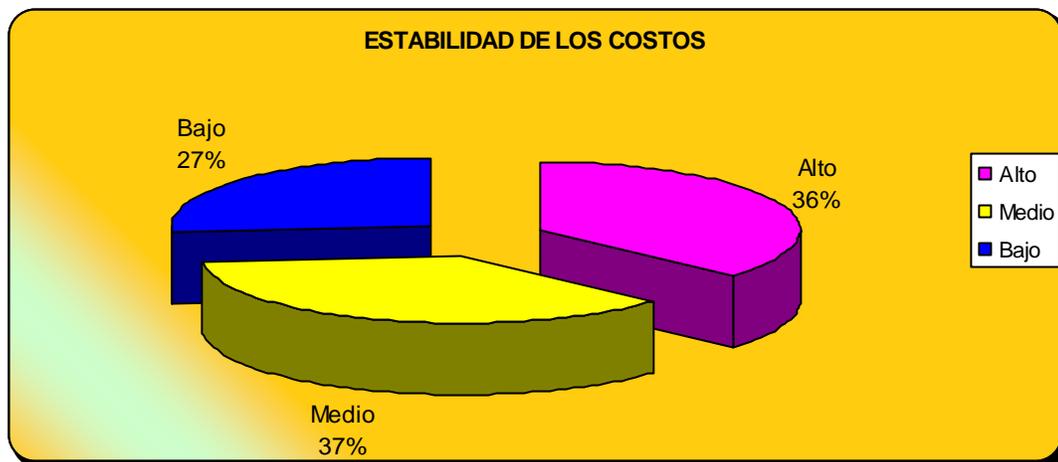
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Alto	11	36,7%
Medio	11	36,7%
Bajo	8	26,7%
Total	30	100,0%

DEBILIDAD MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 44
ESTABILIDAD DE COSTOS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En la Compañía existe un 36,7% de los empleados que opinan que la estabilidad de los costos es alta, un 36,7% opinan que es media y un 27% que es baja por lo que esta se convierte en una debilidad media.

12. ¿Se presentan estados financieros en la empresa con cierta periodicidad?

TABLA N° 35
PRESENTACION ESTADOS FINANCIEROS

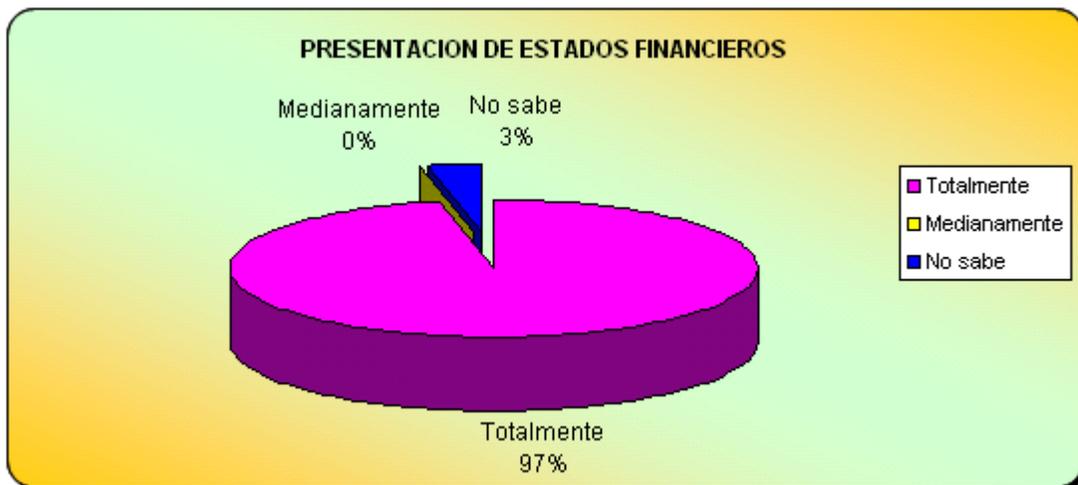
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	29	96,7%
Medianamente	0	0,0%
No sabe	1	3,3%
Total	30	100,0%

FORTALEZA ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 45
PRESENTACION ESTADOS FINANCIEROS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Según los datos presentados se pueden dar cuenta que todos los empleados de la Compañía "TURISMO S.A.", conocen la situación financiera, lo cual lo convierte en una fortaleza alta.

13. ¿La información financiera sirve de base para la toma de decisiones?

TABLA N° 36
BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES

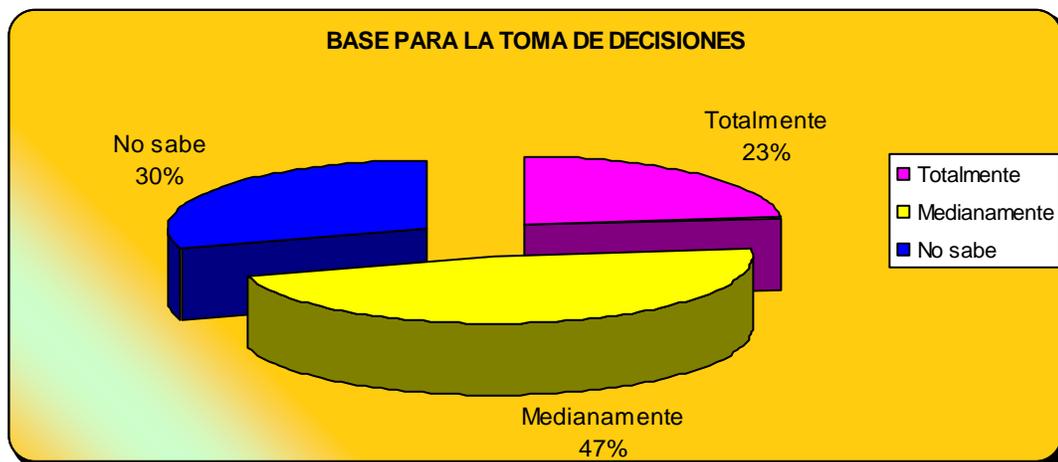
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	7	23,3%
Medianamente	14	46,7%
No sabe	9	30,0%
Total	30	100,0%

FORTALEZA MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 46
BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

A más de conocer la situación financiera, es importante que esta sirva como base para una buena toma de decisiones, y la Compañía no cuenta con esto, de esta manera esta se convierte en fortaleza media

14. ¿El incremento del capital accionario constituye una política anual?

TABLA N° 37
CAPITAL ACCIONARIO

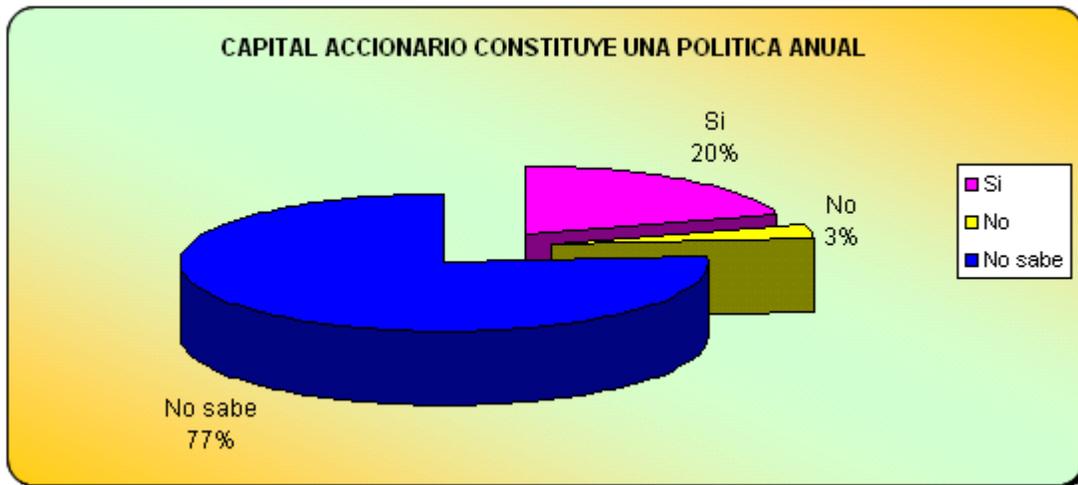
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	20,0%
No	1	3,3%
No sabe	23	76,7%
Total	30	100,0%

DEBILIDAD ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 47
CAPITAL ACCIONARIO



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En la Compañía "TURISMO S.A.", en cuanto al capital accionario existe una debilidad alta ya que según las encuestas realizadas los resultados arrojan que un 77% de los empleados no saben si esto constituye una política anual.

15. ¿Se difunde la información financiera (en caso de existir) a los accionistas?

TABLA N° 38
INFORMACION FINANCIERA

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	90,0%
Ocasionalmente	1	3,3%
No sabe	2	6,7%
Total	30	100,0%

FORTALEZA ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 48
INFORMACION FINANCIERA



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

La información financiera en la Compañía "TURISMO S.A.", es una fortaleza alta, ya que un 90% de los accionistas los conocen.

AREA OPERACIONAL

16. ¿Existe trabajo en equipo dentro de la Compañía?

TABLA N° 39
TRABAJO EN EQUIPO

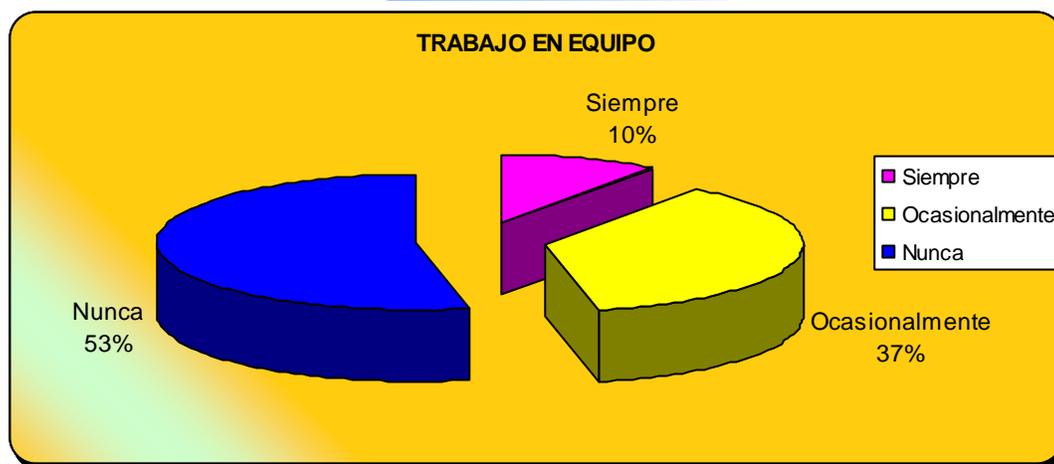
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	10,0%
Ocasionalmente	11	36,7%
Nunca	16	53,3%
Total	30	100,0%

DEBILIDAD ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 49
TRABAJO EN EQUIPO



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En esta compañía no existe el trabajo en equipo, lo que dificulta las labores tanto en las oficinas como en las unidades por lo que representa una debilidad alta.

17. ¿Existe una estandarización en la fijación de precios para servicios complementarios, como viajes fuera de la ciudad o recorridos?

TABLA N° 40
ESTANDARIZACION DE PRECIOS

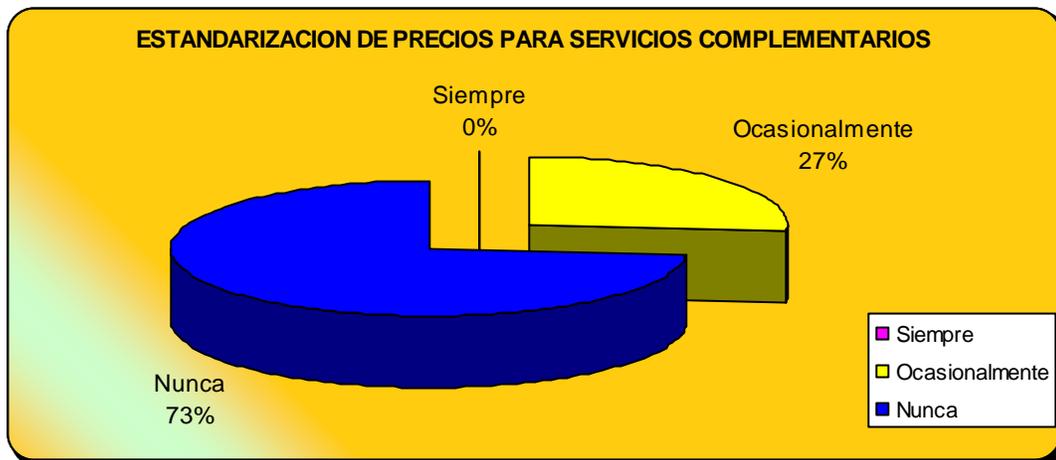
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,0%
Ocasionalmente	8	26,7%
Nunca	22	73,3%
Total	30	100,0%

DEBILIDAD ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 50
ESTANDARIZACION DE PRECIOS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Los precios de los servicios complementarios que tienen las unidades de la Compañía "TURISMO S.A." no son estandarizados, es por esta razón que compiten entre unidades de la misma Compañía por obtener viajes o recorridos haciéndose daño entre sí, esto representa una debilidad alta.

18. ¿Se realizan inspecciones de cada una de las rutas de la Compañía?

TABLA N° 41
INSPECCION DE RUTAS

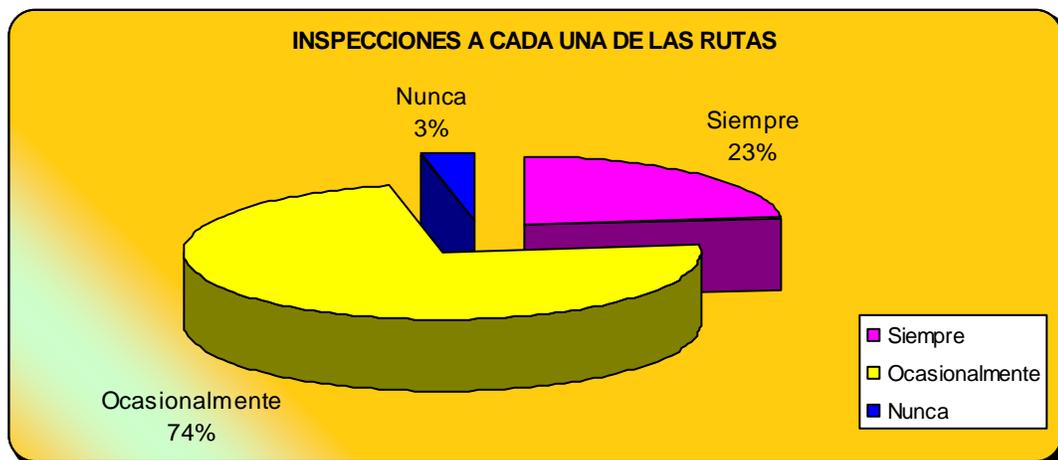
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	23,3%
Ocasionalmente	22	73,3%
Nunca	1	3,3%
Total	30	100,0%

FORTALEZA MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 51
INSPECCION DE RUTAS



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Las inspecciones de cada una de las rutas es muy importante, porque siempre es necesario que estén al informados de lo que puede suceder en las rutas ya que las unidades realizan sus recorridos diarios, el hecho de que si exista una inspección de las rutas de trabajo representa una fortaleza media.

19. ¿Se realizan inspecciones del personal de la Compañía?

TABLA N° 42
INSPECCION AL PERSONAL

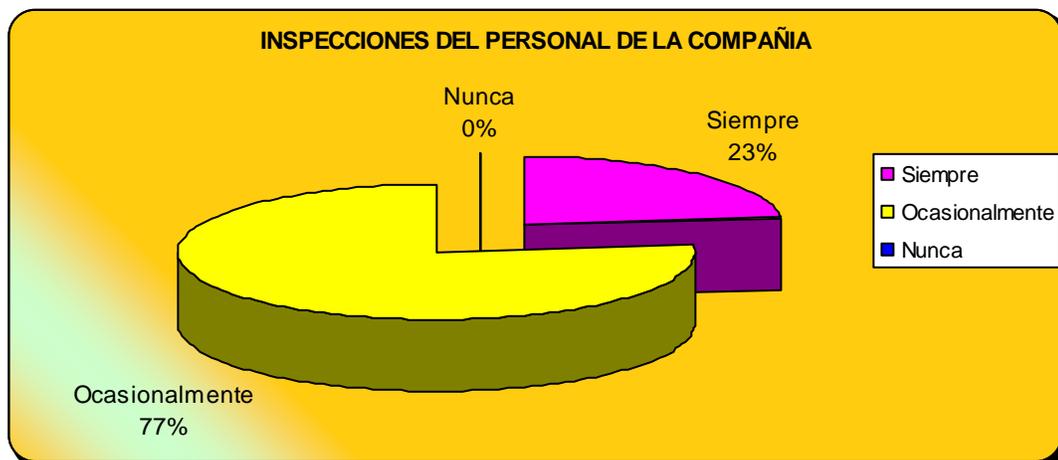
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	23,3%
Ocasionalmente	23	76,7%
Nunca	0	0,0%
Total	30	100,0%

FORTALEZA MEDIA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 52
INSPECCION AL PERSONAL



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Es importante que exista una inspección de cada uno del personal que labora, en cada una de las unidades de transporte ya que de esta manera se podrá ofrecer un mejor servicio al usuario, por lo que se puede decir que se tiene una fortaleza media.

20. ¿Con qué frecuencia se realiza el mantenimiento de las unidades?

TABLA N° 43
MANTENIMIENTO UNIDADES

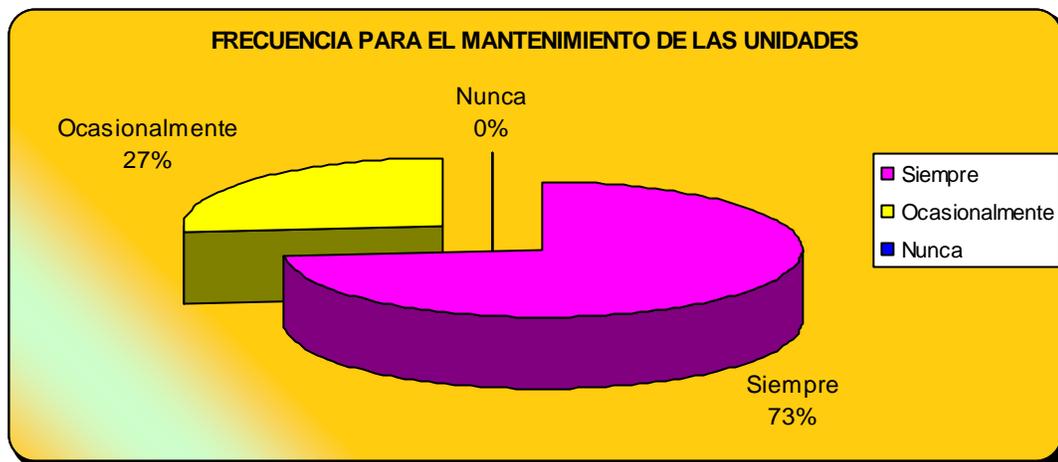
Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	73,3%
Ocasionalmente	8	26,7%
Nunca	0	0,0%
Total	30	100,0%

FORTALEZA ALTA

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 53
MANTENIMIENTO UNIDADES



FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El mantenimiento de las unidades es muy importante ya que las unidades de transporte son el medio de trabajo de la Compañía "TURISMO S.A." lo que nos da una fortaleza alta.

2.2.2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y COMPETITIVA

La capacidad tecnológica y la capacidad competitiva siempre van de la mano, cuando una empresa quiere ser competitiva tiene que empezar por distinguir la tecnología con la que cuenta para de esta manera poder ofrecer lo mejor de sí.

En la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” la tecnología en las unidades es muy importante ya que cuando una unidad está deteriorada hace que la empresa de transporte no sea bien vista, además ocasiona otros problemas como la inseguridad en los viajes, de esta manera se va perdiendo clientela. Es por esta razón que la gran mayoría de las unidades de Transporte son del año 2005 – 2006 y es por esta razón que esta Compañía de transporte es una de las mejores del sector en el Valle de Chillos.

Otro aspecto que la vuelve competitiva es que es la única Compañía de transporte que presta servicio hasta altas horas de la noche, obligando a los usuarios a que utilicen estas unidades.

Por las razones antes mencionadas podemos decir que la capacidad tecnológica y competitiva representa una **fortaleza alta** para la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”

2.3. ANÁLISIS DE MATRICES

2.3.1. MATRIZ IMPACTO

2.3.1.1. Interno

TABLA N° 44
MATRIZ IMPACTO INTERNO

Áreas y Capacidades	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	5	3	1
ÁREA ADMINISTRATIVA									
Visión de la Compañía					X			3	
Misión de la Compañía					X			3	
Principios y Valores				X			5		
Manual de funciones por áreas y personas				X			5		
Procedimientos documentados				X			5		
Motivación y Compromiso		X						3	
Normas para autoridades y empleados	X						5		
Cumplimiento de funciones por parte de autoridades					X			3	
ÁREA FINANCIERA									
Indicadores financieros				X			5		
Líneas de crédito para los accionistas	X						5		
Estabilidad de costos					X			3	
Presentación de estados financieros	X						5		
Base para la toma de decisiones		X						3	
Capital accionario				X			5		
Difusión de información financiera	X						5		
ÁREA OPERACIONAL									
Trabajo en equipo				X			5		
Estandarización de precios				X			5		
Inspecciones a las rutas		X						3	
Inspecciones al personal		X						3	
Mantenimiento de las unidades	X						5		
Capacidad Tecnológica	X						5		
Capacidad Competitiva	X						5		

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

2.3.1.2. Externo

TABLA N° 45
MATIZ IMPACTO EXTERNO

Factores	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	5	3	1
MICROAMBIENTE									
Encuesta a Proveedores									
Relación con la Compañía		X						3	
Cliente permanente y potencial			X						1
Solicitud de pedidos			X						1
Cumplimiento de compromisos financieros	X						5		
Condiciones de pago		X						3	
Precios		X						3	
Servicio post - venta		X						3	
Garantías	X						5		
Encuesta a Clientes									
Utilización del transporte	X						5		
Servicio brindado					X			3	
Satisfacción con la Compañía					X			3	
Tiempo esperado de un bus					X			3	
Costo actual del pasaje					X			3	
Atención del transportista					X			3	
Numero de unidades				X			5		
Competencia	X						5		
Mercado	X						5		

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

2.3.2. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

TABLA N° 46
MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	Factor Económico			Factor Social	Factor Político (5)	Encuesta a clientes						TOTAL	
	Inflación (5)	Remesas Emigrantes (5)	Tasas de interés - Activa (3)	Emigración (3)		Servicio brindado (3)	Satisfacción con la Compañía (3)	Tiempo esperado de un bus (3)	Costo actual del pasaje (3)	Atención del transportista (3)	Numero de unidades (5)		
AREA ADMINISTRATIVA													
Visión de la Compañía (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
Misión de la Compañía (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
Principios y Valores (5)	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	39
Manual de funciones por áreas y personas (5)	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
Procedimientos documentados (5)	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	39
Cumplimiento de funciones por parte de autoridades (3)	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	39
AREA FINANCIERA													0
Indicadores financieros (5)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
Estabilidad de costos (3)	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	39
Capital accionario (5)	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	39
AREA OPERACIONAL													0
Trabajo en equipo (5)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
Estandarización de precios (5)	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	39
T O T A L	47	47	33	33	45	33	33	33	33	33	33	33	403

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

2.3.3. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

TABLA N° 47
MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

O P O R T U N I D A D E S	Factor Económico			Factor Social		Factor Tecnológico (1)	Factor Amb. y Legal		Encuesta a Proveedores							Encuesta a clientes		Competencia (5)	Mercado (5)	T O T A L	
	Dolarización (3)	Producto Interno Bruto (1)	Tratado de libre Comercio (3)	Canasta Familiar Ingreso (5)	Desempleo (3)		Leyes (3)	Protección Ambiental (3)	Relación con la Compañía (3)	Cliente permanente y potencial (1)	Solicitud de pedidos (1)	Cumplimiento de compromisos financieros (5)	Condiciones de pago (3)	Precios (3)	Servicio post - venta (3)	Garantías (5)	Utilización del transporte (5)				
F O R T A L E Z A S																					
ÁREA ADMINISTRATIVA																					
Motivación y Compromiso (3)	1	1	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	61
Normas para autoridades y empleados (5)	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	55
ÁREA FINANCIERA																					
Líneas de crédito para los accionistas (5)	1	1	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	63
Presentación de estados financieros (5)	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	57
Base para la toma de decisiones (3)	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	55
Difusión de información financiera (5)	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	57
ÁREA OPERACIONAL																					
Inspecciones a las rutas (3)	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	57
Inspecciones al personal (3)	1	1	1	5	3	1	3	1	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	57
Mantenimiento de las unidades (5)	1	1	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	65
Capacidad Tecnológica (5)	1	1	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	65
Capacidad Competitiva (5)	1	1	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	65
T O T A L	11	11	31	37	33	37	33	31	33	33	41	33	41	33	33	35	45	53	53	657	

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

2.3.4. HOJA DE TRABAJO

TABLA N° 48
HOJA DE TRABAJO

HOJA DE TRABAJO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dolarización 2. Canasta Familiar/Ingreso 3. Factor Tecnológico 4. Solicitud de pedidos 5. Condiciones de pago 6. Garantías 7. Utilización del transporte 8. Competencia 9. Mercados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Remesas Emigrantes 3. Factor Político
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación y compromiso 2. Líneas de crédito para los accionistas 3. Mantenimiento Unidades periódico 4. Existencia de Capacidad Tecnológica 5. Posee Capacidad Competitiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conocimiento de principios y valores 2. Falta de conocimiento de procedimientos documentados 3. Cumplimiento de funciones por parte de las autoridades 4. Estabilidad de costos 5. Falta de conocimiento del incremento del capital accionario 6. Inexistencia de estandarización de precios

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

2.4. MATRIZ DE ESTRATEGIA F.O.D.A.

TABLA N° 49
MATRIZ ESTRATEGIAS FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS F.O.D.A. COMPAÑÍA DE TRANSPORTE "TURISMO S.A."		
I N T E R N A S	O P O R T U N I D A D E S	A M E N A Z A S
	EXTERNAS	1. Dolarización 2. Canasta Familiar/Ingreso 3. Factor Tecnológico 4. Solicitud de pedidos 5. Condiciones de pago 6. Garantías 7. Utilización del transporte 8. Competencia 9. Mercados
FORTALEZAS	F - O	F - A
1. Motivación y compromiso 2. Líneas de crédito para los accionistas 3. Mantenimiento unidades periódico 4. Existencia de Capacidad Tecnológica 5. Posee Capacidad Competitiva	Realizar convenios con proveedores. Diseñar un plan de acción. Difundir la capacitación y compromiso.	Crear un fondo para cambios repentinos en la economía y política del país. Renovar continuamente las unidades.
DEBILIDADES	D - O	D - A
1. Falta de conocimiento de principios y valores 2. Falta de conocimiento de procedimientos documentados 3. Cumplimiento de funciones por parte de las autoridades 4. Estabilidad de costos 5. Falta de conocimiento del incremento del capital accionario 6. Inexistencia de estandarización de precios	Establecer principios y valores. Definir cada uno de los procedimientos. Fijación de precios para una buena estandarización de precios. Realizar un registro del capital accionario de cada uno de los socios.	Realizar inspecciones periódicas del capital accionario.

FUENTE: Trabajo de Campo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

2.5. SINTESIS (ESTRATEGIAS DE APLICACION EN EL SECTOR TRANSPORTE DE ACUERDO AL ANALISIS FODA.

2.5.1. FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

2.5.1.1. F3 – O3 – O4 – O5

Realizar convenios con los proveedores aprovechando la confianza que se tiene, y además hay que notar que se realiza un mantenimiento continuo de las unidades.

2.5.1.2. F4 – F5 – O7 - O8

Diseñar un plan de acción para de esta manera poder determinar las acciones futuras frente a la competencia y frente a nuestro mercado.

2.5.1.3. F1 – F4 – O7 – O8

Difundir capacitación, motivación y compromiso al personal para de esta, manera poder ser más competitivos y crecer cada día más como empresa.

2.5.2. FORTALEZAS – AMENAZAS

2.5.2.1. F5 – A1 – A4

Crear un fondo para cambios repentinos en la economía y política del país, para de esta manera evitar la inconformidad de los usuarios en el alza de precio de los pasajes.

2.5.2.2. F2 – F4 – F5 – A3

Aprovechar las líneas de crédito que otorga la Compañía “TURISMO S.A.”, y seguir manteniendo la capacidad tecnológica y competitiva, de esta manera se implementara mayor cantidad de trabajo a más personas y se evitara que existan más emigrantes.

2.5.3. DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

2.5.3.1. D1 – O6

Para que los empleados brinden un mejor servicio a los usuarios es importante que cada uno de ellos conozca el direccionamiento de la Compañía es por ello, que es importante establecer los principios y valores para luego difundirlos entre todos los empleados.

2.5.3.2. D2 – O7

Definir y documentar los procesos de la Compañía porque existen muchas anomalías debido a la inexistencia de una definición correcta de cada proceso.

2.5.3.3. D6 – O6 – O7

Para poder obtener una ventaja sobre la competencia es recomendable que se realice una fijación de los precios para los servicios complementarios pero basándose en los kilómetros que se tienen que recorrer en los viajes que se realice, es decir fijar un precio a cada Kilómetro recorrido.

2.5.3.4. D5 – O7

Es importante que la empresa realice un registro del incremento del capital accionario anual, de esta manera todos los socios estarán bien informados de toda la situación económica de la Compañía “TURISMO S.A.”.

2.5.4. DEBILIDADES – AMENAZAS

2.5.4.1. D5 – A1

Realizar inspecciones periódicas del capital accionario, para poder tomar decisiones preventivas en caso de cambios en la economía del país.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1. PRINCIPIOS Y VALORES

La Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” se encuentra sustentada dentro de un marco filosófico que le permite servir de la mejor manera a sus clientes, mediante la entrega de un servicio de excelente calidad al que tiene derecho el usuario; es por esta razón que cuenta con los siguientes principios y valores.

3.1.1. PRINCIPIOS

Los principios se definen como una “verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización”²⁴ y en la Compañía de transportes los principios que orientan sus acciones son:

3.1.1.1. Trabajo en equipo

Se centra en que en un buen equipo de trabajo se afloran varias ideas que puedan resultar de gran beneficio para la compañía, ya que solo un trabajo en conjunto, permitirá solucionar los problemas internos para encaminarse en la visión del negocio.

3.1.1.2. Eficiente desempeño

Todos los que forman parte de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” deben poner los mejor de ellos, para satisfacer las necesidades del cliente con un servicio de calidad y brindarle una mejor atención.

²⁴ http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=19&Itemid=100&limit=5&limitstart=180

3.1.1.3. Competitividad

La Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, es capaz y tiene iguales condiciones que las empresas competidoras, es por ello que la compañía se siente satisfecha con el trabajo que realiza.

3.1.1.4. Diferenciación

Ser originales, es decir que a más de ofrecer un servicio de excelente calidad, tener una comunicación directa con el cliente.

3.1.1.5. Calidad del servicio

La Compañía “TURISMO S.A.” se compromete en brindar un servicio de buena calidad y que compita orgullosamente en el mercado.

3.1.1.6. Interacción con el cliente

Permitir una retroalimentación con el cliente, ya que este aporta con ideas importantes para la empresa, permitiendo conocer todas sus inquietudes y en muchos casos dando a la empresa la solución de las mismas.

3.1.2. VALORES

Los valores son “el conjunto de principios, creencias, comportamientos conductuales que orientan y sirven de base para la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”²⁵. Los valores de la Compañía de Transporte “TURISMO S.A.” son:

²⁵ <http://www.geocities.com/ceacatl.geo/PlaneacionEstrategica.pdf>

3.1.2.1. Confianza

Esperanza y seguridad firmes que se tiene en cada uno de los miembros que forman parte de la compañía para ampliar su mercado y hacer que el servicio de esta tenga una mayor demanda.

3.1.2.2. Responsabilidad

Capacidad u obligación que tiene cada persona en cualquier nivel dentro de la compañía para responder de sus actos, a través de la toma de decisiones que favorezcan al negocio.

3.1.2.3. Respeto

Manifestación de acatamiento que debe hacer tanto el trabajador como el cliente por cortesía, ya que estos tienen una forma de pensar diferente el uno del otro.

3.1.2.4. Honestidad

Las personas que tengan contacto directa o indirectamente con la Compañía "TURISMO S.A." deben tener compostura, decencia y moderación en sus acciones y palabras, luchar contra la mentira y la corrupción.

3.1.2.5. Innovación

En un mundo cambiante en donde las necesidades de los consumidores son diversas, es necesario innovar no solo el servicio, sino el proceso de que se realiza para prestar dicho servicio y los medios para llegar al consumidor.

3.1.2.6. Transparencia

La Compañía de Transportes "TURISMO S.A." se encuentra comprometido para hacer que todas las actividades que se realizan dentro de ella se las haga de forma legal, aplicando los principios mencionados anteriormente.

3.1.3. ACTORES

Los actores que intervienen en el proceso de la prestación del servicio de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” son los siguientes:

3.1.3.1. Usuarios

La población del Valle de los Chillos, que son las personas que utilizan el servicio de transporte.

3.1.3.2. Proveedores

Los proveedores con los cuales trabaja la Compañía “TURISMO S.A.” son los siguientes:

- ☞ Teojama Comercial S.A.
- ☞ Mavesa Comercial S.A.
- ☞ Carrozar S.A.
- ☞ Ambatour S.A.
- ☞ Olimpica S.A.
- ☞ Mecánica “Servidiesel”
- ☞ Mecánica “Diesel”
- ☞ Lubricantes “Fast Oil One”
- ☞ Llantera “EGSA”

3.1.3.3. Personal

Dentro del personal que conforma la Compañía “TURISMO S.A.” se encuentra al personal administrativo y operativo.

3.1.3.4. Competencia

Las empresas competidoras dentro de este mercado se encuentran:

- ☞ Compañía de Transportes “CONDORVALL S.A.”
- ☞ Cooperativa de Transportes “MARCO POLO S.A.”
- ☞ Cooperativa de Transportes “LOS CHILOS S.A.” (Servicio Popular)
- ☞ Cooperativa de Transportes “MARCO POLO S.A.” (Servicio Popular)

3.1.3.5. Entidades Legales

Dentro de las entidades que regular el transporte Ejecutivo público tenemos:

- ☞ La Ley de Tránsito y Transporte Terrestre
- ☞ El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre
- ☞ EMSAT
- ☞ Dirección Nacional de Tránsito
- ☞ Subsecretaria de Transporte Terrestre

3.1.4. MATRIZ AXIOLÓGICA

**TABLA N° 50
MATRIZ AXIOLÓGICA**

ACTORES	Usuarios	Proveedores	Personal	Competencia	Entidades Legales
PRINCIPIOS Y VALORES					
Trabajo en equipo			X		
Eficiente desempeño	X				
Competitividad				X	
Diferenciación	X				
Calidad del servicio		X	X		
Interacción con el cliente			X		
Confianza	X	X	X		X
Responsabilidad	X	X	X		X
Respeto	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X
Innovación	X				
Transparencia			X		X

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

3.1.4.1. Trabajo en equipo

- ☞ Con el personal, para que de esta manera la Compañía “TURISMO S.A.” obtenga una ventaja competitiva frente a las demás compañías de transporte que existe en Sangolquí.

3.1.4.2. Eficiente desempeño

- ☞ Con los usuarios, al momento de prestar el servicio, este debe ser eficaz de esta manera se podrá obtener una mayor acogida por parte de los usuarios.

3.1.4.3. Competitividad

- ☞ Con la competencia, ya que de esta manera se puede captar mayor participación de mercado.

3.1.4.4. Diferenciación

- ☞ Con los usuarios, ya que existen demasiados competidores, en lo que se refiere al transporte público, es por eso que la calidad del servicio de la Compañía “TURISMO S.A.” debe diferenciarse de los demás, de esta manera los clientes notaran la diferencia entre la Compañía y la competencia.

3.1.4.5. Calidad del servicio

- ☞ Con los proveedores, ya que los productos que utilizan cada una de las unidades, deben cumplir con todas las especificaciones necesarias para brindar un buen servicio de transporte.
- ☞ Con el personal, porque ellos deben ofrecer un servicio que satisfaga a los usuarios.

3.1.4.6. Interacción con el cliente

- ☞ Con el personal, por que ellos deben tener una mejor interacción con el cliente, para poder mejorar la calidad del servicio y la imagen de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”.

3.1.4.7. Confianza

- ☞ Con los usuarios, para que ellos se sientan seguros al momento de utilizar el servicio, en cada una de las unidades de transporte de la Compañía “TURISMO S.A.”.
- ☞ Con los proveedores, para que cada uno de ellos se sienta satisfechos cuando se realicen sus respectivos pagos a en el tiempo acordado.
- ☞ Con el personal, para que de esta manera los empleados puedan desarrollar sus labores diarias, sin temor a dar ideas sobre la mejora o el crecimiento de la Compañía “TURISMO S.A.”.
- ☞ Con las entidades legales, porque siempre las unidades de transporte estarán al día en sus obligaciones con dichas entidades.

3.1.4.8. Responsabilidad

- ☞ Con el personal, para que siempre realicen el trabajo de buena manera dentro de la Compañía “TURISMO S.A.”.
- ☞ Con los proveedores, para que ellos ofrezcan los mejores productos con la seguridad de que la Compañía “TURISMO S.A.” siempre cumplirá con sus obligaciones.
- ☞ Con los usuarios, para que se pueda brindar a los usuarios un servicio acorde a sus necesidades.

☞ Con las entidades legales, para estar siempre al día con los requerimientos de dichas instituciones.

3.1.4.9. Respeto

☞ Con los usuarios, porque la atención del transportista debe ser cortés, amable y cordial, hacia los usuarios, respetando cada uno de sus derechos.

☞ Con los proveedores, ya que es necesario mantener una relación basada en valores como el respeto para sientan que la Compañía “TURISMO S.A.” es una empresa seria.

☞ Con el personal, puesto que todas las personas se merecen respeto y cuando son tomadas en cuenta y tratadas de la mejor forma el trabajo será más eficiente y eficaz.

☞ Con la competencia, ya que cuando se compite con respeto las acciones serán más favorables.

☞ Con las entidades legales, puesto que son instituciones que regular el trabajo diario y además son quienes emiten permisos para el funcionamiento y la libre circulación de los vehículos.

3.1.4.10. Honestidad

☞ Con los usuarios, ya que es muy importante satisfacerles de la mejor manera con el servicio por el cual están pagando.

☞ Con los proveedores, ya que ellos merecen transparencia al momento de realizar negocios comerciales.

☞ Con el personal, para que se desempeñen de la mejor manera y sin ocultarles la situación real de la compañía, para que de esta manera apoyen al crecimiento de la misma.

☞ Con la competencia, porque si se quiere que los competidores sean honestos con la Compañía es necesario actuar de la misma manera.

☞ Con las entidades legales, ya que cuando se es honesto con estas instituciones, las mismas verán a la Compañía “TURISMO S.A.” como una empresa seria.

3.1.4.11. Innovación

☞ Con los usuarios, porque ellos requieren de un servicio con tecnología de punta.

3.1.4.12. Transparencia

☞ Con el personal, para que se sientan tranquilos en el desempeño de sus actividades al saber que la empresa cumple con todas sus obligaciones, así como brindarles toda la información que necesiten.

☞ Con las entidades legales, debe existir transparencia completa, en el tema fiscal y tributario, ya que el personal y los socios que conforman la Compañía deben respetar los reglamentos del transporte

3.2. MISION

“La Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar”.²⁶

²⁶ <http://www.cietec.org/documentos/artic%20semiotica.htm>

La Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” no ha definido su misión, es por eso que se la ha formulado, y para dicha formulación se seguirán ciertos pasos básicos, ya que se considera que la misión es la naturaleza del negocio:

Naturaleza del negocio:	Transporte Ejecutivo Público Intercantonal
Razón de existir:	Proporcionar servicio de calidad
Mercado al que sirve:	Valle de los Chillos (Sangolquí)
Características generales:	Brinda un servicio de transporte público que satisfaga las necesidades del usuario.
Posición en el mercado:	Importante
Principios y Valores	Responsabilidad, Eficiencia e Innovación



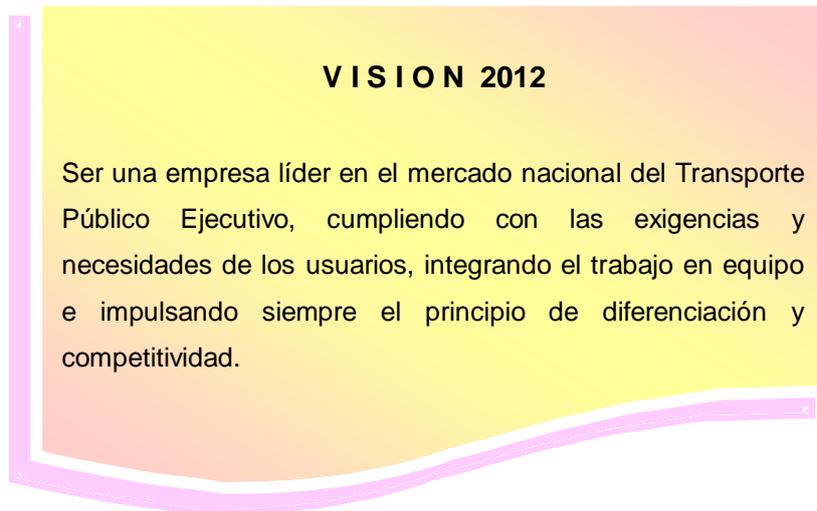
3.3. VISION

“La Visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la visión no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización con el estado deseado mínimo aceptable que se plantea a la entidad, y por tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo problema en términos factibles reales”²⁷.

²⁷ <http://www.cietec.org/documentos/artic%20semiotica.htm>

De igual manera la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” no tiene definida la visión y para la formulación de la misma se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

Posición en el mercado:	Líder. Ser el mejor
Tiempo:	5 Años
Ámbito en el mercado:	Nacional
Productos y/o servicios:	Servicio de Transporte Público Intercantonal
Valores:	Trabajo en equipo
Principio organizacional:	Diferenciación y Competitividad



3.4. OBJETIVOS

“Un Objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener”.²⁸ A continuación se muestra el objetivo general, los objetivos estratégicos los cuales se los ha clasificado de la siguiente manera:

- ☞ Objetivos de Crecimiento
- ☞ Objetivos de Mantenimiento

²⁸ <http://www.cietec.org/documentos/artic%20semiotica.htm>

☞ Objetivos de Disminución

3.4.1. OBJETIVO GENERAL

Para la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, el objetivo general tiene un factor clave de éxito, el cual es, el posicionamiento como empresa líder a través de la prestación de un servicio de calidad.



Posicionar a la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” como una empresa líder, en el ámbito intercantonal en la transportación pública de servicio ejecutivo, distinguiéndose en el mercado por su excelente servicio de calidad e innovación.

3.4.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS, PLANES DE ACCION, POLITICAS Y ESTRATEGIAS

3.4.2.1 Objetivos Estratégicos

- ☞ Fijan la dirección en el largo plazo;
- ☞ Identifican lo que deseamos lograr;
- ☞ Nos brindan pautas para encaminarnos a lograr la misión y visión;
- ☞ Deben ser claros, simples, puntuales, desafiantes e inspiradores.

TABLA N° 51
OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVOS / PERIODO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Incrementar las utilidades de la Compañía de Transportes "TURISMO S.A." ⇒ Incrementar la participación del mercado, para obtener un mejor posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mejorar el servicio al usuario por parte de cada uno de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Optimizar el desempeño de la Compañía. ⇒ Establecer una estructura organizacional por procesos para la Compañía.
MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mantener las buenas relaciones con cada empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mantener las respectivas alianzas con los proveedores. 	
DISMINUCION	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Disminuir el retraso de las unidades a cada uno de los lugares en donde se encuentran ubicados los respectivos relojes. ⇒ Disminuir la falta de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Reducir gastos innecesarios que se realizan en la Compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Reducir la duplicidad de las actividades.

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

3.4.2.2 Planes de Acción

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas. “Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo de un proyecto”²⁹

3.4.2.3 Políticas

“Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en el desarrollo de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas”.³⁰

3.4.2.4 Estrategias

“Proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual”³¹.

²⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm>

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gerestratpeymedem.htm>

³¹ <http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos.html>

OBJETIVO ESTRATEGICO

Incrementar las utilidades de la Compañía

PLANES DE ACCION

- ☞ Buscar nuevos accionistas con unidades del año.

POLITICAS

- ☞ Los accionistas de la Compañía podrán tener varias acciones, y con cada acción una unidad.
- ☞ Comprar el ticket de trabajo diariamente, así la unidad no se encuentre laborando.

ESTRATEGIAS

- ☞ Arrendar puestos de trabajo en la Compañía.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Incrementar la participación de mercado

PLANES DE ACCION

- ☞ Generar y comunicar atributos del servicio que presta la Compañía.
- ☞ Realizar un slogan para la Compañía.
- ☞ Monitorear la satisfacción de los clientes.

POLITICAS

- ☞ La Compañía realizara el monitoreo por medio de encuestas.
- ☞ Las unidades se encontraran en óptimas condiciones para prestar sus servicios.

ESTRATEGIAS

- ☞ Buscar nuevas rutas las cuales la Compañía pueda abarcar.
- ☞ Asignar adecuadamente los recursos mercadológicos.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Mejorar el servicio al usuario por parte de cada uno de los trabajadores

PLANES DE ACCION

- ☞ Brindar la información necesaria que el cliente requiera acerca de las unidades y sus turnos.
- ☞ Respetar cada una de las paradas.

POLITICAS

- ☞ Los accionistas y trabajadores deben tener una relación cortés, amable y cordial hacia cada uno de los usuarios.

ESTRATEGIAS

- ☞ Respetar el tiempo establecido para cada unidad.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Optimizar el desempeño de la Compañía

PLANES DE ACCION

- ☞ Asignar funciones a las diferentes áreas.
- ☞ Optimizar recursos materiales, económicos y talento humano.
- ☞ Ejecutar los planes de acción en función a presupuestos.

POLITICAS

- ☞ Cada empleado deberá competir de manera leal.
- ☞ La Compañía deberá capacitar al personal trimestralmente.
- ☞ Los trabajadores recibirán las remuneraciones de acuerdo a lo que la Ley disponga.

ESTRATEGIAS

- ☞ Estructurar un plan estratégico.
- ☞ Atender con diligencia y seguridad a cada uno de los usuarios.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Establecer una estructura organizacional por procesos para la Compañía

PLANES DE ACCION

- ☞ Establecer mejoramiento continuo en la organización.
- ☞ Participación de todos los involucrados en la Compañía.

POLITICAS

- ☞ El directorio debe tomar acciones preventivas y correctivas a todo nivel.
- ☞ Se debe socializar la estructura a toda la organización.

ESTRATEGIAS

- ☞ Definir cada uno de los procesos.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Mantener las buenas relaciones con cada uno de los empleados

PLANES DE ACCION

- ☞ Establecer incentivos para cada empleado.
- ☞ Los trabajadores de la Compañía tendrán derecho a todos los beneficios que la Ley disponga.

POLITICAS

- ☞ Ser explicito en cada una de las funciones que tienen que realizar.

ESTRATEGIAS

- ☞ Difundir capacitación y compromiso a cada empleado.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Mantener las respectivas alianzas con los proveedores

PLANES DE ACCION

- ☞ Realizar convenios de crédito y cumplir con ellos.
- ☞ Informarles con anticipación de todos los requerimientos que tienen las unidades.

POLITICAS

- ☞ Establecer estándares de negociación.
- ☞ Buscar agilidad en los trámites y requerimientos.

ESTRATEGIAS

- ☞ Realizar convenios con los proveedores en compras al por mayor.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Disminuir los retrasos de cada una de las unidades

PLANES DE ACCION

- ☞ El inspector será el responsable de controlar los atrasos en cada reloj.
- ☞ El inspector dará el respectivo seguimiento a las unidades que mayores atrasos tienen.

POLITICAS

- ☞ Informar a cada uno de los trabajadores de los tiempos establecidos.
- ☞ Los cuadros de trabajo se los presentara semanalmente.

ESTRATEGIAS

- ☞ Ampliar los minutos de retraso en las horas donde existe mayor demanda de usuarios.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Disminuir la falta de comunicación

PLANES DE ACCION

- ☞ Realizar continuas sesiones tanto para accionistas como para trabajadores.
- ☞ Los cambios que se hicieran en la Compañía de improviso se hará llegar a los empleados por medio de un memorando.

POLITICAS

- ☞ Accionistas y trabajadores tienen la responsabilidad de asistir a cada una de las sesiones que se disponga.

ESTRATEGIAS

- ☞ Involucrar a los accionistas y trabajadores con la Compañía.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Reducir gastos innecesarios que se realiza en la Compañía

PLANES DE ACCION

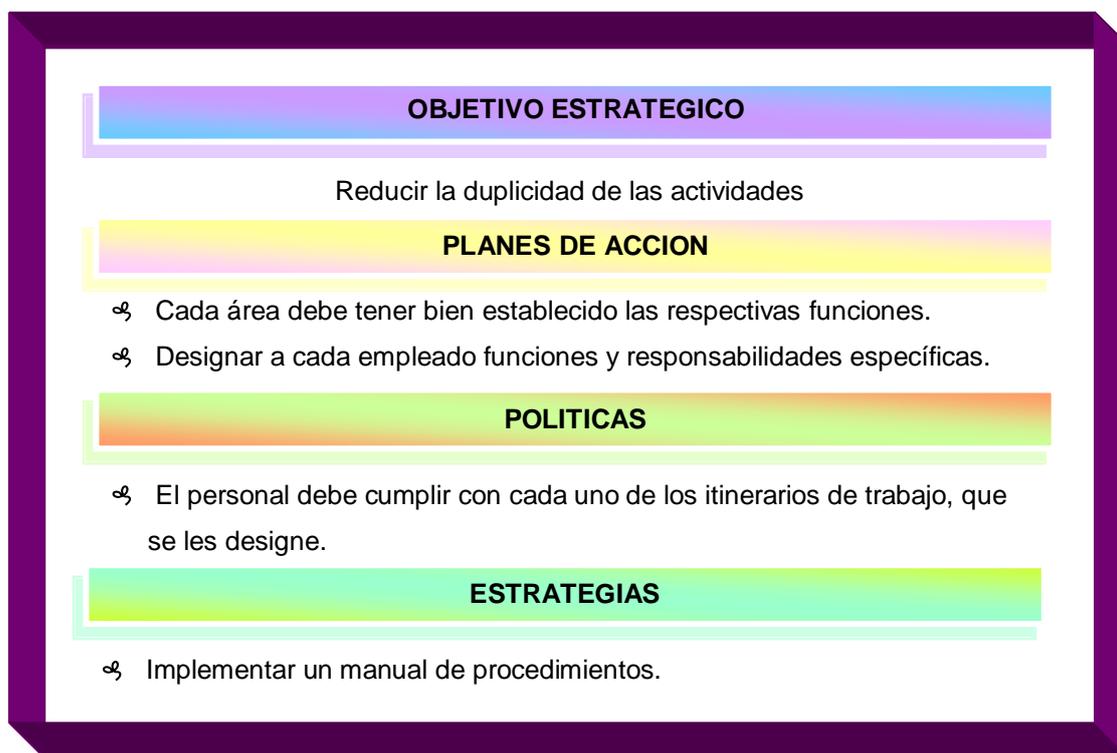
- ☞ Identificar fugas de dinero por pagos no autorizados.
- ☞ Registrar diariamente los costos.
- ☞ Hacer un seguimiento de costos.

POLITICAS

- ☞ Realizar los depósitos de todas las recaudaciones con un plazo de 24 horas.
- ☞ Archivar respaldos correspondientes a gastos e ingresos.
- ☞ Si se pretende realizar alguna transacción en relación al giro del negocio, se lo hará con la aprobación de los accionistas.

ESTRATEGIAS

- ☞ Realizar un presupuesto para cada una de las obligaciones financieras que tenga la Compañía.



3.5. PLAN OPERATIVO ANUAL

En el siguiente Plan Operativo del año 2.007 al año 2.008 se detallan las actividades y tareas que se deberán realizar para cumplir con algunos objetivos específicos, además se muestran el tiempo y los encargados de cada actividad.

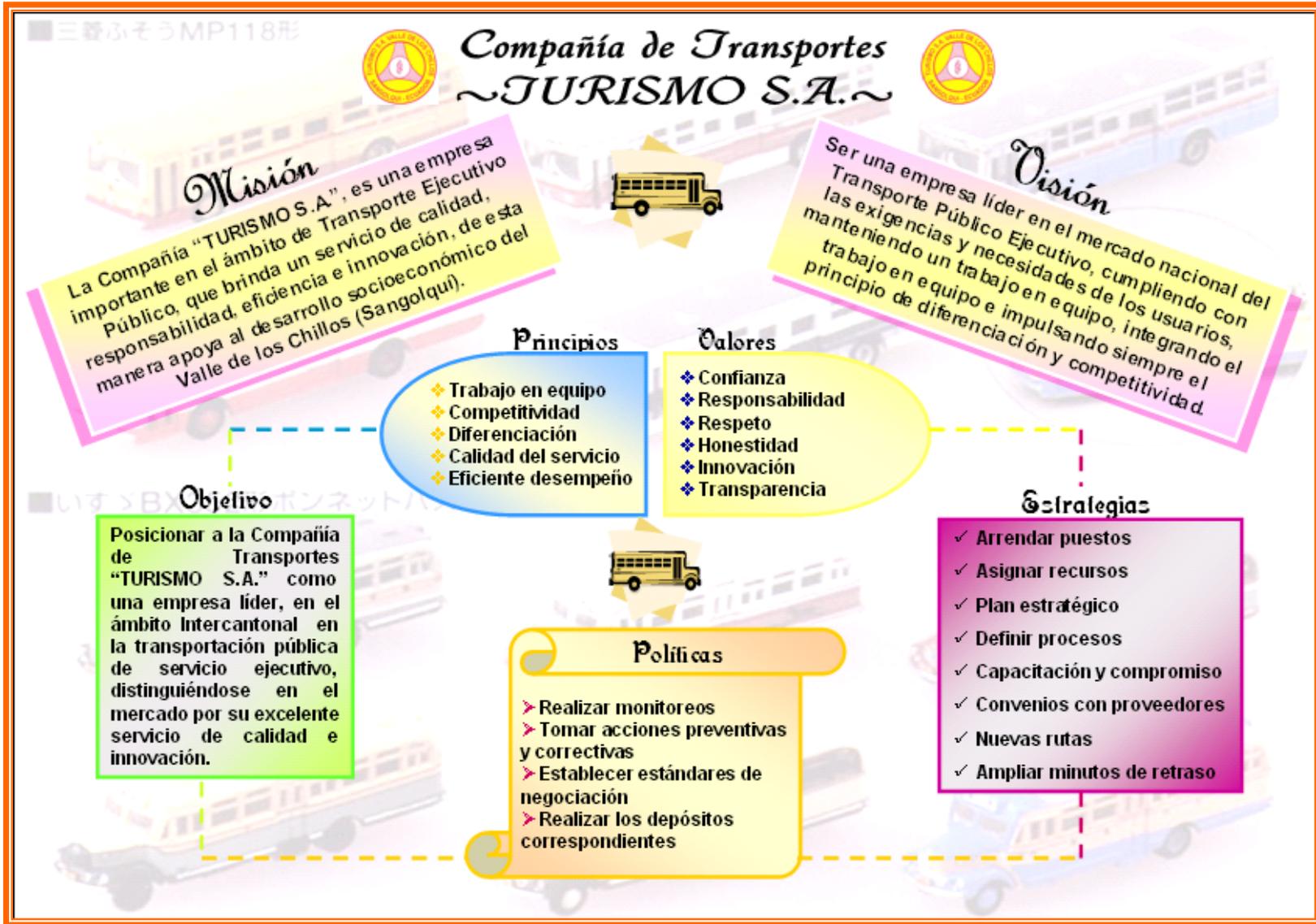
**TABLA N° 52
PLAN OPERATIVO**

PROGRAMAS PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES	C R O N O G R A M A																RESPONSABLE	PRESUPUESTO																																	
	ENE				FEB				MAR				ABR					MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				INGRESOS	EGRESOS
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
ADMINISTRACIÓN																		DIRECTORIO Y JUNTA DE ACCIONISTAS																																	
Arrendar puestos de trabajo																																											3.000,00								
Asignar recursos mercadológicos																																											3.000,00								
Estructurar plan estratégico																																											2.000,00								
Definir procesos																																											5.000,00								
Difundir capacitación y compromiso																																											4.000,00								
Realizar convenios con proveedores																																											2.500,00								
Implementar manual de procedimientos																																											1.000,00								
FINANCIERO																																																			
Realizar presupuestos																																											500,00								
OPERATIVO																																																			
Buscar nuevas rutas																																										3.000,00									
Ampliar minutos de retraso																																										1.500,00									
PRESTACIÓN DEL SERVICIO																																									UNIDADES DE TRANSPORTE	50.000,00									
PLAN OPERATIVO ANUAL 2007																																									DIRECTORIO										
																																									SUBTOTAL	50.000,00	25.500,00								
																																									SUPERÁVIT		24.500,00								
																																									TOTAL	50.000,00	50.000,00								

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

3.6. MAPA ESTRATEGICO

GRAFICO N° 54
MAPA ESTRATEGICO



CAPITULO IV

ANALISIS DE PROCESOS

4.1. CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

“Es la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final”.³²

La Cadena de Valor, se encuentra formada por dos subsistemas: la cadena de demanda, que se refiere a todo los procesos relacionados con la creación y entendimiento de la demanda; y la cadena de suministros, que se refiere a alinear todos los procesos del negocio hacia el surtimiento de los requerimientos de la demanda en tiempo, cantidad y forma; es decir, lograr la excelencia en la ejecución logística obteniendo altos niveles de servicio al costo más bajo.

“Sin embargo, la cadena de valor no solo implica mayores eficiencias y menores costos, sino un cambio radical en nuestra manera de operar, para así establecer ventajas competitivas estructurales”.³³

El administrador debe calcular el valor de la empresa a través del conocimiento y análisis estratégico de la estructura de costos. Una vez obtenido éste, debe compararlo con el valor que el cliente da a sus productos y tratar de compensar fallas y resolver diferencias.

Pasos para el análisis de la cadena de valor

Definir la Cadena de Valor

Identificar los generadores de costos

Identificar los generadores de valor

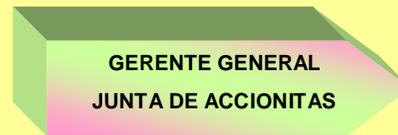
Desarrollar una ventaja competitiva sostenible

³² <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>

³³ Ibid

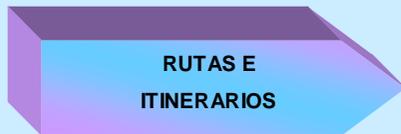
En lo que respecta a la cadena de valor empresarial de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” tenemos las siguientes actividades:

PROCESOS GOBERNANTES



RETROALIMENTACION

PROCESOS PRODUCTIVOS



- ↪ Estudio de la ruta de trabajo.
- ↪ Establecimiento de turnos de trabajo.
- ↪ Elaboración de tiempos para cada ruta de trabajo.
- ↪ Designación de unidades a las respectivas rutas.
- ↪ Publicación de unidades y turnos para cada una de las rutas.



- ↪ Control de cada una de las unidades.
- ↪ Control de tiempos, atrasos y más.
- ↪ Mantenimiento de las respectivas unidades.



- ↪ Arribo de los pasajeros a las unidades.
- ↪ Transportación de los pasajeros.
- ↪ Desembarque de los pasajeros.

PROCESOS HABILITANTES



- ↪ Planificación proyectos nuevos
- ↪ Motivación y compromiso al personal
- ↪ Capacitación personal
- ↪ Toma de decisiones



- ↪ Elaboración presupuestos
- ↪ Realización y elaboración de informes financieros

4.2. IDEF 0

El IDEF 0 es un lenguaje de modelamiento gráfico, este describe:

Que hace un sistema (razón de ser),

Que controles tiene y que controla,

Sobre que trabaja (insumos) y quien los entrega (proveedores),

Que produce (resultados) y quien los entrega (clientes),

Como ejecuta sus funciones y como se relaciona con los datos (información y objetos).



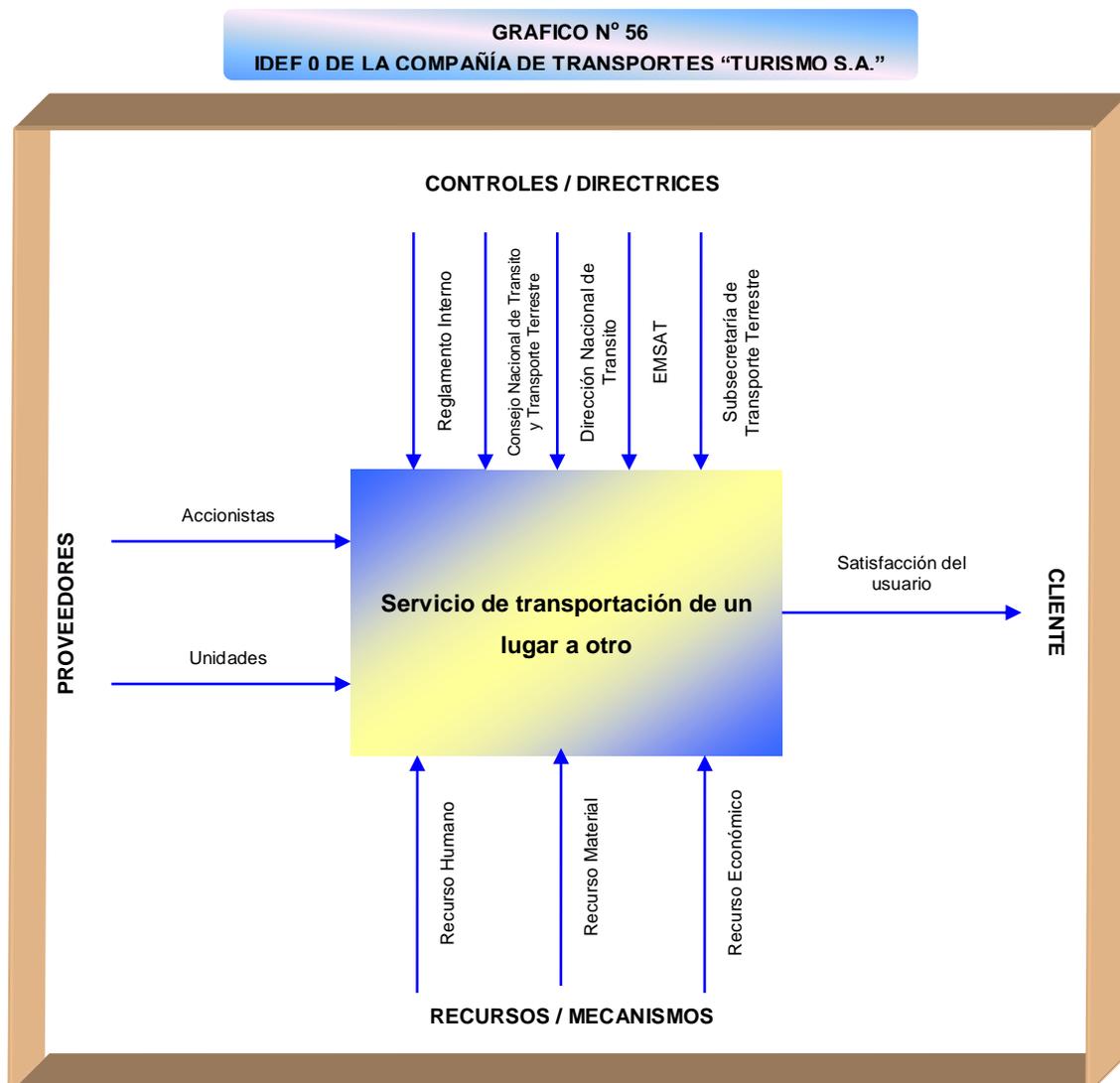
FUENTE: Programa BPwin

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En lo que respecta a la Compañía de Transportes "TURISMO S.A.", el IDEF0 se encuentra conformado por:

⇒ **Entradas:** Dentro de estas tenemos a los socios y unidades, que es lo que se requiere para el proceso.

- ⌘ **Proceso:** Que es el servicio de transportación que brinda cada una de las unidades a sus usuarios.
- ⌘ **Salidas:** La satisfacción o insatisfacción del usuario, esto depende del servicio que presten las unidades.
- ⌘ **Controles directrices:** Esta formado por todas las entidades legales que se necesita para poder prestar servicio.
- ⌘ **Recursos y mecanismos:** Los recursos que van a permitir que el procesos se realice satisfactoriamente, como son recurso humano y económico.



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

4.3. INVENTARIO DE PROCESOS POR AREAS

El Inventario por procesos de cada área de trabajo para la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, se detalla a continuación:

4.3.1. AREA ADMINISTRATIVA

- ☞ Aprobación Reglamento Interno
- ☞ Ingreso de accionistas nuevos
- ☞ Ingreso de nuevas unidades
- ☞ Motivación y compromiso al personal
- ☞ Capacitación del personal
- ☞ Toma de decisiones
- ☞ Planificación nuevos proyectos
- ☞ Contratación del personal

4.3.2. AREA FINANCIERA

- ☞ Elaboración de presupuestos
- ☞ Elaboración de balances financieros
- ☞ Elaboración de informes financieros
- ☞ Declaración de impuestos

4.3.3. AREA OPERATIVA

- ☞ Calificación del ticket diario de trabajo
- ☞ Rutas e itinerarios
- ☞ Preparación del servicio
- ☞ Entrega del servicio
- ☞ Control de cada unidad
- ☞ Mantenimiento de las unidades y de las oficinas

4.4. SELECCIÓN DE PROCESOS

Para poder detectar y analizar los problemas existentes en la Compañía de Transporte “TURISMO S.A.”, es necesario identificar los procesos que tienen mayor importancia y para ello se realizará la respectiva selección.

4.4.1. PREGUNTAS CLAVES

Para poder realizar de forma más factible la selección de cada uno de los procesos se empleará una serie de preguntas claves, que son las siguientes:

1. ¿Este proceso es necesario e imprescindible para la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”?
2. ¿Si se mejora este proceso mejorará la calidad de atención a los usuarios y la imagen de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”?
3. ¿Si se fusiona, se crea o se elimina el proceso ayuda a incrementar la productividad de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”?
4. ¿Permite este proceso reducir las quejas de los clientes y mejorar la atención?
5. ¿Me ayuda este proceso a reducir los costos y a aumentar la eficiencia en las actividades de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”?

Estas preguntas deberán responderse con un Si o No, a la que se le aplica una ponderación de 1 si contesta afirmativamente y 0 si la respuesta es negativa, se sumarán los resultados de esta ponderación y se procede a escoger los procesos que tengan mayor puntaje.

PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	
AREA ADMINISTRATIVA						
Elaboración y Aprobación Reglamento Interno	1	1	1	0	1	4
Ingreso de accionistas nuevos	0	0	0	1	1	2
Ingreso de nuevas unidades	0	1	0	0	0	1
Motivación y compromiso al personal	0	0	0	0	0	0
Capacitación del personal	1	1	1	1	1	5
Toma de decisiones	1	0	0	0	1	2
Planificación nuevos proyectos	0	0	0	0	0	0
Contratación del personal	1	0	1	1	1	4
AREA FINANCIERA						
Elaboración de presupuestos	1	1	1	0	1	4
Elaboración balances financieros	1	0	1	1	1	4
Elaboración de informes financieros	0	0	1	0	1	2
Declaración de impuestos	0	0	1	1	0	2
AREA OPERATIVA						
Calificación del ticket diario de trabajo	1	0	1	1	1	4
Rutas e itinerarios	1	1	1	1	1	5
Preparación del servicio	1	1	1	1	1	5
Entrega del servicio	1	1	1	1	1	5
Control de cada unidad	1	1	1	1	1	5
Mantenimiento de las unidades	1	1	1	1	1	5

4.4.2. HOJA DE COSTOS

A continuación se muestran los costos en los que incurre la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”.

4.4.2.1. Costos Operativos

Los Costos Operativos son aquellos que surgen de las actividades actuales en las que incurre un negocio, dentro de estos costos se exceptúan los gastos del personal de la empresa.

Para poder obtener los respectivos costos, se ha empleado las siguientes formulas:

$$\text{Costos/ Día} = \frac{\text{CostosAnuales}}{(12\text{meses} * 30\text{días})}$$

$$\text{Costos/ Hora} = \frac{\text{CostosAnuales}}{(12\text{meses} * 30\text{días} * 24\text{horas})}$$

$$\text{Costos/ Minuto} = \frac{\text{CostosAnuales}}{(12\text{meses} * 30\text{días} * 24\text{horas} * 60\text{min})}$$

Dentro de los costos operativos tenemos:

COSTOS OPERATIVOS				
	Costo Anual	Costo Diario	Costo Hora	Costo Minuto
Servicios Básicos				
Agua, luz, teléfono	4.800,00	13,33333	0,555556	0,009259
Gastos frecuencias electrónicas	1.080,00	3,00000	0,125000	0,002083
Impuesto predial, patentes y otras contribuciones	400,00	1,11111	0,046296	0,000772
Tramites legales y judiciales	1.800,00	5,00000	0,208333	0,003472
Instalación, mantenimiento y reparación				
Publicidad y propaganda	100,00	0,27778	0,011574	0,000193
Movilización	2.400,00	6,66667	0,277778	0,004630
Mantenimiento equipo de oficina	1.300,00	3,61111	0,150463	0,002508
Mantenimiento y limpieza del local	1.200,00	3,33333	0,138889	0,002315
Otros Gastos	1.200,00	3,33333	0,138889	0,002315
Consumo Corriente				
Suministros y materiales de oficina	1.200,00	3,33333	0,138889	0,002315
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	15.480,00	43,00000	1,791667	0,029861

A continuación se muestra los resultados obtenidos:

Costo Operativo por Año	\$15.480,00
Costo Operativo por Día	\$43,00
Costo Operativo por Hora	\$1,79167
Costo Operativo por Minuto	\$0,02986

4.4.2.2. Costos de Personal

Dentro de estos costos se tienen los ingresos líquidos mensuales del personal que labora en la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”.

Para poder obtener los respectivos costos, se ha empleado las siguientes formulas:

$$\text{Ingreso/ Mes} = \frac{\text{IngresoAnual}}{12\text{Meses}}$$

$$\text{Ingreso/ Día} = \frac{\text{IngresoAnual}}{(12\text{Meses} * 30\text{Días})}$$

$$\text{Ingreso/ Hora} = \frac{\text{IngresoAnual}}{(12\text{Meses} * 30\text{Días} * 8\text{Horas})}$$

$$\text{Ingreso/ Minuto} = \frac{\text{IngresoAnual}}{(12\text{Mese} * 30\text{Días} * 8\text{Horas} * 60\text{Minut.})}$$

Dentro de los costos de personal tenemos:

COSTO DE PERSONAL							
CARGO	Costo Mensual	Costo Anual	Costo Diario	Costo Hora	Costo Minuto	Costo Operacional	Costo Total
Gerente General	694,9313	8.339,1750	23,1644	2,8955	0,0483	0,029861	0,0781
Presidente	694,9313	8.339,1750	23,1644	2,8955	0,0483	0,029861	0,0781
Conductor	634,9313	7.619,1750	21,1644	2,6455	0,0441	0,029861	0,0740
Ayudante	484,9313	5.819,1750	16,1644	2,0205	0,0337	0,029861	0,0635
Secretario	444,9313	5.339,1750	14,8310	1,8539	0,0309	0,029861	0,0608
Inspector	594,9313	7.139,1750	19,8310	2,4789	0,0413	0,029861	0,0712
Contador	504,9313	6.059,1750	16,8310	2,1039	0,0351	0,029861	0,0649
Conserje	344,9313	4.139,1750	11,4977	1,4372	0,0240	0,029861	0,0538

4.5. MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

Para la elaboración del mapa de procesos se tomara en cuenta la clasificación de los procesos que es la siguiente:

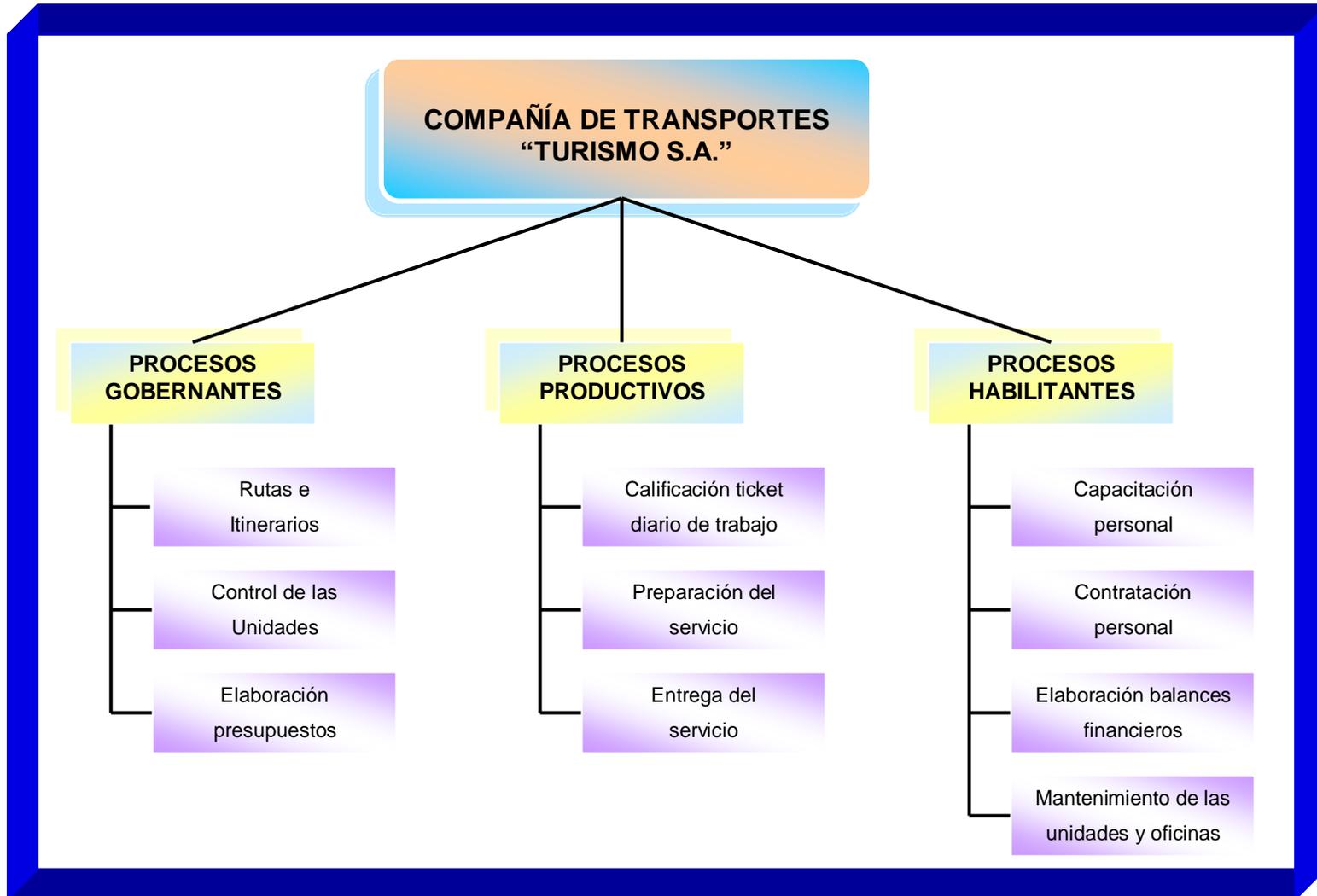
- ☞ **Procesos Gobernantes:** Se encuentran a cargo de las máximas autoridades de la organización, relacionados directamente con la toma de decisiones de vital importancia. Y está fundamentado en principios y valores, misión y visión, objetivos, políticas y estrategias.

- ☞ **Procesos Básicos y/o Productivos:** Son aquellos en los cuales está inmersa la naturaleza de la empresa, agregan valor y se identifican con la finalidad de la empresa.

- ☞ **Procesos Habilitantes y/o Apoyo:** Son aquellos que dan sustento de apoyo a los demás procesos y están fundamentados en procesos habilitantes de apoyo y de asesoría.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente se ha clasificado los procesos de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” de la siguiente manera:

GRAFICO N° 57
MAPA DE PROCESOS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

4.6. ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

4.6.1. DIAGRAMA DE PROCESOS

Un diagrama revela la combinación específica de funciones, pasos, entradas y salidas que la organización utiliza para aportar valor a sus clientes, también ayuda a identificar las acciones que es posible emprender para reducir el tiempo del ciclo de proceso, disminuir los defectos, abatir costos, establecer mediciones de desempeño orientadas al cliente, reducir pasos que no proporcionan valor agregado.

Un diagrama tiene las siguientes ventajas:

- ☞ **De uso:** Facilita su empleo.
- ☞ **De destino:** Orientar la acción de ejecutores y decidores.
- ☞ **De comprensión e interpretación:** Para entender la situación actual de un procedimiento, para proponer cambios en los procedimientos.
- ☞ **De interacción:** Permite el acercamiento y coordinación.
- ☞ **De simbología:** Estandarizar criterios y facilita la visualización integral del procedimiento.
- ☞ **De diagramación:** Se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados.

Para la diagramación se utilizará los símbolos presentados a continuación:³⁴

³⁴ <http://macabremoon0.tripod.com/id6.html>

SIMBOLO	FUNCIONES
	Operación: Identifica una actividad o tarea en el proceso que modifica un insumo. Este símbolo AGREGA VALOR.
	Inspección o Control: Identifica una detención en el flujo del proceso para evaluar la calidad del resultado o para obtener autorización para continuar. NO AGREGA VALOR.
	Demora o Espera: Identifica cuando algo debe esperar o ser puesto en almacenamiento temporal. NO AGREGA VALOR.
	Archivo o Almacenamiento: Identifica un resultado do almacenado en espera de un cliente. NO AGREGA VALOR.
	Decisión: Designa un punto de decisión o división del flujo del proceso. NO AGREGA VALOR.
	Movimiento o Transporte: Indica el transporte de un resultado de un lugar a otro. NO AGREGA VALOR.

Con los símbolos antes mencionados se elabora una Hoja de Diagramación de Procesos, la hoja contiene los siguientes puntos:

- ☞ **Nombre del Proceso:** Identifica y clasifica cada uno de los procesos a ser analizados.

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

- ☞ **Entradas:** Son todos aquellos recursos e insumos necesarios para dar inicio a un proceso.
- ☞ **Salidas:** Son los resultados obtenidos cuando un proceso determinado ha concluido.
- ☞ **Tiempos:** El tiempo de cada actividad se calcula en minutos.
- ☞ **Costos:** Los costos que se consideran son remuneraciones y de operación, calculados por minuto.
- ☞ **Responsable:** Es la persona o personas a cargo del cumplimiento del proceso.
- ☞ **Novedades encontradas:** Se expone una breve explicación de los problemas detectados en los procesos.
- ☞ **Eficiencias de tiempos y costos:** Para medir eficiencias se calcula:

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

- ☞ **Tiempo Total del Proceso:** Es la sumatoria de los tiempos de las actividades que agregan valor y los tiempos de las actividades que no agregan valor.

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

- ☞ **Costo Total del Proceso:** Que es la sumatoria de los costos de las actividades que agregan valor y los costos de las actividades que no agregan valor.

**FORMULARIO N° 1
MODELO HOJA DE DIAGRAMACION**

<i>COMPANÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."</i>		Nombre del Proceso:									
Entrada:					Salida:						
Responsables:											
Frecuencia:					Tiempo:			Costo:			
N°	Actividad	○	□	D	➡	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	HAV	AV	HAV	
							Total				
							Eficiencias				

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

A continuación se muestra los procesos seleccionados con su respectivo análisis, observaciones y los cálculos de las eficiencias de tiempo y de costos:

4.6.2. PROCESOS GOBERNANTES

4.6.2.1. Rutas e itinerarios

FORMULARIO N° 2
RUTAS E ITINERARIOS

COMPañIA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Nombre del Proceso: Rutas e Itinerarios										
Entrada: Convocatoria al directorio						Salida: Ticket de trabajo						
Responsables: Secretaria, directorio												
Frecuencia: 24 veces al año						Tiempo: 228 Minutos		Costo: \$ 49,1026				
N°	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretario convoca a reunión de directorio			D				10		0,60759115		
2	Se espera mientras todo el directorio se reúne			D				90		25,9357813		
3	Se inicia la reunión de directorio	○					10		2,88175347			
4	Se lee el orden a tratarse en el día, por parte del secretario	○					8		0,48607292			
5	Se recolecta una lluvia de ideas, acerca del tiempo	○					15		4,32263021			
6	Se revisa las ideas del tiempo de trabajo		□					10		2,88175347		
7	Determinación del tiempo de trabajo	○					10		2,88175347			
8	El secretario procede a anotar los tiempos establecidos			D				15		0,91138672		
9	Se elabora un cuadro con todos los turnos y las rutas de las unidades	○					20		5,76350694			
10	Se publica los turnos que se les asigno a cada una de las unidades	○					10		0,60759115			
11	El secretario emite el ticket indicando ruta y turno	○					30		1,82277344			
							Total	103	125	18,7660816	30,3365126	
							Eficiencias	45,18%		38,22%		

Dentro de este proceso se realiza la designación de cada una de las rutas de trabajo, asignándoles un tiempo establecido y fijándoles los turnos diarios que tienen que realizar cada una de las unidades diariamente.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{103}{103 + 125}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 45,18\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{18,7660816}{18,7660816 + 30,3365126}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 38,22\%$$

4.6.2.2. Control de unidades

FORMULARIO N° 3
CONTROL DE UNIDADES

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Nombre del Proceso: Control									
Entrada: Esperar a las unidades						Salida: Informe de actividades					
Responsables: Inspector											
Frecuencia: 48 veces al año						Tiempo: 98 Minutos		Costo: \$ 6,9752			
N°	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	El inspector espera a las unidades en cualquier ruta			D				8		0,56940625	
2	Revisa al azar a cualquier unidad que este limpia y uniformes al conductor y ayudante		□					15		1,06763672	
3	Se traslada a otra ruta				⇒			20		1,42351563	
4	Procede a revisar a otra unidad de igual manera al azar		□					10		0,71175781	
5	Se traslada a las oficinas de la Compañía				⇒			20		1,42351563	
6	Realiza un informe indicando las actividades realizadas y las novedades encontradas	○					15		1,06763672		
7	El inspector espera para poder entregar el informe al gerente			D				5		0,35587891	
8	El inspector procede a entregar el informe	○					5		0,35587891		1
Total							20	78	1,42351563	5,55171094	
Eficiencias							20,41%		20,41%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Este proceso lo realiza el inspector, y se encarga de controlar si cada una de las unidades se encuentran en perfecto estado para brindar el servicio, también se encarga de controlar al personal que labora en cada unidad.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{20}{20 + 78}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 20,41\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{1,42351563}{1,42351563 + 5,55171094}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 20,41\%$$

Observaciones:

1. El informe que el inspector entrega al Gerente, sería opcional entregarlo en Sesión de Accionistas, de esta manera cada socio estaría informado cuando y a que hora el inspector reviso su unidad y a sus trabajadores.

4.6.2.3. Elaboración presupuestos

FORMULARIO N° 4
ELABORACION DE PRESUPUESTOS

COMPañIA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Nombre del Proceso: Elaboración Presupuesto										
Entrada: Convocatoria al directorio						Salida: Presupuesto						
Responsables: Secretaria, directorio, contador												
Frecuencia: 1 veces al año						Tiempo: 248 Minutos		Costo: \$ 61,9907				
N°	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretario convoca a reunión de directorio			D				10		0,60759115		
2	Se espera mientras todo el directorio se reúne			D				90		25,9357813		
3	Se inicia la reunión de directorio	○					10		2,88175347			
4	Se lee el orden a tratarse en el día, por parte del secretario	○					8		0,48607292			
5	El contador se encarga de presentar el ultimo balance	○					10		0,64925781			
6	El gerente procede a revisar cautelosamente el balance		□					15		1,17180339		
7	El gerente propone el presupuesto a ser utilizado	○					15		4,32263021			
8	Directorio evalúa la propuesta presentada		□					20		5,76350694		
9	Directorio realiza propuestas para mejorar este presupuesto	○					10		2,88175347			
10	Directorio analiza el presupuesto, una vez realizado varias propuestas		□					20		5,76350694		
11	Directorio espera el análisis del contador			D				15		4,32263021		
12	Directorio con los respectivos análisis procede a elaborar el presupuesto	○					25		7,20438368			
							Total	78	170	18,4258516	43,5648199	
							Eficiencias	31,45%		29,72%		

En este proceso se proyectaran todos los ingresos y egresos en los que incurre la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{78}{78+170}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 31,45\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{18,4258516}{18,4258516+ 43,5648199}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 29,72\%$$

4.6.3. PROCESOS PRODUCTIVOS

4.6.3.1. Calificación ticket diario de trabajo

FORMULARIO N° 5
CALIFICACION TICKET DIARIO DE TRABAJO

COMPañIA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Nombre del Proceso: Calificación del Ticket diario de trabajo									
Entrada: Ticket de trabajo						Salida: Valor ticket					
Responsables: Inspector											
Frecuencia: 365 veces al año						Tiempo: 31 Minutos		Costo: \$ 2,1391			
N°	Actividad	○	□	D	➡	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Entrega del ticket de trabajo diario por parte del conductor	○					2		0,14790712		
2	Recepción por parte del secretario	○					2		0,12151823		
3	Entrega del ticket por parte del secretario al inspector para que lo revise	○					5		0,30379557		
4	El inspector procede a revisar los tiempos con el respectivo cuadro de trabajo		□					15		1,06763672	
5	Procede a sumar los minutos de atraso de cada uno de los tickets	○					2		0,14235156		
6	Elabora el valor del ticket ya calificado	○					5		0,35587891		
Total							16	15	1,07145139	1,06763672	
Eficiencias							51,61%		50,09%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

La calificación del ticket diario de trabajo es importante porque esta es una de las maneras de verificar la calidad del servicio brindada por cada unidad de trabajo, de esta forma también se pueden dar cuenta si el tiempo establecido esta correcto o tal vez hay que cambiarlo, ya sea aumentar o disminuir tiempo.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{16}{16+15}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 51,61\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{1,07145139}{1,07145139+1,06763672}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 50,09\%$$

4.6.3.2. Preparación del servicio

FORMULARIO N° 6
PREPARACION DEL SERVICIO

COMPANIA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Nombre del Proceso: Preparación del Servicio									
Entrada: Ingreso de la unidad						Salida: Unidad lista para la entrega del servicio					
Responsables: Conductor, ayudante											
Frecuencia: 365 veces al año						Tiempo: 35 Minutos		Costo: \$ 3,5414			
N°	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Ingreso de la unidad a la respectiva parada	○					15		1,10930339		
2	Se espera mientras el conductor y el ayudante se preparan para salir			D				15		2,06235677	1
3	Ubicación de la unidad en el punto de partida	○					5		0,3697678		
Total							20	15	1,47907118	2,06235677	
Eficiencias							57,14%		41,76%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

La preparación del servicio es una etapa previa a la prestación del mismo, en este proceso se establece todo lo relacionado con el servicio que se va a prestar para que este sea de la mejor calidad.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{20}{20 + 15}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 57,14\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{1,47907118}{1,47907118 + 2,06235677}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 41,76\%$$

Observaciones:

1. El conductor y el ayudante de cada una de las unidades deberían estar listos, desde el momento que llegan a la Compañía para empezar sus labores.

4.6.3.3. Entrega del servicio

FORMULARIO N° 7
ENTREGA DEL SERVICIO

COMPANÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Nombre del Proceso: Entrega del Servicio									
Entrada: Unidad lista para transportar							Salida: Transportación y satisfacción del usuario				
Responsables: Conductor, ayudante											
Frecuencia: 365 veces al año							Tiempo: 75 Minutos		Costo: \$ 5,7600		
N°	Actividad	○	□	D	➡	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Se espera el turno para salir			D				5		0,68745226	
2	Arribo de los pasajeros a la unidad	○					5		0,3697678		
3	El ayudante procede a cobrar los respectivos pasajes			D				10		0,63536892	
4	Se realiza la transportación de los usuarios	○					50		3,69767795		
5	Desembarque de los usuarios	○					5		0,3697678		
Total							60	15	4,43721354	1,32282118	
Eficiencias							80,00%		77,03%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El proceso de la entrega del servicio, es en sí el principal proceso de la Compañía, ya que esta se dedica al Transporte Público, y se trata de que el cliente se sienta satisfecho con las actividades que genera este proceso.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{60}{60 + 15}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 80,00\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{4,43721354}{4,43721354 + 1,32282118}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 77,03\%$$

4.6.4. PROCESOS HABILITANTES

4.6.4.1. Capacitación de personal

FORMULARIO N° 8
CAPACITACION DEL PERSONAL

COMPANÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Nombre del Proceso: Capacitación al Personal									
Entrada: Necesidad de capacitación						Salida: Personal Capacitado					
Responsables: Directorio											
Frecuencia: 2 veces al año						Tiempo: 195 Minutos		Costo: \$ 17,6377			
N°	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	El inspector identifica la necesidad de realizar una capacitación al personal	○					60		4,27054688		
2	El inspector comunica al Gerente, acerca de realizar la capacitación	○					10		0,71175781		
3	El Gerente convoca al directorio			D				10		0,78120226	
4	Directorio revisa en el presupuesto, la cantidad destinada para la capacitación		□					15		4,32263021	
5	El gerente procede a realizar la búsqueda de conferencistas			D				60		4,68721354	
6	El gerente selecciona al conferencista			D				10		0,78120226	
7	El gerente se encarga de realizar la contratación del conferencista	○					10		0,78120226		
8	El secretario se encarga de convocar al personal para la capacitación			D				15		0,91138672	
9	Se inicia el curso de capacitación al personal de la Compañía	○					5		0,39060113		
Total							85	110	6,15410807	11,483635	
Eficiencias							43,59%		34,89%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

La capacitación al personal es indispensable en una empresa de servicios ya que el trato que el personal da al usuario depende de la imagen de la Compañía.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{85}{85 + 110}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 43,59\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{6,15410807}{6,15410807 + 2,06235677}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 34,89\%$$

4.6.4.2. Contratación personal

FORMULARIO N° 9
CONTRATACION DE PERSONAL

COMPañIA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Nombre del Proceso: Contratación de Personal									
Entrada: Necesidad de personal						Salida: Personal nuevo					
Responsables: Directorio, secretario											
Frecuencia: 1 veces al año						Tiempo: 485 Minutos		Costo: \$ 53,5988			
N°	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	El inspector identifica la necesidad de contratar nuevo personal	○					300		21,3527344		
2	El inspector comunica al Gerente, acerca de contratar personal	○					10		0,71175781		
3	El Gerente convoca al directorio			D				10		0,78120226	
4	El directorio determina las vacantes o los cambios a realizarse en el personal	○					20		5,76350694		
5	El secretario emite un comunicado para la búsqueda del personal			D				30		1,82277344	
6	El secretario recepta carpetas de aspirantes	○					30		1,82277344		
7	El directorio analiza el mejor prospecto		□					60		17,2905208	
8	El directorio selecciona el personal			D				10		2,88175347	
9	El Gerente procede a contratar el personal	○					15		1,17180339		
Total							375	110	30,822576	22,77625	
Eficiencias							77,32%		57,51%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El personal es un punto clave en la Compañía es por ello, que se detallara como se realiza la contratación del personal necesario.

Cálculo de la Eficiencias

↻ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{375}{375 + 110}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 77,32\%$$

↻ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{30,822576}{30,822576 + 22,77625}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 57,51\%$$

4.6.4.3. Elaboración de balances financieros

FORMULARIO N° 10
ELABORACION DE BALANCES FINANCIEROS

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Nombre del Proceso: Elaboración Balances Financieros									
Entrada: Registro de ingresos y egresos						Salida: Balance Financiero					
Responsables: Contador											
Frecuencia: 1 veces al año						Tiempo: 60 Minutos		Costo: \$ 3,8955			
N°	Actividad	○	□	D	➔	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AY	NAV	AY	NAV	
1	El contador procede a registrar los egresos en los que ha incurrido la Compañía	○					15		0,97388672		
2	El contador procede a registrar los ingresos que tiene la Compañía	○					15		0,97388672		
3	El contador procede a realizar el balance financiero	○					30		1,94777344		1
Total							60	0	3,89554688	0	
Eficiencias							100,00%		100,00%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Este proceso de elaboración de balances financieros da a conocer un análisis de todos los movimientos financieros en los que ha incurrido la Compañía, para determinar como se encuentra económicamente.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{60}{60 + 0}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 100,00\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{3,89554688}{3,89554688 + 0}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 100,00\%$$

Observaciones:

1. Para realizar el respectivo balance financiero es imprescindible que estén presentes no solo el contador sino que también todo el directorio.

4.6.4.4. Mantenimiento de unidades y oficinas

FORMULARIO N° 11
MANTENIMIENTO UNIDADES Y OFICINAS

COMPANÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Nombre del Proceso: Mantenimiento de unidades y oficinas									
Entrada: Lista de materiales						Salida: Mantenimiento					
Responsables: Secretario, conductor											
Frecuencia: 48 veces al año						Tiempo: 195 Minutos		Costo: \$ 26,2690			
N°	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	El secretario con el conductor realizan una lista del material que necesitan para el vehiculo y la oficina	○					10		1,34712674		
2	El secretario y el conductor solicita proformas a cada uno de los proveedores	○					20		2,69425347		
3	El secretario y el conductor espera mientras le llegan las proformas			D				5		0,67356337	
4	El secretario y el conductor reciben las proformas			D				5		0,67356337	
5	Realizan un análisis de la mejor proforma		□					20		2,69425347	
6	Escogen al proveedor para realizar la compra	○					10		1,34712674		
7	Realizan el pedido de los materiales	○					10		1,34712674		
8	Esperan mientras llegas el pedido			D				45		6,06207031	
9	Reciben los pedidos			D				10		1,34712674	
10	Realizan el respectivo mantenimiento	○					60		8,08276042		
Total							110	85	14,8183941	11,4505773	
Eficiencias							56,41%		56,41%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Dentro de este proceso se detallara como se realiza el requerimiento necesario para el buen mantenimiento tanto de las unidades como de las oficinas.

Cálculo de la Eficiencias

↻ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{110}{110 + 85}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 56,41\%$$

↻ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{14,8183941}{14,8183941 + 11,4505773}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 56,41\%$$

4.7. MATRIZ DE ANALISIS RESUMEN

TABLA N° 53
MATRIZ ANALISIS RESUMEN

N°	PROCESO ANALIZADO	TIEMPOS (minutos)				COSTOS				FRECUENCIA ANUAL
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	
1	Rutas e Itinerarios	103	125	228	45,18%	18,766082	30,336513	49,102594	38,22%	24
2	Control de las Unidades	20	78	98	20,41%	1,4235156	5,5517109	6,9752266	20,41%	48
3	Elaboración Presupuestos	78	170	248	31,45%	18,425852	43,56482	61,990671	29,72%	1
4	Calificación ticket diario de trabajo	16	15	31	51,61%	1,0714514	1,0676367	2,1390881	50,09%	365
5	Preparación del Servicio	20	15	35	57,14%	1,4790712	2,0623568	3,541428	41,76%	365
6	Entrega del Servicio	60	15	75	80,00%	4,4372135	1,3228212	5,7600347	77,03%	365
7	Capacitación del Personal	85	110	195	43,59%	6,1541081	11,483635	17,637743	34,89%	2
8	Contratación de Personal	375	110	485	77,32%	30,822576	22,77625	53,598826	57,51%	1
9	Elaboración Balances Financieros	60	0	60	100,00%	3,8955469	0	3,8955469	100,00%	1
10	Mantenimiento unidades y oficinas	110	85	195	56,41%	14,818394	11,450577	26,268971	56,41%	48
TOTALES		927	723	1650	56,18%	101,29381	129,61632	230,91013	43,87%	

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En el presente capítulo se elaborara en base al análisis de los procesos seleccionados que se efectuaron en el capítulo anterior, con la finalidad de proponer soluciones a los problemas detectados y mejorar los procesos.

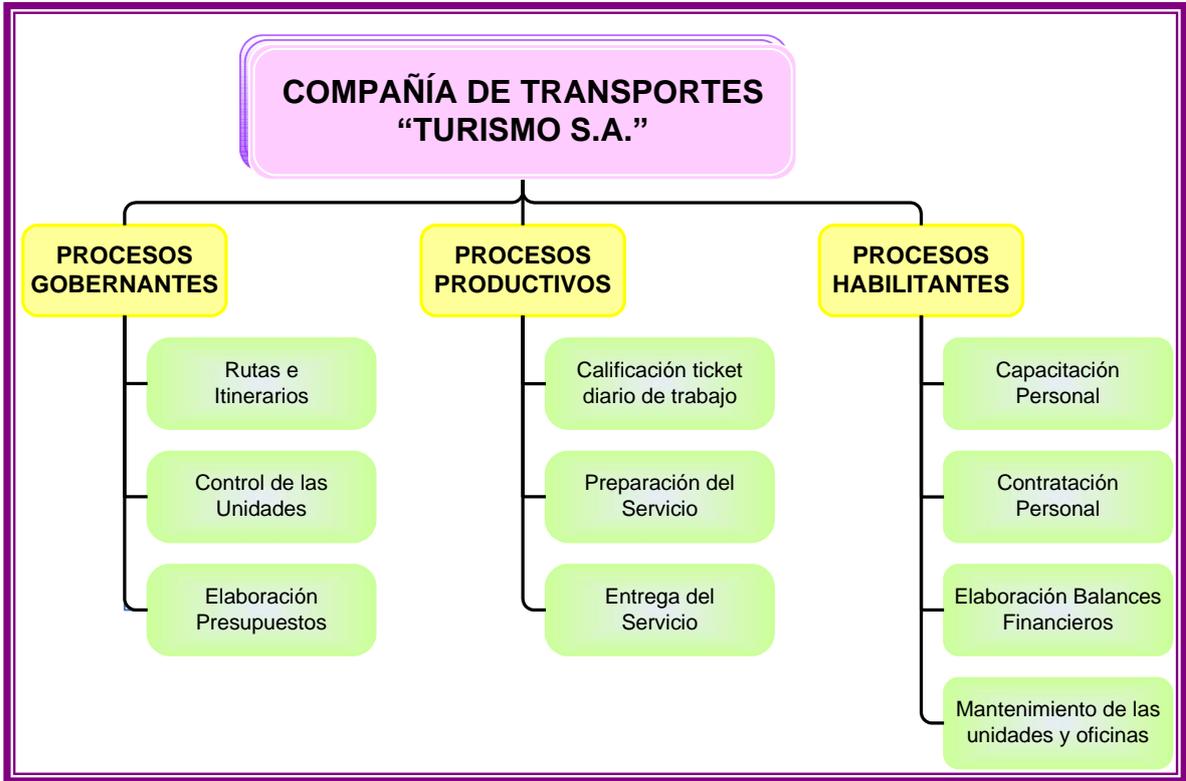
Para el mejoramiento de los procesos existen cuatro formas de hacerlos que se muestra a continuación:

- ☞ **Mejoramiento**: De las actividades y del proceso, en general reduciendo costos y tiempos.
- ☞ **Fusión**: De actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.
- ☞ **Eliminación o supresión**: De actividades o de procesos cuando el caso así lo requiera.
- ☞ **Creación**: De actividades o de procesos cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento de la Compañía y para la consecución de sus objetivos.

5.1. **PROCESOS MEJORADOS**

Los procesos que la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” tiene actualmente son:

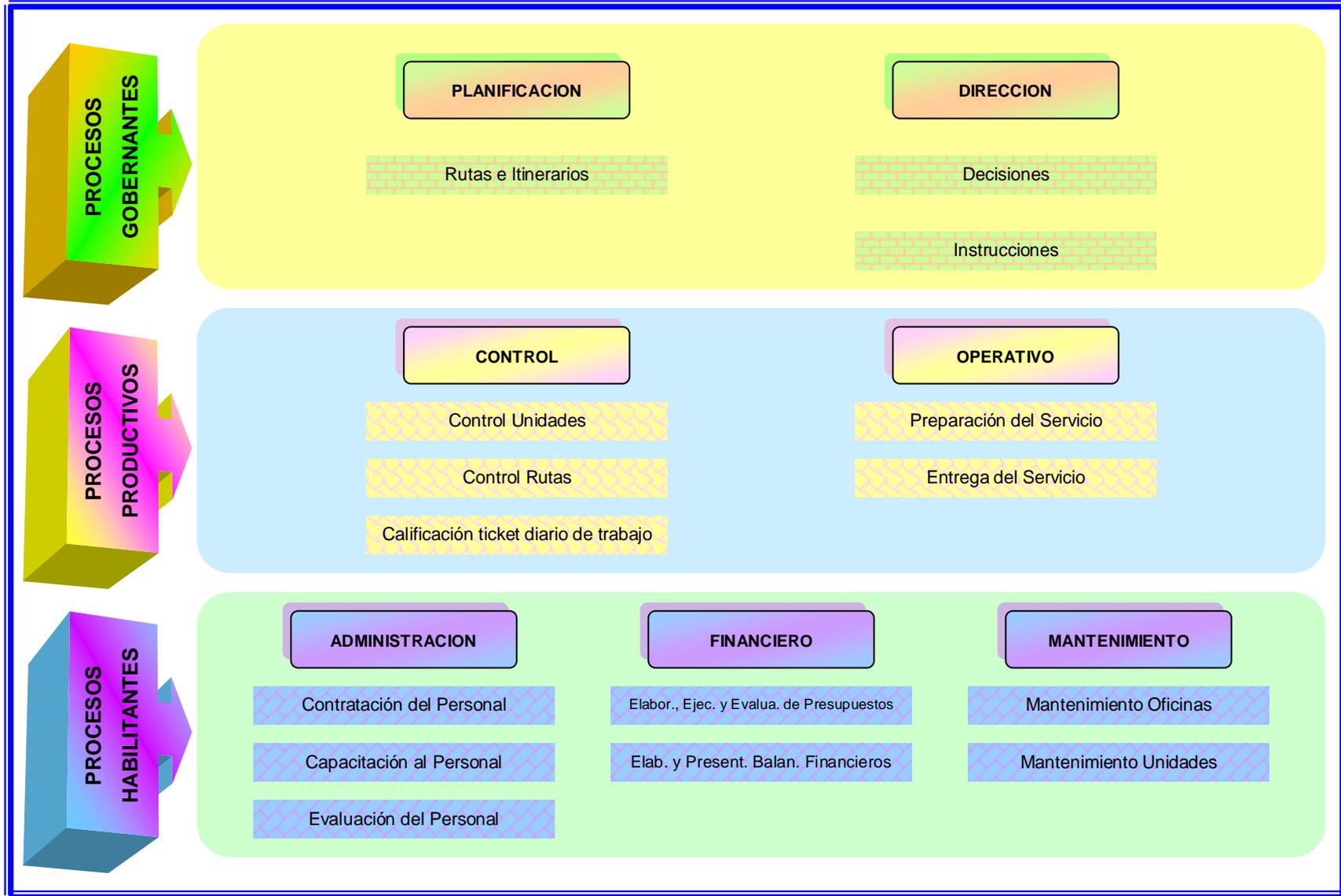
GRAFICO N° 58
MAPA DE PROCESOS ACTUALES



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

A continuación se muestra los procesos propuestos:

GRAFICO N° 59
MAPA DE PROCESOS PROPUESTO



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Al proponer la mejora de procesos se realizaron los siguientes cambios:

5.1.1. PROCESOS GOBERNANTES

Dentro de estos procesos se realizaron los siguientes cambios:

Se creó el Proceso de Planificación y dentro de este como subproceso se encuentra:

- ☞ Rutas e Itinerarios

Se creó el Proceso de Dirección y dentro de este se crearon los siguientes subprocesos:

- ☞ Decisiones

- ☞ Instrucciones

5.1.2. PROCESOS PRODUCTIVOS

En los Procesos Productivos se hicieron los siguientes cambios:

Se realizó un cambio, el Proceso de Control se que encontraba ubicado en los Procesos Gobernantes se lo cambió al Proceso Productivo, y dentro de este se encuentra un subproceso existente y dos subprocesos creados que son:

- ☞ Calificación de ticket diario

- ☞ Control de Unidades

- ☞ Control de Rutas

Se creó el Proceso Operativo y dentro de este se agruparon los siguientes subprocesos existentes:

- ☞ Preparación del Servicio

- ☞ Entrega del Servicio

5.1.3. PROCESOS HABILITANTES

En este Proceso se realizaron los siguientes cambios:

Se creó el Proceso de Administración y dentro de este se agruparon los siguientes subprocesos y se creó un subproceso:

- ☞ Contratación de Personal
- ☞ Capacitación del Personal
- ☞ Evaluación del Personal

Se creó el Proceso Financiero y dentro de este se agruparon los siguientes subprocesos:

- ☞ Elaboración, Ejecución y Evaluación de Presupuestos
- ☞ Elaboración y Presentación de Balances Financieros

En el Proceso de Mantenimiento se crearon los siguientes subprocesos:

- ☞ Mantenimiento de Oficinas
- ☞ Mantenimiento de Unidades

5.2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para el mejoramiento de los procesos se utilizará los siguientes instrumentos:

- ☞ Hojas ISO por cada proceso
- ☞ Flujodiagramación para cada proceso
- ☞ Hojas de Mejoramiento por cada proceso

5.2.1. HOJAS ISO

Esta herramienta permite visualizar mejor los cambios que se realizan en los procesos, en las que se detallan el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.

Una hoja ISO consta de los siguientes componentes:

- ☞ **Objetivo del Procedimiento**: Su redacción deberá contener tres elementos: verbo en infinitivo; lo que pretendemos alcanzar y beneficio.
- ☞ **Alcance**: Es el ámbito de acción que se pretende mejorar.
- ☞ **Responsabilidades**: Explicar si la descripción de actividades y tareas del procedimiento objeto de mejoramiento serán ejecutadas por unidades administrativas o puestos.
- ☞ **Descripción de actividades**: Explicación literal de las actividades y tareas de cada procedimiento.
- ☞ **Formularios**: Diseño o rediseño de documentos que se generen en la ejecución de cada procedimiento.
- ☞ **Conceptos**: Explicación de cada uno de los procesos o de términos nuevos.

Además de estos componentes en la parte inferior existen unas letras las cuales tiene el siguiente significado:

- ☞ **M**: Mejoramiento de actividades
- ☞ **F**: Fusión de actividades
- ☞ **C**: Creación de actividades
- ☞ **E**: Eliminación de actividades

A continuación se indica un formato de una Hoja ISO.

FORMULARIO N° 12
FORMATO HOJA ISO

COMPañA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Codigo:
HOJA ISO		Pagina:
Objetivo:		
Alcance:		
AREA	PROCESO	SUBPROCESO
No.	Responsable	Actividad
Conceptos:		
Formularios:		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cambios:	Lugar y Fecha:	

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

5.2.2. FLUJO DIAGRAMACION

Esta herramienta ayuda a tener una representación gráfica de los procesos, en el cual se establecen las actividades permitiendo clarificar la interrelación entre las distintas unidades. Se aplican los símbolos de diagramación, estableciendo tiempos, costos, eficiencias y las respectivas observaciones en las que se explica lo que se está mejorando.

Los componentes de una hoja de flujodiagramación son los siguientes:

- ☞ El nombre del proceso, donde se indica el proceso que se va analizar.
- ☞ Las actividades, que son los pasos que se deben seguir para obtener el resultado esperado, estas actividades se dividen en actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor.
- ☞ Las entradas, que son recursos e insumos indispensables para iniciar el proceso.
- ☞ Las salidas, que es el resultado que se obtiene al final del proceso.
- ☞ Los tiempos que se calcula en minutos, estos tiempos son de cada actividad.
- ☞ Los costos que son los costos de personal y los de operación que se calcula por minuto.
- ☞ El responsable o responsables de cada proceso.
- ☞ Las observaciones que se han encontrado en cada actividad.
- ☞ Las eficiencias de costos y de tiempos se calculan para cada proceso.

El formato de una hoja de Flujo Diagramación es la siguiente:

FORMULARIO N° 13
FORMATO HOJA DE FLUJO DIAGRAMACION

COMPANIA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."											Código		
FLUJODIAGRAMACIÓN													
AREA			PROCESO				SUBPROCESO						
Entrada:								Salida:					
Responsables:													
Frecuencia:								Tiempo:				Costo:	
N°	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Actores	Tiempo		Costo		Observ.	
								AY	NAV	AY	NAV		
Total													
Eficiencias													

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

5.2.3. 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 costos y observaciones si se da el caso.

FORMULARIO N° 14
FORMATO HOJA DE MEJORAMIENTO

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A." HOJA DE MEJORAMIENTO						Codigo:
AREA		PROCESO		SUBPROCESO		
Problemas detectados:						
Soluciones propuestas:						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
Costos (\$):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
Frecuencia:						
Ahorro esperado por año:						
Tiempo (min.)			Costo (\$)			

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Para obtener el ahorro esperado por año realizamos el siguiente cálculo:

☞ **Ahorro Anual Esperado en Tiempo** = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

☞ **Beneficio Anual Esperado en Costo** = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

Para el análisis de cada uno de los procesos de la Compañía de Transportes "TURISMO S.A." es necesario mencionar que en las hojas de flujodiagramación se utilizó la siguiente nomenclatura para cada uno de los actores:

- ☞ **Gt:** Grupo de Trabajo
- ☞ **C:** Conductor
- ☞ **A:** Ayudante
- ☞ **S:** Secretario
- ☞ **I:** Inspector
- ☞ **Cn:** Contador
- ☞ **Gg:** Gerente General
- ☞ **Cs:** Conserje
- ☞ **Ja:** Junta de Accionistas
- ☞ **D:** Directorio

5.3. ANALISIS DE LOS PROCESOS

A continuación se presenta el análisis de cada uno de los procesos con sus respectivos documentos:

5.3.1. PROCESOS GOBERNANTES

5.3.1.1. Proceso de Planificación

☞ Rutas e Itinerarios

FORMULARIO N° 15
HOJA ISO (RUTAS E ITINERARIOS)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PG0101
HOJA ISO		Página: 1
Objetivo: Determinar las rutas y los cuadros de trabajo de cada unidad de transporte.		
Alcance: Abarca desde la convocatoria al Directorio hasta la emisión del ticket diario de trabajo.		
ÁREA	PROCESO	SUBPROCESO
Administrativa	Planificación	Rutas e Itinerarios
N°	Responsable	Actividad
1	Secretario	Secretario convoca a reunión al Directorio
2	Directorio	El Directorio se reúne
3	Gerente General	Se inicia la reunión del Directorio
4	Secretario	Se lee el orden a tratarse en el día
5	Directorio	Propuesta de los tiempos de trabajo
6	Directorio	Revisión de los tiempos propuestos
7	Directorio	Determinación de los tiempos establecidos
8	Secretario	Elaboración del cuadro con todos los turnos y rutas para cada
9	Secretario	Publicación de turnos y rutas
10	Secretario	Emisión del ticket indicando ruta y turno
Conceptos:		
Rutas e Itinerarios: Abarca las actividades de la designación de las unidades de trabajo a cada ruta, a las cuales se les asigna un tiempo y el turno para cada una de ellas.		
Ticket de Trabajo: Hoja en la cual cada unidad timbra en lo relojes que se encuentran en el transcurso de la transportación.		
Cuadro de trabajo: Lugar donde se muestra todas las unidades con el turno y ruta.		
Formularios:		
Memorando para convocatoria a todos los accionistas.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fernanda Torres Tufiño	Dr. Danilo Torres Castillo	Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M 2 F E 1 C Total 3	Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

DOCUMENTO N° 1
MEMORANDO (RUTAS E ITINERARIOS)

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “TURISMO S.A.”

MEMORANDO N°

DE: Sr. Gerente

PARA: Sres. Accionistas

ASUNTO: Rutas e Itinerarios

FECHA:

Por medio del presente, me permito comunicar a ustedes Sres. Accionistas de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” que, el día.....de..... del....., deberán asistir de forma obligatoria a la sesión que se celebrara en las instalaciones de la Compañía, con la finalidad indicarles los cuadros de las Rutas e Itinerarios de cada unidad.

Atentamente,

Sr.

GERENTE GENERAL

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 16
FLUJO DIAGRAMACION (RUTAS E ITINERARIOS)

COMPANÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."								Código	
FLUJODIAGRAMACIÓN								PG0101	
ÁREA		PROCESO			SUBPROCESO				
Administrativa		Planificación			Rutas e Itinerarios				
Entrada: Convocatoria al Directorio					Salida: Emisión del Ticket indicando ruta y turno				
Responsables: Gerente, Directorio, Secretario									
Frecuencia: 24 veces al año					Tiempo: 135 minutos		Costo: \$ 21,62		
N°	Actividad	S	D	Gg	Tiempo		Costo		Observ.
					AY	NAY	AY	NAY	
1	Inicio	○							
2	Secretario convoca a reunión al Directorio	D				5		0,30	
3	El Directorio se reúne		D			45		10,23	
4	Se inicia la reunión del Directorio			○	5		0,39		
5	Se lee el orden a tratarse en el día	○			8		0,49		
6	Propuesta de los tiempos de trabajo		○		10		2,27		
7	Revisión de los tiempos propuestos		□			10		2,27	
8	Determinación de los tiempos establecidos		○		15		3,41		
9	Elaboración del cuadro con todos los turnos y rutas para cada unidad	○			12		0,73		
10	Publicación de turnos y rutas	○			5		0,30		
11	Emisión del ticket indicando ruta y turno	○			20		1,22		
Total					75	60	8,81	12,81	
Eficiencias					55,56%		40,75%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{75}{75 + 60}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 55,56\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{8,810}{8,810 + 12,812}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 40,75\%$$

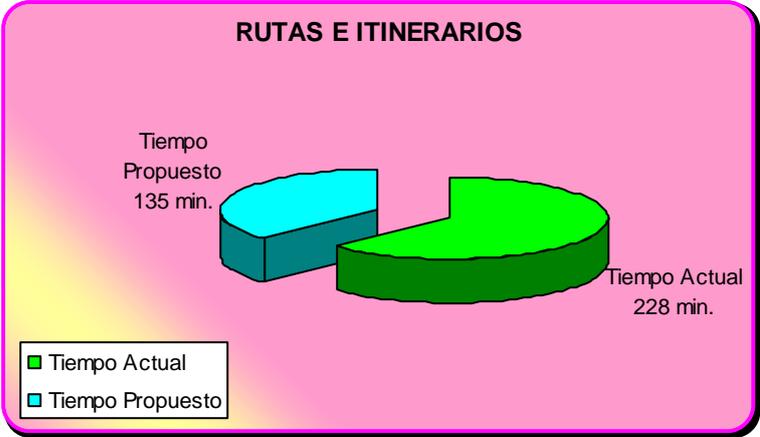
Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 55,56%, y una eficiencia de costo del 40,75%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

FORMULARIO N° 17
HOJA DE MEJORAMIENTO (RUTAS E ITINERARIOS)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."					Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO					PG0101	
ÁREA Administrativa		PROCESO Planificación			SUBPROCESO Rutas e Itinerarios	
Problemas detectados:						
El Directorio se tarda mucho tiempo en reunirse. Se tarda mucho tiempo en realizar las convocatorias. El Secretario tarda mucho en tomar apuntes.						
Soluciones propuestas:						
El Directorio ya no tardará tanto tiempo en reunirse, el tiempo se lo disminuirá. Para las debidas convocatorias se realizarán las debidas y necesarias plantillas. El Secretario deberá tomar apuntes, de los puntos principales tratados en las sesiones.						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
103	125	75	60	28	65	
Costos (\$):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
18,77	30,34	8,81	12,81	9,96	17,52	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
45,18%		55,56%		10,38%		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
38,22%		40,75%		2,53%		
Frecuencia: 24 veces al año						
Ahorro esperado por año:						
Tiempo (min.)			Costo (\$)			
2.232			653,54			

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

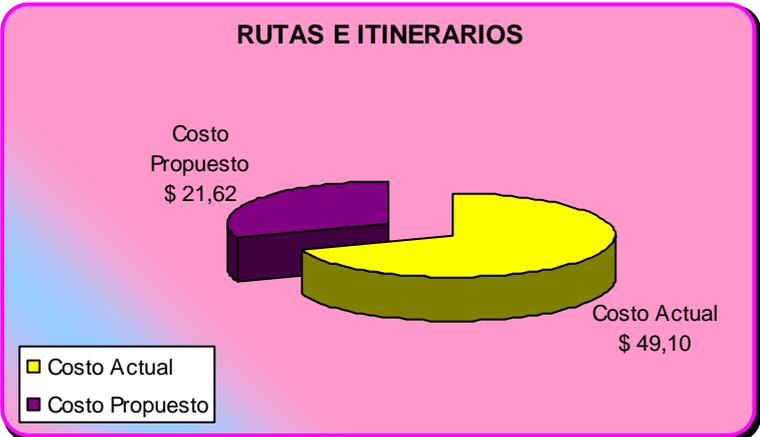
GRAFICO N° 60
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
RUTAS E ITINERARIOS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Como se puede ver en el resultado el desarrollo del subproceso de Rutas e Itinerarios, ha disminuido en 93 minutos, lo cual significa que existe una optimización de tiempo, el cual se lo podría utilizar en otras actividades.

GRAFICO N° 61
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
RUTAS E ITINERARIOS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Se puede notar que en el subproceso de Rutas e Itinerarios, existió un ahorro de \$ 27,48; lo cual se podría utilizar para la creación de nuevos subprocesos.

5.3.1.2. Proceso de Dirección

☞ Decisiones

FORMULARIO N° 18
HOJA ISO (DECISIONES)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PG0201
H O J A I S O		Página: 1
Objetivo: Satisfacer las necesidades en pro de la Compañía, revisando cada una de las alternativas posibles.		
Alcance: Abarca desde una convocatoria al Directorio hasta tomar una decision adecuada.		
ÁREA	PROCESO	SUBPROCESO
Administrativa	Dirección	Decisiones
N°	Responsable	Actividad
1	Secretario	Convoca al Directorio a una sesión
2	Directorio	Se reúne
3	Secretario	Se lee el orden a tratarse en el día
4	Gerente	Se pone a discusión el tema a tratarse
5	Directorio	Presenta varias alternativas
6	Directorio	Escoge la mejor alternativa
7	Secretario	Redacta el informe con la decision tomada
Conceptos:		
Toma de decisiones: Proceso en el cual se pone a discusión varias alternativas en pro de la Compañía, para tomar la decision que mas favorezca a la misma.		
Formularios:		
Convocatoria a los accionistas		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fernanda Torres Tufiño	Dr. Danilo Torres Castillo	Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M	Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007
	F	
	E	
	C 7	
	Total 7	

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

DOCUMENTO N° 2
MEMORANDO (DECISIONES)

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “TURISMO S.A.”

MEMORANDO N°

DE: Sr. Gerente

PARA: Sres. Accionistas

ASUNTO: Comunicado a Sres. Accionistas

FECHA:

Por medio del presente, me permito comunicar a ustedes Sres. Accionistas de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” que, el día.....de..... del....., deberán asistir de forma obligatoria a la sesión que se celebrara en las instalaciones de la Compañía, con la finalidad de informarles acerca de las decisiones tomadas con el directorio sobre el tema

Atentamente,

Sr.....

GERENTE GENERAL

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

**FORMULARIO N° 19
FLUJO DIAGRAMACION (DECISIONES)**

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."								Código		
FLUJODIAGRAMACIÓN								PG0201		
ÁREA			PROCESO			SUBPROCESO				
Administrativa			Dirección			Decisiones				
Entrada: Convocatoria al directorio						Salida: Informe con la debida decisión				
Responsables: Gerente, Directorio, Secretario										
Frecuencia: 24 veces al año						Tiempo: 93 minutos		Costo: \$ 16,66		
N°	Actividad	Gg	D	S	Tiempo		Costo		Observ.	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Inicio			○						
2	Convoca al Directorio a una sesión			D		5		0,30		
3	Se reúne		D			45		10,23	1	
4	Se lee el orden a tratarse en el día			○		5		0,30		
5	Se pone a discusión el tema a tratarse	○				10		0,78		
6	Presenta varias alternativas		○			10		2,27		
7	Escoge la mejor alternativa		□				10		2,27	
8	Redacta el informe con la decisión tomada			○		8		0,49	2	
Total						33	60	3,85	12,81	
Eficiencias						35,48%		23,08%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

⇒ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{33}{33 + 60}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 35,48\%$$

⇒ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{3,845}{3,845 + 12,812}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 23,08\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 35,48%, y una eficiencia de costo del 23,08%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

Observaciones:

2. El tiempo en el cual se va a realizar la toma de una decisión va a ser el menor posible.
3. El informe con la decisión tomada por el directorio se lo hará llegar a los accionistas, por medio de un memorando para llamar a una sesión y comunicarles.

**FORMULARIO N° 20
HOJA DE MEJORAMIENTO (DECISIONES)**

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código:																		
HOJA DE MEJORAMIENTO		PG0201																		
ÁREA Administrativa	PROCESO Dirección	SUBPROCESO Decisiones																		
Problemas detectados:																				
Este proceso no existía, por lo que no se tenía un orden cronológico de las decisiones tomadas para poderlas aplicar. Las decisiones tomadas, no eran de conocimiento de los accionistas.																				
Soluciones propuestas:																				
La existencia de este proceso, permite tener en cuenta las diferentes opiniones del directorio. Por medio una sesión se informa a los accionistas las decisiones tomadas en pro de la Compañía.																				
Tiempo (minutos):																				
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Situación Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencia</th> </tr> <tr> <th>AV</th> <th>NAV</th> <th>AV</th> <th>NAV</th> <th>AV</th> <th>NAV</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>33</td> <td>60</td> <td>33</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table>			Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV			33	60	33	60
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia																
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV															
		33	60	33	60															
Costos (\$):																				
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Situación Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencia</th> </tr> <tr> <th>AV</th> <th>NAV</th> <th>AV</th> <th>NAV</th> <th>AV</th> <th>NAV</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>3,85</td> <td>12,81</td> <td>3,85</td> <td>12,81</td> </tr> </tbody> </table>			Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV			3,85	12,81	3,85	12,81
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia																
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV															
		3,85	12,81	3,85	12,81															
Eficiencia en tiempo:																				
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Situación Actual</th> <th>Situación Propuesta</th> <th>Diferencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>35,48%</td> <td>35,48%</td> </tr> </tbody> </table>			Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia		35,48%	35,48%												
Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia																		
	35,48%	35,48%																		
Eficiencia en costos:																				
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Situación Actual</th> <th>Situación Propuesta</th> <th>Diferencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>23,08%</td> <td>23,08%</td> </tr> </tbody> </table>			Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia		23,08%	23,08%												
Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia																		
	23,08%	23,08%																		
Frecuencia: 24 veces al año																				
Tiempo y Costo esperado por año:																				
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Tiempo (min.)</th> <th>Costo (\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.232</td> <td>399,77</td> </tr> </tbody> </table>			Tiempo (min.)	Costo (\$)	2.232	399,77														
Tiempo (min.)	Costo (\$)																			
2.232	399,77																			

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 62
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
DECISIONES



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El subproceso de Decisiones fue creado, por lo que se utilizara 93 minutos para realizar cada una de las actividades propuestas, tiempo del cual se lo puede tomar del ahorro de los procesos que fueron mejorados.

GRAFICO N° 63
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
DECISIONES



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El costo de la creación del subproceso de Decisiones es de \$ 16,66; para este subproceso se puede utilizar el ahorro que obtenga de los subprocesos que fueron mejorados.

FORMULARIO N° 21
HOJA ISO (INSTRUCCIONES)

ÁREA		PROCESO	SUBPROCESO
Administrativa		Dirección	Instrucciones
COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PG0202	
HOJA ISO		Página: 1	
Objetivo: Implantar y efectuar el seguimiento de las debidas instrucciones impuestas por máxima autoridad, las cuales se debn cumplir a cabalidad.			
Alcance: Abarca desde establecer lineamientos en base a una decision tomada hasta determinar los pasos para cierta decisiones.			
II°	Responsable	Actividad	
1	Directorio	Establecer lineamientos a cumplirse conforme a una decision tomada	
2	Directorio	Establecer pasos para lograr una adecuada decision	
3	Secretario	Procede a anotar la lluvia de ideas del directorio	
4	Directorio	Escoge las mejores opciones	
5	Secretario	Emite un comunicado a los socios y accionistas para ejecutar el plan	
6	Inspector	Controla que todos los pasos se lleven a cabo.	
Conceptos: Instrucciones: Pasos que se llevaran a cabo para desarrollar un plan.			
Formularios: Informe a los socios, conductores y ayudantes			
Elaborado por: Fernanda Torres Tufiño		Revisado por: Dr. Danilo Torres Castillo	Aprobado por: Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M F E C Total	Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007	
	6 6		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

**DOCUMENTO N° 3
INFORME (INSTRUCCIONES)**

I N F O R M E

Sangolquí,

DE: Sres. del Directorio

PARA: Sres. Accionistas, Conductores, Ayudantes

ASUNTO: Instrucciones

Por medio del presente les extiendo mis cordiales saludos a ustedes Sres. Accionistas, Conductores y Ayudantes de la Compañía de Transportes "TURISMO S.A.", nos permitimos informar que a partir de la decisión tomada acerca de.....se han previsto las siguientes instrucciones

.....
.....
.....

Particular que pongo en su conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,

Directorio Cia. Turismo

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 22
FLUJO DIAGRAMACION (INSTRUCCIONES)

COMPañIA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."								Código	
FLUJODIAGRAMACIÓN								PG0202	
ÁREA			PROCESO			SUBPROCESO			
Administrativa			Dirección			Instrucciones			
Entrada: Establecer lineamientos en base a una decisión tomada						Salida: Controlar que los pasos se cumplan			
Responsables: Directorio, Inspector, Secretario									
Frecuencia: 12 veces al año						Tiempo: 70 minutos		Costo: \$ 11,02	
N°	Actividad	D	I	S	Tiempo		Costo		Observ.
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio	○							
2	Establecer lineamientos a cumplirse conforme a una decisión tomada	○			15		3,41		
3	Establecer pasos para lograr una adecuada decisión	○			15		3,41		
4	Procede a anotar la lluvia de ideas del directorio			D		10	0,61		
5	Escoge las mejores opciones	○			10		2,27		
6	Emite un comunicado a los socios y accionistas para ejecutar el plan			D		10	0,61		
7	Controla que todos los pasos se lleven a cabo		□		10		0,71		1
Total					50	20	9,81	1,22	
Eficiencias					71,43%		88,98%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{50}{50 + 20}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 71,43\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{9,808}{9,808 + 1,215}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 88,98\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 71,43%, y una eficiencia de costo del 88,98%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

Observaciones:

1. A las instrucciones dadas por el directorio se les realizara el respectivo seguimiento, con la finalidad de verificar que se cumpla todo lo impuesto.

FORMULARIO N° 23
HOJA DE MEJORAMIENTO (INSTRUCCIONES)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."						Código:
HOJA DE MEJORAMIENTO						PG0201
ÁREA		PROCESO		SUBPROCESO		
Administrativa		Dirección		Instrucciones		
Problemas detectados:						
La inexistencia de este proceso, hace que no se pueda controlar cada uno de los pasos que se llevan a cabo bajo una decisión tomada.						
Soluciones propuestas:						
Por medio de este proceso se puede controlar que todos los pasos impuestos para una decisión se cumplan y se verifiquen que están bien realizadas.						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
		50	20	50	20	
Costos (\$):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
		9,81	1,22	9,81	1,22	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
		71,43%		71,43%		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
		88,98%		88,98%		
Frecuencia: 12 veces al año						
Tiempo y Costo esperado por año:						
Tiempo (min.)			Costo (\$)			
840			132,28			

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 64
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
INSTRUCCIONES



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El subproceso de Instrucciones fue creado, y el tiempo requerido para cada una de las actividades fue de 70 minutos, tiempo que se lo puede utilizar del ahorro de los subprocesos mejorados.

GRAFICO N° 65
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
INSTRUCCIONES



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El costo a utilizarse en la creación de este nuevo subproceso es de \$ 11,02; para que este no se convierta en un gasto se lo puede tomar del ahorro de los subprocesos mejorados.

5.3.2. PROCESOS PRODUCTIVOS

5.3.2.1. Proceso de Control

☞ Control Unidades

FORMULARIO N° 24
HOJA ISO (CONTROL UNIDADES)

COMPANÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PP0101
HOJA ISO		Pagina: 1
Objetivo: Determinar que cada una de las unidades se encuentren en condiciones favorables para realizar sus labores diarias.		
Alcance: Abarca desde la espera a una unidad en cualquier ruta hasta la entrega de un informe.		
ÁREA Operativa	PROCESO Control	SUBPROCESO Control Unidades
N°	Responsable	Actividad
1	Inspector	Esperar a una unidad al azar en cualquier ruta
2	Inspector	Revisar que la unidad se encuentre limpia
3	Inspector	Revisar los uniformes y carnets del conductor y ayudante
4	Inspector	Trasladarse a otra ruta
5	Inspector	Se procede a revisar a otra unidad de igual manera
6	Inspector	Trasladarse a las oficinas de la Compañía
7	Inspector	Realizar un informe con las novedades encontradas
8	Inspector	Entregar el informe al Gerente General
Conceptos: Control de unidades: Se refiere a que cada una de las unidades se encuentren en optimas condiciones.		
Formularios: Informe del Inspector.		
Elaborado por: Fernanda Torres Tufiño		Revisado por: Dr. Danilo Torres Castillo
		Aprobado por: Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M F E C Total	1 2 2 5
		Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

I N F O R M E

Sangolquí,

DE: Sr.,INSPECTOR CIA. TURISMO

PARA: Sres. Accionistas

ASUNTO: Control Ruta

Por medio del presente les extiendo mis cordiales saludos a ustedes Sres. Accionistas de la Compañía de Transportes "TURISMO S.A.", y me permito informar como inspector de la misma y estando a cargo del control de las unidades se encontraron las siguientes novedades:

.....
.....
.....
.....

Particular que pongo en su conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,

Sr.....

INSPECTOR

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

**FORMULARIO N° 25
FLUJO DIAGRAMACION (CONTROL UNIDADES)**

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."						Código	
FLUJODIAGRAMACIÓN						PP0101	
ÁREA		PROCESO	SUBPROCESO				
Operativa		Control	Control Unidades				
Entrada: Esperar a la unidad en cualquier ruta			Salida: Entrega de informe				
Responsables: Inspector			Costo: \$ 4,13				
Frecuencia: 48 veces al año			Tiempo: 58 minutos				
N°	Actividad	I	Tiempo		Costo		Observ.
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio						
2	Esperar a una unidad al azar en cualquier ruta			8		0,57	
3	Revisar que la unidad se encuentre limpia			5		0,36	1
4	Revisar los uniformes y carnets del conductor y ayudante			5		0,36	
5	Trasladarse a otra ruta			10		0,71	
6	Se procede a revisar a otra unidad de igual manera			5		0,36	
7	Trasladarse a las oficinas de la Compañía			10		0,71	
8	Realizar un informe con las novedades encontradas		10			0,71	
9	Entregar el informe al Gerente General		5			0,36	2
Total			15	43	1,07	3,06	
Eficiencias			25,86%		25,86%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

⇒ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{15}{15 + 43}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 25,86\%$$

⇒ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{1,068}{1,068 + 3,061}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 25,86\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 25,86%, y una eficiencia de costo del 25,86%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

Observaciones:

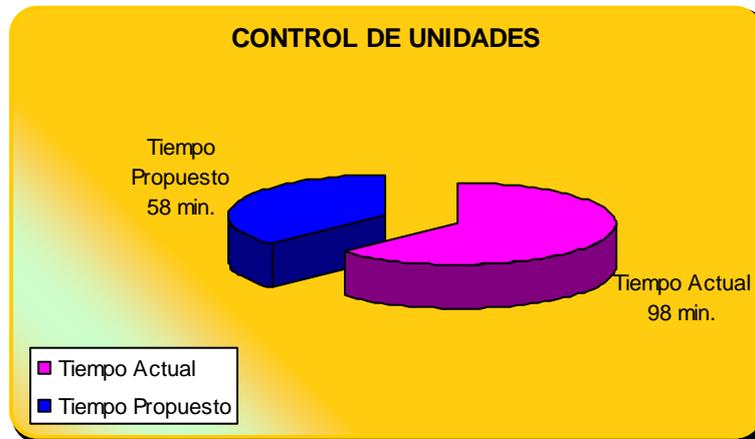
1. El inspector al momento de revisar a una unidad, se tardara el menor tiempo posible, con la finalidad de que pueda realizar a más unidades, y controlar el servicio prestado al usuario.
2. El informe que presente el inspector al gerente, también se lo hará saber a los accionistas en sesión.

FORMULARIO N° 26
HOJA DE MEJORAMIENTO (CONTROL UNIDADES)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."						Código:
HOJA DE MEJORAMIENTO						PP0101
ÁREA Operativa		PROCESO Control			SUBPROCESO Control Unidades	
Problemas detectados:						
El inspector tardaba mucho tiempo en revisar a cada una de las unidades. El informe realizado solo se lo entregaba para que lo revise el directorio.						
Soluciones propuestas:						
Se disminuyo el tiempo, de revisión de las unidades con la finalidad de que se puedan revisar a mas unidades en el día. El informe que entrega el inspector del control de unidades, se lo hace llegar a los accionistas.						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
20	78	15	43	5	35	
Costos (\$):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
1,42	5,55	1,07	3,06	0,36	2,49	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
20,41%		25,86%		5,45%		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
20,41%		25,86%		5,45%		
Frecuencia: 48 veces al año						
Ahorro esperado por año:						
Tiempo (min.)			Costo (\$)			
1.920			136,66			

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

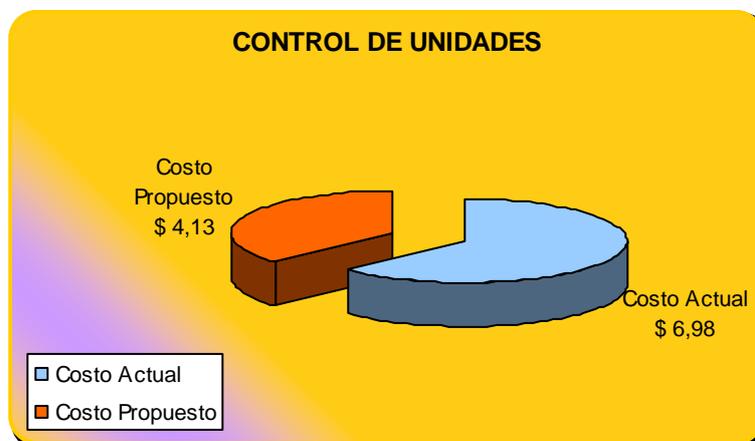
GRAFICO N° 66
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
CONTROL UNIDADES



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El resultado del desarrollo del subproceso de Control de Unidades, ha disminuido en 40 minutos, lo cual significa que existe una optimización de tiempo.

GRAFICO N° 67
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
CONTROL UNIDADES



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En el Control de Unidades se obtuvo un ahorro de \$ 2,85; lo cual se lo puede invertir en nuevos subprocesos.

☞ Control Rutas

FORMULARIO N° 27
HOJA ISO (CONTROL RUTAS)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PP0102
HOJA ISO		Página: 1
<p>Objetivo: Determinar si la ruta se encuentra en condiciones favorables para realizar el recorrido diario de las unidades.</p> <p>Alcance: Abarca desde la llegada del inspector a las instalaciones de la Compañía hasta la realización del informe en condiciones de la ruta.</p>		
ÁREA Operativa	PROCESO Control	SUBPROCESO Control Rutas
II°	Responsable	Actividad
1	Inspector	Ingresar a las instalaciones de la Compañía
2	Inspector	Dirigirse a evaluar la ruta que se va a controlar
3	Inspector	Verificar la normal circulación de las unidades de transporte
4	Inspector	Realizar apuntes de todas las observaciones
5	Inspector	Retornar a las Instalaciones
6	Inspector	Emitir informe
7	Inspector	Entregar el respectivo informe
8	Secretario	Recibir el informe
9	Secretario	Archivar informe para presentarlo en sesión
<p>Conceptos:</p> <p>Control de Rutas: Se refiere al control de cada una de las rutas que se realiza para cerciorarse de que la ruta se encuentre en óptimas condiciones para que las unidades de transporte circulen sin problemas.</p> <p>Formularios:</p> <p>Informe del Inspector</p>		
Elaborado por: Fernanda Torres Tufiño	Revisado por: Dr. Danilo Torres Castillo	Aprobado por: Dr. Gabriel Osorio Vargas
<p>Cambios:</p> <p>M</p> <p>F</p> <p>E</p> <p>C 9</p> <p>Total 9</p>	<p>Lugar y Fecha:</p> <p>Sangolquí, Febrero del 2007</p>	

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

I N F O R M E

Sangolquí,

DE: Sr.,INSPECTOR CIA. TURISMO

PARA: Directorio de la Compañía de Transportes "TURISMO S.A."

ASUNTO: Control Ruta

Por medio del presente les extiendo mis cordiales saludos a ustedes Sres. Directivos de la Compañía de Transportes "TURISMO S.A.", me permito informar como inspector de la misma y estando a cargo del control de la ruta....., las siguientes novedades:

.....
.....
.....
.....

Particular que pongo en su conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,

Sr.....

INSPECTOR

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 28
FLUJO DIAGRAMACION (CONTROL RUTAS)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."								Código
FLUJODIAGRAMACIÓN								PP0102
ÁREA		PROCESO		SUBPROCESO				
Operativa		Control		Control de Rutas				
Entrada: Ingreso a las instalaciones de la Compañía				Salida: Archivar informe				
Responsables: Inspector, Secretario								
Frecuencia: 12 veces al año		Tiempo: 66 minutos		Costo: \$ 3,55				
N°	Actividad	I	S	Tiempo		Costo		Observ.
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio							
2	Ingresar a las instalaciones de la Compañía				5		0,36	
3	Dirigirse a evaluar la ruta que se va a controlar			15		1,07		
4	Verificar la normal circulación de las unidades de transporte				10		0,71	
5	Realizar apuntes de todas las observaciones				5		0,36	
6	Retornar a las Instalaciones				15			
7	Emitir informe				5		0,36	
8	Entregar el respectivo informe				3		0,21	
9	Recibir el informe				3		0,18	
10	Archivar informe para presentarlo en sesión				5		0,30	1
Total				20	46	1,42	2,12	
Eficiencias				30,30%		40,14%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

⇒ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{20}{20 + 46}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 30,30\%$$

⇒ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{1,424}{1,424 + 2,123}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 40,14\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 30,30%, y una eficiencia de costo del 40,14%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

Observaciones:

1. El informe que presenta el inspector del control de ruta, se lo presentara a los accionistas en sesión.

FORMULARIO N° 29
HOJA DE MEJORAMIENTO (CONTROL RUTAS)

COMPañA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."				Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO				PP0102	
ÁREA Operativa		PROCESO Control		SUBPROCESO Control de Rutas	
Problemas detectados:					
Este proceso se encontraba dentro de uno solo, en el cual no se permitía ver con claridad las falencias que tenían este proceso. El informe del control de cada una de las rutas no era de conocimiento de los accionistas, solo del directorio.					
Soluciones propuestas:					
Crear este proceso con la finalidad de indicar las propias actividades que encierran este proceso. Por medio de sesión se da a conocer a todos los accionistas de las observaciones encontradas en las respectivas rutas.					
Tiempo (minutos):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		20	46	20	46
Costos (\$):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		1,42	2,12	1,42	2,12
Eficiencia en tiempo:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
		30,30%		30,30%	
Eficiencia en costos:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
		40,14%		40,14%	
Frecuencia: 12 veces al año					
Tiempo y Costo esperado por año:					
Tiempo (min.)			Costo (\$)		
792			42,56		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 68
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
CONTROL RUTAS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El Control de Rutas es un subproceso creado, y el tiempo que se utilizara en realizar cada una de las actividades es de 66 minutos.

GRAFICO N° 69
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
CONTROL RUTAS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El costo ha utilizarse en la creación del subproceso Control de Rutas es de \$ 3,55; para este se puede utilizar el ahorro que se obtiene de los subprocesos mejorados.

☞ Calificación ticket diario de trabajo

FORMULARIO N° 30
HOJA ISO (CALIFICACION TICKET DIARIO)

COMPANÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PP0103
HOJA ISO		Página: 1
Objetivo: Controlar el tiempo que cada unidad se hace de un lugar a otro.		
Alcance: Abarca desde la entrega del ticket por parte del conductor hasta que el día siguiente se emite la multa.		
ÁREA Operativa	PROCESO Control	SUBPROCESO Calificación ticket diario de trabajo
II°	Responsable	Actividad
1	Conductor	Entrega del ticket diario
2	Secretario	Recepta el ticket de trabajo
3	Secretario	Entrega el ticket de trabajo de cada unidad al inspector
4	Inspector	Revisa los tiempos de retraso de cada unidad
5	Inspector	Sumar los minutos de atraso de cada ticket
6	Inspector	Calcular el valor total del ticket
7	Inspector	Emite el ticket de trabajo para el día siguiente con la respectiva multa
Conceptos:		
Ticket de Trabajo: Hoja en la cual cada unidad timbra en lo relojes que se encuentran en el transcurso de la transportación		
Calificación ticket diario de trabajo: Es la sumatoria del tiempo que cada unidad se demora en transportar de un lugar a otro al usuario, este tiempo esta registrado en el ticket de trabajo, en caso de sobrepasar el tiempo estandar se impone las respectivas multas.		
Formularios:		
Informe acerca de las novedades de los tickets.		
Elaborado por: Fernanda Torres Tufiño	Revisado por: Dr. Danilo Torres Castillo	Aprobado por: Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M 2 F E C 2 Total 4	Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

I N F O R M E

Sangolquí,

DE: Sr.,INSPECTOR CIA. TURISMO

PARA: Sres. Accionistas

ASUNTO: Control Ruta

Por medio del presente les extiendo mis cordiales saludos a ustedes Sres. Accionistas de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, me permito informar como inspector de la misma y estando a cargo de la calificación de los tickets diarios de trabajo se ha encontrado las siguientes novedades:

.....
.....
.....
.....

Particular que pongo en su conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,

Sr.....

INSPECTOR

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 31
FLUJO DIAGRAMACION (CVALIFICACION TICKET DIARIO)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."								Código	
FLUJODIAGRAMACIÓN								PP0103	
AREA		PROCESO			SUBPROCESO				
Operativa		Control			Calificación ticket diario				
Entrada: Entrega ticket diario					Salida: Emisión del ticket				
Responsables: Conductor, Secretario, Inspector									
Frecuencia: 365 veces al año					Tiempo: 19 minutos		Costo: \$ 1,32		
N°	Actividad	C	S	I	Tiempo		Costo		Observ.
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio								
2	Entrega del ticket diario				2		0,15		
3	Recepta el ticket de trabajo				2		0,12		
4	Entrega el ticket de trabajo de cada unidad al inspector				2		0,12		
5	Revisa los tiempos de retraso de cada unidad					5		0,36	
6	Sumar los minutos de atraso de cada ticket				3		0,21		
7	Calcular el valor total del ticket				3		0,21		
8	Emite el ticket de trabajo para el día siguiente con la respectiva multa				2		0,14		
Total					14	5	0,96	0,36	
Eficiencias					73,68%		72,96%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{14}{14 + 5}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 73,68\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{0,960}{0,960 + 0,356}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 72,96\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 73,68%, y una eficiencia de costo del 72,96%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

FORMULARIO N° 32
HOJA DE MEJORAMIENTO (CALIFICACION TICKET DIARIO)

COMPANÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."				Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO				PP0103	
AREA Operativa		PROCESO Control		SUBPROCESO Calificación ticket diario	
Problemas detectados:					
En el ticket diario se imponía una multa, pero no se explicaba detalladamente a que se debe dicha multa. Las novedades de la calificación del ticket diario solo el inspector tenia el respectivo conocimiento.					
Soluciones propuestas:					
En el ticket de trabajo al momento de ser calificado el inspector detalla el por que del valor a pagar. Las novedades de la calificación del ticket diario se las hará saber al directorio y accionistas.					
Tiempo (minutos):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
16	15	14	5	2	10
Costos (\$):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
1,07	1,07	0,96	0,36	0,11	0,71
Eficiencia en tiempo:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
51,61%		73,68%		22,07%	
Eficiencia en costos:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
50,09%		72,96%		22,87%	
Frecuencia: 365 veces al año					
Ahorro esperado por año:					
Tiempo (min.)			Costo (\$)		
4.380			300,34		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 70
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
CALIFICACION TICKET DIARIO



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En el subproceso de Calificación de ticket diario de trabajo se obtuvo un ahorro de tiempo de 12 minutos, tiempo que se puede emplear en realizar otras actividades.

GRAFICO N° 71
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
CALIFICACION TICKET DIARIO



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Como se puede ver en la gráfica en el subproceso de Calificación de ticket diario se obtuvo un ahorro de \$ 0,82; ahorro que se puede emplear en la creación de nuevas actividades.

5.3.2.2. Proceso Operativo

☞ Preparación del Servicio

FORMULARIO N° 33
HOJA ISO (PREPARACION SERVICIO)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PP0201
HOJA ISO		Página: 1
Objetivo: Preparar a la unidad de transporte para la prestación del servicio.		
Alcance: Abarca desde el ingreso de la unidad al terminal de la Compañía hasta la ubicación de la unidad en el punto de partida.		
AREA Operativa	PROCESO Operativo	SUBPROCESO Preparación Servicio
H°	Responsable	Actividad
1	Conductor	Ingreso de la unidad al terminal
2	Conductor	Estaciona a la unidad
3	Conductor	Prepara la unidad para prestar el servicio
4	Conductor	Ubica la unidad en el punto de partida
Conceptos: Preparación del servicio: Es una etapa previa a la prestación del servicio de transporte, es proceso se establece todo lo relacionado con el servicio, para que este sea de la mejor calidad.		
Elaborado por: Fernanda Torres Tufiño		Revisado por: Dr. Danilo Torres Castillo
		Aprobado por: Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M 1 F E C 2 Total 3	Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 34
FLUJO DIAGRAMACION (PREPARACION SERVICIO)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."							Código
FLUJODIAGRAMACIÓN							PP0201
ÁREA		PROCESO	SUBPROCESO				
Operativa		Operativo	Preparación del Servicio				
Entrada: Ingreso de la unidad al terminal			Salida: Ubicación de la unidad en el punto de partida				
Responsables: Conductor							
Frecuencia: 365 veces al año		Tiempo: 32 minutos	Costo: \$ 2,367				
N°	Actividad	C	Tiempo		Costo		Observ.
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio						
2	Ingreso de la unidad al terminal		14		1,04		
3	Estaciona a la unidad			8		0,59	
4	Prepara la unidad para prestar el servicio			5		0,37	
5	Ubica la unidad en el punto de partida		5		0,37		1
Total			19	13	1,41	0,96	
Eficiencias			59,38%		59,38%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{19}{19+13}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 59,38\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{1,405}{1,405+0,9661}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 59,38\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 59,38%, y una eficiencia de costo del 59,38%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

Observaciones:

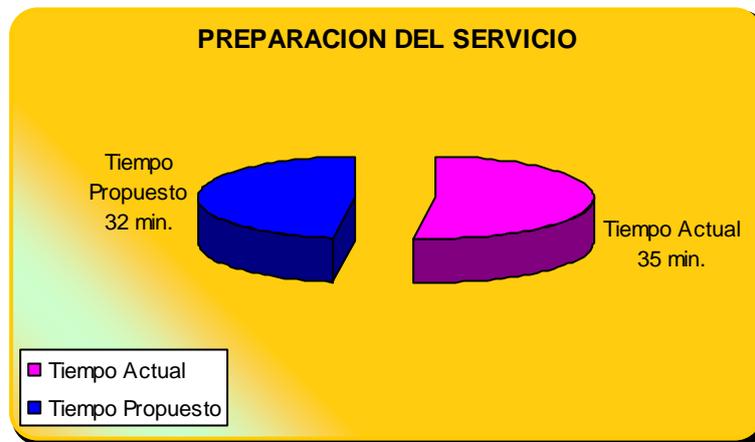
1. Al momento de ubicar a la unidad en el punto de partida se disminuyó el tiempo, para que exista menor lapso de tiempo ocioso.

FORMULARIO N° 35
HOJA MEJORAMIENTO (PREPARACION SERVICIO)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."				Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO				PP0201	
ÁREA Operativa		PROCESO Operativo		SUBPROCESO Preparación del Servicio	
Problemas detectados:					
Existía tiempo ocioso al momento de que el conductor, ubicaba a la unidad en el punto de partida.					
Soluciones propuestas:					
Se disminuyo el tiempo en el que la unidad se encuentra en el punto de partida.					
Tiempo (minutos):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
20	15	19	13	1	2
Costos (\$):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
1,48	2,06	1,41	0,96	0,07	1,10
Eficiencia en tiempo:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
57,14%		59,38%		2,23%	
Eficiencia en costos:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
41,76%		59,38%		17,61%	
Frecuencia: 365 veces al año					
Ahorro esperado por año:					
Tiempo (min.)			Costo (\$)		
1.095			428,84		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 72
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
PREPARACION SERVICIO



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En la Preparación del Servicio se obtuvo un ahorro de 3 minutos, tiempo que se puede emplear en realizar actividades que generen valor a la Compañía.

GRAFICO N° 73
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
PREPARACION SERVICIO



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Se puede notar en la gráfica que en la preparación del servicio se obtuvo un ahorro económico de \$ 1,17; este ahorro se lo puede utilizar en las actividades creadas.

☞ Entrega del Servicio

FORMULARIO N° 36
HOJA ISO (ENTREGA SERVICIO)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PP0201
HOJA ISO		Página: 1
Objetivo: Entregar a los usuarios un servicio de excelente calidad.		
Alcance: Abarca desde que la unidad esta en el turno hasta la transportacion de los usuarios a su destino, en las mejores condiciones.		
ÁREA Operativa	PROCESO Operativo	SUBPROCESO Entrega del Servicio
II°	Responsable	Actividad
1	Conductor	Se espera en el turno para salir
2	Ayudante	Ayuda a que los pasajeros suban a la unidad
3	Ayudante	Procede a recaudar el pasaje a cada uno de los usuarios
4	Conductor	Se transporta a los usuarios
5	Conductor	Desembarque de los usuarios
Conceptos:		
Entrega del servicio: Es el principal proceso de la Compañía, aquí se trata de que el cliente se sienta satisfecho con las actividades que genera este proceso.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fernanda Torres Tufiño	Dr. Danilo Torres Castillo	Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M 1 F E 1 C Total 2	Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 37
FLUJO DIAGRAMACION (ENTREGA SERVICIO)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."							Código	
FLUJODIAGRAMACIÓN							PP0201	
ÁREA		PROCESO		SUBPROCESO				
Operativa		Operativo		Entrega del Servicio				
Entrada: Se espera en el turno para la salida				Salida: Desembarque de los usuarios				
Responsables: Conductor, Ayudante								
Frecuencia: 365 veces al año				Tiempo: 64 minutos		Costo: \$ 1,291		
N°	Actividad	C	A	Tiempo		Costo		Observ.
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio							
2	Se espera en el turno para salir				5		0,370	
3	Ayuda a que los pasajeros suban a la unidad			3		0,191		
4	Procede a recaudar el pasaje a cada uno de los usuarios				8		0,508	
5	Se transporta a los usuarios			45			0,000	1
6	Desembarque de los usuarios			3		0,222		
Total				51	13	0,412	0,878	
Eficiencias				79,69%		31,96%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{51}{51+13}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 79,69\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{0,412}{0,412+0,878}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 31,96\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 79,69%, y una eficiencia de costo del 31,96%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

Observaciones:

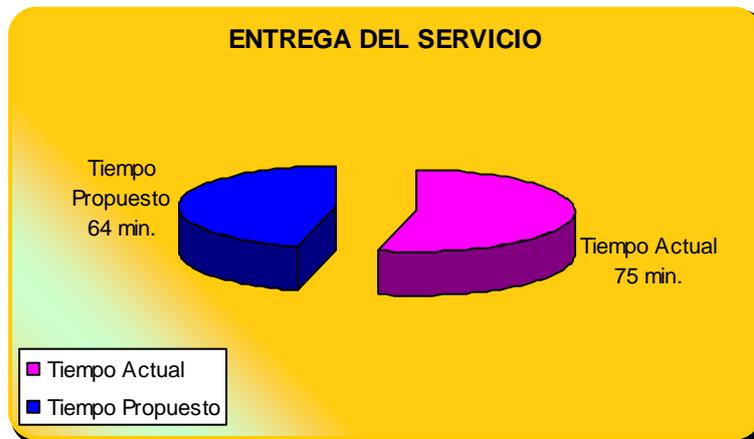
1. El tiempo requerido para la transportación se la disminuyo, de esta forma el usuario llegara en menor tiempo posible a su destino.

FORMULARIO N° 38
HOJA DE MEJORAMIENTO (ENTREGA SERVICIO)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."					Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO					PP0201	
ÁREA Operativa		PROCESO Operativo			SUBPROCESO Entrega del Servicio	
Problemas detectados:						
Existía tiempo ocioso mientras el conductor y ayudante esperaban a la unidad, para tomar el turno correspondiente. El tiempo de transportación a los usuarios de un lugar a otro era demasiado.						
Soluciones propuestas:						
Minimizar el tiempo que el conductor y el ayudante esperaban el turno para salir. Se disminuyó el tiempo de transportación, con el objetivo de que los usuarios lleguen mas rápido a su destino.						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
60	15	51	13	9	2	
Costos (\$):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
4,39	1,32	0,41	0,88	3,97	0,44	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
80,00%		79,69%		0,31%		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
76,82%		31,96%		44,86%		
Frecuencia: 365 veces al año						
Ahorro esperado por año:						
Tiempo (min.)		Costo (\$)				
4.015		1612,36				

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

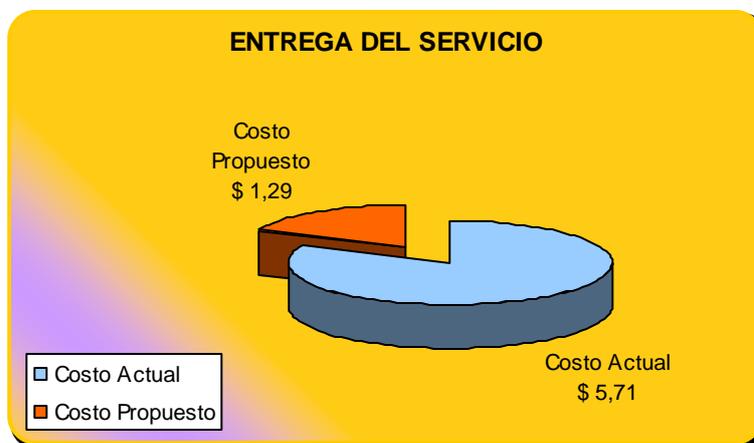
GRAFICO N° 74
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
ENTREGA SERVICIO



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Según los resultados indicados en el subproceso de Entrega del Servicio se puede notar que se obtuvo un ahorro de tiempo de 11 minutos, esto hace que en las actividades realizadas se utilice el tiempo necesario.

GRAFICO N° 75
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
ENTREGA SERVICIO



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El subproceso de Entrega del Servicio, indica que se obtuvo un ahorro de \$ 4,42; ahorro que se puede utilizar para otras actividades indispensables de la Compañía.

5.3.3. PROCESOS HABILITANTES

5.3.3.1. Proceso Administrativo

☞ Contratación de Personal

FORMULARIO N° 39
HOJA ISO (CONTRATACION PERSONAL)

COMPANÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PH0101
H O J A I S O		Página: 1
Objetivo: Obtener nuevo personal para los diferentes puestos de trabajo que son necesarios.		
Alcance: Abarca desde la realización de un estudio de cada puesto hasta la contratación del personal.		
ÁREA	PROCESO	SUBPROCESO
Administrativo	Administración	Contratación Personal
N°	Responsable	Actividad
1	Inspector	Identificar la necesidad de contratar personal nuevo.
2	Inspector	Realiza un comunicado al Gerente para la contratación
3	Secretario	Convoca al directorio para analizar la necesidad del personal
4	Directorio	Determina las vacantes y cambios a realizarse
5	Secretario	Emite un comunicado para la contratación del personal
6	Secretario	Recepta las carpetas de aspirantes
7	Directorio	Se realizar determinadas pruebas a los aspirantes
8	Directorio	Analiza el mejor perfil
9	Directorio	Selecciona y contrata al personal
Conceptos:		
Contratación de Personal: Se refiere a la renovacion del personal a al Compañía.		
Formularios:		
Informe a los accionistas, conductores y ayudantes, del nuevo personal y cada una de las actividades.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fernanda Torres Tufiño	Dr. Danilo Torres Castillo	Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M 3 F 1 E 1 C 1 Total 6	Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

INFORME

Sangolquí,

DE: Sr. Gerente

PARA: Sres. Accionistas, Conductores, Ayudantes

ASUNTO: Personal nuevo

Por medio del presente les extiendo mis cordiales saludos a ustedes Sres. Accionistas, Conductores y Ayudantes de la Compañía de Transportes "TURISMO S.A.", y me permito informar que a partir del día.....de.....del....., se encuentran laborando los señores....., en los cargos, con la finalidad de que cumplan las siguientes actividades:.....

Particular que pongo en su conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,

Sr.....

GERENTE GENERAL

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 40
HOJA ISO (CONTRATACION PERSONAL)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."								Código PH0101	
FLUJODIAGRAMACIÓN									
ÁREA Administrativo		PROCESO Administración		SUBPROCESO Contratación Personal					
Entrada: Identificar las necesidades de contratar personal				Salida: Selecciona y contrata al personal					
Responsables: Inspector, Directorio, Secretario									
Frecuencia: 1 veces al año				Tiempo: 295 minutos		Costo: \$ 25,79			
N°	Actividad	I	D	S	Tiempo		Costo		Observ.
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio	○							
2	Identificar la necesidad de contratar personal nuevo.	○			180		12,81		
3	Realiza un comunicado al Gerente para la contratación	○			5		0,36		
4	Convoca al directorio para analizar la necesidad del personal			D		5		0,30	
5	Determina las vacantes y cambios a realizarse		○		15		3,41		
6	Emite un comunicado para la contratación del personal			D		20		1,22	
7	Recepta las carpetas de aspirantes			○	20		1,22		
8	Se realizar determinadas pruebas a los aspirantes			D		20		1,22	
9	Analiza el mejor perfil		□			20		4,55	
10	Selecciona y contrata al personal	○			10		0,71		
Total					230	65	18,51	7,28	
Eficiencias					77,97%		71,76%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{230}{230 + 65}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 77,97\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{18,506}{18,506 + 7,282}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 71,76\%$$

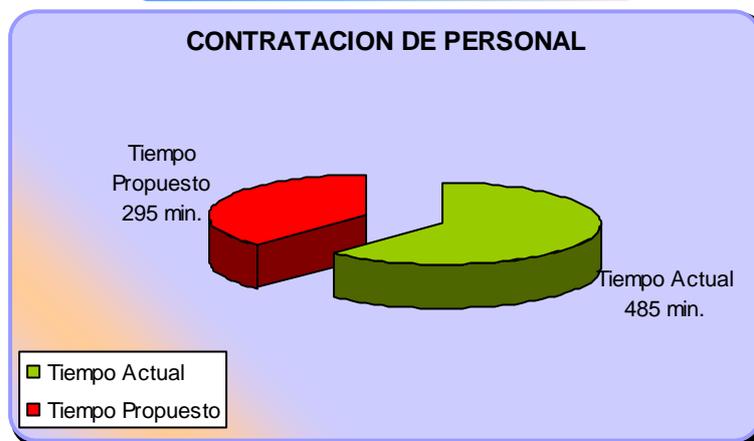
Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 77,97%, y una eficiencia de costo del 71,76%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

FORMULARIO N° 41
HOJA DE MEJORAMIENTO (CONTRATACION PERSONAL)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."				Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO				PH0101	
ÁREA		PROCESO		SUBPROCESO	
Administrativo		Administración		Contratación Personal	
Problemas detectados:					
El tiempo en el que se tomaban las pruebas a los aspirantes era demasiado. Los accionistas, conductores y ayudantes no tenían conocimiento del personal nuevo que existía, ni de sus funciones					
Soluciones propuestas:					
Se disminuyó el tiempo de pruebas a los aspirantes. Por medio de un informe se hace conocer el personal contratado y se detalla cada una de las funciones a cumplir.					
Tiempo (minutos):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
375	110	230	65	145	45
Costos (\$):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
30,82	22,78	18,51	7,28	12,32	15,49
Eficiencia en tiempo:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
77,32%		77,97%		0,65%	
Eficiencia en costos:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
57,51%		71,76%		14,25%	
Frecuencia: 1 veces al año					
Ahorro esperado por año:					
Tiempo (min.)			Costo (\$)		
190			27,81		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

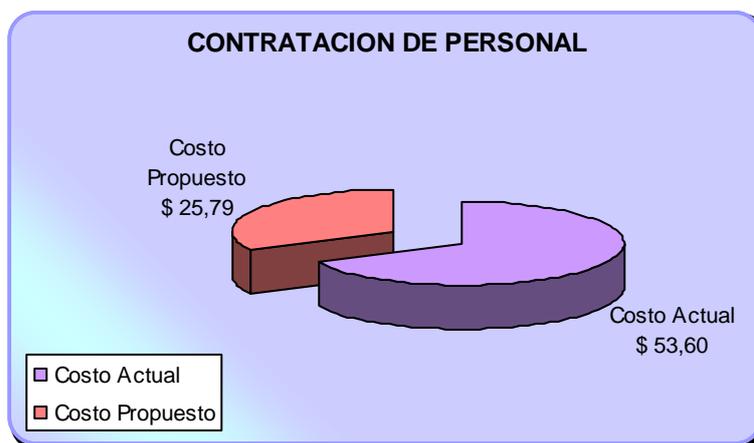
GRAFICO N° 76
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
CONTRATACION PERSONAL



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El tiempo que se ahorra en el subproceso de Contratación de Personal es de 190 minutos, tiempo que se puede utilizar en la realización de otras actividades en pro de la Compañía.

GRAFICO N° 77
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
CONTRATACION PERSONAL



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En el subproceso de Contratación de Personal existe un ahorro económico de \$ 27,81; el cual se lo podría utilizar en la realización de varias actividades.

☞ Capacitación al Personal

FORMULARIO N° 42
HOJA ISO (CAPACITACION PERSONAL)

COMPANÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PH0102
HOJA ISO		Página: 1
Objetivo: Capacitar al personal para prestar un excelente servicio al usuario.		
Alcance: Abarca desde la identificación de la necesidad de capacitar al personal hasta obtener personal capacitado para desempeñar de mejor manera sus labores.		
ÁREA Administrativo	PROCESO Administración	SUBPROCESO Capacitación Personal
II°	Responsable	Actividad
1	Inspector	Identifica la necesidad de capacitación al personal
2	Inspector	Comunica al Directorio la necesidad de la capacitación
3	Inspector	Busca diferentes conferencistas
4	Contador	Realiza el presupuesto
5	Inspector	Selecciona al mejor conferencista
6	Secretario	Realiza la contratación del conferencista
7	Secretario	Convoca a una sesión al personal
8	Gerente	Inicia el curso de capacitación
Conceptos: Capacitación al Personal: Es el proceso en el cual se realizan todas las actividades necesarias para la capacitación del personal.		
Formularios: Convocatoria para sesión a conductores y ayudantes		
Elaborado por: Fernanda Torres Tufiño	Revisado por: Dr. Danilo Torres Castillo	Aprobado por: Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M 3 F E 2 C 1 Total 6	Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

DOCUMENTO N° 8
MEMORANDO (CAPACITACION PERSONAL)

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “TURISMO S.A.”

MEMORANDO N°

DE: Sr. Gerente

PARA: Sres. Conductores y Ayudantes

ASUNTO: Curso de Capacitación

FECHA:

Por medio del presente, me permito comunicar a ustedes Sres. Conductores y Ayudantes de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” que, el día.....de..... del....., deberán asistir de forma obligatoria a la sesión que se celebrara en las instalaciones de la Compañía, con la finalidad de dictar un curso de capacitación con el tema

Atentamente,

Sr.

GERENTE GENERAL

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 43
FLUJO DIAGRAMACION (CAPACITACION PERSONAL)

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."										Código
FLUJODIAGRAMACIÓN										PH0102
AREA Administrativo			PROCESO Administración			SUBPROCESO Capacitación Personal				
Entrada: Identificar las necesidades de capacitación al personal						Salida: Inicia el curso de capacitación				
Responsables: Inspector, Contador, Secretario, Gerente										
Frecuencia: 2 veces al año						Tiempo: 115 minutos		Costo: \$ 8,05		
N°	Actividad	I	Cn	S	Gg	Tiempo		Costo		Observ.
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio	○								
2	Identifica la necesidad de capacitación al personal	○				45		3,20		
3	Comunica al Directorio la necesidad de la capacitación	○				5		0,36		
4	Busca diferentes conferencistas	D					20		1,42	
5	Realiza el presupuesto		○			10		0,65		
6	Selecciona al mejor conferencista	D					20		1,42	
7	Realiza la contratación del conferencista			○		5		0,30		
8	Convoca a una sesión al personal			D			5		0,30	
9	Inicia el curso de capacitación				○	5		0,39		
Total						70	45	4,90	3,15	
Eficiencias						60,87%		60,88%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{70}{70 + 45}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 60,87\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{4,902}{4,902 + 3,151}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 60,88\%$$

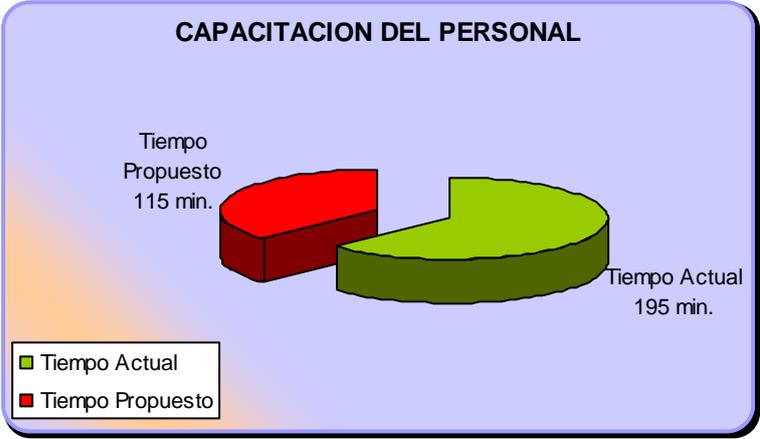
Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 60,87%, y una eficiencia de costo del 60,88%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

FORMULARIO N° 44
HOJA DE MEJORAMIENTO (CAPACITACION PERSONAL)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."					Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO					PH0102	
AREA		PROCESO			SUBPROCESO	
Administrativo		Administración			Capacitación Personal	
Problemas detectados:						
No se realizaba el respectivo análisis, de la necesidad de capacitación El Gerente no se encontraba presente al momento de realizar la capacitación.						
Soluciones propuestas:						
El inspector se encarga de buscar las necesidades para realizar una capacitación. Durante toda la capacitación a los empleados el gerente se encuentra presente.						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
85	110	70	45	15	65	
Costos (\$):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
6,15	11,48	4,90	3,15	1,25	8,33	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
43,59%		60,87%		17,28%		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
34,89%		60,88%		25,98%		
Frecuencia: 2 veces al año						
Ahorro esperado por año:						
Tiempo (min.)			Costo (\$)			
160			19,17			

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

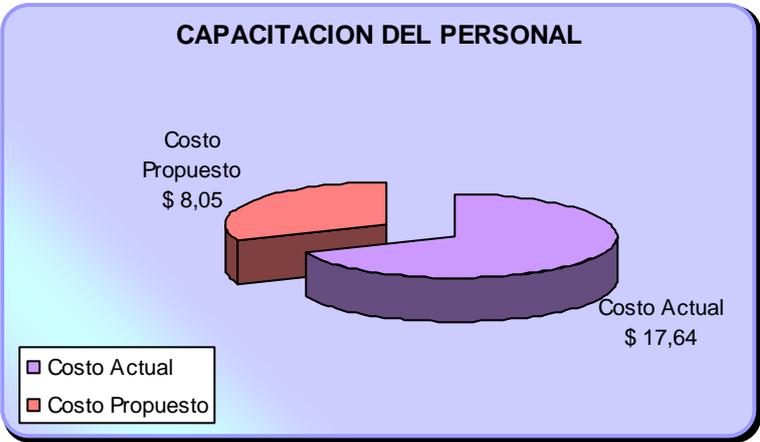
GRAFICO N° 78
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
CAPACITACION PERSONAL



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El ahorro que se ha obtenido en el subproceso de Capacitación al Personal es de 80 minutos, tiempo que se puede utilizar en las actividades de los subprocesos que se crearon.

GRAFICO N° 79
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
CAPACITACION PERSONAL



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Se puede ver en el grafico que se obtuvo un ahorro de \$9,59 en el subproceso de Capacitación al Personal, ahorro que se puede utilizar en las actividades creadas.

☞ Evaluación al Personal

FORMULARIO N° 45
HOJA ISO (EVALUACION PERSONAL)

COMPANÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PH0103
HOJA ISO		Página: 1
Objetivo: Conocer el nivel de eficiencia del personal al desarrollar cada una de las actividades.		
Alcance: Abarca desde la implantación de los objetivos hasta emitir el informe de la evaluación.		
ÁREA Administrativo	PROCESO Administración	SUBPROCESO Evaluación Personal
II°	Responsable	Actividad
1	Gerente	Implantar objetivos para cada una de las áreas
2	Gerente	Establecer indicadores para cada área
3	Gerente	Motivar al personal
4	Inspector	Controlar el desempeño de cada empleado
5	Secretario	Presentar un informe a los accionistas de la evaluación realizada
Conceptos: Evaluación al Personal: Este proceso permite conocer que tan eficientes son los empleados que laboran dentro de ella.		
Formularios: Informe de la evaluación realizada al personal		
Elaborado por: Fernanda Torres Tufiño	Revisado por: Dr. Danilo Torres Castillo	Aprobado por: Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M F E C Total	Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007
	0	

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

I N F O R M E

Sangolquí,

DE: Sr....., INSPECTOR CIA. TURISMO

PARA: Sres. Accionistas, Conductores, Ayudantes

ASUNTO: Resultado Evaluación

Por medio del presente les extiendo mis cordiales saludos a ustedes Sres. Accionistas, Conductores y Ayudantes de la Compañía de Transportes "TURISMO S.A.", y me permito informar que los resultados de la evaluación realizada a los Sres. Conductores y Ayudantes fueron los siguientes:

.....
.....
.....
.....

Particular que pongo en su conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,

Sr.....

INSPECTOR

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 46
FLUJO DIAGRAMACION (EVALUACION PERSONAL)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."								Código	
FLUJODIAGRAMACIÓN								PH0103	
ÁREA			PROCESO			SUBPROCESO			
Administrativo			Administración			Evaluación del Personal			
Entrada: Implantación de objetivos por áreas						Salida: Informe de la evaluación realizada			
Responsables: Gerente, Inspector, Secretario									
Frecuencia: 12 veces al año						Tiempo: 110 minutos		Costo: \$ 8,40	
N°	Actividad	Gg	I	S	Tiempo		Costo		Observ.
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio								
2	Implantar objetivos para cada una de las áreas				60		4,69		
3	Establecer indicadores para cada área				15		1,17		
4	Motivar al personal				15		1,17		
5	Controlar el desempeño de cada empleado					15		1,07	
6	Presentar un informe a los accionistas de la evaluación realizada				5		0,30		
Total					95	15	7,33	1,07	
Eficiencias					86,36%		87,29%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{95}{95 + 15}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 86,36\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{7,335}{7,335 + 1,068}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 87,29\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 86,36%, y una eficiencia de costo del 87,29%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

FORMULARIO N° 47
HOJA DE MEJORAMIENTO (EVALUACION PERSONAL)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."				Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO				PH0103	
AREA		PROCESO		SUBPROCESO	
Administrativo		Administración		Evaluación Personal	
Problemas detectados:					
Este proceso no se encontraba estipulado, por lo tanto no se podía evaluar al personal. Era imposible medir el desempeño de los empleados por áreas y puestos de trabajo.					
Soluciones propuestas:					
La existencia de este proceso, va a permitir evaluar a cada uno de los empleados. El empleado se encontrara en un nivel de desempeño eficiente.					
Tiempo (minutos):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		95	15	95	15
Costos (\$):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		7,33	1,07	7,33	1,07
Eficiencia en tiempo:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
		86,36%		86,36%	
Eficiencia en costos:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
		87,29%		87,29%	
Frecuencia: 12 veces al año					
Tiempo y Costo esperado por año:					
Tiempo (min.)			Costo (\$)		
1.320			100,83		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 80
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
EVALUACION PERSONAL



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Este subproceso fue creado y el tiempo que se utilizara en ejecutar cada una de las actividades es de 110 minutos.

GRAFICO N° 81
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
EVALUACION PERSONAL



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El costo necesario para la creación de este subproceso es de \$ 8,40; y esto se conseguirá del ahorro que existe en los procesos mejorados.

5.3.3.2. Proceso Financiero

⇒ Elaboración, Ejecución y Evaluación del Presupuesto

FORMULARIO N° 48
HOJA ISO (ELAB., EJEC. Y EVALUC. PRESUPUESTOS)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PH0201
HOJA ISO		Página: 1
Objetivo: Proyectar todos los ingresos y egresos que se realizara en el siguiente año.		
Alcance: Abarca desde una convocatoria al Directorio hasta la elaboración del presupuesto.		
ÁREA Financiero	PROCESO Financiero	SUBPROCESO Elabor., Ejec. y Eval. Presupuesto
N°	Responsable	Actividad
1	Secretario	Convoca a reunión al directorio
2	Directorio	Se reúne
3	Gerente	Se inicia la reunión de directorio
4	Secretario	Lee el orden del día
5	Contador	Presenta el ultimo balance
6	Directorio	Revisa los balances
7	Contador	Propone el nuevo presupuesto
8	Directorio	Evalúa la propuesta
9	Directorio	Añade o elimina rubros
10	Directorio	Aprueba el nuevo presupuesto
11	Contador	Presenta el presupuesto aprobado
Conceptos: Presupuesto: Es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo.		
Formularios: Convocatoria a los accionistas para presentar el presupuesto		
Elaborado por: Fernanda Torres Tufiño		Revisado por: Dr. Danilo Torres Castillo
		Aprobado por: Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M 3 F E 3 C 3 Total 9	Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “TURISMO S.A.”

MEMORANDO N°

DE: Sr. Gerente

PARA: Sres. Accionistas

ASUNTO: Presentación Presupuesto

FECHA:.....

Por medio del presente, me permito comunicar a ustedes Sres. Accionistas de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” que, el día.....de..... del....., deberán asistir de forma obligatoria a la sesión que se celebrara en las instalaciones de la Compañía, con la finalidad de dar a conocer el presupuesto para el presente año. Adjunto presupuesto.

Atentamente,

Sr.....

GERENTE GENERAL

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 49
FLUJO DIAGRAMACION (ELAB.. EJEC. Y EVALUC. PRESUPUESTOS)

COMPañA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."										Código
FLUJODIAGRAMACIÓN										PH0201
ÁREA			PROCESO				SUBPROCESO			
Financiero			Financiero				Elabor., Ejec. y Eval. Presupuesto			
Entrada: Convocatoria a reunión al directorio							Salida: Presentación del presupuesto aprobado			
Responsables: Secretario, Directorio, Contador										
Frecuencia: 1 vez al año							Tiempo: 120 minutos		Costo: \$ 20,81	
N°	Actividad	S	D	Cn	Gg	Tiempo		Costo		Observ.
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio	○								
2	Convoca a reunión al directorio	D					5		0,30	
3	Se reúne		D				45		10,23	
4	Se inicia la reunión de directorio				○		5		0,39	
5	Lee el orden del día	○					5		0,30	
6	Presenta el ultimo balance				○		5		0,32	
7	Revisa los balances		□				10		2,27	
8	Propone el nuevo presupuesto				○		15		0,97	
9	Evalúa la propuesta		□				10		2,27	1
10	Añade o elimina rubros		○				10		2,27	
11	Aprueba el nuevo presupuesto		○				5		1,14	
12	Presenta el presupuesto aprobado				○		5		0,32	2
Total						50	70	5,73	15,09	
Eficiencias						41,67%		27,52%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{50}{50 + 70}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 41,67\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{5,729}{5,729 + 15,086}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 27,52\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 41,67%, y una eficiencia de costo del 27,52%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

Observaciones:

1. La evaluación del presupuesto realizado, también lo hace el directorio.
2. El presupuesto realizado es presentado al los accionistas, por medio de una convocatoria a sesión, de forma obligatoria.

FORMULARIO N° 50
HOJA DE MEJORAMIENTO (ELAB., EJEC. Y EVALUAC. PRESUPUESTOS)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."				Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO				PH0201	
ÁREA Financiero		PROCESO Financiero		SUBPROCESO Elabor., Ejec. y Eval. Presupuesto	
Problemas detectados:					
El Gerente y el contador eran los encargados de realizar y evaluar el presupuesto para el año siguiente.					
Soluciones propuestas:					
El directorio, el gerente y el contador se encargan de realizar el respectivo presupuesto, luego de ello se encargan de convocar a sesión para dar a conocer a los accionistas, el nuevo presupuesto.					
Tiempo (minutos):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
78	170	50	70	28	100
Costos (\$):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
18,43	43,56	5,73	15,09	12,70	28,48
Eficiencia en tiempo:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
31,45%		41,67%		10,22%	
Eficiencia en costos:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
29,72%		27,52%		2,20%	
Frecuencia: 1 vez al año					
Ahorro esperado por año:					
Tiempo (min.)			Costo (\$)		
128			41,18		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 82
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
ELAB., EJEC. Y EVAL. PRESUPUESTO



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En la Elaboración, Ejecución y Evaluación del Presupuesto se obtuvo un ahorro de 128 minutos, este tiempo se lo puede utilizar en realizar actividades que requiera la empresa.

GRAFICO N° 83
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
ELAB. EJEC. Y EVAL. PRESUPUESTOS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El ahorro económico obtenido en este subproceso es de \$ 40,18; ahorro que se puede utilizar en los subprocesos creados.

☞ Elaboración y Presentación de Balances Financieros

FORMULARIO N° 51
HOJA ISO (FLAR Y PRES BALANCES FINANCIEROS)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PH0202
HOJA ISO		Página: 1
Objetivo: Mantener en regla la situación financiera de la Compañía de Transportes "TURISMO S.A."		
Alcance: Abarca desde la revisión del libro contable hasta obtener el respectivo Balance Financiero.		
ÁREA	PROCESO	SUBPROCESO
Financiero	Financiero	Elabor. y Present. Balan. Financiero
N°	Responsable	Actividad
1	Contador	Revisa los respectivos libros contables
2	Contador	Realiza el Balance Financiero
3	Contador	Realiza las observaciones respectivas
4	Contador	Explica cada uno de los rubros al Gerente
5	Gerente	Revisa cada uno de los rubros del Balance
6	Gerente	Guarda los respectivos balances para presentarlos en una sesión
Conceptos:		
Elaboración Balances Financieros: Es un analisis resumido de todos los ingresos y egresos que ha tenido la Compañía de Transportes "TURISMO S.A." cada año.		
Formularios:		
Convocatoria a los accionistas para presentar los balances financieros		
Elaborado por:		Aprobado por:
Fernanda Torres Tufiño		Dr. Gabriel Osorio Vargas
Revisado por:		Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007
Dr. Danilo Torres Castillo		
Cambios:	M 1	
	F	
	E 2	
	C 3	
	Total 6	

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES “TURISMO S.A.”

MEMORANDO N°

DE: Sr. Gerente

PARA: Sres. Accionistas

ASUNTO: Presentación Balances Financieros

FECHA:.....

Por medio del presente, me permito comunicar a ustedes Sres. Accionistas de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” que, el día.....de..... del....., deberán asistir de forma obligatoria a la sesión que se celebrara en las instalaciones de la Compañía, con la finalidad de dar a conocer el Balance Financiero.

Atentamente,

Sr.....

GERENTE GENERAL

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 52
HOJA ISO (ELABO. Y PRES. BALANCES FINANCIEROS)

COMPañIA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."							Código	
FLUJODIAGRAMACIÓN							PH0202	
ÁREA		PROCESO		SUBPROCESO				
Financiero		Financiero		Elabor. y Present. Balan. Financiero				
Entrada: Revisar los respectivos libros contables				Salida: Guardar los balances para presentarlos				
Responsables: Contador, Gerente								
Frecuencia: 1 vez al año				Tiempo: 46 minutos		Costo: \$ 3,16		
N°	Actividad	Cn	Gg	Tiempo		Costo		Observ.
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio							
2	Revisa los respectivos libros contables				8		0,52	
3	Realiza el Balance Financiero			15		0,97		
4	Realiza las observaciones respectivas			5		0,32		
5	Explica cada uno de los rubros al Gerente			5		0,32		
6	Explica cada uno de los rubros al Gerente				5		0,39	1
7	Guarda los respectivos balances para presentarlos en una sesión				8		0,62	2
Total				33	13	2,25	0,91	
Eficiencias				71,74%		71,19%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{33}{33+13}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 71,74\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{2,248}{2,248+0,9010}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 71,19\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 71,74%, y una eficiencia de costo del 71,19%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

Observaciones:

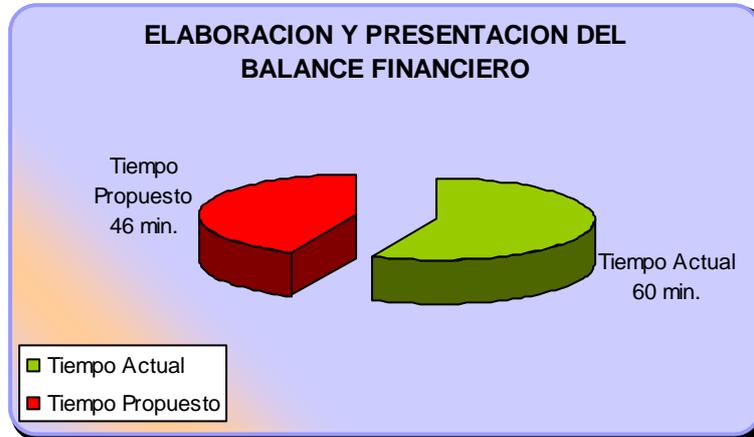
1. El Gerente se encarga de revisar el balance financiero presentado por el contador.
2. El balance financiero es presentado a los accionistas en sesión.

FORMULARIO N° 53
HOJA DE MEJORAMIENTO (ELAB. Y PRES. BALANCES FINANCIEROS)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."				Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO				PH0202	
ÁREA Financiero		PROCESO Financiero		SUBPROCESO Elab. y Pres. Balan. Financ.	
Problemas detectados:					
El contador era el encargado de realizar y revisar el balance financiero a ser presentado.					
Soluciones propuestas:					
El gerente verifica y aprueba el balance financiero que presento el contador.					
Tiempo (minutos):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
60	0	33	13	27	13
Costos (\$):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
3,90	0,00	2,25	0,91	1,65	0,91
Eficiencia en tiempo:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
100,00%		71,74%		28,26%	
Eficiencia en costos:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
100,00%		71,19%		28,81%	
Frecuencia: 1 vez al año					
Ahorro esperado por año:					
Tiempo (min.)			Costo (\$)		
14			0,74		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

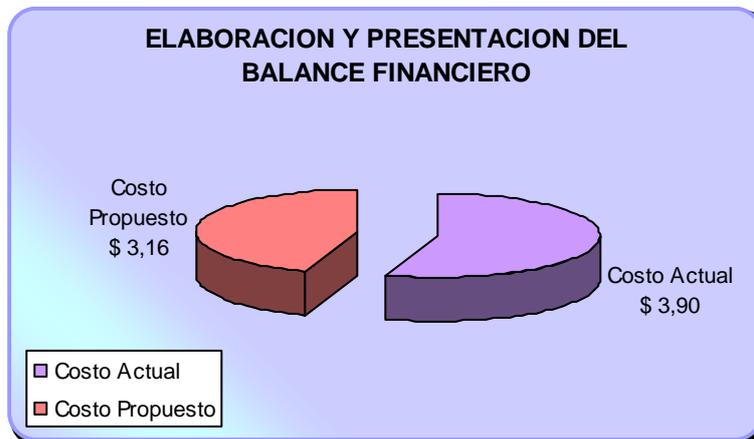
GRAFICO N° 84
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
ELAB. Y PRES. BALANCES FINANCIEROS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En el subproceso de Elaboración y Presentación de Balances Financieros existió un ahorro de 14 minutos, tiempo que se puede utilizar en actividades creadas.

GRAFICO N° 85
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
ELAB. Y PRES. BALANCES FINANCIEROS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En la grafica se puede ver que en el subproceso de Elaboración y Presentación de Balances Financieros existió un ahorro de \$ 0,74.

5.3.3.3. Proceso de Mantenimiento

☞ Mantenimiento de Oficinas

FORMULARIO N° 54
HOJA ISO (MANTENIMIENTO DE OFICINAS)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PH0301
H O J A I S O		Página: 1
Objetivo: Mantener en buen estado las instalaciones de la Compañía.		
Alcance: Abarca desde la realización de una lista de materiales hasta obtener el mantenimiento completo de las instalaciones.		
ÁREA Operativa	PROCESO Mantenimiento	SUBPROCESO Mantenimiento Oficinas
II°	Responsable	Actividad
1	Secretario	Realiza una lista del material necesario para el mantenimiento
2	Secretario	Solicita proformas a varios de los proveedores
3	Secretario	Recibe las respectivas proformas
4	Secretario	Analiza la mejor cotización
5	Secretario	Escoge la mejor cotización
6	Gerente	Aprueba la cotización
7	Conserje	Compra los materiales necesarios
8	Conserje	Realiza el mantenimiento
Conceptos:		
Mantenimiento de oficina: Es la limpieza física de las instalaciones de la Compañía de Transportes "TURISMO S.A."		
Elaborado por: Fernanda Torres Tufiño	Revisado por: Dr. Danilo Torres Castillo	Aprobado por: Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	Lugar y Fecha:	
M	Sangolquí, Febrero del 2007	
F		
E		
C		8
Total		8

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 55
FLUJO DIAGRAMACION (MANTENIMIENTO DE OFICINAS)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."								Código	
FLUJODIAGRAMACIÓN								PH0301	
AREA		PROCESO			SUBPROCESO				
Operativa		Mantenimiento			Mantenimiento Oficinas				
Entrada: Realizar lista de materiales necesarios para el mantenimiento					Salida: Realizar el mantenimiento				
Responsables: Secretario, Gerente, Conserje									
Frecuencia: 48 veces al año					Tiempo: 106 minutos		Costo: \$ 6,15		
N°	Actividad	S	Gg	Cs	Tiempo		Costo		Observ.
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Inicio								
2	Realiza una lista del material necesario para el mantenimiento				10		0,61		
3	Solicita proformas a varios de los proveedores				10		0,61		
4	Recibe las respectivas proformas					5		0,30	
5	Analiza la mejor cotización					11		0,67	
6	Escoge la mejor cotización				10		0,61		
7	Aprueba la cotización				5		0,39		1
8	Compra los materiales necesarios				15		0,81		
9	Realiza el mantenimiento				40		2,15		
Total					90	16	5,17	0,97	
Eficiencias					84,91%		84,18%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{Tiempo\ Que\ Agrega\ Valor}{Tiempo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = \frac{90}{90 + 16}$$

$$Eficiencia\ de\ Tiempo = 84,91\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{Costo\ Que\ Agrega\ Valor}{Costo\ Total\ del\ Proceso}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = \frac{5,173}{5,173 + 0,972}$$

$$Eficiencia\ de\ Costo = 84,18\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 84,91%, y una eficiencia de costo del 84,18%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

Observaciones:

1. El Gerente es el único encargado de aprobar las cotizaciones presentadas por los proveedores, para realizar el mantenimiento de las oficinas.

FORMULARIO N° 56
HOJA DE MEJORAMIENTO (MANTENIMIENTO DE OFICINAS)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."				Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO				PH0301	
ÁREA Operativa		PROCESO Mantenimiento		SUBPROCESO Mantenimiento Oficinas	
Problemas detectados:					
Las cotizaciones presentadas para el mantenimiento de la oficina lo elegía el secretario					
Soluciones propuestas:					
Las cotizaciones son aprobadas por el Gerente.					
Tiempo (minutos):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		90	16	90	16
Costos (\$):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		5,17	0,97	5,17	0,97
Eficiencia en tiempo:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
		84,91%		84,91%	
Eficiencia en costos:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
		84,18%		84,18%	
Frecuencia: 48 veces al año					
Tiempo y Costo esperado por año:					
Tiempo (min.)			Costo (\$)		
5.088			294,98		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 86
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
MANTENIMIENTO DE OFICINAS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El subproceso de Mantenimiento de Oficinas fue creado, y el tiempo a utilizarse en cada una de las actividades es de 106 minutos.

GRAFICO N° 87
ANALISIS COSTO ACTUAL Y PROPUESTO
MANTENIMIENTO DE OFICINAS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

El costo requerido para realizar cada una de las actividades de Mantenimiento de Oficinas es de \$ 6,15.

☞ Mantenimiento de Unidades

FORMULARIO N° 57
HOJA ISO (MANTENIMIENTO UNIDADES)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."		Código: PH0302
HOJA ISO		Página: 1
Objetivo: Mantener en óptimas condiciones a cada una de las unidades, con el fin de prestar un mejor servicio al usuario.		
Alcance: Abarca desde que el conductor srealiza la lista de materiales para la unidad hasta que se realiza el respectivo mantenimiento de la misma.		
ÁREA Operativa		PROCESO Mantenimiento
		SUBPROCESO Mantenimiento Unidades
II°	Responsable	Actividad
1	Conductor	Realiza una lista de los materiales y repuestos necesarios
2	Conductor	Entrega la lista de los repuestos y materiales que necesita
3	Secretario	Solicita proformas a varios proveedores que tiene la Compañía
4	Secretario	Recibe las proformas
5	Secretario	Entrega las proformas al conductor
6	Conductor	Analiza la mejor cotizacion
7	Conductor	Escoge la mejor cotizacion
8	Conductor	Solicita que se le realice el pedido de los materiales y repuestos
9	Secretario	Realiza el pedido
10	Secretario	Entrega lo requerido
11	Conductor	Realiza el mantenimiento
Conceptos:		
Mantenimiento de unidades: Mantener as las unidades en buen estado, tanto en limpieza como en mantenimieto.		
Elaborado por: Fernanda Torres Tufiño		Revisado por: Dr. Danilo Torres Castillo
		Aprobado por: Dr. Gabriel Osorio Vargas
Cambios:	M F E C Total	Lugar y Fecha: Sangolquí, Febrero del 2007
	11 11	

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

FORMULARIO N° 58
FLUJO DIAGRAMACION (MANTENIMIENTO UNIDADES)

COMPañIA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."							Código	
FLUJODIAGRAMACIÓN							PH0302	
ÁREA		PROCESO		SUBPROCESO				
Operativa		Mantenimiento		Mantenimiento unidades				
Entrada: Realizar lista de materiales y repuestos necesarios				Salida: Realizar el mantenimiento				
Responsables: Conductor, Secretario								
Frecuencia: 48 veces al año				Tiempo: 109 minutos		Costo: \$ 7,63		
N°	Actividad	C	S	Tiempo		Costo		Observ.
				AV	NAY	AV	NAY	
1	Inicio	○						
2	Realiza una lista de los materiales y repuestos necesarios	○		5		0,37		
3	Entrega la lista de los repuestos y materiales que necesita	D			5		0,37	
4	Solicita proformas a varios proveedores que tiene la Compañía		○	10		0,61		
5	Recibe las proformas		D		5		0,30	
6	Entrega las proformas al conductor		D		5		0,30	
7	Analiza la mejor cotización	□			10		0,74	
8	Escoge la mejor cotización	○		6		0,44		
9	Solicita que se le realice el pedido de los materiales y repuestos	○		10		0,74		
10	Realiza el pedido		○	8		0,49		
11	Entrega lo requerido		○	5		0,30		
12	Realiza el mantenimiento	○		40		2,96		
Total				84	25	5,91	1,72	
Eficiencias				77,06%		77,48%		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Cálculo de la Eficiencias

↪ Eficiencia de Tiempo

$$\text{Eficiencia de Tiempo} = \frac{\text{Tiempo Que Agrega Valor}}{\text{Tiempo Total del Proceso}}$$
$$\text{Eficiencia de Tiempo} = \frac{84}{84 + 25}$$
$$\text{Eficiencia de Tiempo} = 77,06\%$$

↪ Eficiencia de Costo

$$\text{Eficiencia de Costo} = \frac{\text{Costo Que Agrega Valor}}{\text{Costo Total del Proceso}}$$
$$\text{Eficiencia de Costo} = \frac{5,909}{5,909 + 1,717}$$
$$\text{Eficiencia de Costo} = 77,48\%$$

Se obtuvo una eficiencia de tiempo del 77,06%, y una eficiencia de costo del 77,48%, lo que quiere decir que de todo el proceso solo este porcentaje es el que agrega valor tanto en tiempo como en costos y esta representado por las actividades de operación.

FORMULARIO N° 59
HOJA DE MEJORAMIENTO (MANTENIMIENTO UNIDADES)

COMPañÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."				Código:	
HOJA DE MEJORAMIENTO				PH0302	
ÁREA Operativa		PROCESO Mantenimiento		SUBPROCESO Mantenimiento de unidades	
Problemas detectados: El tiempo que los conductores se tardaban en realizar el mantenimiento era demasiado.					
Soluciones propuestas: Se disminuyó el tiempo de realizar el mantenimiento a las unidades, con el objetivo de que la unidad pueda alcanzar a dar una vuelta más.					
Tiempo (minutos):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		84	25	84	25
Costos (\$):					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		5,91	1,72	5,91	1,72
Eficiencia en tiempo:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
		77,06%		77,06%	
Eficiencia en costos:					
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
		77,48%		77,48%	
Frecuencia: 48 veces al año					
Tiempo y Costo esperado por año:					
Tiempo (min.)			Costo (\$)		
5.232			366,03		

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 88
ANALISIS TIEMPO ACTUAL Y PROPUESTO
MANTENIMIENTO UNIDADES



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

Este Subproceso de Mantenimiento de Unidades fue creado, y el tiempo que se necesita para realizar cada una de las actividades es de 109 minutos.

GRAFICO N° 89
ANALISIS COSTOS ACTUAL Y PROPUESTO
MANTENIMIENTO UNIDADES



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

En este nuevo subproceso de Mantenimiento de Unidades se requiere un costo se \$ 7,63; para la realización de cada una de las actividades.

5.4. MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO

TABLA N° 54
MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO

No.	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA ANUAL	BENEFICIOS	
		Tiempo minut.	Costo (\$)	Eficienc. Tiem. (%)	Efic. Ct. (%)	Tiempo minut.	Costo (\$)	Eficienc. Tiem. (%)	Efic. Ct. (%)	Tiempo minut.	Costo (\$)	Eficienc. Tiem. (%)	Efic. Ct. (%)		Tiempo minut.	Costo (\$)
1	Rutas e Itinerarios	228	49,10	45,175%	38,218%	135	21,62	55,556%	40,747%	93	27,48	10,380%	2,528%	24	2.232	659,54
2	Decisiones	0	0,00	0,000%	0,000%	93	16,66	35,484%	23,085%	93	16,66	35,484%	23,085%	24	2.232	399,77
3	Instrucciones	0	0,00	0,000%	0,000%	70	11,02	71,429%	88,977%	70	11,02	71,429%	88,977%	12	840	132,28
4	Control Unidades	98	6,98	20,408%	20,408%	58	4,13	25,862%	25,862%	40	2,85	5,454%	5,454%	48	1.920	136,66
5	Control Rutas	0	0,00	0,000%	0,000%	66	3,55	30,303%	40,137%	66	3,55	30,303%	40,137%	12	792	42,56
6	Calificación ticket diario de trabajo	31	2,14	51,613%	50,089%	19	1,32	73,684%	72,962%	12	0,82	22,071%	22,873%	365	4.380	300,34
7	Preparación del Servicio	35	3,54	57,143%	41,765%	32	2,37	59,375%	59,375%	3	1,17	2,232%	17,610%	365	1.095	428,84
8	Entrega del Servicio	75	5,71	80,000%	76,825%	64	1,29	79,688%	31,961%	11	4,42	0,313%	44,864%	365	4.015	1.612,36
9	Contratación del Personal	485	53,60	77,320%	57,506%	295	25,79	77,966%	71,760%	190	27,81	0,647%	14,254%	1	190	27,81
10	Capacitación del Personal	195	17,64	43,590%	34,892%	115	8,05	60,870%	60,875%	80	9,58	17,280%	25,983%	2	160	19,17
11	Evaluación al Personal	0	0,00	0,000%	0,000%	110	8,40	86,364%	87,293%	110	8,40	86,364%	87,293%	12	1.320	100,83
12	Elab., Ejec. y Eval. Presupuesto	248	61,99	31,452%	29,724%	120	20,81	41,667%	27,523%	128	41,18	10,215%		1	128	41,18
13	Elabor. y Present. de Balan. Financ.	60	3,90	100,000%	100,000%	46	3,16	71,739%	71,185%	14	0,74	28,261%	28,815%	1	14	0,74
14	Mantenimiento Unidades y Oficinas	195	26,27	56,410%	56,410%	0	0,00	0,000%	0,000%	195	26,27	56,410%	56,410%	48	9.360	1.260,91
15	Mantenimiento de Oficinas	0	0,00	0,000%	0,000%	106	6,15	84,906%	84,181%	106	6,15	84,906%	84,181%	48	5.088	294,98
16	Mantenimiento de Unidades	0	0,00	0,000%	0,000%	109	7,63	77,064%	77,485%	109	7,63	77,064%	77,485%	48	5.232	366,03
TOTAL		1.650	230,86			1.438	141,94			1.320	195,72					
EFICIENCIAS PROMEDIO				563,111%	505,837%			931,955%	863,408%			538,811%	619,950%			
BENEFICIO TOTAL ESPERADO														7.990	3.151,11	

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

5.5. BENEFICIOS ESPERADOS

A continuación se analizará como es que se va a utilizar los beneficios obtenidos gracias al mejoramiento de los procesos de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”

5.5.1. ANALISIS DE LOS BENEFICIOS ESPERADOS

5.5.1.1. Proceso Gobernante

En lo que respecta a los procesos gobernantes hemos obtenido los siguientes resultados:

5.5.1.1.1. Planificación

☞ Rutas e Itinerarios: Este subproceso obtuvo un ahorro de 2.232 minutos y \$ 659,538, anualmente.

5.5.1.1.2. Dirección

☞ Decisiones: Este subproceso no tuvo ahorro, obtuvo un gasto de 2.232 minutos y \$ 399,766, en vista de que fue creado.

☞ Instrucciones: De igual manera en este subproceso se va a incurrir en un gasto de 840 minutos y \$ 132,283, anualmente, ya que también fue creado.

5.5.1.2. Proceso Productivo

5.5.1.2.1. Control

- ☞ Control Unidades: Dentro de este subproceso hubo un ahorro de 1.920 minutos y \$ 136,658, anualmente.
- ☞ Control Rutas: En este subproceso se va a obtener un gasto de 792 minutos, y \$ 42,560 anualmente, en vista de que se lo creo.
- ☞ Calificación ticket diario de trabajo: Dentro de este subproceso existió un ahorro de 4.380 minutos y \$ 300,344 anualmente.

5.5.1.2.2. Operativo

- ☞ Preparación del Servicio: En este subproceso existió un ahorro de 1.095 minutos y \$ 428,844, anualmente.
- ☞ Entrega del Servicio: Este subproceso muestra un ahorro de 4.015 minutos y \$ 1.612,357, anualmente.

5.5.1.3. Proceso Habilitante

5.5.1.3.1. Administración

- ☞ Contratación Personal: Dentro de este subproceso se encontró un ahorro de 190 minutos y \$ 27,811, anualmente.
- ☞ Capacitación Personal: En este subproceso se puede notar ahorro de 160 minutos y \$ 19,169, anualmente.
- ☞ Evaluación Personal: Este subproceso se lo creo y muestra un gasto de 1.320 minutos y \$ 100,827, anualmente.

5.5.1.3.2. Financiero

- ☞ Elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto: Este subproceso indica un ahorro de 128 minutos y \$ 41,176, anualmente.
- ☞ Elaboración y presentación de balances financieros: Dentro de este subproceso se puede apreciar un ahorro de 14 minutos y \$ 0,737, anualmente.

5.5.1.3.3. Mantenimiento

- ☞ Mantenimiento de oficinas: Este subproceso indica un gasto de 5.088 minutos y \$ 294,976, anualmente, ya que este fue creado.
- ☞ Mantenimiento de unidades: De igual manera este subproceso indica un gasto de 5.232 minutos y \$ 366,025 anualmente, ya que también fue creado.

5.5.2. UTILIZACION DEL BENEFICIO ESPERADO

Se obtuvo un ahorro total de tiempo de 7,990 minutos y un ahorro de costos de \$ 3.151,107 en todo el año a pesar de haber incrementado subprocesos y este ahorro se lo podría invertir en:

- ☞ Destinar fondos y tiempo para los 4 subprocesos creados.
- ☞ Se podría ampliar las instalaciones para que las todas las unidades puedan parquearse dentro de la misma.
- ☞ Invertir más tiempo en la inspección de las rutas de trabajo y en la calificación de tickets diarios, con la finalidad de que estos no sean alterados.

CAPITULO VI

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se propone el mejoramiento de la organización basado en procesos, para lo cual se utilizara las cadenas de valor empresarial determinando indicadores de gestión de cada proceso, también se precisa las responsabilidades y competencias y además la definición de cada uno de los puestos de trabajo.

6.1. CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO

“Una Cadena de Valor es la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final”.³⁵

Para identificar la cadena de valor de cada proceso, a continuación se muestra la clasificación de los procesos:

6.1.1. PROCESOS GOBERNANTES

Se encuentran a cargo de las máximas autoridades de la organización, relacionados directamente con la toma de decisiones de vital importancia. Y está fundamentado en principios y valores, misión y visión, objetivos, políticas y estrategias.

Los procesos gobernantes de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.” son los siguientes:

6.1.1.1. Planificación

☞ Rutas e Itinerarios

³⁵ <http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>

6.1.1.2. Dirección

- ☞ Decisiones
- ☞ Instrucciones

6.1.2. PROCESOS PRODUCTIVOS

Son aquellos en los cuales está inmersa la naturaleza de la empresa, agregan valor y se identifican con la finalidad de la empresa.

Los procesos productivos de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, son los siguientes:

6.1.2.1. Control

- ☞ Control Unidades
- ☞ Control Rutas
- ☞ Calificación ticket diario de trabajo

6.1.2.2. Operativo

- ☞ Preparación del Servicio
- ☞ Entrega del Servicio

6.1.3. PROCESOS HABILITANTES

Son aquellos que dan sustento de apoyo a los demás procesos y están fundamentados en procesos habilitantes de apoyo y de asesoría.

Los procesos habilitantes o de apoyo la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, son los siguientes:

6.1.3.1. Administración

- ☞ Contratación de Personal
- ☞ Capacitación del Personal
- ☞ Evaluación del Personal

6.1.3.2. Financiero

- ☞ Elaboración, Ejecución y Evaluación del Presupuesto
- ☞ Elaboración y Presentación de Balances Financieros

6.1.3.3. Mantenimiento

- ☞ Mantenimiento de las Oficinas
- ☞ Mantenimiento de las Unidades

A continuación se muestra la cadena de valor que corresponde a cada proceso de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”:

6.2. DISEÑO DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

“Es determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio. Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.”³⁶

³⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

6.3. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION POR CADA CADENA DE VALOR DEL RESPECTIVO PROCESO

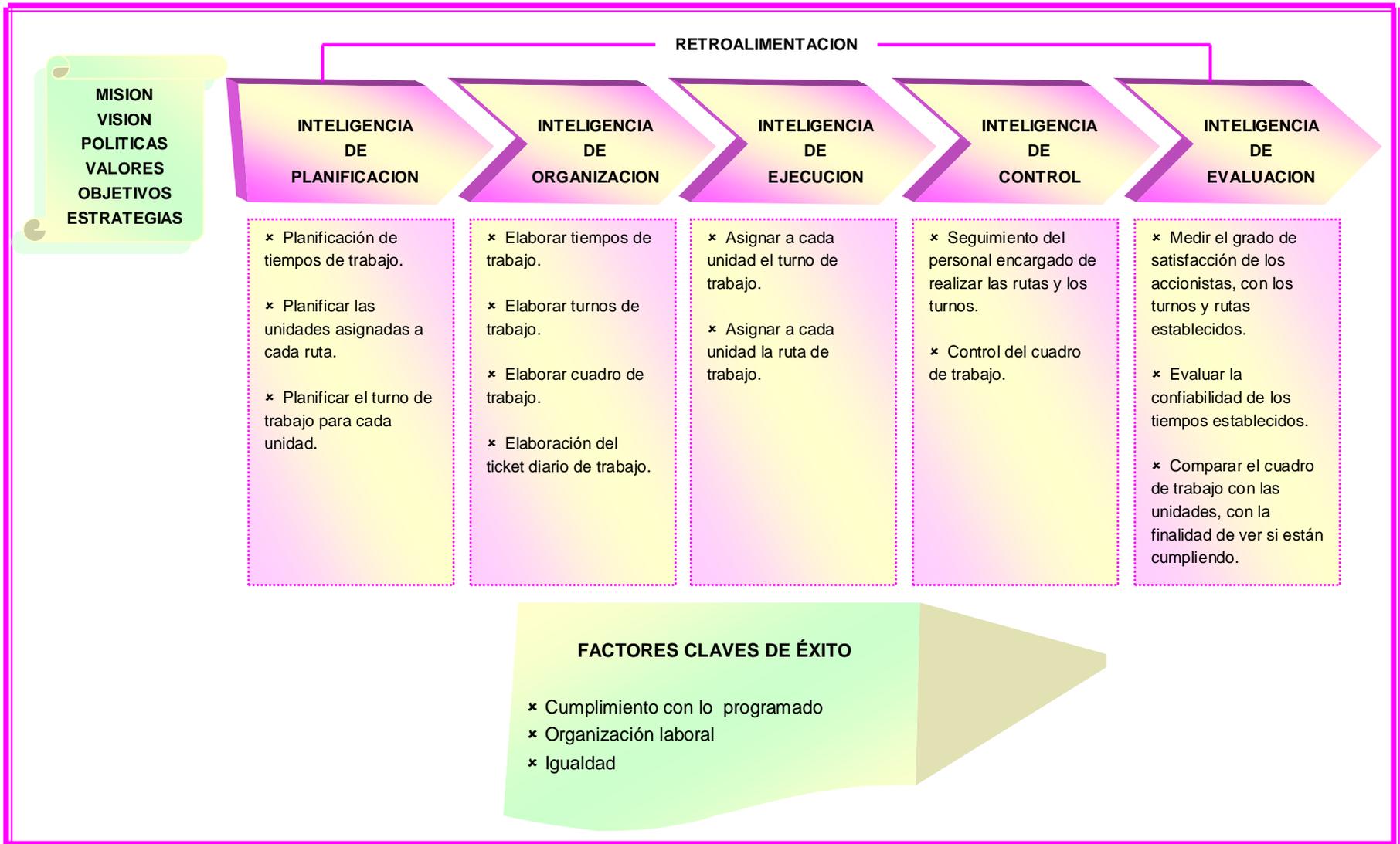
6.3.1. INDICADOR DE GESTION

“Valor que permite conocer el comportamiento de una empresa ante un determinado factor crítico de éxito para controlar su estado y su evolución.”³⁷

³⁷ <http://www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html>

PROCESOS GOBERNANTES

GRAFICO N° 90
CADENA DE VALOR
PLANIFICACION – RUTAS E ITINERARIOS



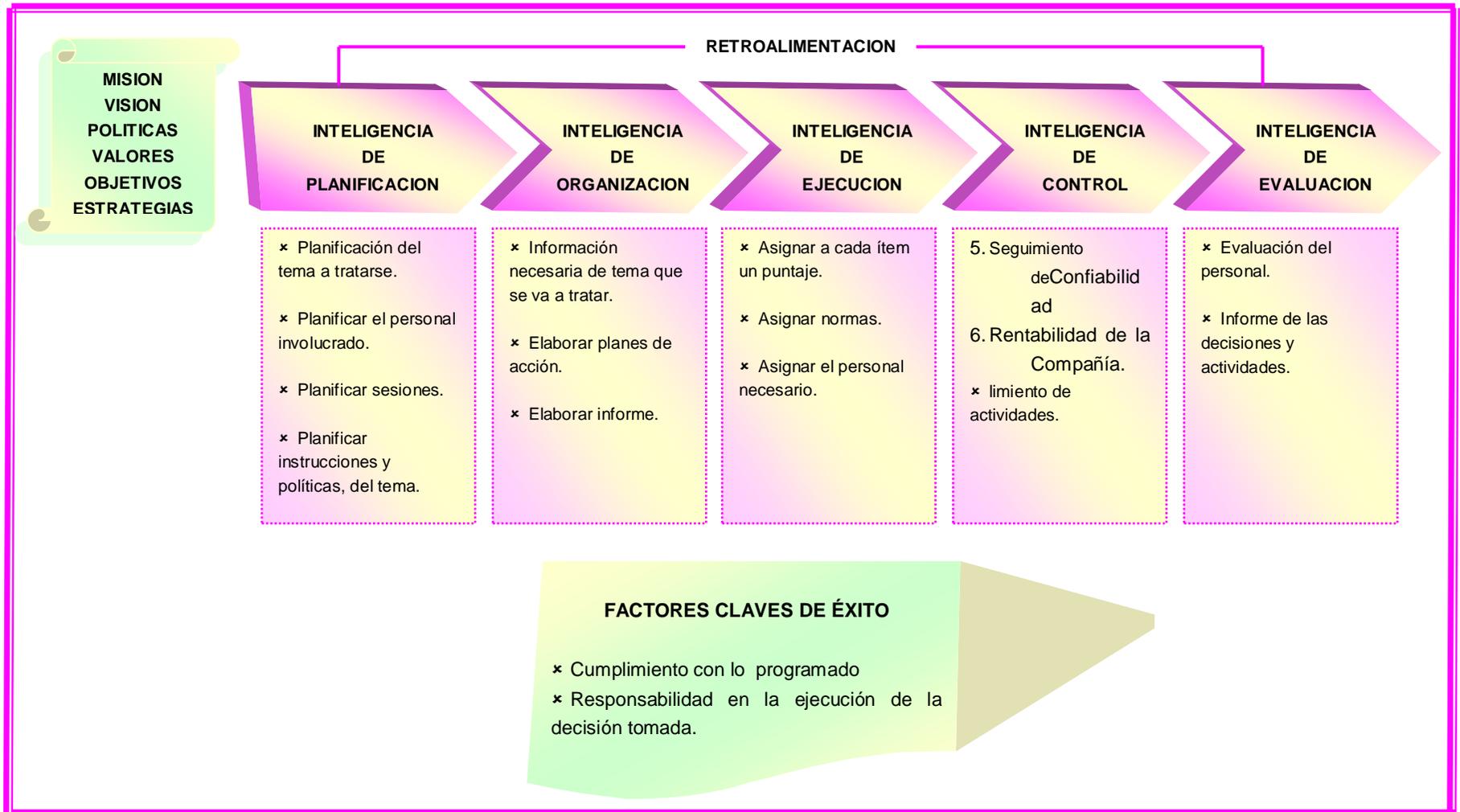
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 55
INDICADORES DE GESTION
PLANIFICACION – RUTAS E ITINERARIOS

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO GOBERNANTE PLANIFICACIÓN - RUTAS E ITINERARIOS			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Evaluación de número de conductores satisfechos con los turnos	Mide el número de conductores que se encuentran satisfechos con el turno, frente al número de conductores insatisfechos con el turno.	$\frac{\text{Unidades con turno correcto}}{\text{Cuadro de trabajo}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	MENSUALMENTE
2	Evaluación de número de conductores satisfechos con la ruta de trabajo	Mide el número de conductores que se encuentran satisfechos con la ruta de trabajo, frente al número de conductores insatisfechos con la ruta de trabajo.	$\frac{\text{Unidades en la ruta asignada}}{\text{Cuadro de trabajo}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	MENSUALMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 91
CADENA DE VALOR
DIRECCION - DECISIONES



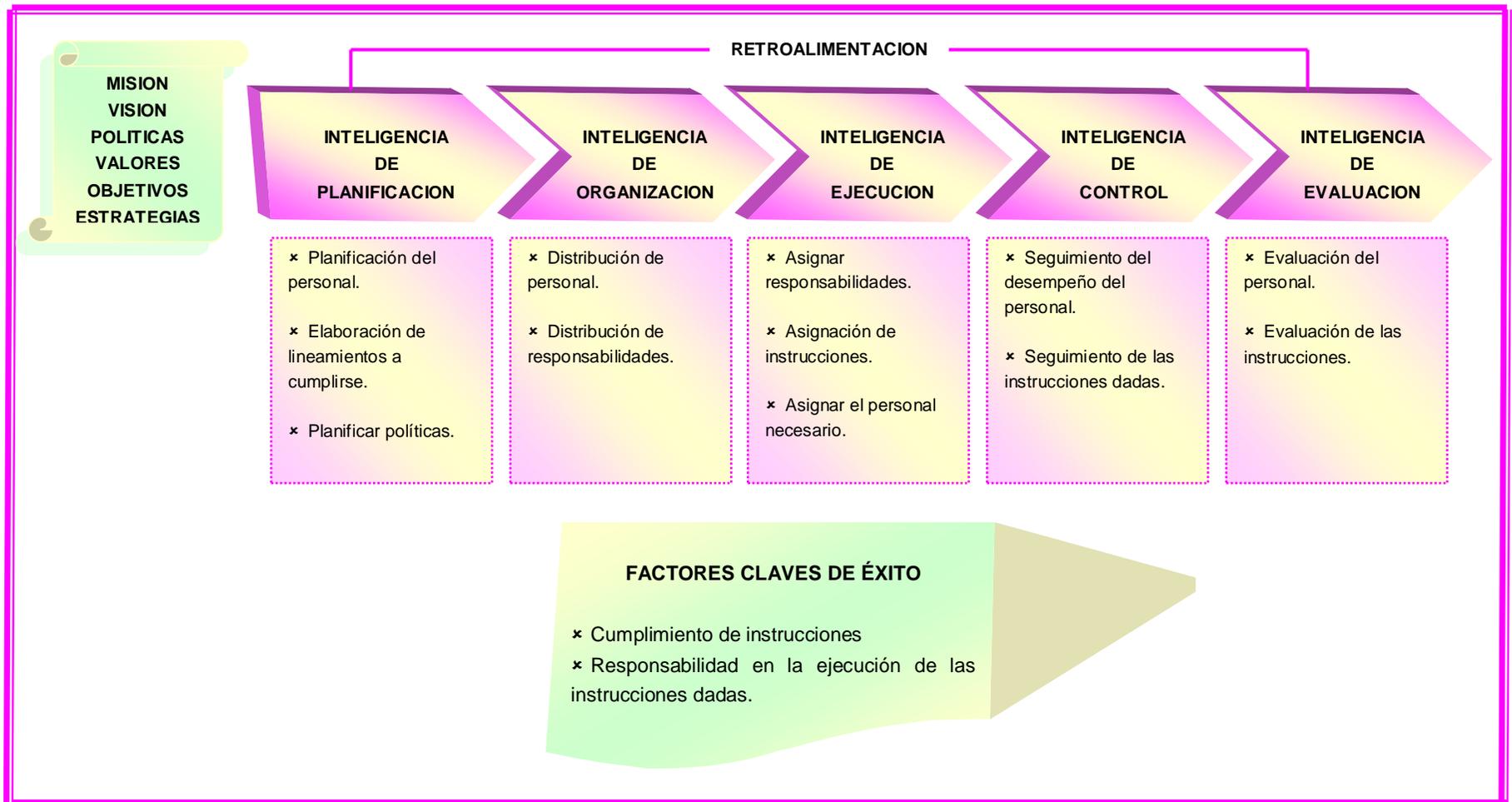
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 56
INDICADORES DE GESTION
DIRECCION - DECISIONES

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO GOBERNANTE DIRECCIÓN - DECISIONES			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Numero de actividades cumplidas	Mide el numero de actividades que se cumplieron frente al numero de actividades que se programaron.	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades programadas}}$	ÁREA ADMINISTRATIVA	GERENTE	MENSUALMENTE
2	Numero de problemas resueltos	Mide el número de problemas que se resolvieron frente a los problemas detectados.	$\frac{\text{Problemas Detectados}}{\text{Problemas Resueltos}}$	ÁREA ADMINISTRATIVA	GERENTE	TRIMESTRALMENTE
3	Numero de decisiones tomadas	Mide el número de problemas que se resolvieron frente a los problemas detectados.	$\frac{\text{Decisiones ejecutadas}}{\text{Decisiones Tomadas}}$	ÁREA ADMINISTRATIVA	GERENTE	TRIMESTRALMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 92
CADENA DE VALOR
DIRECCION - INSTRUCCIONES



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 57
INDICADORES DE GESTION
DIRECCION - INSTRUCCIONES

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO GOBERNANTE DIRECCIÓN - INSTRUCCIONES			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Índice de instrucciones	Mide el cumplimiento de las instrucciones realizadas sobre las instrucciones planificadas.	$\frac{\text{Instrucciones Ejecutadas}}{\text{Instrucciones Planificadas}}$	ÁREA ADMINISTRATIVA	PRESIDENTE	MENSUALMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

PROCESOS PRODUCTIVOS

**GRAFICO N° 93
CADENA DE VALOR
CONTROL – CONTROL UNIDADES**



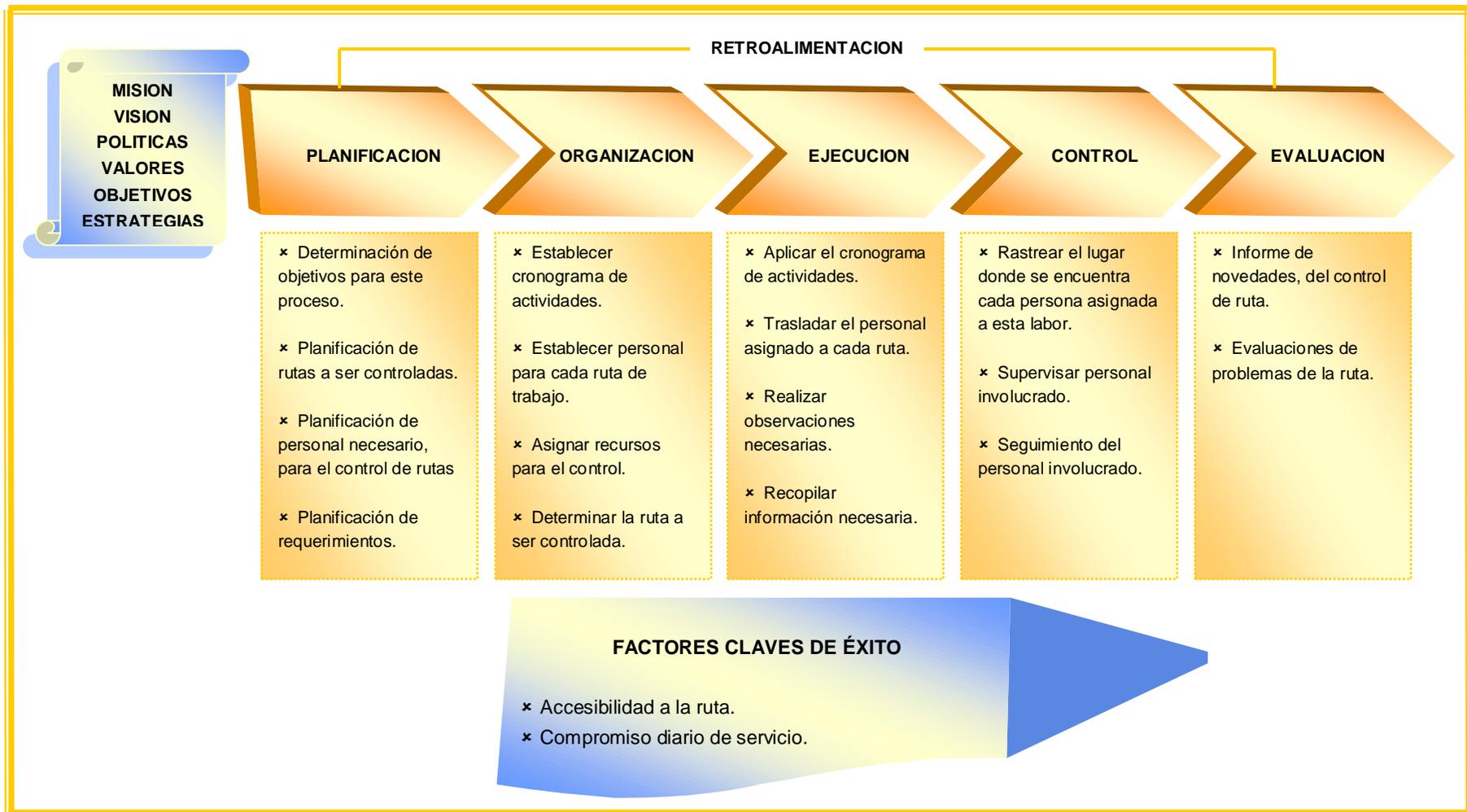
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 58
INDICADORES DE GESTION
CONTROL – CONTROL UNIDADES

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO CONTROL - CONTROL UNIDADES			
Nº.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Evaluación de las unidades en buen estado	Mide el número de unidades que se encuentran aptas para prestar el servicio.	$\frac{\text{Unidades en buenas condiciones}}{\text{Número total de unidades}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	SEMANALMENTE
2	Evaluación de las unidades en mal estado	Mide el número de unidades que se encuentran en mal estado.	$\frac{\text{Unidades en malas condiciones}}{\text{Número total de unidades}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	SEMANALMENTE
3	Evaluación de la presentación del conductor y ayudante	Mide el número de empleados que tienen una presencia impecable al momento de prestar el servicio.	$\frac{\text{Empleados con buena presencia}}{\text{Total empleados}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	SEMANALMENTE
4	Evaluación de la presentación del conductor y ayudante	Mide el número de empleados que tienen una mala presencia para la prestación del servicio.	$\frac{\text{Empleados con mala presencia}}{\text{Total empleados}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	DIARIAMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

**GRAFICO N° 94
CADENA DE VALOR
CONTROL – CONTROL RUTAS**



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 59
INDICADORES DE GESTION
CONTROL – CONTROL RUTAS

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO CONTROL - CONTROL RUTAS			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Evaluación de accesibilidad sin problemas a la ruta	Mide el número de unidades que pudieron ingresar sin problemas a esta ruta frente al informe del Inspector.	$\frac{\text{Unidad sin problemas}}{\text{Total de Unidades en esa ruta}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	MENSUALMENTE
2	Evaluación de accesibilidad con problemas a la ruta	Mide el número de unidades que ingresaron con problemas a esta ruta frente al informe del Inspector.	$\frac{\text{Unidad con problemas}}{\text{Total de Unidades en esa ruta}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	MENSUALMENTE
3	Evaluación del número de unidades que prestan el servicio en cierta ruta	Mide el número de unidades que tienen que presta servicio en esta ruta frente al número de unidades asignadas.	$\frac{\text{Unidades que prestan servicio en la ruta}}{\text{Total de unidades asignadas esa ruta}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	DIARIAMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

**GRAFICO N° 95
CADENA DE VALOR
CONTROL – CALIFICACION TICKET DIARIO**



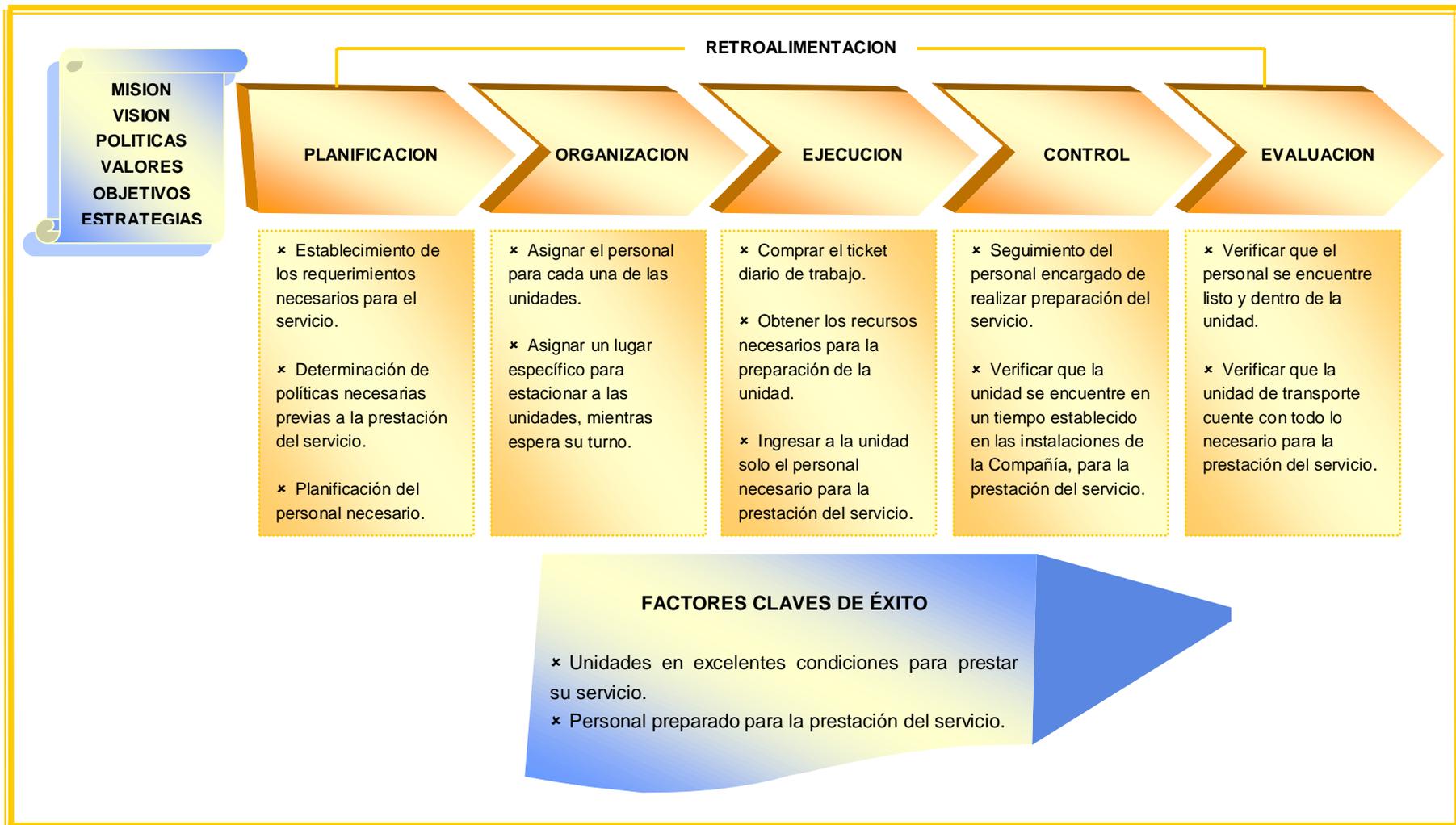
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 60
INDICADORES DE GESTION
CONTROL – CALIFICACION TICKET DIARIO

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO CONTROL - CALIFICACIÓN TICKET DIARIO DE TRABAJO			
Ho.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Evaluación del tiempo de trabajo	Este indicador evalúa el tiempo que cada unidad se ha demorado y permite ver si existe multas en cada ticket de trabajo.	$\frac{\text{Tiempo de Trabajo de cada unidad}}{\text{Tiempo estándar}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	DIARIAMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 96
CADENA DE VALOR
OPERATIVO – PREPARACION DEL SERVICIO



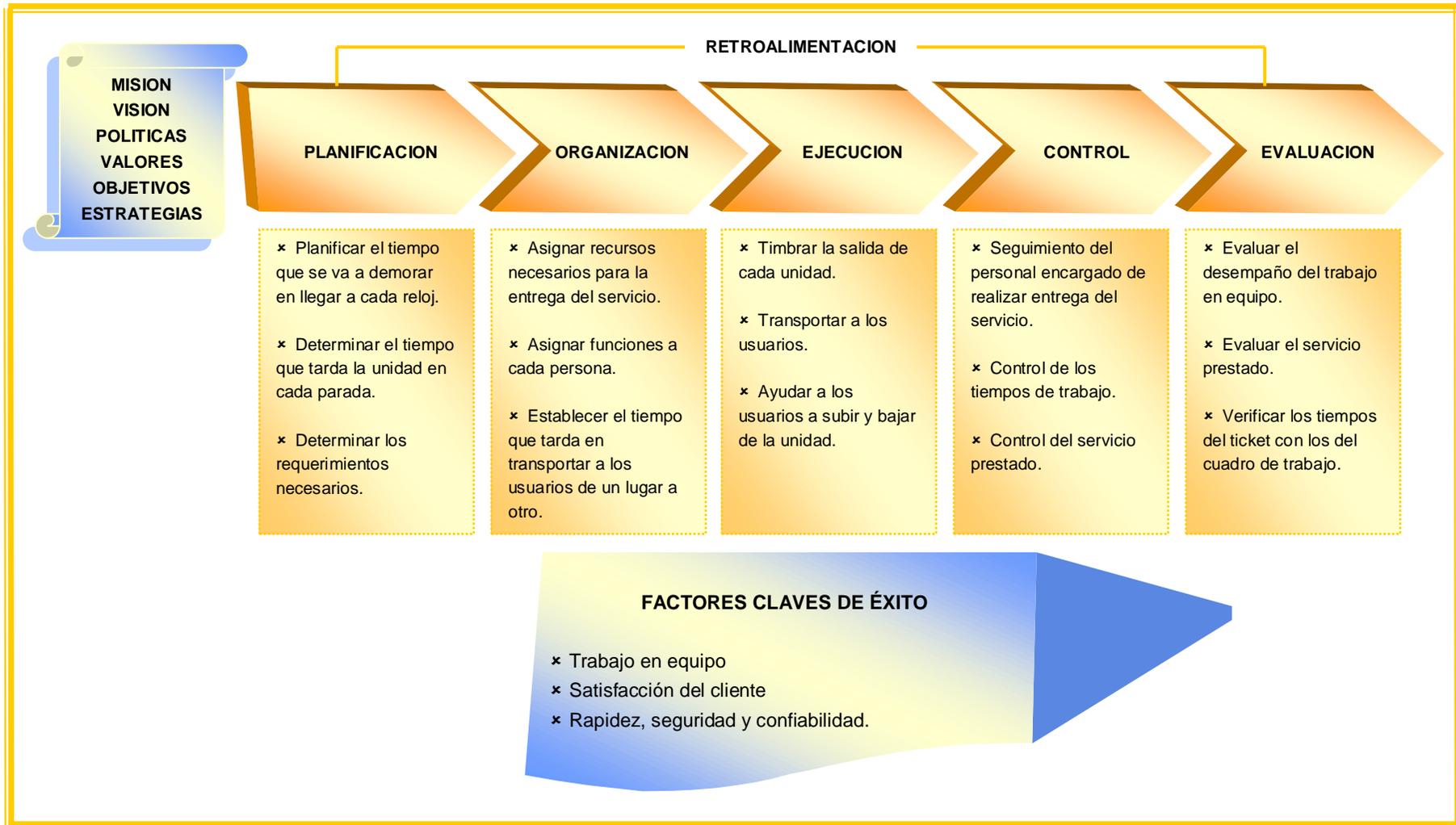
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 61
INDICADORES DE GESTION
OPERATIVO – PREPARACION DEL SERVICIO

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO OPERATIVO - PREPARACIÓN DEL SERVICIO			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Indicador de personal listo para prestar servicio	Evalúa al personal que debe prestar el mejor servicio de transporte.	$\frac{\text{Condiciones del Personal}}{\text{Requerimientos del Personal}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	DIARIAMENTE
2	Indicador de unidades listas para el servicio	Mide las condiciones en que se encuentra las unidades antes de prestar el servicio de transporte.	$\frac{\text{Condiciones de Unidad de transporte}}{\text{Requerimientos prestación del servicio}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	DIARIAMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

**GRAFICO N° 97
CADENA DE VALOR
OPERATIVO – ENTREGA DEL SERVICIO**



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

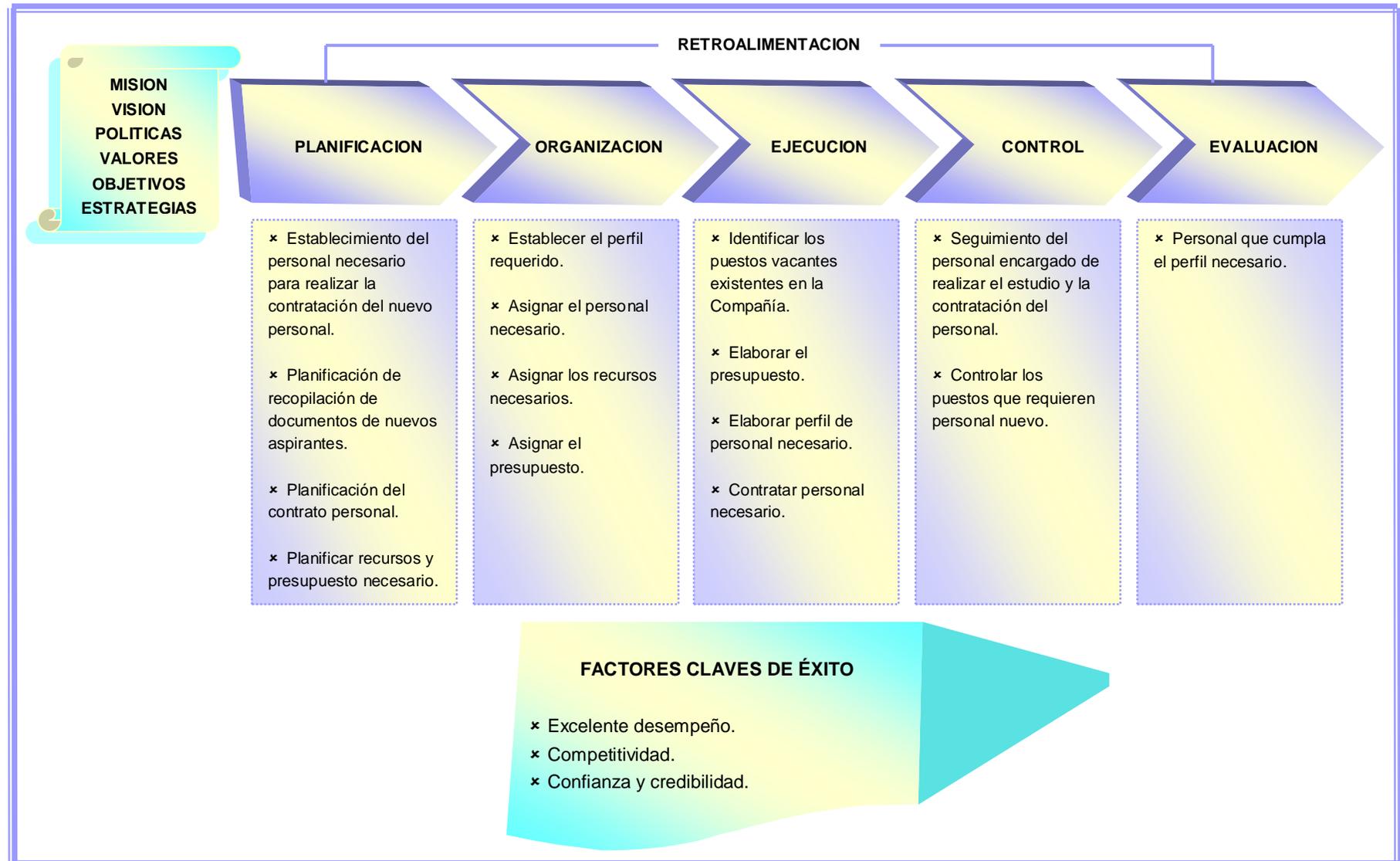
TABLA N° 62
INDICADORES DE GESTION
OPERATIVO – ENTREGA DEL SERVICIO

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO OPERATIVO - ENTREGA DEL SERVICIO			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Número de clientes Satisfechos	Mide el número de clientes que se encuentran satisfechos con el servicio de transporte.	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	MENSUALMENTE
2	Número de clientes Insatisfechos	Mide el número de clientes que se encuentran insatisfechos con el servicio de transporte.	$\frac{\text{Clientes Insatisfechos}}{\text{Total Clientes}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	MENSUALMENTE
3	Indicador de retrasos de las unidades de transporte.	Mide los retrasos que las unidades de transporte han obtenido durante cada recorrido.	$\frac{\text{Retrasos}}{\text{Tiempo Estándar}}$	ÁREA OPERATIVA	INSPECTOR	DIARIAMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

**PROCESOS
HABILITANTES**

GRAFICO N° 98
CADENA DE VALOR
ADMINISTRACION – CONTRATACION PERSONAL



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 63
INDICADORES DE GESTION
ADMINISTRACION – CONTRATACION DE PERSONAL

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO HABILITANTE ADMINISTRACIÓN - CONTRATACIÓN DE PERSONAL			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Indicador de personal con el perfil necesario para ocupara un cargo	Este indicador nos permite determinar el personal óptimo que requiere la Compañía.	$\frac{\text{Demanda de Personal}}{\text{Personal existente en la compañía}}$	ÁREA ADMINISTRATIVA	GERENTE	SEMESTRALMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 99
CADENA DE VALOR
ADMINISTRACION – CAPACITACION PERSONAL

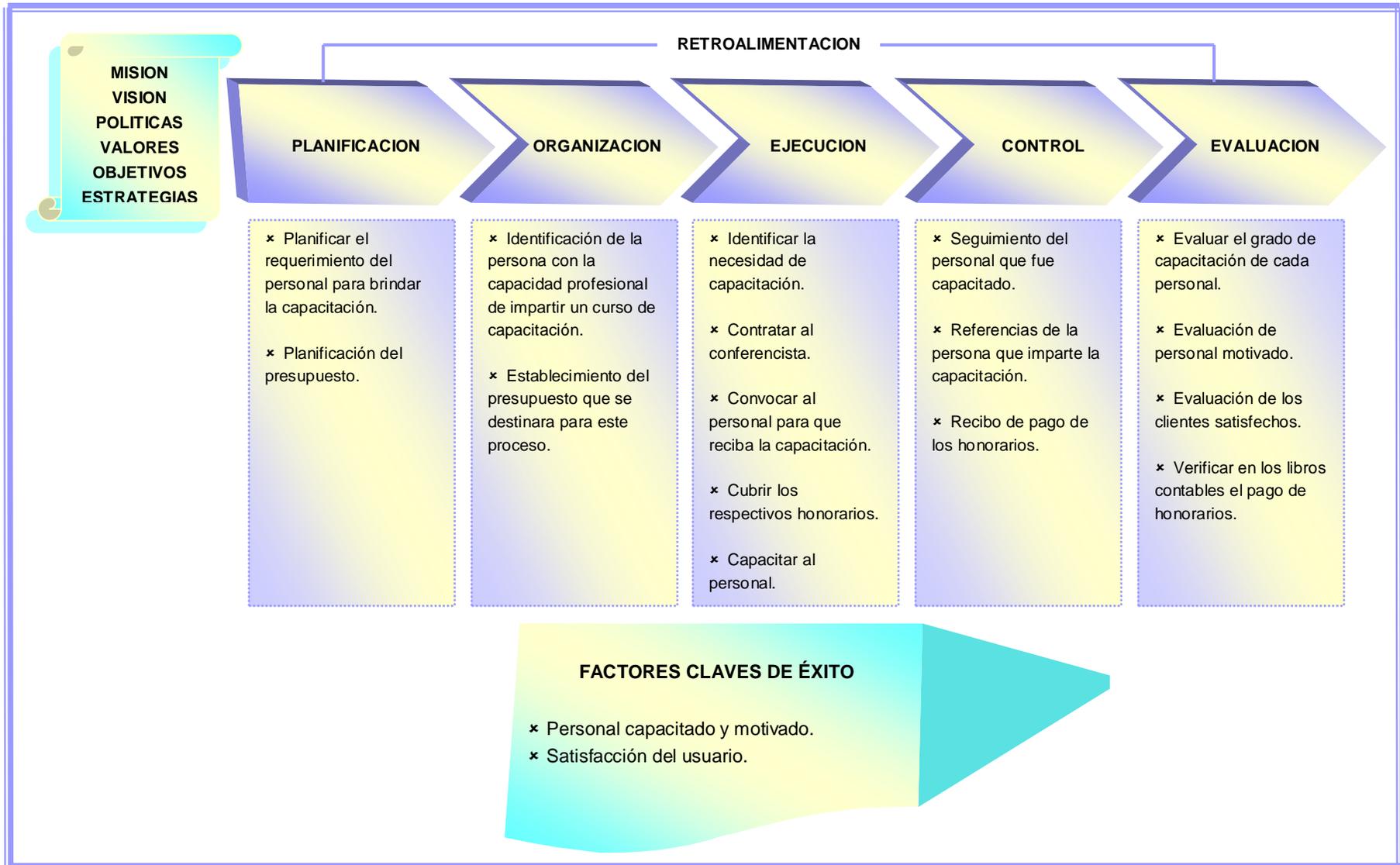
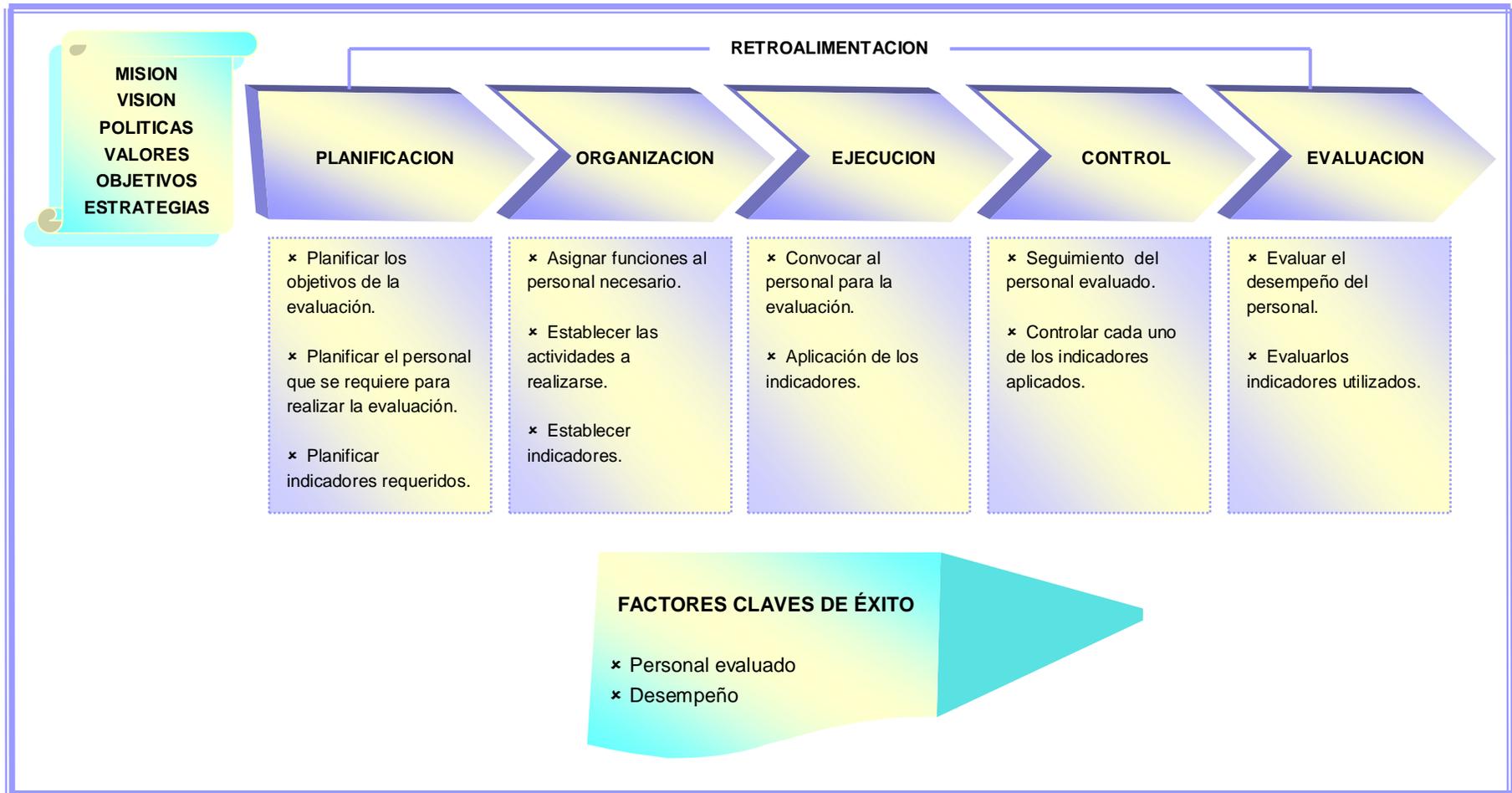


TABLA N° 64
INDICADORES DE GESTION
ADMINISTRACION – CAPACITACION AL PERSONAL

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO HABILITANTE ADMINISTRACIÓN - CAPACITACIÓN AL PERSONAL			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Indicador de personal capacitado	Este indicador nos permite ver la eficiencia del personal capacitado frente al costo de la capacitación.	$\frac{\text{Eficiencia del personal capacitado}}{\text{Costo de la Capacitación}}$	ÁREA ADMINISTRATIVA	PRESIDENTE	TRIMESTRALMENTE
2	Eventos de capacitación optimizados	Este indicador nos permite ver el número de eventos de capacitación frente al personal capacitado.	$\frac{\text{Número de eventos de capacitación}}{\text{Personal capacitado}}$	ÁREA ADMINISTRATIVA	PRESIDENTE	TRIMESTRALMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 100
CADENA DE VALOR
ADMINISTRATIVO – EVALUACION AL PERSONAL



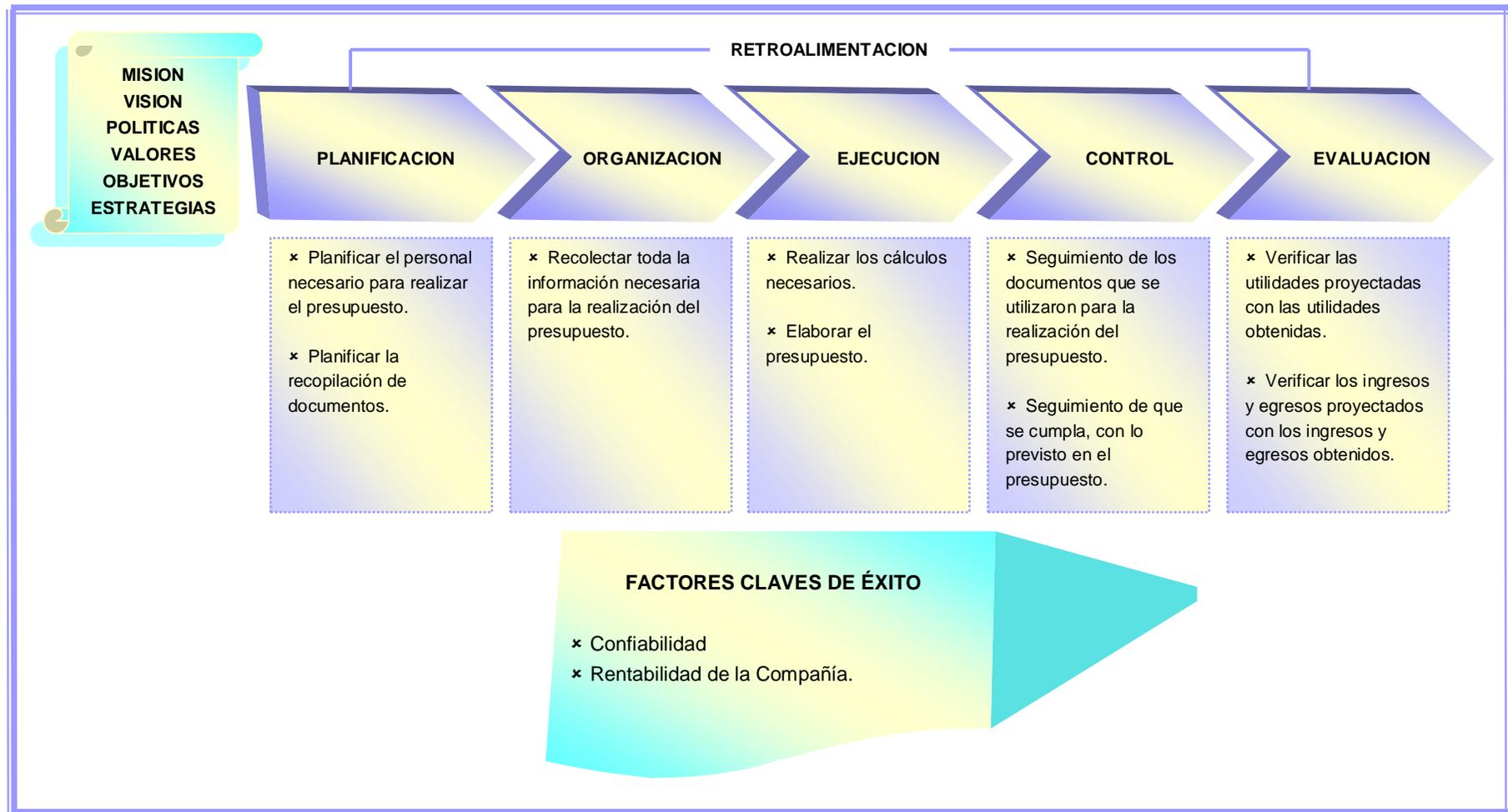
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 65
INDICADORES DE GESTION
ADMINISTRACION – EVALUACION AL PERSONAL

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO HABILITANTE ADMINISTRACIÓN - EVALUACIÓN AL PERSONAL			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Evaluaciones realizadas	Nos permite ver el número de evaluaciones realizadas frente al personal evaluado.	$\frac{\text{Número de evaluaciones realizadas}}{\text{Personal evaluado}}$	ÁREA ADMINISTRATIVA	PRESIDENTE	TRIMESTRALMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 101
CADENA DE VALOR
FINANCIERO – ELAB., EJEC. Y EVAL. PRESUPUESTOS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 66
INDICADORES DE GESTION
FINANCIERO – ELAB., EJEC. Y EVAL. PRESUPUESTOS

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO HABILITANTE FINANCIERO - ELABORACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACION DEL PRESUPUESTO			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Efectividad de los ingresos	Mide los ingresos que se proyectaron frente a los ingresos que se ejecutaron.	$\frac{\text{Ingresos proyectados}}{\text{Ingresos Ejecutados}}$	ÁREA FINANCIERA	DIRECTORIO CONTADOR	SEMESTRALMENTE
2	Efectividad de los egresos	Mide los egresos que se proyectaron frente a los egresos que se ejecutaron.	$\frac{\text{Egresos proyectados}}{\text{Egresos ejecutados}}$	ÁREA FINANCIERA	DIRECTORIO CONTADOR	SEMESTRALMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 102
CADENA DE VALOR
FINANCIERO – ELAB. Y PRES. BALANCES FINANCIEROS

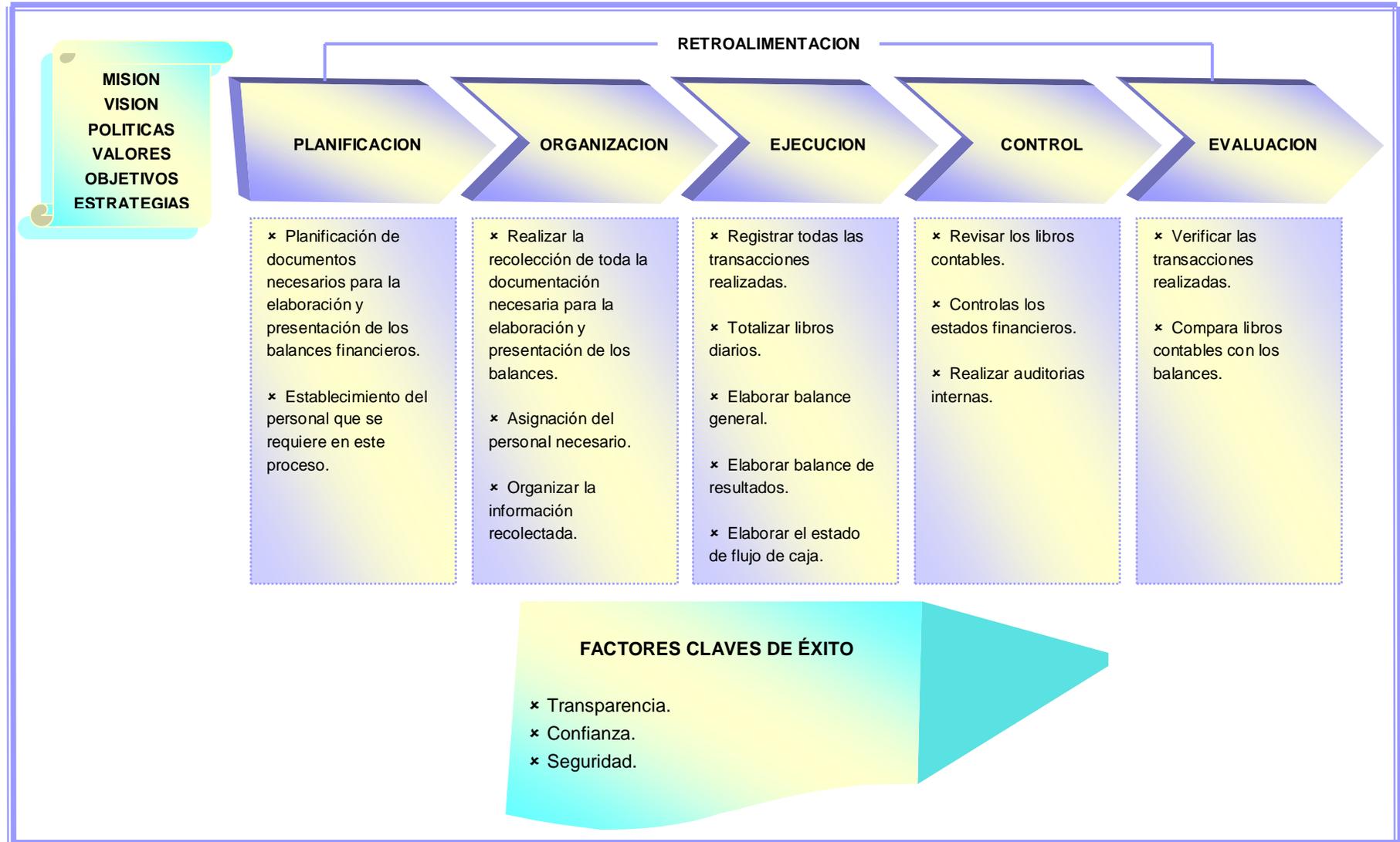
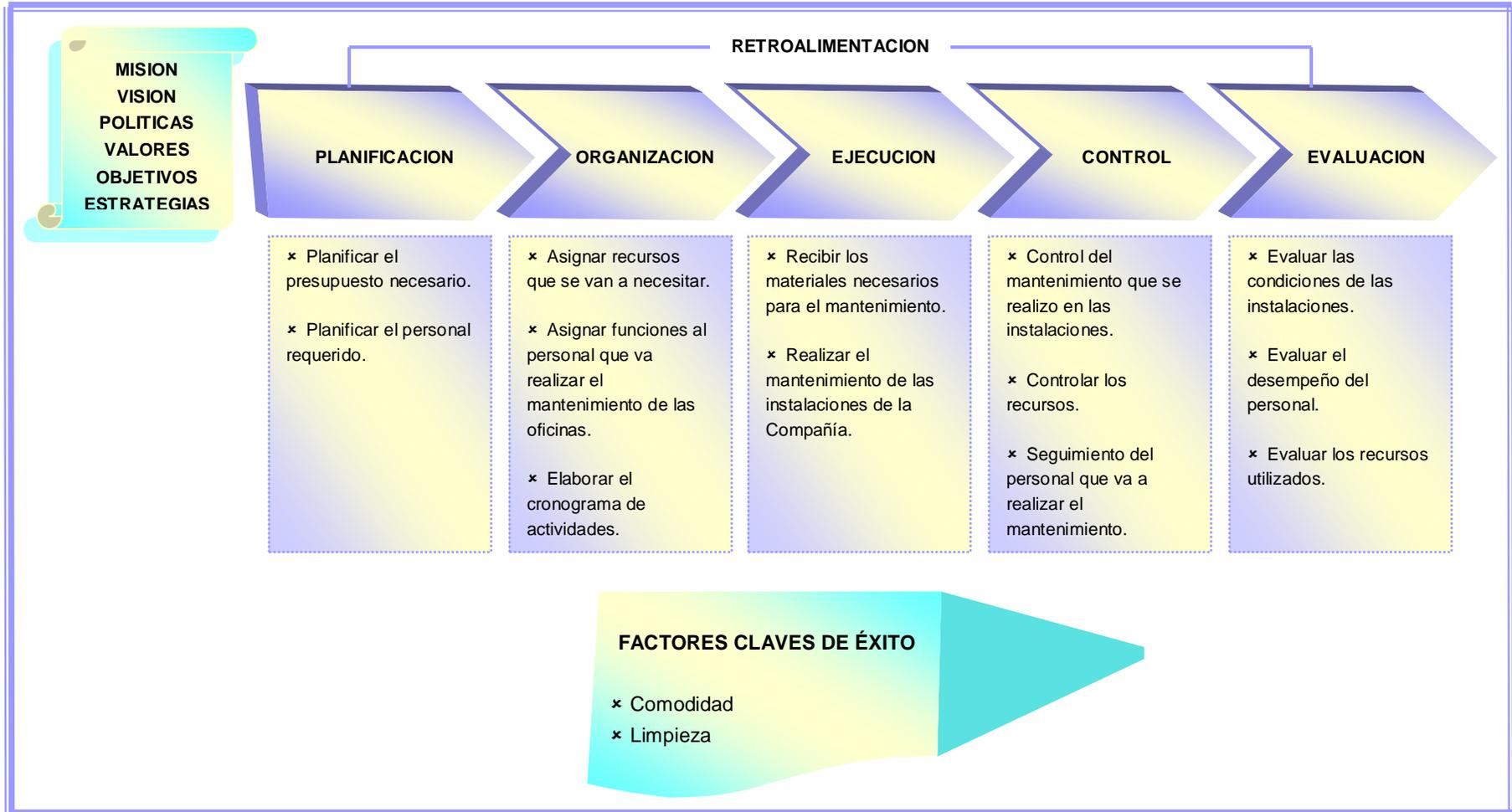


TABLA N° 67
INDICADORES DE GESTION
FINANCIERO – ELAB. Y PRES. BALANCES FINANCIEROS

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO HABILITANTE FINANCIERO - ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE BALANES FINANCIEROS			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Indicador de utilidades	Mide las utilidades que se han proyectado frente a las utilidades que se han obtenido.	$\frac{\text{Utilidades proyectadas}}{\text{Utilidades obtenidas}}$	ÁREA FINANCIERA	DIRECTORIO CONTADOR	ANUALMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 103
CADENA DE VALOR
MANTENIMIENTO – MANTENIMIENTO DE OFICINAS



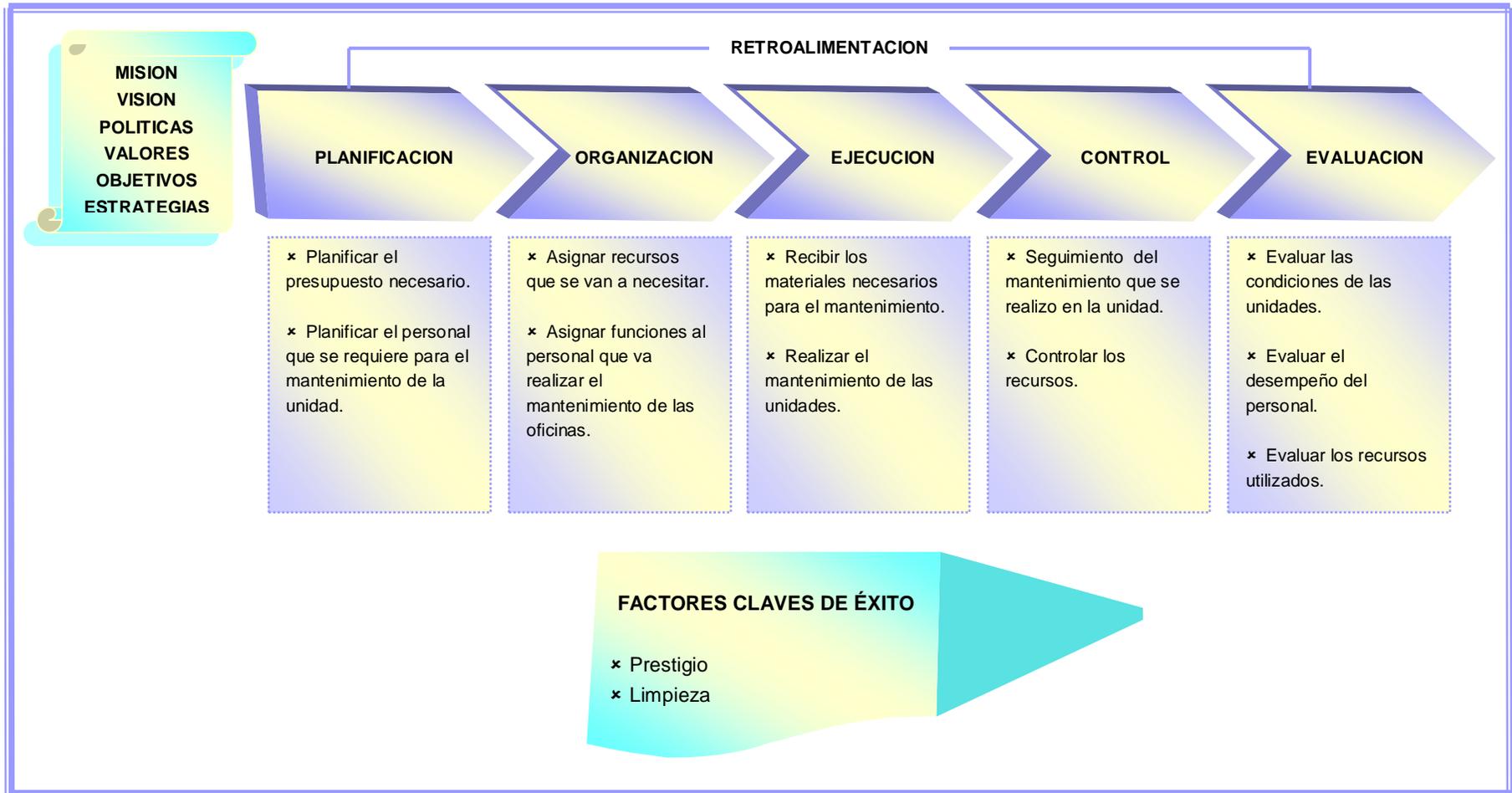
ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

TABLA N° 68
INDICADORES DE GESTION
MANTENIMIENTO – MANTENIMIENTO DE OFICINAS

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO HABILITANTE MANTENIMIENTO - MANTENIMIENTO DE OFICINAS			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Utilización de los recursos	Evalúa los recursos que se han utilizado frente a los recursos solicitados.	$\frac{\text{Recursos solicitados}}{\text{Recursos utilizados}}$	ÁREA OPERATIVA	DIRECTORIO	MENSUALMENTE
2	Índice del desempeño del personal	Mide el porcentaje de desempeño de los empleados frente a todas las actividades asignadas.	$\frac{\text{Actividades asignadas}}{\text{Actividades realizadas}}$	ÁREA ADMINISTRATIVA	DIRECTORIO	MENSUALMENTE
3	Evaluación de mantenimiento	Evalúa los lugares de la compañía en los cuales se realizó el mantenimiento frente a todas las instalaciones que se debió realizar el mantenimiento.	$\frac{\text{Espacio físico utilizado}}{\text{Total instalaciones}}$	ÁREA OPERATIVA	DIRECTORIO	MENSUALMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

GRAFICO N° 104
CADENA DE VALOR
MANTENIMIENTO – MANTENIMIENTO DE UNIDADES



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

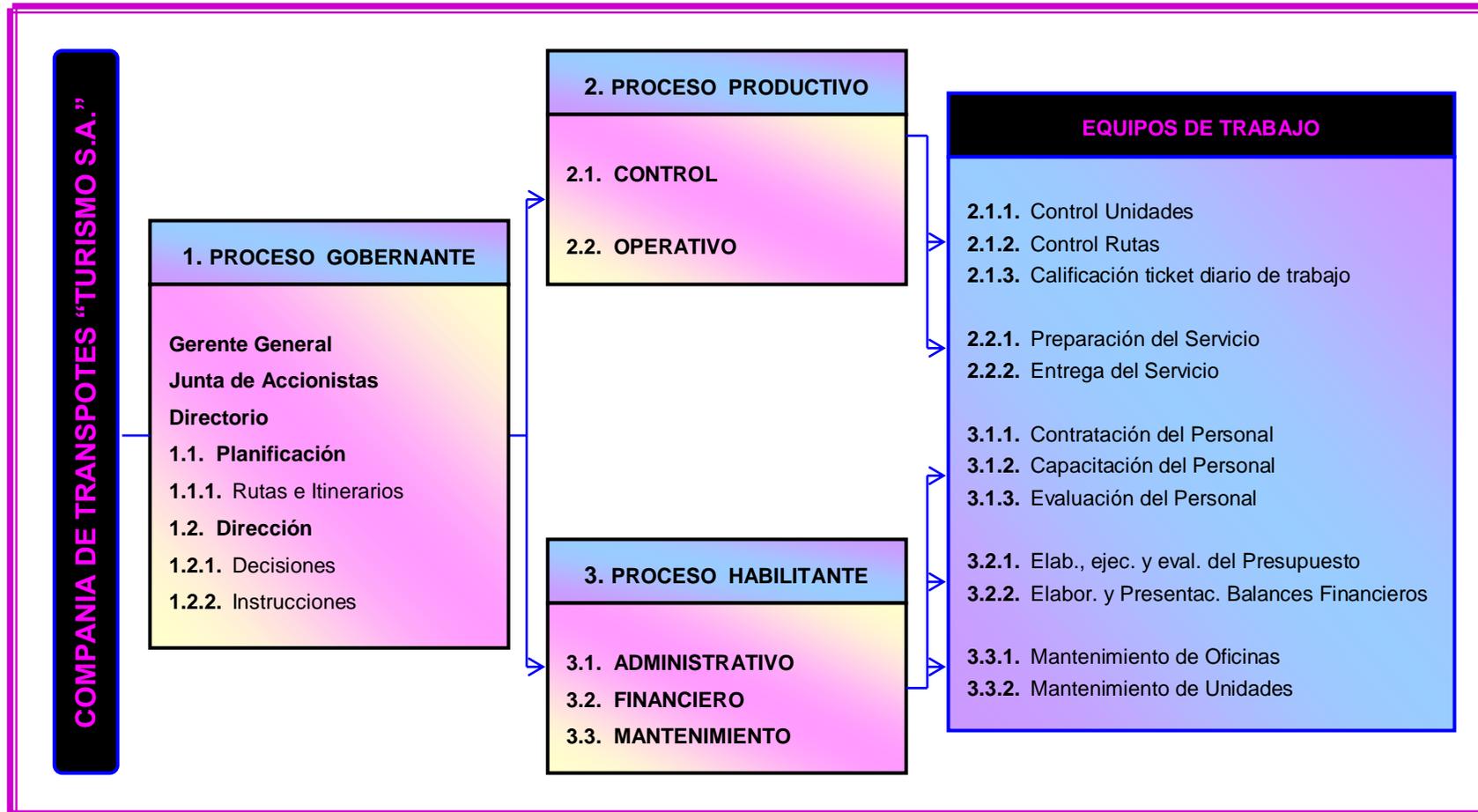
TABLA N° 69
INDICADORES DE GESTION
MANTENIMIENTO – MANTENIMIENTO DE UNIDADES

COMPAÑÍA DE TRANSPORTES "TURISMO S.A."			INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO HABILITANTE MANTENIMIENTO - MANTENIMIENTO DE UNIDADES			
No.	ÍNDICE DE GESTIÓN	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Utilización de los recursos	Evalúa los recursos que se han utilizado frente a los recursos solicitados.	$\frac{\text{Recursos solicitados}}{\text{Recursos utilizados}}$	ÁREA OPERATIVA	CONDUCTOR AYUDANTE	MENSUALMENTE
2	Índice del desempeño del personal	Mide el porcentaje de desempeño de los empleados frente a todas las actividades asignadas.	$\frac{\text{Actividades asignadas}}{\text{Actividades ejecutadas}}$	ÁREA ADMINISTRATIVA	DIRECTORIO	TRIMESTRALMENTE

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

6.4. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

GRAFICO N° 105
ORGANIZACIÓN POR PROCESOS



ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

6.5. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

Al establecer los procesos gobernantes, productivos y habilitantes, es necesario e importante asignar y delimitar las responsabilidades a cada uno de ellos lo cual permite que sus actividades y funciones sean desarrolladas con una mejor precisión, lo que compromete al cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas de la organización en sus respectivas competencias.

6.5.1. PROCESOS GOBERNANTES

6.5.1.1. Planificación

6.5.1.1.1. Rutas e Itinerarios

COMPETENCIAS

- ↻ Asignar cada una de las unidades de transporte a cada ruta existente, siempre y cuando la ruta se encuentre en buen estado.
- ↻ Seguimiento del personal encargado de realizar las rutas y el turno para cada unidad de trabajo.
- ↻ Controlar diariamente el cuadro de trabajo presentado.
- ↻ Comparar el cuadro de trabajo con el ticket diario, para comprobar que se haya cumplido el turno y la ruta de trabajo.
- ↻ Medir el grado de satisfacción de los accionistas con los turnos y rutas establecidos.
- ↻ Planificación de tiempos de trabajo, que se asignaran a cada una de las rutas.
- ↻ Planificación del turno y ruta de trabajo que se asignará a cada unidad diariamente.

☞ Elaboración del cuadro de trabajo con sus respectivos turnos.

☞ Elaboración del ticket diario de trabajo, con las debidas observaciones y la multa o sanción impuesta si fuere el caso.

6.5.1.2. Dirección

6.5.1.2.1. Decisiones

COMPETENCIAS

☞ Tener bien en claro el tema a tratarse para tomar la respectiva decisión.

☞ Orientar las decisiones a los objetivos de la Compañía.

☞ Las decisiones tomadas deben ser en pro de la Compañía.

☞ Antes de tomar una decisión someter a votación con el personal presente.

☞ Debatir el tema a tratarse.

☞ Realizar el seguimiento de la decisión tomada.

6.5.1.2.2. Instrucciones

COMPETENCIAS

☞ Medir el nivel de cumplimiento de cada una de las instrucciones.

☞ Imponer la respectiva sanción, siempre y cuando se pase por alto una instrucción.

☞ Realizar el respectivo seguimiento de cada una de las instrucciones dadas.

☞ Realizar un informe con las respectivas observaciones.

6.5.2. PROCESOS PRODUCTIVOS

6.5.2.1. Control

6.5.2.1.1. Control Unidades

COMPETENCIAS

- ☞ Realizar un seguimiento del personal encargado de realizar el control de cada una de las unidades.
- ☞ Supervisar al personal involucrado durante su trabajo.
- ☞ Presentación de un informe de las novedades encontradas en el control.
- ☞ Planificación y asignar el personal requerido para realizar el debido control.
- ☞ Planificar el número de unidades que se van a controlar en las fechas establecidas.
- ☞ Establecimiento la ruta en la cual se va a realizar el control.
- ☞ Evaluar que cada una de las unidades se encuentren en óptimas condiciones para prestar el servicio.
- ☞ Evaluar que el personal que labora en cada una de las unidades se encuentre correctamente uniformados.

6.5.2.1.2. Control Rutas

COMPETENCIAS

- ↻ Planificación la ruta que va a ser controlada.
- ↻ Planificación del personal que se necesita para controlar la ruta.
- ↻ Establecer el cronograma de actividades, para llevar a cabo el debido control de rutas.
- ↻ Determinar e informar, la ruta que se va ha controlar.
- ↻ Establecer el personal para cada ruta de trabajo.
- ↻ Trasladar el personal asignado a cada ruta.
- ↻ Rastrear el lugar donde se encuentra cada persona asignada a esta labor.
- ↻ Supervisar y realizar el seguimiento del personal involucrado.
- ↻ Informe de novedades de la ruta.

6.5.2.1.3. Calificación ticket diario de trabajo

COMPETENCIAS

- ↻ Elaboración de cuadros detallando los minutos adicionales para cada ruta.
- ↻ Asignación del personal necesario para este proceso.
- ↻ Sumar el tiempo de retraso de ser el caso para cada unidad de transporte, en el recorrido realizado en el día.

- ↻ Fijar las multas o sanciones respectivas.
- ↻ Emitir el ticket del siguiente día, indicando la ruta y el turno.
- ↻ Seguimiento del personal encargado de realizar la calificación del ticket de trabajo.
- ↻ Controlar la calificación del ticket de trabajo.
- ↻ Comparación de los tiempos del ticket de trabajo con el cuadro de tiempos establecido anteriormente.
- ↻ Planificación de lista de unidades que entregan el ticket de trabajo.
- ↻ Verificación de multas establecidas con informe diario.
- ↻ Verificar las sumatoria del tiempo del ticket de trabajo, con el informe diario de novedades.
- ↻ Emitir un informe con cada una de las novedades encontradas, en la calificación del ticket.

6.5.2.2. Operativo

6.5.2.2.1. Preparación del Servicio

COMPETENCIAS

- ↻ Asignar el personal que laborará en cada unidad.
- ↻ Establecer el lugar donde se va a estacionar la unidad para esperar el turno.
- ↻ Comprar del ticket de trabajo.

- ↻ Ingresar a la unidad el personal necesario para la prestación del servicio.
- ↻ Seguimiento del personal encargado de realizar la preparación del servicio.
- ↻ Se verifica que la unidad se encuentre dentro de las instalaciones de la Cía.
- ↻ Verificar que la unidad de transporte cuente con todo lo necesario para la prestación del servicio.
- ↻ Verificar que el personal esté listo y dentro de la unidad.

6.5.2.2.2. Entrega del Servicio

COMPETENCIAS

- ↻ Planificar el tiempo que se va a tardar en que la unidad llegue a cada uno de los relojes.
- ↻ Determinar el tiempo que la unidad se que se demorará en cada una de las paradas.
- ↻ Establecer el tiempo que se tarda en trasladar a los usuarios de un lugar a otro.
- ↻ Timbrar la salida y llegada de la unidad.
- ↻ Ayudar a cada uno de los usuarios que requieran la ayuda necesaria.
- ↻ Transportar a los usuarios de un lugar a otro, brindándole el mejor servicio.
- ↻ Realizar el respectivo seguimiento del personal encargado de la entrega del servicio.

- ↻ Evaluación del desempeño del equipo de trabajo existente entre el conductor y el ayudante.

6.5.3. PROCESOS HABILITANTES

6.5.3.1. Administración

6.5.3.1.1. Contratación de Personal

COMPETENCIAS

- ↻ Establecimiento personal necesario para realizar la contratación del personal.
- ↻ Planificación de recopilación de documentos de nuevos aspirantes.
- ↻ Planificación del contrato del personal.
- ↻ Establecer el perfil del personal que requiere la Compañía al igual que las vacantes existentes.
- ↻ Elaborar perfil de personal necesario.
- ↻ Contratar personal necesario.
- ↻ Seguimiento del personal encargado de realizar el estudio y la contratación del personal.
- ↻ Evaluar personal con la finalidad de que cumpla con el perfil requerido por la Compañía.

6.5.3.1.2. Capacitación del Personal

COMPETENCIAS

- ↻ Planificar e identificar el requerimiento de personal para brindar capacitación.
- ↻ Planificación y establecer el respectivo presupuesto, a utilizarse para la capacitación.
- ↻ Identificación a la persona adecuada y con la capacidad profesional, de impartir la capacitación dentro de la Compañía.
- ↻ Realizar la contratación del conferencista, teniendo en cuenta los honorarios.
- ↻ Convocar todo el personal para que reciba la capacitación.
- ↻ Realizar un seguimiento al personal que fue capacitado.
- ↻ Evaluar el grado de capacitación de cada personal.
- ↻ Realizar la cancelación de los honorarios y registrarlos en los libros contables.

6.5.3.1.3. Evaluación del Personal

COMPETENCIAS

- ↻ Realizar evaluaciones constantes al personal que labora dentro de la Compañía.
- ↻ Realizar un seguimiento del desempeño del personal.
- ↻ Realizar un seguimiento de cada una de las actividades.

6.5.3.2. Financiero

6.5.3.2.1. Elaboración, Ejecución y Evaluación del Presupuesto

COMPETENCIAS

- ☞ Establecer personal necesario para realizar el presupuesto.
- ☞ Planificar y recolectar la información necesaria para elaborar y ejecutar el presupuesto.
- ☞ Realizar los cálculos necesarios.
- ☞ Elaborar y ejecutar el presupuesto.
- ☞ Realizar el respectivo seguimiento de los documentos que se utilizaron para realizar el presupuesto.
- ☞ Verificar utilidades proyectadas con utilidades obtenidas.
- ☞ Verificar los gastos e ingresos proyectados con los gastos e ingresos obtenidos

6.5.3.2.2. Elaboración y Presentación de Balances Financieros

COMPETENCIAS

- ☞ Planificar y establecer los documentos necesarios para la elaboración y presentación de los balances financieros.
- ☞ Establecimiento y asignar el personal que se requiere en este para la elaboración de balance.

- ☞ Registrar todas las transacciones, realizadas en el año, con sus respectivos respaldos.
- ☞ Elaborar y presenta los libros contables totalizados, balance general, balance de resultados y el estado de flujo de caja.
- ☞ Realizar periódicamente una Auditoria Interna.

6.5.3.3. Mantenimiento

6.5.3.3.1. Mantenimiento de las Oficinas

COMPETENCIAS

- ☞ Establecimiento del personal que se requiere para realizar el mantenimiento de las oficinas.
- ☞ Planificación del presupuesto necesario, para todos los requerimientos que se tenga.
- ☞ Asignar los recursos que se van a necesitar.
- ☞ Recibir los materiales necesarios para realizar el mantenimiento de las instalaciones de la Compañía.
- ☞ Delegar las funciones a cada persona.
- ☞ Realizar el mantenimiento de las instalaciones de la Compañía.
- ☞ Control de recursos utilizados en el mantenimiento de las instalaciones.
- ☞ Evaluar condiciones de las instalaciones.
- ☞ Evaluar desempeño del personal.

6.5.3.3.2. Mantenimiento de las Unidades

COMPETENCIAS

- ↻ Establecimiento y asignar el personal que se requiere para realizar el mantenimiento de la unidad.
- ↻ Planificación y asignar el presupuesto necesario para el mantenimiento de las unidades.
- ↻ Recibir los materiales necesarios para realizar el mantenimiento.
- ↻ Delegar las funciones a cada persona.
- ↻ Realizar el mantenimiento de unidad.
- ↻ Seguimiento del personal que va a realizar el mantenimiento.
- ↻ Controlar los recursos necesarios para el mantenimiento de la unidad.
- ↻ Evaluar el desempeño del personal que realizó el mantenimiento a la unidad.

6.6. DESCRIPCION DE CARGOS

Al determinarse los puestos o cargos que tiene la Compañía de Transportes "TURISMO S.A.", es importante que se describa el perfil que debe cumplir el personal con el objetivo de que cumplan con los requerimientos y expectativas del puesto.

GERENTE GENERAL

1. Denominación del cargo

Gerente General

2. Naturaleza del cargo

El gerente general es responsable de definir e interpretar las políticas establecidas por la dirección. Además, el gerente con éxito debe aplicarlas y mejorarlas, y ocasionalmente verse obligado a omitirlas por completo. El correcto desempeño de estas obligaciones requiere de un conocimiento funcional de todas las fases de la operación de la empresa donde labora.

3. Responsabilidades y Competencias

- ☞ Gerenciamiento de la Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia las metas importantes.

- ☞ Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

- ☞ Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

- ☞ Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando

emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

- ☞ Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.
- ☞ Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.

4. Requisitos mínimos para ocupar el puesto

4.1. Instrucción Formal:

- ☞ Instrucción superior
- ☞ Conocimientos de manejo de personal.
- ☞ Conocimiento de administración de empresas.

4.2. Requisitos Generales:

- ☞ Edad

Mínimo 40 años, máximo 65 años

- ☞ Experiencia Laboral:

3 años en el transporte

- ☞ Género:

Femenino / Masculino

4.3. Habilidades

- ☞ Tomar decisiones
- ☞ Dirigir grupos

SECRETARIA (O) / ASISTENTE

1. Denominación del cargo

Secretaria (o)

2. Naturaleza del cargo

Debe poseer habilidades personales, como: saber comunicarse, conocer cuáles son las tareas específicas de los directivos, saber qué cargo desempeña su jefe en el marco de la organización, cuáles son sus responsabilidades y saber trabajar en equipo de forma eficaz e intensiva. Por estos motivos es uno de los puestos más difíciles de seleccionar.

3. Responsabilidades y Competencias

- ☞ Organizar, y en ciertos casos, asistir a reuniones
- ☞ Establecer buenos contactos telefónicos
- ☞ Redactar y presentar correctamente informes, comunicados.
- ☞ Planificar su tiempo y el de su jefe
- ☞ Concertar, acoger y atender a las visitas

4. Requisitos mínimos para ocupar el puesto

4.1. Instrucción Formal:

- ☞ Bachiller en secretariado
- ☞ Cursos de secretariado
- ☞ Mecanografía, a partir de 200 pulsaciones por minuto
- ☞ Taquigrafía (deseable), a partir de 80 palabras por minuto y traducción de lo escrito a nivel normal de lectura.
- ☞ Conocimiento práctico de procesador de textos, hojas de cálculo y aplicaciones informáticas.

4.2. Requisitos Generales:

- ☞ Edad:

Mínimo 19 años

- ☞ Experiencia Laboral:

1 año realizado tareas similares a las anteriormente descritas.

- ☞ Género:

Femenino / Masculino

CONTADOR

1. Denominación del cargo

Contador (a)

2. Naturaleza del cargo

Un Contador Público debe ser hábil para planificar, organizar, dirigir, y, ante todo, controlar procesos inherentes al manejo de información económica, al igual que conceptualizar sobre los resultados de la gestión realizada por directivos. I

3. Responsabilidades y Competencias

- ☞ Conocer con adecuados criterios científicos y técnicos las normas y disposiciones aplicables en su actuación.
- ☞ Conoce como diseñar sistemas de información para la toma de decisiones.
- ☞ Conoce como diseñar e implementar Sistemas de Control Operativo y de Gestión.

4. Requisitos mínimos para ocupar el puesto

- ☞ Elaborar y proyectar balances y estados financieros, analizarlos y dictaminar sobre los mismos.
- ☞ Labores de dirección o asistenciales, en las áreas de presupuesto, contabilidad general, contabilidad de costos, auditoría, revisaría fiscal, finanzas y tributaria.
- ☞ Desempeñar funciones de auditoría, revisaría y contraloría, tanto a nivel externo como interno.
- ☞ Actuar como profesional independiente o asociado en labores de asesoría y consultoría en las diferentes áreas contables.
- ☞ Servir como perito en controversias comerciales y técnico-contables.

- ☞ Dictaminar sobre el estado financiero de todo tipo de empresa u organizaciones y hacer proyecciones sobre su comportamiento económico-financiero futuro.
- ☞ Diseñar sistemas contables, tributarios y de auditoría.
- ☞ Desempeñarse desde su disciplina particular o interdisciplinariamente en el campo de la investigación contable y en la planeación socioeconómica.
- ☞ Ejercer labores académicas e investigativas en áreas relacionadas con su formación tecno-profesional específica.

4.1. Instrucción Formal:

- ☞ Título de Contador Público - CPA

4.2. Requisitos Generales:

- ☞ Edad:

Mínimo 23 años

- ☞ Experiencia Laboral:

Dos años

- ☞ Género:

Femenino/Masculino

INSPECTOR

1. Denominación del cargo

Inspector

2. Naturaleza del cargo

Los inspectores y comisarios son quienes van a controlar el normal desarrollo de las labores en lo que respecta al transporte público intercantonal, además son quienes representan en entidades externas que tengan relación con la Compañía de Transportes.

3. Responsabilidades y Competencias

- ☞ Controlar las rutas de trabajo con las que cuenta la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”
- ☞ Controlar los turnos de trabajo.
- ☞ Controlar las unidades de transporte.
- ☞ Controlar la contabilidad e la Compañía.

4. Requisitos mínimos para ocupar el puesto

Ser accionista y tener unidad puesto de trabajo en la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”.

4.1. Instrucción Formal

- ☞ Bachiller

4.2. Requisitos Generales:

☞ Edad

20 años en adelante

☞ Género:

Femenino/Masculino

CONDUCTOR

1. Denominación del cargo

Conductor

2. Naturaleza del cargo

Transportar a los pasajeros de un lugar a otro en las rutas y turno establecido.

3. Responsabilidades y Competencias

☞ Transportar a los pasajeros de un lugar a otro

☞ Mantener en buenas condiciones las unidades en la que laboran

☞ Mantener al día las obligaciones de la unidad de transporte

☞ Control de las cajas diarias

☞ No cometer infracciones

☞ Honradez

☞ Buen trato con el usuario

4. Requisitos mínimos para ocupar el puesto

Licencia de conducción de tipo profesional

4.1. Instrucción Formal:

☞ Bachiller

4.2. Requisitos Generales:

☞ Género:

Femenino/Masculino

AYUDANTE O SEÑORITA GUIA

1. Denominación del cargo

Ayudante y Señorita Guía

2. Naturaleza del cargo

Ayudar al chofer a que la transportación de los usuarios se exitosa y sin problemas

3. Responsabilidades y Competencias

☞ Ayudar a los pasajeros

☞ Mantener en buenas condiciones las unidades en la que laboran

☞ Mantener al día las obligaciones de la unidad de transporte

☞ Control de las cajas diarias

☞ Honradez

☞ Buen trato con el usuario

4. Requisitos mínimos para ocupar el puesto

4.1. Instrucción Formal:

☞ Bachiller

4.2. Requisitos Generales:

☞ Edad:

18 años en adelante

☞ Género:

Femenino/Masculino

6.7. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

El plan de implementación se llevará a cabo de acuerdo a un cronograma que se establecerá en función de las necesidades de la empresa, y para lo cual se requiere ciertos cambios en las áreas en las que se ha detectado problemas, de esta manera la propuesta de mejora en los procedimientos y las cadenas de valor darán el beneficio esperado.

TABLA N° 70
PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA (SEMANAS)																RESPONSABLES	RECURSOS								
		JUL. 07				AGOS. 07				SEPT. 07				OCT. 07						NOV. 07				DIC. 07			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrega de copia del proyecto de Mejoramiento al Gerente General	■																							Srta. Fernanda Torres	Fotocopia del proyecto	
2	Aprobación de implementación del proyecto de mejoramiento		■																						Gerente General	Fotocopia del proyecto	
3	Reunión de trabajo - establecimiento de cronograma de actividades		■																						Directorio, Srta. Fernanda Torres	Fotocopia del proyecto	
4	Talleres de capacitación para las áreas de administración y financiero			■	■	■																			Srta. Fernanda Torres	Computador, infocus, presentación	
5	Talleres de capacitación para el área operativa					■	■																		Srta. Fernanda Torres	Computador, infocus, presentación	
6	Presentación de resumen de los talleres de capacitación efectuados							■																	Srta. Fernanda Torres	Informe con resumen de capacitación	
7	Implementación de actividades del Proceso de Planificación								■	■	■														Srta. Fernanda Torres	Sugerencias de subproceso creado	
8	Implementación de actividades del Proceso de Dirección										■	■	■	■											Srta. Fernanda Torres	Sugerencias de subproceso creado	
9	Implementación de actividades del Proceso de Control													■	■										Srta. Fernanda Torres	Sugerencias de subproceso creado	
10	Mejora de los procesos gobernantes														■	■									Srta. Fernanda Torres	Sugerencias proceso mejorado	
11	Mejora de los procesos productivos																■	■							Srta. Fernanda Torres	Sugerencias proceso mejorado	
12	Mejora de los procesos habilitantes																		■	■					Srta. Fernanda Torres	Sugerencias proceso mejorado	

ELABORADO POR: Fernanda A. Torres T.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- ☞ La estructura organizacional de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, no presenta definidos claramente los procesos que genera su accionar o giro del negocio, lo cual genera una duplicación de esfuerzos e incremento en los costos, así como un, reproceso y en varias ocasiones quejas y reclamos permanentes por parte de los usuarios, por la atención recibida por el personal que labora dentro de la Compañía.
- ☞ En el diagnóstico situacional se efectuó el análisis causa raíz, a través de una revisión de los factores externos o exógenos que afectan a la organización así como el análisis interno, detectando e identificando los principales problemas y dominios que tiene la organización en su gestión, para poder formular las soluciones adecuadas a la realidad empresarial.
- ☞ El direccionamiento estratégico permitió identificar los objetivos que la empresa puede alcanzar para lograr una mejor gestión, así como: incorporar la gestión por procesos a la rutina diaria de trabajo, además capacitar, delegar autoridad y definir las principales acciones al personal. Ya que sin duda la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, carece de un buen direccionamiento, y esto causa problemas de desorientación al personal dentro de ella.
- ☞ El personal que labora en cada una de las unidades, no posee una adecuada formación y una correcta capacitación, y esto se ve reflejado en cada queja que tienen los usuarios acerca del trato que les brindan las personas que laboran en cada unidad.

- ☞ Otro problema presentado es en el momento de que una unidad realiza recorridos fuera de las rutas de trabajo, no existe una estandarización de precios lo que ocasiona que exista una competencia entre las unidades de la misma Compañía.
- ☞ Del levantamiento de procesos actuales, se ha determinado el mapa de procesos, sus interacciones, responsables, tiempos, costos e indicadores de gestión, lo cual permitió formalizar los procedimientos actuales, encontrándose las condiciones de mejora que permitan elevar la eficiencia y eficacia de los procesos.
- ☞ En función de las condiciones de mejora determinadas en los procesos se ha podido mejorar e incorporar nuevos procesos, los cuales están alineados con los objetivos, políticas y estrategias establecidas, esto permitirá efectuar un seguimiento y control del desarrollo y fortalecimiento del proceso que se realice en la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”.
- ☞ La implantación de los procesos, la documentación de los procedimientos y la determinación de los indicadores de gestión disminuirán la ineficiencia, reducirá los costos y aumentara la satisfacción de los accionistas y la de los usuarios.
- ☞ La implantación del proyecto en la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, ayudará a que cada uno de los trabajadores y accionistas, se encuentren mejor informados de todas las actividades que se llevan a cabo a la vez que se informaran de todas las optimizaciones que se obtendrán con el proyecto.

7.2. RECOMENDACIONES

- ☞ Estandarizar el costo de los servicios adicionales que prestan las unidades, de esta forma se lograra mayor competitividad con las demás Empresas de Transportes existentes en el Valle de los Chillos.

- ☞ La gerencia de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, asignará la prioridad necesaria para la aplicación de este sistema de gestión por procesos validando e informando a los accionistas del grado de incremento de su eficiencia y eficacia, lo cual permitirá el mejoramiento continuo y la satisfacción del usuario-cliente.

- ☞ Elaborar y ejecutar la descripción de cargos para cada uno de los empleados de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, también establecer responsabilidades y competencias para cada una de las áreas existentes, de esta forma se evitara la repetición o duplicación de actividades y se disminuirá los problemas por la falta de conocimiento de cada una de las funciones.

- ☞ El mapa de procesos definido, representa las actividades que responden al giro del negocio, de estos se han deducido los procedimientos, los que permitirán a la organización proceder de forma efectiva, estos deben ser aprobados, difundidos y socializados; y además al personal involucrado se lo debe entrenar para su correcto desempeño, para lo cual se sugiere incorporar estos pasos y acciones para mejorar la relaciones internas y externas de la empresa.

- ☞ Incentivar el trabajo en equipo, con ayuda de la sistematización e implantación de eventos de capacitación al personal, de esta manera se lograra un excelente trabajo y se evitara la competencia desleal dentro de la misma Compañía.

- ☞ Los procesos definidos con todos sus elementos, permitirán su fácil seguimiento y aplicación, el cumplimiento de los indicadores de gestión servirán como insumo producto para evaluar el accionar de los procesos y permitirán realizar una retroalimentación que favorecerá a la organización, para lo cual se propone su implementación y verificación continua.

- ☞ En los procesos definidos actualmente se puede notar que existe un ahorro de tiempo y costo, los cuales se los puede utilizar para los procesos creados, de igual

forma con la optimización de los recursos financieros, se puede destinar los mismos para el proceso de implantación y fortalecimiento de las tres áreas fundamentales existentes en la Compañía.

- ☞ Presentar y ejecutar el presente proyecto a cada uno de los accionistas y empleados, con la finalidad de ponerlo en práctica, esto permitirá que la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”, tenga una mejor organización dentro de ella.

ANEXOS

GLOSARIO

- ☞ **ABPE:** Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

- ☞ **Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

- ☞ **Benchmarking:** Es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

- ☞ **BID:** Banco Interamericano de Desarrollo.

- ☞ **Cadena de Valor:** Es la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final.

- ☞ **Calificación ticket diario:** Es una de las maneras de verificar la calidad del servicio brindada por cada unidad de trabajo, de esta forma también se pueden dar cuenta si el tiempo establecido está correcto o tal vez hay que cambiarlo, ya sea aumentar o disminuir tiempo.

- ☞ **Canasta vital familiar:** conjunto de artículos más representativos que han consumido o usado los hogares a los que se refiere el índice, en un período de tiempo determinado.

- ☞ **Capacitación:** La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de

enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

- ☞ **Cliente externo:** Recibe el producto o servicio final.

- ☞ **Cliente indirecto:** Está dentro de la organización, pero no recibe directamente su output, aunque es afectado si el proceso es erróneo o retardado.

- ☞ **Cliente primario:** Recibe directamente el Output del proceso.

- ☞ **Cliente secundario:** Está por fuera de los límites del proceso, pero recibe su output, y no necesariamente para respaldar la misión primaria del proceso.

- ☞ **Competencia:** Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

- ☞ **Competitiva:** capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

- ☞ **Controles directrices:** Esta formado por todas las entidades legales que se necesita para poder prestar servicio.

- ☞ **Cuadro de trabajo:** Lugar donde se muestra todas las unidades con el turno y ruta.

- ☞ **Desempleo:** Es la ausencia de empleo u ocupación. Están desocupadas o desempleadas aquellas personas que, deseando trabajar al salario actual, no encuentran quien las contrate como trabajadores.

- ☞ **Despliegue:** Es la acción de descomponer los procesos.

- ☞ **Diagrama de bloques:** Facilita presentar la secuencias de los procesos.

- ☞ **Diagrama de procesos:** Un diagrama revela la combinación específica de funciones, pasos, entradas y salidas que la organización utiliza para aportar valor a sus clientes, también ayuda a identificar las acciones que es posible emprender para reducir el tiempo del ciclo de proceso, disminuir los defectos, abatir costos, establecer mediciones de desempeño orientadas al cliente, reducir pasos que no proporcionan valor agregado.

- ☞ **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

- ☞ **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

- ☞ **EMSAT:** Empresa Metropolitana de Servicio y Administración del Transporte.

- ☞ **Entrega del servicio:** Es en sí el principal proceso de la Compañía, ya que esta se dedica al Transporte Público, y se trata de que el cliente se sienta satisfecho con las actividades que genera este proceso.

- ☞ **Estrategias:** Proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

- ☞ **Evaluación al personal:** Este proceso permite conocer que tan eficientes son los empleados que laboran dentro de ella.

- ☞ **Factores claves de éxito:** Es determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden

evaluar las competencias reales del negocio. Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

- ☞ **Flujodiagramación:** Esta herramienta ayuda a tener una representación gráfica de los procesos, en el cual se establecen las actividades permitiendo clarificar la interrelación entre las distintas unidades. Se aplican los símbolos de diagramación, estableciendo tiempos, costos, eficiencias y las respectivas observaciones en las que se explica lo que se está mejorando.
- ☞ **Flujograma:** Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.
- ☞ **FMI:** Fondo Monetario Internacional.
- ☞ **FOMIN:** Fondo Multilateral de Inversiones.
- ☞ **Gestión por procesos:** Reordenamiento de los flujos de trabajo de forma que aporten valor añadido dirigido a aumentar la satisfacción del cliente y a facilitar las tareas de los profesionales.
- ☞ **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 costos y observaciones si se da el caso.
- ☞ **Hoja ISO:** Esta herramienta permite visualizar mejor los cambios que se realizan en los procesos, en las que se detallan el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.

- ☞ **IDEF 0:** Es un lenguaje de modelamiento gráfico.
- ☞ **Indicador de gestión:** Valor que permite conocer el comportamiento de una empresa ante un determinado factor crítico de éxito para controlar su estado y su evolución.

- ☞ **Indicador:** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

- ☞ **INEC:** Instituto Nacional de Estadística y Censos.

- ☞ **Inflación:** Es el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda.

- ☞ **Input:** El producto que entrega el proveedor.

- ☞ **Instrucciones:** Pasos que se llevaran a cabo para desarrollar un plan.

- ☞ **Jerarquía:** Es el orden de los elementos de una serie según su de valor.

- ☞ **Macroproceso:** Son actividades claves que se requieren para manejar o dirigir una organización.

- ☞ **Mapa de procesos:** Es una presentación gráfica de todos los procesos y las conexiones lógicas e interrelaciones.

- ☞ **Misión:** Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad.

- ☞ **Objetivos:** Un Objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener.
- ☞ **Output:** El producto final del proceso (Materiales e informaciones).

- ☞ **PIB:** Producto Interno Bruto.

- ☞ **Plan de acción:** Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo de un proyecto.

- ☞ **PNB:** Producto Nacional Bruto.

- ☞ **Políticas:** Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en el desarrollo de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

- ☞ **Preparación del servicio:** La preparación del servicio es una etapa previa a la prestación del mismo, en este proceso se establece todo lo relacionado con el servicio que se va a prestar para que este sea de la mejor calidad.

- ☞ **Presupuesto:** Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos).

- ☞ **Principio:** Los principios se definen como una “verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.
- ☞ **Procedimiento:** Es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.
- ☞ **Proceso:** Conjunto de actividades medibles y estructuradas diseñadas para producir un resultado especificado para un cliente o mercado particular.
- ☞ **Procesos de apoyo:** Son aquellos que dan sustento de apoyo a los demás procesos y están fundamentados en procesos habilitantes de apoyo y de asesoría.
- ☞ **Procesos gobernantes:** Se encuentran a cargo de las máximas autoridades de la organización, relacionados directamente con la toma de decisiones de vital importancia. Y está fundamentado en principios y valores, misión y visión, objetivos, políticas y estrategias.
- ☞ **Procesos productivos:** Son aquellos en los cuales está inmersa la naturaleza de la empresa, agregan valor y se identifican con la finalidad de la empresa.
- ☞ **Responsabilidades:** Es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.
- ☞ **Rutas e Itinerarios:** Se realiza la designación de cada una de las rutas de trabajo, asignándoles un tiempo establecido y fijándoles los turnos diarios que tienen que realizar cada una de las unidades diariamente.
- ☞ **SIISE:** Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador.

- ☞ **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.

- ☞ **Subproceso:** Son partes bien definidas en un proceso.
- ☞ **Tasa de interés:** Es el reconocimiento o la retribución que se paga por el uso del dinero durante un período de tiempo determinado.

- ☞ **Ticket de trabajo:** Hoja en la cual cada unidad timbra en los relojes que se encuentran en el transcurso de la transportación.

- ☞ **TLC:** Tratado de Libre Comercio.

- ☞ **Toma de decisiones:** Proceso en el cual se pone a discusión varias alternativas en pro de la Compañía, para tomar la decisión que más favorezca a la misma.

- ☞ **Valores:** Conjunto de principios, creencias, comportamientos conductuales que orientan y sirven de base para la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

- ☞ **Visión:** La Visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar.

ANEXO N° 3

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación de este trabajo se va a utilizar en forma mixta la investigación cuantitativa y cualitativa, porque son las que mejor se ajustan a los intereses de la compañía de transporte y de esta manera se logra recopilar información relevante para la misma.

Para la recolección de datos se utilizará la encuesta y la entrevista, ya que según los expertos es la forma más rápida y adecuada para obtener información cuando es demasiada grande la población.

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La población identificada como universo comprende la ciudad de Sangolquí en la cual existen 56.794 personas.

Se selecciono esta ciudad ya que la Compañía de Transporte “TURISMO S.A.” tiene su Terminal el Barrio Inchalillo que pertenece a la ciudad de Sangolquí, además toda la población de Sangolquí para poder salir a otras ciudades tienen obligatoriamente que utilizar las unidades de transporte, y, aunque dentro de esta ciudad existen varias Compañías de Transporte, la Empresa Turismo, Compañía de Transporte es una de las pocas Compañías que tienen varias rutas con unidades suficientes para satisfacer el servicio de transporte.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará un Muestreo Aleatorio Simple, debido a que “una muestra aleatoria simple es seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población”

CALCULO DE LA MUESTRA:

Fórmula a aplicarse:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 N + Z^2 pq}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población Total
- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso
- Z = Nivel de Confianza
- e = error

Para nuestro estudio se ha considerado la Probabilidad de éxito del 0,1 y la probabilidad de fracaso del 0,9, estos datos se han basado en la encuesta piloto que se realizó, fueron un total de 10 encuestas en donde 9 de las 10 personas encuestadas utilizan los unidades (buses) de transporte público.

Además se ha tomado como referencia un nivel de confianza del 95% lo que nos da el valor de **Z** de 1,96.

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,1)(0,9)(56.794)}{(0,5)^2 (56.794) + (1,96)^2 (0,1)(0,9)}$$

$$n = \frac{19.636,18}{14.198,85} * 100$$

$$n = 138$$

Como resultado de este cálculo se obtuvo que para la ciudad de Sangolquí se deberán realizar 138 encuestas.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS BASE

- ☞ Alexander Servat, Alberto G. Mejora Continua y Acción Correctiva. Ed. Prentice Hall. 2002.
- ☞ Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. 3R Editores. 1999. Bogotá, Colombia.
- ☞ Pérea-Carvalho Veiga, Juan F. Control de la Gestión Empresarial. Ed. ESIC. 2000. Madrid, España.
- ☞ Chiavenato, Idalberto. Administración Proceso Administrativo: Teoría, Proceso y Práctica. 3era. Ed. Ed. McGraw-Hill 2001. Bogotá, Colombia
- ☞ Chiavenato, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. Ed. McGraw-Hill 2002. Bogotá, Colombia
- ☞ Dávila, Zambrano Sandra. Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos. 1era. Ed. Ed. ASD. 2001. Quito, Ecuador.
- ☞ Harrington, H. James. Mejoramiento de Procesos Empresariales. D'VINNI Editorial Cía. Ltda.. 1999. Bogotá, COlombia
- ☞ Mariño, Navarrete Hernando. Gerencia de Procesos. 1era. Edición. Ed. Alfa – Omega. Bogotá D.C., Colombia.

- ☞ Riveola, Josep. Muñoz, Seca Beatriz. El Diseño de Procesos y la Reducción del Tiempo de Servicio.
- ☞ Reglamento Interno de la Compañía de Transportes “TURISMO S.A.”
- ☞ Serna, Gómez Humberto. Indicadores de Gestión.
- ☞ Serna, Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica.

PÁGINAS WEB

- ☞ <http://www.monografiass.com/monografiass/EpyFVyEkEVJVSEQvNb.php>
- ☞ <http://www.itch.edu.mx/academic/industrial/admoncalidad/unidad04.html>
- ☞ <http://www.seis-sigma.com/generic.html?pid=7>
- ☞ <http://www.multiteca.com/Apuntes/Documentos/D10-3.htm>
- ☞ scfie.fie.umich.mx/~lcamacho/tesis/node3.html - 4k
- ☞ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm2>.
- ☞ http://personales.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm
- ☞ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/45/invmktmar>
- ☞ http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_3.htm

🔗 http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=m%C3%A9todo+inductivo+de+investigaci%C3%B3n&btnG=B%C3%BAqueda+en+Google&meta=lr%3Dlang_es

