

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE – QUITO
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial con
Especialización en Administración de Empresas**

TEMA:
**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA DE
TRANSPORTE PESADO TRANSVAR UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR:
NELSON LENIN VARGAS AGUIRRE

DIRECTORA:
ING. SORAYA SÁNCHEZ MONTALVÁN MBA

Quito, 24 de octubre de 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Nelson Lenin Vargas Aguirre, en mi calidad de egresado de la Carrera de Administración de Empresas y con el objetivo de obtener el título Terminal de Ingeniero Comercial con Especialización en Administración de Empresas, declaro que el trabajo investigativo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional; acogéndome a las normas metodológicas planteadas por la Carrera a la cual pertenezco, a la técnica que regula la temática de la disertación y a las disposiciones legales e institucionales que reglamentan la actividad académica en la Universidad Politécnica Salesiana.

NELSON LENIN VARGAS AGUIRRE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios todo Poderoso, a mi esposa Anita y a mis hijos Nelson Andrés y Josué Mathías por el apoyo y la comprensión, a mis padres por la paciencia y el tiempo brindado desde el inicio de mis estudios en esta mi Universidad Politécnica Salesiana. A mi directora de tesis la Ingeniera Soraya Sánchez Montalván por el apoyo total y comprensión; y, finalmente a la empresa en que trabajo Cardental Ecuador Cía. Ltda., por el apoyo y paciencia.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de Tesis a todas las personas que me apoyaron, brindaron su esfuerzo y tiempo pero sobre todo la paciencia y apoyo incondicional de mi esposa Anita e hijos Nelson Andrés y Josué Mathias en los momentos que estuve ausente. A mis padres por el apoyo económico en el desarrollo de toda mi carrera, pero por sobre todo a la fortaleza que viene de Dios todo Poderoso y la misericordia de su hijo Jesucristo. (Josué 1:9)

CONTENIDO

Declaratoria de Responsabilidad	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Contenido	V
Resumen Ejecutivo	VIII
I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE TRANSVAR	
1.1. Antecedentes de TRANSVAR	1
1.1.1. Historia de TRANSVAR	2
1.2. Análisis Externo	4
1.2.1. Factor Político – Legal	4
1.2.2. Factor Social	6
1.2.3. Factor Económico	6
1.3. Análisis Interno	8
1.3.1. Perfil Corporativo	8
1.3.1.1. Planificación	9
1.3.1.2. Organización	10
1.3.1.3. Integración de Personal	11
1.3.1.4. Dirección	13
1.3.1.5. Control	15
1.3.2. Coordinación y Evaluación	16
1.3.3. Departamentalización	17
1.4. Capacidad Competitiva de TRANSVAR	18
1.4.1. Nuevos Competidores	20
1.4.2. Rivalidad entre competidores existentes	21
1.4.3. Productos Sustitutos	22
1.4.4. Poder de Negociación de los compradores	22
1.4.5. Poder de Negociación de los proveedores	22
1.5. Análisis Estratégico de TRANSVAR	23
1.5.1. Análisis FODA	23
1.5.1.1. Fortalezas y Debilidades	25
1.5.1.2. Oportunidades y Amenazas	25
1.5.1.3. Evaluación de Factores Internos y Externos	27
1.6. Estudio de Satisfacción del Cliente de TRANSVAR	30
1.6.1. Análisis de datos del Estudio de satisfacción	30
1.6.2. Análisis de datos cuantitativo	33
1.6.2.1. Resultados de Análisis Cuantitativo	35
1.6.3. Análisis cualitativo de las observaciones realizadas por los clientes	36
II. LEGALIZACIÓN DE TRANSVAR Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS	
2.1. Propuesta Legal para TRANSVAR	39
2.2. Manual de Funciones de la Empresa	40
2.2.1. Gerente General	40
2.2.2. Coordinador de Marketing	42
2.2.3. Coordinador Financiero	43
2.2.4. Coordinador de Operaciones	44

2.2.5.	Responsable de Apoyo	44
2.2.6.	Chofer	45
III.	ESTUDIO DE PROCESOS	47
3.1.	Análisis de los Procesos	47
3.1.1	Procesos en la empresa TRANSVAR	48
3.1.2.	Metodología para la Priorización de los Procesos	50
3.1.2.1.	Mapeo de Procesos	50
3.1.2.2.	Propuesta de Procesos	52
3.1.2.3.	Presupuesto de Mejora	53
3.2.	Cuadro de Mando Integral	73
3.2.1.	Direccionamiento Estratégico de TRANSVAR CIA. LTDA. MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	75
3.2.2.	Análisis del Mapa Estratégico elaborado para TRANSVAR CIA. LTDA.	77
3.2.3.	Objetivos Estratégicos de TRANSVAR CIA. LTDA. para la elaboración del Cuadro de Mando Integral	77
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
4.1.	Conclusiones	82
4.2.	Recomendaciones	86

ÍNDICE DE TABLAS

III.	ESTUDIO DE LOS PROCESOS	
Tabla.1.	Situación Actual Publicación para reclutamiento de personal	54
Tabla.1.a.	Situación Propuesta. Reclutamiento y selección de personal	55
Tabla. 2.	Selección e inducción de personal	56
Tabla 3.	Elaboración de los contratos de trabajo de personal que labora en TRANSVAR	57
Tabla.4.	Afiliaciones al IESS del personal	58
Tabla.5.	Control de asistencia del personal	59
Tabla.6.	Situación Actual. Toma de Pedido de Carga	60
Tabla.6.a.	Situación propuesta. Toma de pedido de carga	61
Tabla.7.	Situación Actual. Servicio de Carga y descarga	62
Tabla.7.1.	Situación propuesta. Servicio de Carga y descarga	63
Tabla.8.	Situación actual. Facturación y cobro	64
Tabla.8.1.	Situación propuesta . Facturación y cobro.	65
Tabla.9.	Atención al cliente. Servicio posventa	66
Tabla.10.	Control de gestión de la calidad	67
Tabla.11.	Compras	68
Tabla.12.	Reportes Financieros – Tributarios	69
Tabla.13..	Planificación Administrativa	70
Tabla.14.	Organización administrativa	71
Tabla.15.	Presupuesto de mejora	72

ÍNDICE DE CUADROS

I. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE TRANSVAR

Cuadro.1. Riesgo País del Ecuador	6
Cuadro.2. Desempleo	6
Cuadro.3. Producto Interno Bruto del Ecuador	7
Cuadro.4. Inflación Nacional	7
Cuadro.5. Índice de Precios al Consumidor	8
Cuadro.6. Asignación de Salarios	13
Cuadro.7. Clientes Regulares	18
Cuadro.8. Clientes Secundarios	18
Cuadro.9. Proveedores	19
Cuadro.10. Tecnológicas	19
Cuadro.11. Competencia	19
Cuadro.12. Matriz FODA	26
Cuadro.13. Matriz de Evaluación de Factores Internos	27
Cuadro.14. Matriz de Evaluación de Factores Externos	28
Cuadro.15. Estrategias de Análisis FODA	29
Cuadro.16. Encuesta de satisfacción	31
Cuadro.16 Características del Servicio I	33
Cuadro.17. Características del ServicioII	34

III. ESTUDIO DE PROCESOS

Cuadro 1. Objetivos e Indicadores de Gestión	78
Cuadro 2. Indicadores de Gestión de TRANSVAR	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

I. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE TRANSVAR

Gráfico.1. Organigrama Actual de TRANSVAR	4
Gráfico.2. Evolución del PIB	7
Gráfico.3. Funciones Administrativas	9
Gráfico.4. Fuerzas Competitivas de Porter en el sector de transporte pesado	21
Gráfico.5. Satisfacción del cliente de TRANSVAR	35
Gráfico.6. Observaciones del Estudio de Satisfacción	37

II. ESTUDIO DE LOS PROCESOS

Gráfico.1. TRANSVAR CIA. LTDA. Mapa General de Procesos	51
Gráfico.2. Perspectivas de Cuadro de Mando Integral	73
Gráfico.3. TRANSVAR CIA. LTDA. Mapa de Temas Estratégicos	75
Gráfico.4. Mapa Estratégico de TRANSVAR CIA. LTDA.	78

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I	
ANEXO II	

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones son eficientes en la misma relación que lo son sus procesos. Desde de esta óptica es necesario trabajar en forma que se potencie y se oriente la empresa de transporte pesado TRANSVAR CIA. LTDA., hacia los procesos y la calidad, por tanto las herramientas de gestión que le proporcionen aplicabilidad y flexibilidad en la implementación de este enfoque administrativo, es el marco referencial comprobado, en la prestación de un servicio que satisfaga a sus clientes.

Entonces, se considera que la gestión por procesos para muchas organizaciones es la base de su gestión estratégica, de su calidad, de la capacidad de adaptación al mercado y del perfeccionamiento de su servicio. Así, la presente investigación proporciona una orientación para la comprensión de los conceptos, intención y aplicación del “enfoque de procesos” en la empresa objeto de estudio.

El primer capítulo, expone el diagnóstico de la unidad de negocio TRANSVAR, en dónde se considera prioritario el tema de la legalización de la empresa, adicionalmente, se advierte que actualmente TRANSVAR funciona como un negocio familiar de transporte pesado, que considera técnicas administrativas muy elementales en su gestión, y se determina la urgencia de plantear propuestas de mejoramiento para TRANSVAR, con el propósito de que esta empresa de transporte pesado, logre mejorar sus procesos internos, incrementando sus niveles de rentabilidad y competitividad. También se visualiza una importante fortaleza en la dirección, porque al contar la empresa con un Gerente con una amplia experiencia y trayectoria dentro del negocio, le ha permitido que el mismo, se desenvuelva con altos niveles de satisfacción en sus clientes, como lo indica su índice de satisfacción, que le va permitir dar un nuevo paso en el mejoramiento, como es, el enmarcar al negocio dentro de una estructura administrativa eficiente y efectiva, con las herramientas que la administración brinda.

En el segundo capítulo, TRANSVAR presenta una necesidad inminente, empezar el proceso de constitución legal, para evitar marginarse lentamente del mercado

formal, en donde las empresas competidoras sí tienen como garantía su personería jurídica. Es decir, la constitución se concibe con la personería de una Compañía limitada, con la que la empresa ampliará su cartera de clientes, porque contará con un requisito que es necesario para cierto tipo de contrataciones.

El Direccionamiento estratégico para la empresa constituye un elemento necesario para desarrollar el enfoque administrativo de procesos. El capítulo concluye con una descripción clara de los cargos, y con un breve Modelamiento del Perfil de Competencia (MPC) que se mejorará totalmente el perfil de los empleados de la empresa y facilitará la capacitación del personal en lo que tenga falencias dentro de su cargo; manteniendo un ambiente armonioso y asertivo dentro de la empresa. Adicionalmente, Las competencias permiten al personal ajustarse con el perfil que requiere la organización. El denominador común dentro del perfil de cada cargo es la fortaleza mental y física, integridad moral y ética, que son los pilares principales sobre los que se asienta la cultura empresarial, que quiere marcar TRANSVAR, en sus colaboradores.

El capítulo tercero es la parte central de esta investigación, muestra dos estudios principales: los procesos, metodología a seguir; y, el establecimiento y definición del mapeo de procesos, finalizando con la diagramación de los mismos; en donde se han identificado procesos claves dentro del subsistema administrativo, responsables de ejecución y actividades de ciclo, tiempo y eficiencia. En el siguiente apartado se estudia el Cuadro de Mando Integral para TRANSVAR, que hace posible el aprendizaje estratégico, dado que permite conseguir la visión y misión de la institución, desde el mapa estratégico, que se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, por los indicadores de gestión, que posibilitan proactividad y facilidad de adaptación a las nuevas circunstancias.

Finalmente, Las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado en el presente trabajo investigativo se encuentran descritas en el capítulo cuarto, ellas constituyen en sí la esencia del diseño y el alcance de los objetivos de la gestión de procesos, relevando aspectos claves para su implementación exitosa.

CAPITULO I

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TRANSVAR

El diagnóstico situacional “es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los objetivos y aspiraciones que se desean alcanzar un determinado tiempo y espacio. Este análisis depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización.”¹

En síntesis el diagnóstico es una herramienta básica para prever y adelantarse a acontecimientos futuros porque ayuda a identificar aspectos troncales, para que estos sean evaluados y valorados en su real dimensión en bien de la organización.

El enfoque situacional constituye un instrumento útil para el diagnóstico cualitativo, aplicado como una herramienta de análisis de problemas y posibles soluciones de los mismos. Para lograr un diagnóstico situacional completo, veraz y realista, es necesario realizar estudios del ambiente: externos e internos, los cuales se detallan en las próximas páginas.

1.1. ANTECEDENTES DE TRANSVAR

TRANSVAR parte de la necesidad de su fundador el Capitán Romel Vargas López de generar trabajo, después de recibir la liquidación de la fuerza militar a la que pertenecía, con el anhelo de seguir produciendo y trabajando en beneficio de la familia y del país con una organización empresarial propia. El Capitán Romel Vargas busca diversas alternativas que sean rentables y estudia una inversión suficiente y disponible para ese momento. Al analizar experiencias familiares de parte de la hermana del Capitán, quien se encontraba en el negocio del transporte pesado, inicia actividades en este sector. Esta perspectiva conocida y el agudo sentido de oportunidad del Capitán, permite que, al ver que este negocio presenta buenas alternativas de ingresos, se evalué esta posibilidad con otras, se dio un puntaje para

¹ RAFAEL; Elizabeth; Diagnóstico Situacional Estratégico-Contexto Universitario.

elegir la mejor alternativa, donde finalmente el mejor fue el negocio de transporte pesado con todos sus referentes en el negocio.

Es así como el fundador y visionario, Capitán en Servicio Pasivo Rommel Vargas López, decide seguir en línea de transporte pesado y a partir de ese momento es quien lucha con todas sus fuerzas para que esta empresa crezca y se cristalice con el trabajo esforzado de su fundador y su familia.

En el año de 1994 realiza la compra de la primera de dos unidades de transporte de carga pesada en los Estados Unidos e inicia las operaciones con el antecedente de los negocios que realizaban los otros hermanos, quienes ya tenían experiencia en este campo del transporte de carga pesada.

La gestión inicial realizada fue la de ofertar el servicio a varias empresas y en los principales puertos del país por lo que se apertura una cartera inicial, la cual fue creciendo con el paso de los años.

1.1.1. HISTORIA DE TRANSVAR

TRANSVAR, nace como una empresa familiar con la adquisición de una unidad tracto camión en el año 1994, inicialmente ofrecía el transporte en la ruta Quito-Esmeraldas, Esmeraldas-Quito. Con el paso del tiempo el servicio de transporte pesado requerido para este tracto camión empezó a tener una gran demanda, tanto de unidades, como de ampliación de rutas para el transporte de carga pesada, razón por la cual se decidió presentar a esta unidad a su clientela, como una empresa de transporte pesado llamada TRANSVAR para así dar a los usuarios una seguridad mayor.

En el Ecuador, el transporte pesado no brindaba un adecuado servicio, además no se daban las garantías al usuario en cuanto a la seguridad de la carga transportada, apelando a la imagen sólida de una empresa, la clientela comenzó a tener más confianza en el servicio prestado.

Con el constante uso de este servicio, el usuario poco a poco ha ido adoptando posturas más exigentes, dentro de las cuales ha demandado, que se brinde servicios anexos, como custodia y seguridad de la carga, así como también exige contar con un mayor número de unidades (esto se evidencia en el incremento de la demanda), un tamaño de flota adecuado al mercado, para que puedan cubrir las necesidades de transporte de sus clientes de siempre y a los nuevos, de una mejor. En la actualidad ha centrado su servicio en una única ruta: Quito – Guayaquil, por cuestiones de logística y rentabilidad para el negocio.

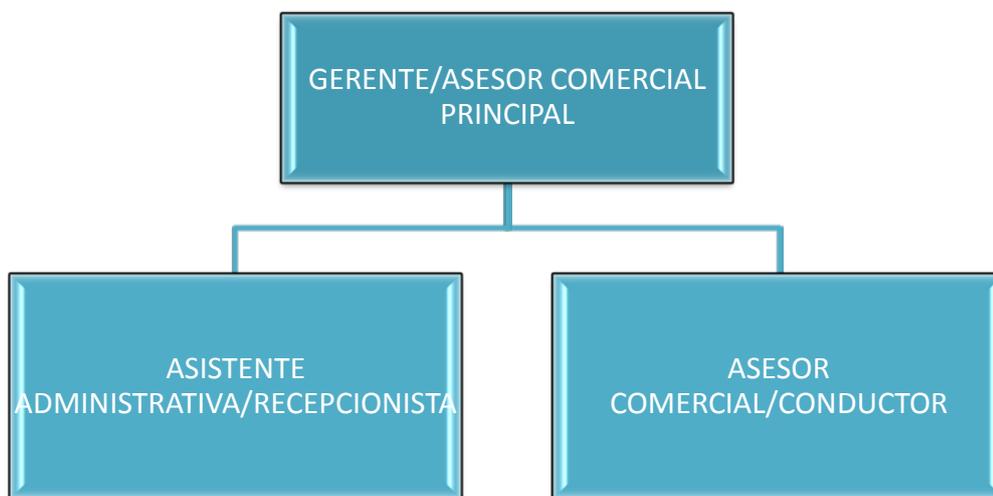
TRANSVAR actualmente se dedica a trasladar todo tipo de cargas que por su tamaño requieren contenedores, los principales clientes de la organización son empresas importadoras, exportadora o empresas que realizan comercialización de productos de gran demanda.

Entre sus principales clientes están las empresas Juan El Juri, Textiles Ecuador, ILSA, y otros que son eventuales.

Hoy en día es muy importante el servicio especializado de transporte de compras o ventas que realicen las distintas compañías, esto abre un mercado importante para TRANSVAR. Así mismo la tercerización que las empresas realizan en actividades que no corresponden al giro del negocio, da muchas expectativas para que este negocio sea considerado para satisfacer los deseos de transportar mercadería y productos, con eficiencia, eficacia y a tiempo, generando reconocimiento, con la implementación de procesos con iguales características, en la administración y el manejo de los recursos, pudiendo posicionarse como una empresa líder en este mercado de trasportes pesados.

En lo que respecta a su estructura organizacional, ésta es muy elemental: el gerente propietario, la asistente administrativa y dos conductores de los tracto camiones. La estructura que se encuentra vigente en TRANSVAR y que aquí se la grafica, es la siguiente:

Gráfico No. 1
ORGANIGRAMA ACTUAL DE TRANSVAR



Fuente: TRANSVAR. 2010
Elaborado por: Nelson Vargas

1.2. ANÁLISIS EXTERNO

La compañía de transportes TRANSVAR está inmersa en diferentes entornos, conocerlos, permitirá desarrollar las mejores estrategias para superar o aprovechar las situaciones actuantes, que imponen condiciones en TRANSVAR, pero que no pueden ser modificadas por ella en los diferentes escenarios.

1.2.1. FACTOR POLÍTICO - LEGAL

El Ecuador sigue viviendo crisis políticas debido a las diferentes ideologías, pero también por la defensa de intereses creados, las mayores controversias están en las leyes elaboradas por la asamblea constituyente y la nueva constitución, que fue aprobada por el pueblo en urnas, que generan hasta hoy debates técnicos, sociales y económicos, sin dejar de lado el debate de las leyes aprobadas por la Asamblea Nacional como la Ley del Sistema Financiero o la que aun está en proceso, la ley de la Producción, que afectará directamente a las empresas, frente a las cuales el Ecuador creará el marco, para incentivar a la producción.

El ámbito político esta manejado bajo sectores gubernamentales a cargo de su máximo representante el Ec. Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la

República del Ecuador, jefe ejecutivo que ha impulsado una serie de programas gubernamentales que destacan por su cooperación con las pequeñas y microempresas del país, como los créditos blandos, el programa CREAR, entre otros.

Para una empresa como TRANSVAR, el apoyo a los emprendimientos con créditos financieros en la banca pública nacional, ha reactivado sus posibilidades de expansión.

En lo político TRANSVAR se conserva al margen y no mantiene afiliaciones ni preferencias con ningún partido político, por lo que no se afectan las relaciones con el cliente o empleados.

La preocupación que existe en el sector empresarial ecuatoriano debido a las inminentes reformas tributarias que aplica el Gobierno Nacional, así como el posible incremento de sueldos y la reducción de las exportación nacionales, son los temas que comentó la Presidenta del Comité Empresarial Ecuatoriano:

La Comunidad Andina ha adoptado una serie de normas comunitarias para facilitar y liberalizar los servicios de transporte en sus diferentes modalidades y contribuir, en esa forma, al crecimiento del comercio intra-subregional y el fortalecimiento de su integración física.

Actualmente, todos los modos de transporte, incluyendo el multimodal, poseen normas específicas que establecen, con claridad y precisión, el marco legal e institucional para la prestación de estos servicios, que se puede consultar en la Sección "Transporte Terrestre" del Portal Web de la Secretaría General (SG) de la Comunidad Andina (CAN).

La empresa TRANSVAR, adoptará las normas, leyes y reglamentos que estipule el Gobierno Nacional y que se mantienen en control por la Federación Ecuatoriana de transportes terrestres FENATRAPE.

En lo que respecta a otros temas macroeconómicos, el riesgo país indicará como medir el grado de incentivo frente al riesgo, que tiene un negociante que desea invertir en el mercado ecuatoriano. Es decir, ayudará a predecir la maximización de las ganancias y minimización de las posibilidades de pérdidas de un empresario, que

invierte en este país, que ciertamente tiene problemas socio-económicos, pero que no ha sido afectado fuertemente por crisis financiera mundial.

Cuadro No. 1
Riesgo País del Ecuador (promedio)

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Riesgo País (Rp)	11,57%	7,86%	7,06%	5,54%	6,649%	13,45%	28,64%	18,54%

Fuente: www.bce.gov.ec. 2010

Elaborado por: Nelson Vargas

1.2.2. FACTOR SOCIAL

Los problemas netamente sociales son aquellos factores que influyen en la economía de cada ecuatoriano, los mismos que son causantes de la pobreza, subempleo, desempleo y migración; por tal razón TRANSVAR trata de ayudar a disminuir en algo los índices desempleo que se presentará a continuación.

Cuadro No. 2
Desempleo

AÑO	%
2007	8,36
2008	7,32
2009	8,67
2010	7.71

Fuente: INEC. 2010

Elaborado por: Nelson Vargas.

1.2.3. FACTOR ECONÓMICO

Los factores económicos son aquellos agentes que influyen en la economía del país, los mismos que manejan índices financieros que ayudan a conseguir créditos monetarios dependiendo de las tasas referenciales que maneja el país, por tal razón TRANSVAR tratará de indagar en las instituciones financieras para definir cuál es la mejor tasa del mercado, además analizará el producto interno bruto del Ecuador.

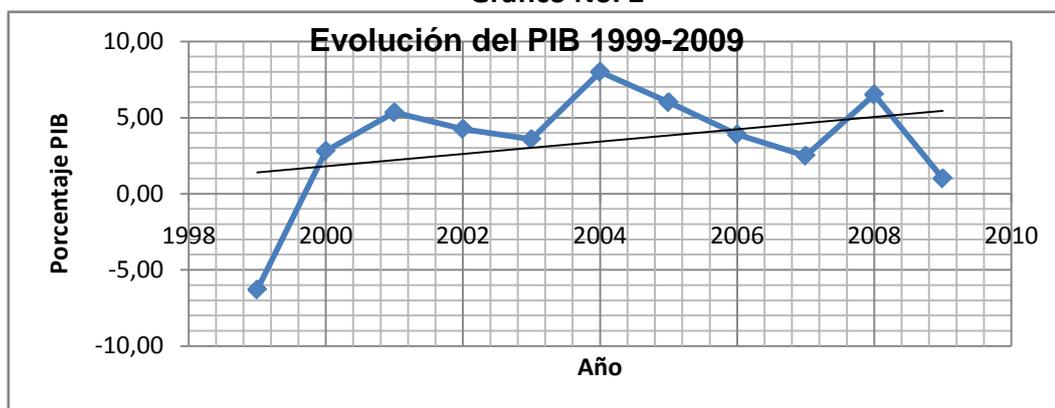
“El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un cierto periodo de tiempo (generalmente un año). El PIB se expresa en unidades monetarias.”²

Cuadro No. 3
Producto Interno Bruto del Ecuador

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<u>PIB Total (Millones de US\$)</u>	28.636	32.642	37.187	41.402	44.490	54.686	51.106
<u>PIB Total Per Cápita (En US\$)</u>	1.411	1.498	1.550	1.608	1.639	1.671	3.668

Fuente: Banco Central del Ecuador. 2010
Elaboración: Nelson Vargas

Grafico No. 2



Fuente: Banco Central del Ecuador. 2010
Elaborado por: Nelson Vargas

En cuanto a la inflación, ésta se define como “... un aumento del nivel general (promedio) de precios de los bienes y servicios de una economía”.³

Cuadro No. 4

Inflación Nacional	
Año	Inflación (%)
2000	91
2001	22.44
2002	9.36
2003	6.70
2004	1.95
2005	3.14
2006	2.87
2007	2.45
2008	9.97
2009	4.31
2010	1.98

Fuente: Banco Central del Ecuador. 2010
Elaborado por: Nelson Vargas

² TUCKER, Irving, Fundamentos de Economía, Tercera Edición, p. 285

³ TUCKER, I.B., Fundamentos de Economía, 2006, Estados Unidos, Tercera Edición

“El IPC es un indicador económico que mide la evolución temporal de los precios correspondientes al conjunto de bienes y servicios consumidos y/o utilizados por los hogares de los estratos medios y bajos residentes en el país para determinar cómo afectan las alzas de precios al ingreso de los consumidores.”⁴

**Cuadro No. 5
INDICES DE PRECIOS AL CONSUMIDOR**

Años Meses	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Oct.	98,12	99,97	102,98	106,29	108,8	116,16	121,82	132,24
Nov.	98,45	100,38	103,16	106,47	109,34	116,14	122,46	131,00
Dic.	98,41	100,32	103,46	106,43	109,70	118,66	124,84	132,35

Fuente: INEC.2010
Elaborado por: Nelson Vargas

El período base, es aquel con respecto al cual se calculan las variaciones de precios que ocurren en el conjunto de bienes y servicios que habitualmente consumen o utilizan los hogares, denominado Canasta Familiar Básica, que se conforma por todos aquellos productos que consumen los hogares del país.

1.3. ANÁLISIS INTERNO

1.3.1. PERFIL CORPORATIVO

En la actualidad la administración de empresas se divide para su estudio en cinco funciones –actividades ejecutadas por los administradores en el ejercicio de sus cargos–, mismas que se utilizan para diagnosticar a TRANSVAR.

⁴www.inec.gov.ec; INEC (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS)

Gráfico No. 3
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



Fuente: Kothle.2010
Elaborado por: Nelson Vargas

Actualmente TRANSVAR no utiliza las funciones que debe manejar una institución, para lo cual la presente investigación ayudará, como guía para que los administrativos mejoren en el ámbito administrativo.

1.3.1.1. Planificación

“Es el proceso de definir metas y objetivos con sus respectivas estrategias de acción para desarrollar las actividades que permitan alcanzarlos. En la primera fase se realizan los planes para dar a la empresa objetivos y conocimientos con el fin de alcanzarlos.”⁵

En conclusión la planeación es el primer paso a realizar el proceso administrativo de cualquier organización, es un concepto que engloba todo lo relacionado a como alcanzar las expectativas de la administración del negocio, enfocadas a un

⁵<http://www.fimcp.espol.edu.ec>

determinado fin. Es ver, que se desea lograr en un horizonte de tiempo determinado (corto o largo plazo), tener en cuenta las metas a alcanzar y las herramientas para lograr dicho cometido, así como un análisis de plazos y costos, dentro de los cuales se deben desarrollar las acciones encaminadas a lograr las metas planeadas.

Este proceso, de planificación resulta esencial en el momento, en el que se desea poner en práctica la estrategia generada para alcanzar los logros deseados de manera exitosa, porque de esta primera etapa, depende el éxito de las subsiguientes.

En si se puede determinar que la planificación consiste en elegir un curso de acción y decidir por anticipado que es lo que debe hacerse, en qué secuencia cuándo y cómo, porque la planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad administrativa para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones de la administración y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

Frente a esta conceptualización se concluye que TRANSVAR no realiza actividades de planificación.

1.3.1.2. Organización

Implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes. Esta función determina:

- las actividades por realizar,
- cómo se agruparán,
- quién las desempeñará y
- señala claramente los puestos y las jerarquías dentro de la organización.

Una empresa no alcanzará sus objetivos si sus recursos no se manejan con base en una organización eficiente. Evaluando las actividades de organización, se observa:

- Que no existe una especificación en las responsabilidades del puesto.
- Que las tareas están agrupadas en unidades de trabajo, pero no se encuentran determinadas en un manual de funciones.
- Se dirigen y distribuyen recursos por parte de la dirección, creando condiciones de trabajo.

La entidad sí tiene el propósito de lograr una organización coordinada, mediante la definición de una tarea y de relaciones de autoridad.

Se puede concluir que la función de organización de la administración en TRANSVAR consta de tres actividades subsecuentes: descomponer las tareas en trabajos (especialización del trabajo), de manera empírica; combinar trabajos para construir departamentos (departamentalización) y delegar autoridad en el gerente.

Para distribuir las tareas en trabajos es preciso diseñar una descripción de puestos, los cuales deben contener las especificaciones del mismo, así como también deberán ser claros y concisos para quien los tenga que seguir.

1.3.1.3. Integración de Personal

“Consiste en dotar de personal competente a la estructura de la organización de acuerdo a sus necesidades, esto por medio de cinco acciones:

- *reclutamiento,*
- *selección,*
- *inducción,*
- *capacitación y desarrollo.”*⁶

⁶ <http://www.fimcp.espol.edu.ec>

Esta fase es consecuente de las anteriores, por lo tanto es importante y necesaria para la empresa ya que está relacionada con el personal con el que cuenta. Para la conformación de un personal competente, esta unidad económica sigue los siguientes pasos.

El reclutamiento, frente al cual TRANSVAR se encarga de informar a través de los medios comunicación el requerimiento de candidatos, para ser sometidos a un proceso de selección, esto únicamente para el puesto de asesor comercial-conductor o asesores comerciales, los otros dos puestos son ocupados por miembros de la familia; los asesores comerciales son sometidos a pruebas previas de ingreso a la organización en el área de la conducción y de servicio al cliente; el proceso de inducción de un nuevo asesor comercial que se integra a TRANSVAR, lo realiza gerencia en coordinación con asistencia administrativa.

Se observa que los directivos consideran a los empleados como el recurso más valioso de la organización e invierten en ellos, tiempo para desayunos de gerencia, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades, competencias y motivación del empleado, con el propósito de ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

La dirección de TRANSVAR a entendido que desarrollar las capacidades del empleado, proporciona beneficios tanto para él como para la organización, de una manera costo-efectiva, dado que significa costos, contratar y capacitar nuevo personal, aún cuando éste tenga los requisitos para el puesto, siendo que siempre será necesario impregnarlo de los valores preexistentes en TRANSVAR, por su profundo compromiso con la responsabilidad social y ética que desarrolla la entidad internamente.

La integración del personal se ha dejado al último, no por ser lo menos importante, sino porque, el objetivo de esta investigación requiere de una explicación más amplia. La integración de personal es muy importante ya que se puede mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede.

Técnicas para la integración del personal usadas indistintamente por TRANSVAR:

- **ASIGNACIÓN DE SALARIOS:** todos los empleados son compensados mediante la remuneración racional de su trabajo, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad, condiciones de trabajo a cada puesto y sobre las estipulaciones de las tablas salariales vigentes en el Ministerio de Trabajo; no obstante se destaca, que a pesar de remunerar a los empleados con estos parámetros legales, éstos no se encuentran asegurados.

Cuadro No. 6

Puesto	Remuneración
Gerente	\$ 1,500
Asistente administrativa	\$ 800
Chofer (Asesor comercial)	\$ 700

Fuente: Registro de Ingresos y gastos de TRANSVAR.2010
Elaborado por: Nelson Vargas

- **CONTROL DE ASISTENCIA:** existen horarios de trabajo establecidos y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldos, que son justos para los empleados, la organización y permiten la sostenibilidad del sistema con pagos equitativos.

1.3.1.4. Dirección

“Los administradores tienen que dirigir y coordinar eficazmente a los colaboradores de la empresa, para lograr el éxito de la organización. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente para orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y la organización.

Las actividades que lleva a cabo la dirección de TRANSVAR son:

- La motivación, a través de desayunos ejecutivos, contacto cercano, cursos de formación humana, actividades de integración por fechas especiales.

- El liderazgo se ejerce con responsabilidad y carisma, debido a las competencias innatas que en este sentido posee el gerente de la empresa.
- La selección de los canales de comunicación son los más efectivos, dadas las características de tamaño de la organización, estos son: comunicaciones e invitaciones verbales, con tarjetas si la invitación a eventos lo amerita y la línea celular con plan entregada a los colaboradores, por la empresa, para una entrega efectiva de la “carga” a los clientes.
- Frente a dificultades, principalmente con los asesores comerciales, proveedores, clientes y demás grupos de interés, se maneja la negociación y manejo de conflictos, fundamentalmente por parte del Gerente de TRANSVAR.

Dirigir implica influir, motivar y delegar a los empleados, para que realicen acciones necesarias para el desempeño de la organización. La dirección llega al fondo de las relaciones con cada una de las personas que trabajan y con demás involucrados. El gerente dirige convenciendo a los demás de que se le unan para lograr las metas establecidas de TRANSVAR, estas decisiones surgen de la planificación y organización no desde la técnica, sino de manera empírica.

En la fase de dirección también, se conoce el comportamiento de los individuos solos y en grupos, y entiende la forma en la que operan las estructuras internas y externas. Como se puede visualizar, la dirección de TRANSVAR aunque sin conocimiento administrativo empresarial, pero con técnicas de dirección aprendidas en el ejercicio de la milicia, mantiene un norte desde su fundación, ya que sin haber implantando técnicas de dirección, la organización ha sabido mantenerse en el negocio, sin mayores inconvenientes.

En conclusión la dirección es el punto central y más importante de la administración, pero también en ella existen la mayor cantidad de discrepancias, aunque sean accidentales. Además es elemento de la administración que logra la realización

efectiva de la planificación, mediante la aplicación del liderazgo, ejercida en decisiones (directamente o delegadas) y vigila de manera simultánea el que se cumplan estas decisiones adecuadamente.

1.3.1.5. Control

“El control es el seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están realizando de acuerdo con lo planeado y en su caso, corregir las desviaciones encontradas. Si el control es inadecuado, las fallas no se detectan. El control asegura el cumplimiento de las metas.

Entre las actividades del control en TRANSVAR se cuentan:

- Supervisa el desarrollo de las personas en las áreas del negocio, recopilando datos de su desempeño, como por ejemplo tiempos de transporte, cantidad de insumos utilizados en la prestación de un servicio.
- La información recopilada proporciona la retroalimentación necesaria para ejecutar las actividades con optimación de recursos.
- Identifica problemas de desempeño y los corrige de manera oportuna.

Se concibe al control como la verificación a posterior, es una evaluación de los resultados obtenidos de las medidas implementadas para lograr los objetivos planteados, así como el control de ingresos e inversiones en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos forma parte central de la acción de control. Se toma una actividad en todos los niveles y hacia todos los miembros de la entidad, orientándola al cumplimiento de la metas propuestas, bajo mecanismos de medición (tanto cualitativos y cuantitativos). Este enfoque enfatiza factores sociales y culturales presentes en la institución, así como el comportamiento individual que colabora a la eficacia y la dinámica de gestión. Ciertamente, TRANSVAR no tiene estos niveles de control y es el aporte que presentará la presente tesis.

1.3.2. COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación la gente perdería de vista sus papeles de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la institución.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existen entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es alto, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son por definición un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñen labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales. Se puede advertir al respecto que TRANSVAR al ser un negocio tan pequeño, la coordinación se da de forma muy simplificada con muy específicas interacciones entre unidades, lo que da lugar a que el planteamiento de legalización y consolidación de TRANSVAR pueda fortalecer este tema.

1.3.3. DEPARTAMENTALIZACIÓN

Agrupación de tareas y otros elementos organizativos en áreas orgánicas o departamentos, los cuales permiten la coordinación mediante un mando único de las diversas relaciones “de línea” (jerárquicas vinculadas directamente con el proceso productivo) y “de staff” (asesoría y apoyo) vinculadas con una actividad. Las relaciones que se establecen dentro de las organizaciones son generalmente complejas por lo que los administradores deben utilizar instrumentos que permitan realizar sus actividades de forma más ordenada.

El organigrama permitirá describir la forma en que se encuentra dividido el trabajo y la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos.⁷

Sin embargo, en el caso de la presente investigación la gestión de procesos se encargará de la división del trabajo.

La alta gerencia o el encargado específico de la parte administrativa del personal, con el objeto de mantener un protocolo o esquema de las relaciones formales a llevarse a cabo dentro de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En una organización, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos. En conclusión la departamentalización es el resultado de las decisiones sobre las actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos “parecidos “. Como se puede suponer, existen muchas actividades diferentes y una suerte de variedad de trabajos o una sub-división, por así decir, para mantener una repartición formal del trabajo, de igual manera en esta organización, se especifican las funciones, se delinean responsabilidades y se imponen obligaciones y deberes a cumplir por departamento.

Los departamentos en TRANSVAR son inexistentes, sin embargo según se observa en el Gráfico No.1, esquematizado por el autor, que existe una división implícita de los trabajos, por departamentos, en el negocio.

⁷ <http://www.figs.gov.ec/udz/cdbiblioteca/Apoyos%20Dz/dise%C3%B1o%20organiz.pdf>

1.4. CAPACIDAD COMPETITIVA DE TRANSVAR

Para realizar un estudio de la competencia, es necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son, en dónde se encuentran ubicados, de manera que se establezcan cuáles son las ventajas competitivas que tiene TRANSVAR frente al mercado en el que se desenvuelve actualmente.

La posición de esta unidad de negocio en la industria, tiene la estructura que se encuentra configurada de la siguiente manera.

Cuadro No. 7
CLIENTES REGULARES

NOMBRE	ACTIVIDAD	CIUDAD	DIRECCION
Juan El Juri	Comercial	Quito	Av. 10 De Agosto
Textiles Ecuador	Comercial	Quito	Bolívar 275 Y Venezuela
Ilsa	Servicio	Quito	Av. 10 De Agosto

Fuente: TRANSVAR. 2010
Elaborado por: Nelson Vargas

Cuadro No. 8
CLIENTES SECUNDARIOS

NOMBRE	ACTIVIDAD	CIUDAD	DIRECCION
Ecuador Bottling Company Corp.	Comercial	Quito	Av. Isaac Albeniz 203 Y El Morlan
Quala Ecuador S. A.	Comercial	Quito	Panamericana Norte S/N Kilometro 11.5
Ulloa Cantos Cecilia Martha	Servicio	Quito	Giovanni Calle S/N El Vergel Coj. Pioneros
Programa Aliméntate Ecuador	Servicio	Quito	Valladolid N24-611 Y Av. La Coruña
Laboratorios Siegfried S.A.	Comercial	Quito	La Tierra # 380 Y Av. De Los Shyris
Multilevel CIA. Ltda.	Comercial	Quito	Av. República Del Salvador S/N Y Av. De Los Shyris
Crespo Calle Dominique	Comercial	Quito	República Del Salvador N71-54 Portugal
Siemens S. A.	Comercial	Quito	Manuel Zambrano, Panam. Norte Km. 2.5

Fuente: Registro de Ingresos y gastos de TRANSVAR. 2010
Elaborado por: Nelson Vargas

**Cuadro No. 9
PROVEEDORES**

NOMBRE	DISTRIBUCIÓN
General Tire	Neumáticos
Hino	Guarda Choques
San Isidro	Parabrisas
San Isidro	Frenos
Hino	Toll Metálico

Fuente: TRANSVAR. 2010
Elaborado por: Nelson Vargas

**Cuadro No. 10
TECNOLOGÍAS**

NOMBRE	TIPO
Neumáticos	Falken
Guarda Choques	Nitro Plus
Parabrisas	Favicur
Frenos	Acura
Tod	Metálico

Fuente: TRANSVAR.2010
Elaborado por: Nelson Vargas

Un análisis de la competencia permitirá establecer quiénes son los principales competidores y de esta manera adoptar estrategias, con mejoradas características del servicio a comercializar. Las cinco fuerzas competitivas de Porter, determinan lo atractivo del sector del transporte, con el propósito de crear ventajas competitivas para TRANSVAR.

La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión de los factores que afectan lo atractivo del sector del transporte, para luego poner esos factores a favor de la unidad de negocio.

**Cuadro No. 11
COMPETENCIA**

NOMBRE	CIUDAD	DIRECCIÓN
Bayley Corporation S.A.	Quito	Miguel Salazar Y Gregorio Cando.
Sercortrans Cía. Ltda.	Quito	Shiripuno N62 Y Nazareth
Premiun Logistic Sa.	Quito	Tomas Chariove N47-204 Y Cap Agustín Zambrano
Mamutandino	Guayaquil	Km.7 1/2 Vía a La Costa, San Eduardo
Grúas Atlas	Quito	Av.6 De Diciembre Y Los Cedros, Esq.

Fuente: TRANSVAR. 2010
Elaborado por: Nelson Vargas

Las cinco fuerzas competitivas: nuevos ingresos, amenaza de sustitutos, poder negociador de los clientes, poder negociador de los proveedores, y la rivalidad entre los actuales competidores, refleja el hecho de que la competencia en el sector de transporte, va más allá de los competidores. En el Gráfico No. 4, se puede visualizar las fuerzas competitivas en TRANSVAR y el sector del transporte pesado.

1.4.1. NUEVOS COMPETIDORES

Dentro del sector del transporte, el medio presenta, ciertas barreras de entrada entre las cuales se tiene:

- **Requerimiento de capital:** se convierte en una barrera de ingreso para este sector, puesto que se necesita invertir recursos financieros fuertes que permitan abastecer las necesidades de instalación, adquisición de tracto camiones, una adecuada publicidad y confiabilidad de los clientes para con la empresa, entre otros.
- **Diferenciación del producto:** Es importante posicionar la marca y la prestación del servicio en la mente de las empresas consumidoras, de esta manera al obtener su fidelidad, la competencia entrante tendrá que hacer un esfuerzo adicional para posicionar este servicio.
- **Economías de Escala:** Se refiere a que esta unidad de negocio que compite en la ciudad de Quito, mercado al que sirve, necesariamente tendrá ampliar su servicio en cantidades y destinos iguales o mayores a los de la competencia, para que lograr la minimización de costos.
- **Precios bajos de competencia:** Cuando otra empresa pretende ingresar al mercado, y utiliza una estrategia de precios bajos, se recomienda analizar la calidad de los servicios ofertados, frente a los de la competencia, para de acuerdo a los resultados, poder establecer estrategias que permitan continuar con éxito el negocio.

Gráfico No. 4
FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER
EN EL SECTOR DEL TRANSPORTE PESADO



Fuente: TRANSVAR. 2010
 Elaborado por: Nelson Vargas

1.4.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente.⁸

Dada la situación del mercado de Quito, la rivalidad entre competidores en las empresas que TRANSVAR presta servicios es nula, puesto que se cuenta con la fidelidad de los clientes, ciertamente, el establecer nuevos clientes implicaría desarrollar estrategias que incidan en su decisión de obtener el servicio con TRANSVAR.

⁸ M., PORTER, “Estrategia Competitiva”, México: Editorial Continental, 1987, Pág. 37

1.4.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Durante varias décadas el consumo de servicio de transporte se ha constituido en crucial para las empresas importadoras y exportadoras, por eso la demanda creciente de transporte , ha desarrollado transportación área de carga, desde Quito o hasta Quito, sin embargo, los precios siguen siendo poco competitivos.

1.4.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

- Volumen de Compra: El volumen de compra del servicio variará el costo del servicio, únicamente si no existe trasportación de carga, cuando regresa el tracto camión, sin embargo, esto no es indicativo de que variará la calidad del servicio.
- Identidad de marca: Es fundamental posicionar el servicio en el mercado, con el fin de incentivar el consumo y buscar el reconocimiento del mismo, para el caso de nuevos clientes.
- Concentración de compradores: Brindar la facilidad de acceder al servicio de transporte de carga en diferentes puntos del país.
- Información del comprador: Es importante informarle al consumidor de los beneficios que posee el servicio que está adquiriendo, información como el volumen o peso, condiciones de transportación, tiempos de recepción y entrega, entre otros.

1.4.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En cuanto a los proveedores, estos se pueden clasificar en dos grandes grupos que son proveedores de repuestos para los automotores y los proveedores de suministros, quienes tienen poca relevancia en el negocio.

1.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE TRANSVAR

El presente análisis tiene como objetivo determinar las acciones estratégicas para TRANSVAR, en lo que se refiere a efectividad y eficacia de los procesos, así como los factores que actúan en el análisis FODA.

1.5.1. ANÁLISIS FODA

Para tomar decisiones y formular objetivos y metas, es necesario realizar un análisis FODA que es una herramienta administrativa que cubre los aspectos más importantes para tener una evaluación completa de una empresa y permite determinar la situación actual de una organización. Por ello se ha considerado el análisis F.O.D.A (de sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas conocido en inglés como S.W.O.T), la aplicación de este método logrará sintetizar una visión completa de la situación actual tanto del negocio como de su entorno. Esta técnica divide al análisis en dos partes, interna y externa. Dentro de la evaluación interna se identifican las fortalezas y debilidades; y en el análisis externo incluye la determinación de las oportunidades y amenazas que puedan darse en el entorno para TRANSVAR.

Los elementos internos que se analizan, corresponde a los antecedentes, fortalezas y debilidades que tiene dentro la empresa, respecto a la disponibilidad de los recursos, como capital, personal, activos, estructura interna, entre otros. El análisis interno de TRANSVAR, fija las fortalezas y debilidades, determinando los niveles de calidad del servicio que presta ésta.

Hoy en día TRANSVAR, enfrenta una actual amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de la traspotación de carga pesada, concentrados fundamentalmente en una guerra de precios, lo que muestra la necesidad de mejorar la calidad de servicio, organización, atención al cliente, etc.

Dentro de la situación de TRANSVAR, los aspectos positivos (Fortalezas) de TRANSVAR son:

- Contar con tráileres propios y facilidades para subcontratar

- Tener choferes capacitados y con competencias en el área de servicio al cliente
- Contar con recursos económicos
- Tener una buena relación con los clientes
- Poseer los estados contables al día
- Capacitación al personal
- Liderazgo empresarial
- Unidades de transporte en perfecto estado

Por el otro lado, las debilidades son:

- Negocio no constituido legalmente
- Ofrecer tiempos de entrega y no cumplirlos
- Tener un alto nivel de endeudamiento
- Contar con un equipo de trabajo fragmentado en el área de operaciones
- Poca especialización en el trabajo
- Falta de planes de promoción
- Falta de manuales de procedimiento de funciones
- Repuesto de los vehículos costosos

Las oportunidades son:

- La nueva legislación facilita el desenvolvimiento de una empresa de transporte
- Política crediticia favorable
- Tecnología al alcance
- Fortalecimiento de sector de transporte

Mientras que amenazas que la afectan son:

- Inestabilidad política en el sector del transporte pesado
- Situación económica del país inestable

- Alta competencia en el sector de transporte pesado por nuevos competidores
- Incremento de Precios de tracto mulas

1.5.1.1. Fortalezas Y Debilidades

Una fortaleza es una habilidad, ésta puede ser una destreza específica, experiencia, recursos organizacionales; que le dan una ventaja competitiva sobre el resto de organizaciones del entorno. Una fortaleza puede ser tener un buen producto, un buen nombre, tecnología superior, mejor servicio al usuario, etc.

Las debilidades constituyen la antítesis de las fortalezas, es decir, son características internas en las que las demás organizaciones del sector son superiores. Aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a los demás, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades, es importante realizar un análisis de éstas desde un punto de vista estratégico. Unas fortalezas resultan más importantes que otras en la determinación del éxito de una organización. Así mismo, algunas debilidades pueden ser fatales frente a otras que pueden ser superadas con las fortalezas de la empresa. Para la formulación de estrategias, las fortalezas son importantes, porque constituyen la base para una estrategia sólida y la creación de una ventaja competitiva que deberá tratar de fortalecer la corrección de sus debilidades, para ser menos vulnerables en el mercado.

1.5.1.2. Oportunidades Y Amenazas

Por medio de la aplicación de los factores externos del F.O.D.A., Oportunidades y Amenazas, se puede describir este entorno de una forma práctica desde el punto de vista del establecimiento de estrategias. Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en que actúa la organización, y que permiten tener ventajas competitivas. Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La aplicación de la herramienta FODA, permitirá obtener un diagnóstico preciso, para en función de ello tomar decisiones adecuadas para el plan de mejoramiento (VER CUADRO 12).

Cuadro No. 12
MATRIZ FODA

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1 Contar con tráileres propios y facilidades para subcontratar F2 Tener choferes capacitados y con competencias en el área de servicio al cliente F3 Contar con recursos económicos F4 Tener una buena relación con los clientes F5 Poseer los estados contables al día F6 Capacitación al personal F7 Liderazgo empresarial F8 Unidades de transporte en perfecto estado	D1 Negocio no constituido legalmente D2 Ofrecer tiempos de entrega y no cumplirlos D3 Tener un alto nivel de endeudamiento D4 Contar con un equipo de trabajo fragmentado en el área de operaciones D5 Poca especialización en el trabajo D6 Falta de planes de promoción D7 Falta de manuales de procedimiento de funciones D8 Repuesto de los vehículos costosos
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
O1 La nueva legislación facilita el desenvolvimiento de una empresa de transporte. O2 Política crediticia favorable O3 Tecnología al alcance O4 Fortalecimiento de sector de transporte	A1 Inestabilidad política en el sector del transporte pesado A2 Situación económica y política del país inestable A3 Alta competencia en el sector de transporte pesado por nuevos competidores A4 Incremento de Precios de tracto mulas

Fuente: TRANSVAR. 2010
Elaborado por: Nelson Vargas

1.5.1.3. Evaluación de Factores Internos y Externos

A las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se les asigna una ponderación para que la calificación que se le signa, entre 1 y 4, evidencie el impacto de cada una, en esta entidad diagnosticada; si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren al negocio y a la industria. Para el caso de las oportunidades y amenazas las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responderán a cada factor, donde 4 indica una respuesta superior, 3 una respuesta por arriba de la media, 2, respuesta en la media y 1, respuesta mala.

Cuadro No. 13
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)
FORTALEZAS PONDERACIÓN CALIFICACIÓN VALOR

F1 Contar con tráileres propios y facilidades para subcontratar	0.15	4	0.60
F2 Tener choferes capacitados y con competencias en el área de servicio al cliente	0.12	4	0.48
F3 Contar con recursos económicos	0.08	3	0.24
F4 Tener una buena relación con los clientes	0.10	4	0.40
F5 Poseer los estados contables al día	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
D1 Negocio no constituido legalmente	0.15	1	0.15
D2 Ofrecer tiempos de entrega y no cumplirlos	0.12	2	0.24
D3 Tener un alto nivel de endeudamiento	0.10	2	0.20
D4 Contar con un equipo de trabajo fragmentado en el área de operaciones	0.08	2	0.16
D5 Poca especialización en el trabajo	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.67

Fuente: TRANSVAR. 2010
Elaborado por: Nelson Vargas

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio: 2.5, en TRANSVAR el total ponderado está diecisiete puntos porcentuales por arriba de 2.5, lo que la caracteriza como una organización que tiene una posición estratégica interna de fuerza, sin llegar a tener aun una posición interna consolidada.

Cuadro No. 14
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR
---------------	-------------	--------------	-------

O1 La nueva legislación facilita el desenvolvimiento de una empresa de transporte	0.15	3	0.45
O2 Política crediticia favorable	0.15	3	0.45
O3 Tecnología al alcance	0.12	2	0.24
O4 Fortalecimiento de sector de transporte	0.08	2	0.16
AMENAZAS			
A1 Inestabilidad política en el sector del transporte pesado	0.15	4	0.60
A2 Situación económica y política del país inestable	0.14	4	0.56
A3 Alta competencia en el sector de transporte pesado	0.11	2	0.22
A4 Incremento de Precios de tracto mulas	0.10	1	0.10
TOTAL	1		2.78

Fuente: TRANSVAR
Elaborado por: Nelson Vargas

El total ponderado más alto que puede conseguir la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo viable es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5., el total ponderado de 2.78 indica que TRANSVAR está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. Sin que esto signifique que las estrategias que se desprendan del análisis aprovechan con total eficacia las oportunidades existentes y minimicen los posibles efectos negativos de las amenazas externas (VER CUADRO 15).

Cuadro No. 15
ESTRATEGIAS DE ANÁLISIS FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIAS FO.</p> <p>FO1 Penetración en el mercado.</p> <p>FO2 Reforzar actividades de talento humano.</p> <p>FO3 Calidad de atención al cliente.</p> <p>FO4 Consolidar alianzas estratégicas con empresas de transporte.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO.</p> <p>DO1 Mejorar los procesos del servicio de trasportación de la carga.</p> <p>DO2 Legalizar a TRANSVAR estudiando la mejor figura jurídica.</p> <p>DO3 Capacitación al talento humano en competencias.</p>
AMENAZAS	<p>ESTRATEGIAS FA.</p> <p>FA1 Servicio innovador.</p> <p>FA2 Capacitar al personal operativo para que realice sus actividades con eficiencia y justo a tiempo.</p> <p>FA3 Análisis del comercio exterior y el manejo de la carga que hacen las empresas en el puerto de Guayaquil.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA.</p> <p>DA1 Competitividad en el mercado.</p> <p>DA2 Selección de posibilidades de accionistas.</p> <p>DA3 Mejora de los procesos.</p> <p>DA4 Diferenciación en la prestación de servicios.</p> <p>DA5 Incentivos económicos y humanos.</p>

Fuente: TRANSVAR. 2010
Elaborado por: Nelson Vargas

1.6. ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE TRANSVAR

Existen tres opciones principales para llevar a cabo el estudio de evaluación de la satisfacción del cliente: las entrevistas personales, las entrevistas telefónicas y las encuestas⁹, se ha decidido aplicar una encuesta dado que permite valorar la satisfacción de los clientes, especialmente porque es la primera vez que se realiza este tipo de estudio, además mantienen una buena relación entre coste y efectividad, proporcionando muchos datos con poca inversión, de forma discreta y con completo anonimato, especialmente para aquellos clientes que no quieren realizar entrevistas personales o telefónicas; porque la respuesta es anónima, además no hay problemas con la naturaleza sensible o embarazosa de las preguntas.

TRANSVAR tiene una cartera de once clientes, entre regulares y frecuentes, razón por la cual se ha decidido realizar la encuesta al universo, es así que los resultados serán cien por ciento representativos, por la fiabilidad que con el involucramiento del universo se consigue.

La invitación a contestar se ha realizado por mail, a gerentes de ventas o de operaciones, según sea el caso, proporcionándole detalles sobre la naturaleza y el propósito de la encuesta, así también se ha pactado fecha y hora para que contesten el cuestionario. El cuestionario es razonablemente corto y con preguntas simples, como se puede observar en el cuadro No. 18.

1.6.1. ANÁLISIS DE DATOS DEL ESTUDIO DE SATISFACCIÓN

El análisis de los resultados obtenidos permite sacar conclusiones exactas sobre el nivel de satisfacción general de los clientes de TRANSVAR en conjunto. Este análisis normalmente lo podemos dividir en dos grandes bloques: análisis estadístico de los datos cuantitativos y análisis cualitativo de las observaciones realizadas por el cliente.

⁹ MINISTERIO DE FOMENTO. <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/d90e92b5-53de-445f-835a-f018acc769cc/19418/VA2.pdf>

Cuadro No. 18
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Estimado cliente:

Necesitamos conocer su opinión.

Su tiempo en contestar a este breve cuestionario puede ayudarnos a mejorar los servicios que le prestamos. Los datos serán tratados por nuestra parte, confidencialmente. No obstante, si lo desea, puede indicar el nombre de su empresa.

Muchas gracias por su colaboración.

Consejos para que su esfuerzo en rellenar la encuesta y la información que aporta sean útiles:

Califique, considerando que 10 indica máxima importancia y 1 poca importancia.

Utilice los apartados de Observaciones para realizar comentarios adicionales, si le falta espacio ocupe el reverso de la página

CALIFIQUE NUESTRO SERVICIO....

1. ... según la amplitud de nuestra red de servicios:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Observaciones:										
2. ... según la atención telefónica recibida (rapidez, corrección, veracidad):	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Observaciones										
3. ...según agilidad en oficinas y adaptación del servicio a requerimientos	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Observaciones:										
4. ... según la imagen de nuestra organización (vehículos, chóferes, ...):	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Observaciones:										
5. ... según la capacidad de reacción ante un imprevisto o problema:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Observaciones:										
6. ... según el tipo y número de resolución de quejas:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Observaciones:										
7. ... según el nivel actual de los plazos de entrega:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Observaciones										
8. ...según puntualidad en la recogida	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Observaciones:										
9. ... según el trato recibido de quienes conforman la organización:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Observaciones										
10. ...según el trato de las mercancías	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Observaciones										
11. ... según el daño o pérdidas de las mercancías	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Observaciones:										
CALIFIQUE NUESTRA EMPRESA....										
12. : ¿Cuál es la valoración global que tiene sobre nuestra empresa?:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
13. ... ¿y frente a la competencia?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
14. ... ¿Cree Vd. que podríamos dar algún servicio complementario?:	<input type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> No		¿Cuál?:					
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS GENERALES										
EMPRESA: _____ FECHA: _____										

Fuente: Estudio de satisfacción del Ministerio de Fomento. 2010
 Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

1.6.2. ANÁLISIS DE DATOS CUANTITATIVO

Como instrumentos estadísticos para la interpretación de los resultados obtenidos, se utilizará la media y el índice de satisfacción, que es un indicador interno que mide el éxito que la organización tiene a la hora de satisfacer a sus clientes, respecto a un número determinado de elementos que son importantes para ellos.

Este indicador es muy útil para controlar la mejora de los servicios, motivando al personal con un valor de referencia del nivel general de satisfacción de los clientes. Para el desarrollo de este índice, se utiliza la escala de valoración numérica de diez puntos, donde 10, muestra máxima importancia y 1 indica una importancia irrelevante. La forma para llegar al cálculo del índice de satisfacción es a través de una media ponderada, debido a que algunas preguntas son más importantes para los clientes que otras, y sus requisitos influyen de modo diverso en su idea de la satisfacción; estas calificaciones dan origen a los factores de ponderación, de las características o atributos de los servicios relacionados con la satisfacción de los clientes de TRANSVAR.

Cuadro No. 19
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO I

CARACTERÍSTICA DEL SERVICIO	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN
1. ... según la amplitud de nuestra red de servicios:	8	7,14%
2. ... según la atención telefónica recibida (rapidez, corrección, veracidad):	8	7,14%
3. ...según agilidad en oficinas y adaptación del servicio a requerimientos	10	8,93%
4. ... según la imagen de nuestra organización (vehículos, chóferes, ...):	8	7,14%
5. ... según la capacidad de reacción ante un imprevisto o problema:	10	8,93%
6. ... según el tipo y número de resolución de quejas:	9	8,04%
7. ... según el nivel actual de los plazos de entrega:	10	8,93%
8. ...según puntualidad en la recogida	8	7,14%
9. ... según el trato recibido de quienes conforman la organización:	8	7,14%
10. ...según el trato de las mercancías	7	6,25%
11. ... según el daño o pérdidas de las mercancías	9	8,04%
12. : ¿Cuál es la valoración global que tiene sobre nuestra empresa?:	8	7,14%
13. ... ¿y frente a la competencia?	9	8,04%
TOTAL	112	100,00%

Fuente: TRANSVAR. 2010

Elaborado por: Nelson Vargas

La encuesta aplicada emitió resultados de cada empresa y por pregunta; para obtener la satisfacción de todos los clientes, se obtuvo el promedio de cada pregunta, mismos que se multiplicaron por el factor de ponderación de cada una de las características o atributos. Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los once clientes de TRANSVAR, son los siguientes:

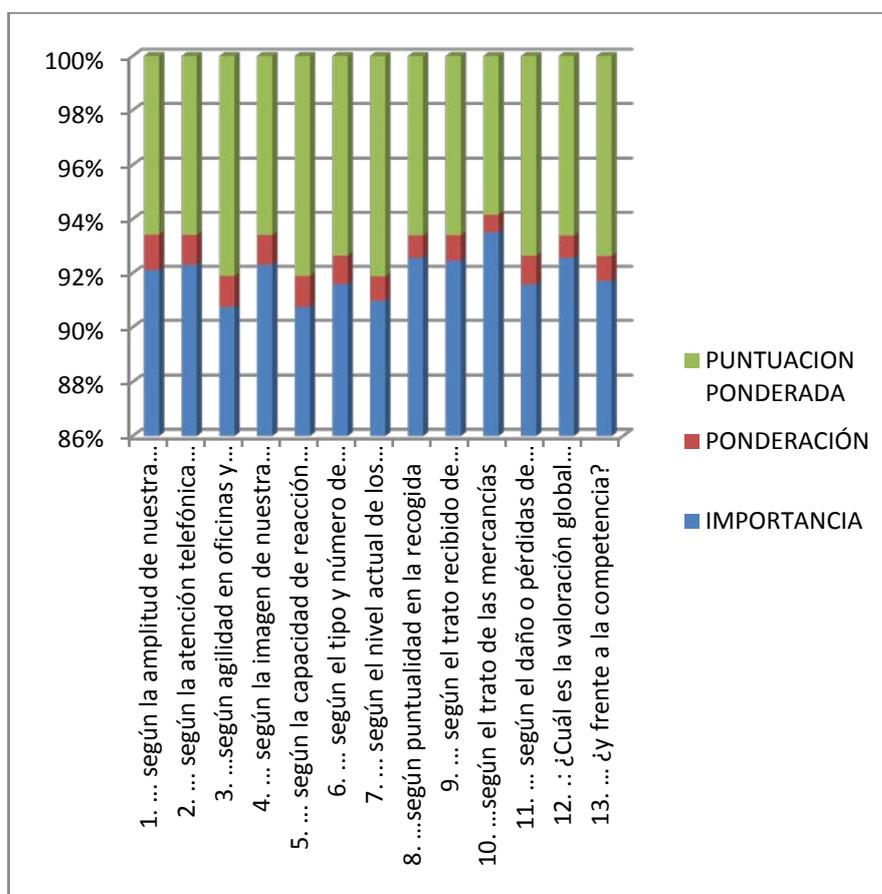
Cuadro No. 20
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO II

CARACTERISTICA DEL SERVICIO	SATISFACCION	FACTOR DE PONDERACIÓN	PUNTUACION PONDERADA
1. ... según la amplitud de nuestra red de servicios:	5	7,14%	35,70%
2. ... según la atención telefónica recibida (rapidez, corrección, veracidad):	6	7,14%	42,84%
3. ...según agilidad en oficinas y adaptación del servicio a requerimientos	7	8,93%	62,51%
4. ... según la imagen de nuestra organización (vehículos, chóferes, ...):	6	7,14%	42,84%
5. ... según la capacidad de reacción ante un imprevisto o problema:	7	8,93%	62,51%
6. ... según el tipo y número de resolución de quejas:	7	8,04%	56,28%
7. ... según el nivel actual de los plazos de entrega:	9	8,93%	80,37%
8. ...según puntualidad en la recogida	8	7,14%	57,12%
9. ... según el trato recibido de quienes conforman la organización:	7	7,14%	49,98%
10. ...según el trato de las mercancías	9	6,25%	56,25%
11. ... según el daño o pérdidas de las mercancías	7	8,04%	56,28%
12. .: ¿Cuál es la valoración global que tiene sobre nuestra empresa?:	8	7,14%	57,12%
13. ... ¿y frente a la competencia?	8	8,04%	64,32%
INDICE DE SATISFACCION	83,10%		

Fuente: TRANSVAR. 2010

Elaborado por: Nelson Vargas

Gráfico No. 5
SATISFACCION DEL CLIENTE DE TRANSVAR



Fuente: TRANSVAR. 2010
Elaborado por: Nelson Vargas

1.6.1.1. Resultados de Análisis Cuantitativo

Las puntuaciones de satisfacción anteriores, son los resultados de satisfacción que se han obtenido de los clientes, durante la prestación de los servicios. Esto permitirá a la empresa ofrecer un servicio más adecuado para sus clientes.

El 83,10% de satisfacción, muestra que los clientes de TRANSVAR, tienen una satisfacción aceptable en el servicio de transporte de carga que presta; según se puede observar en los resultados, el nivel más bajo de satisfacción está en la amplitud de la Red de Servicios, que obtiene un 35,7% de satisfacción; y la satisfacción más alta se encuentra en los plazos de entrega con 80,37% de satisfacción; el resto de categorías de satisfacción mantienen un comportamiento medio, que no implican una percepción de mal servicio, pero tampoco se encuentran en niveles óptimos.

Ciertamente este índice debe ser actualizado periódicamente, a fin de que ofrezca una evaluación continua de satisfacción de los clientes, año a año; adicionalmente los niveles de satisfacción guiarán el diseño y mejoramiento de procesos en el objeto de estudio.

1.6.3. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS CLIENTES

Los comentarios u observaciones resultantes de las preguntas abiertas del estudio de satisfacción también se deben considerar, puesto que generan una gran cantidad de información sin estructurar y es necesario organizarla para obtener conclusiones válidas e informar sobre las conclusiones de forma concisa. El resultado final del estudio de satisfacción de los clientes de TRANSVAR, debe dar respuesta a una pregunta muy simple pero absolutamente fundamental. ¿Está haciendo mejor lo que más les importa a los clientes?

Para ello, se realiza una codificación de estos comentarios y observaciones, en una lista, con el propósito de agrupar los puntos por categorías y registrar el número de menciones para cada categoría.

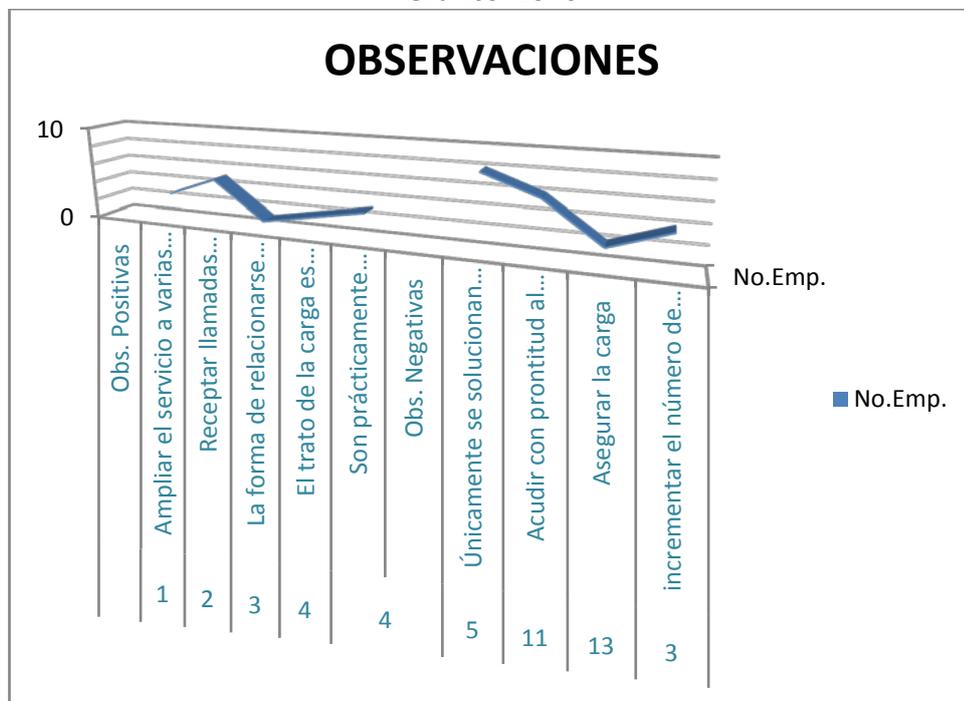
Cuadro No. 21
OBSERVACIONES DE SATISFACCIÓN

CATEGORÍA	OBSERVACIONES DE SATISFACCIÓN	No.Emp.
	Observaciones Positivas	
1	Ampliar el servicio a varias provincias	3
2	Receptar llamadas telefónicas en teléfono convencional de forma continua	5
3	La forma de relacionarse el Gerente con la empresa y sus encargados es muy bueno	1
4	El trato de la carga es adecuado, porque no sufre daños la mercadería	2
4	Son prácticamente inexistentes los accidentes de tránsito mientras se transporta la carga	3
	Observaciones Negativas	
5	Únicamente se solucionan los imprevistos con intervención del Gerente	8
11	Acudir con prontitud al dueño, cuando existen problemas que no se pueden resolver	6
13	Asegurar la carga	2
3	incrementar el número de oficinas	

Fuente: TRANSVAR. 2010

.....Elaborado por: Nelson Vargas

Gráfico No. 6



Fuente: TRANSVAR. 2010

Elaborado por: Nelson Vargas

De forma sencilla, se puede decir que las observaciones de satisfacción reflejan el nivel de calidad que los clientes reciben de los servicios que presta TRANSVAR, Las observaciones negativas serán además tomadas en cuenta en el diseño de los procesos, excepto la ampliación del servicio a varias provincias, que dependerá de un estudio posterior de mercado, para determinar a qué provincias, con qué frecuencia, costos, etc.

CAPITULO II

LEGALIZACIÓN DE TRANSVAR Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

2.1. PROPUESTA LEGAL PARA TRANSVAR

Persona Natural es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal.

Al constituir una empresa como Persona Natural, la persona asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa.

Lo que implica que la persona asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea (los bienes que estén a su nombre), las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa.

Si, por ejemplo, la empresa quiebra y es obligada a pagar alguna deuda, la persona deberá hacerse responsable por ella a título personal y, en caso de no pagarla, sus bienes personales podrían ser embargados.¹

Este punto, nos lleva a los antecedentes de creación y funcionamiento de TRANSVAR, desde el punto de vista legal del negocio, dado que la persona natural Capitán en Servicio Pasivo Rommel Vargas, asume responsabilidad ilimitada del negocio. La facturación se realiza bajo el RUC del Capitán Rommel Vargas, quien declara sus impuestos y rentas al SRI, bajo la figura de persona natural que presta servicios profesionales, quien accede a esta figura, bajo la adquisición de la licencia de chofer profesional desde el año 1994. Según el estudio de la parte administrativa de TRANSVAR, se concluyó que tiene perspectivas de crecimiento, sin embargo al analizar las debilidades se observaba la carencia de una personería jurídica.

Al analizar las ventajas y desventajas de seguir facturando bajo servicios profesionales de persona natural, se verifica que al no tener un registro en la Superintendencia de Compañías y en el Registro Mercantil, muchas empresas

¹ <http://www.crecenegocios.com/persona-natural-y-persona-juridica/>

grandes, principalmente multinacionales dejan de adquirir el servicio; por otro lado las empresas en la actualidad buscan mantener responsabilidad limitada en sus emprendimientos, con el propósito de protegerse de frente a eventos económicos contingentes.

Es así que se propone el cambio de la figura de Persona Natural a una Compañía en Responsabilidad Limitada, considerando que no desean abrir el capital y, al ser una empresa familiar, podrían entrar a integrarla: Nelson Lenin Vargas Aguirre, Cristian Fernando Guerra Ayala y David Edmundo Aguirre Román hijo y yernos del capitán, respectivamente; manteniéndose el Capitán Vargas en la Gerencia de la Empresa.

Esta figura jurídica será una iniciativa en beneficio, tanto del actual propietario, así como de sus empleados; e incrementará las bases para en el futuro de ir abriendo mercado en otras provincias o a los puertos de Manta y Esmeraldas, a fin de dar cumplimiento a las expectativas de algunos de los clientes de TRANSVAR.

Se ha elaborado una minuta que se encuentra en el ANEXO No.1 con el propósito de iniciar el proceso de legalización del negocio en estudio.

2.2. MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA

2.1.1. GERENTE GENERAL

La función principal del gerente general es establecer los lineamientos generales de la empresa; velar por el cumplimiento de todo el proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar); sus decisiones están centradas en la inversión y en la rentabilidad económica y social de la empresa. Entre otras obligaciones que tiene el gerente general de una empresa y se encuentran estipuladas en la ley de compañías dice, como:

- Cuidar bajo su responsabilidad, que se lleven libros exigidos por el código de comercio y llevar libros a que se refiere el artículo 440 de esta ley.

- Llevar el libro de actas de la junta general.
- Llevar el libro de actas de las juntas de administradores o directorios, consejos de administración o de vigilancia, si los hubiere.
- Entregar a los comisarios y presentar, por lo menos cada año a la junta general, una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y del inventario detallado y preciso de las existencias, así como de la cuenta de pérdidas y ganancias. La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del administrador, será motivo para que la junta general acuerde su remoción, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido.
- Convocar a las juntas generales de accionistas conforme a la ley y los estatutos, y, de manera particular, cuando conozcan que el capital de la compañía ha disminuido, a fin de que resuelva si se pone en liquidación conforme a lo dispuesto en el artículo 198 de esta ley.
- Intervenir en calidad de secretarios en las juntas generales, si en el estatuto no se hubiere contemplado la designación de secretario.²

El perfil del gerente general será el siguiente:

Motivación para dirigir, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, espíritu de observación, dotes de mando, espíritu de lucha, perseverancia y constancia, fortaleza mental y física, capacidad de liderazgo e integridad moral y ética.

Las competencias que debe poseer el Gerente General serán las que se detallan a continuación:

² Superintendencia de Compañías, Codificación de la Ley de Compañías, 21 Marzo del 2010, “<http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>”. Art. 263. Pág. 51.

- Iniciativa y orientación al logro.
- Impacto, influencia y Comprensión interpersonal.
- Conciencia Organizacional.
- Asertividad y uso del poder posicional.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo de Equipo.
- Pensamiento analítico, crítico y conceptual.
- Autoconfianza, autocontrol y flexibilidad.
- Compromiso laboral.

2.2.2. COORDINADOR DE MARKETING

Es el encargado de llevar a cabo y supervisar el proceso de comercialización, desde la negociación, pasando por las ventas y promoción. Es quien va a conseguir y mantener a los clientes satisfechos, a través de seguimientos postventas, ayudando a incrementar la participación en el mercado.

El perfil del Coordinador de Mercadeo es:

Capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, capacidad de crear relaciones comerciales, fortaleza mental y física, capacidad de liderazgo e integridad moral y ética.

Las competencias de en este puesto, son:

- Preocupación por orden, calidad y precisión.

- Orientación al servicio al cliente.
- Impacto e influencia.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Establecimiento de relaciones.
- Liderazgo de equipo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Autocontrol y autoconfianza.

2.2.3. COORDINADOR FINANCIERO

Es la persona que brinda oportunamente toda la información financiera necesaria a las diferentes áreas operativas, para facilitar la toma de decisiones.

El Coordinador Financiero debe poseer el siguiente perfil:

Capacidad de análisis y síntesis, espíritu de observación, espíritu de lucha, perseverancia y constancia, fortaleza mental y física e integridad moral y ética.

Las competencias son las siguientes para este cargo:

- Iniciativa y orientación al logro.
- Búsqueda de información.
- Impacto e influencia.
- Pensamiento conceptual y analítico.
- Destrezas Matemáticas.

- Compromiso organizacional.

2.2.4. COORDINADOR DE OPERACIONES

Es quien se encarga de la logística del servicio, velando por que se cumplan los procesos optimizados para el cliente interno y externo.

El perfil del Coordinador de Operaciones se detalla a continuación:

Capacidad analítica y de comunicación, compromiso con la empresa, responsabilidad, dinamismo y honradez; poseer empatía; generar relaciones idóneas con los clientes internos y externos.

Mientras que las competencias son las siguientes:

- Precisión en sus orientaciones y acciones.
 - Orientación al servicio al cliente
 - Manejo de Investigación de Operaciones
 - Autoconfianza y autocontrol
- Compromiso organizacional

2.2.5. RESPONSABLE DE APOYO

Es la persona encargada de servir a las gerencias como ayuda de staff, además de realizar oficios correspondientes, manejo de archivo y la función de recepcionista de la empresa.

El perfil de la Responsable de Apoyo:

Buena presencia, persona de buen trato, amable, cortés y seria, excelente redacción y ortografía, facilidad de expresión verbal y escrita, persona proactiva y organizada y capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

Las competencias para ocupar este cargo son las siguientes:

- Preocupación por el orden.
 - Comprensión interpersonal.
 - Orientación al servicio al cliente.
 - Cooperación.
 - Pensamiento analítico.
- Compromiso organizacional

2.2.6. CHOFER

Es la persona encargada de transportar la carga a los diferentes destinos, además de realizar oficios correspondientes al mantenimiento y buen estado de los vehículos de la empresa; así como, tramites en el los lugares de carga y descarga.

El perfil para este cargo es:

Persona amable, cortés y seria, con disponibilidad de tiempo para horarios rotativos, facilidad de expresión verbal y escrita, persona proactiva y organizada y capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

Las competencias son los siguientes:

- Capacidad de Conducción por carreteras en vehículos para el transporte pesado.

- Conocimiento de las leyes de tránsito
- Disciplina y respeto a las leyes de tránsito y disposiciones de la empresa en el manejo de la carga
- Buenas relaciones interpersonales.
- Orientación al servicio al cliente.
- Cooperación.
- Pensamiento analítico.
- Compromiso organizacional.

CAPITULO III

ESTUDIO DE LOS PROCESOS

3.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad hacen frente a mercados competitivos en donde satisfacer a los clientes se vuelve una tarea indispensable, para lograrlo hacen que sus actividades se cumplan con eficiencia.

Al analizar los procesos en una organización hay que considerar que las estructuras tienen una visión tradicional, es decir se han constituido sobre la base de corte jerárquico, esto dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente, por eso se hace inevitable el cambio de perspectiva en donde se perciba a las organizaciones como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente, puesto que las organizaciones son eficientes en la misma relación que lo son sus procesos. Dentro de este enfoque es necesario diseñar a la organización de forma que se potencie el concepto del proceso como un factor común y bajo una visión que tenga como objetivo al cliente. Los procesos son muy importantes en las organizaciones ya que les permite tener una buena comprensión de la razón de ser de la tarea que cada uno realiza, además que permiten identificar las mejoras; no existe producto o servicio sin un proceso.

Según James Harrington se define proceso a “cualquier actividad que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente.”¹

Por lo tanto es preciso identificar los procesos para poder implementar un sistema de gestión que conduzca a realizar avances significativos en la manera de dirigir la organización.

¹ HARRINGTON, H. James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Ed. Mc GrawHill. 2000. P.22.

En la empresa TRANSVAR CIA. LTDA., se ha identificado los procesos más importantes o claves dentro del subsistema administrativo, los responsables de su ejecución y las actividades que conllevan para establecer su ciclo, tiempo, costo y eficiencia. El objetivo principal de este estudio consiste en garantizar que la organización tenga procesos definidos, en los cuales se elimine errores, minimicen demoras, el uso de activos sea efectivo, además sean éstos los que promuevan el entendimiento, sean fáciles de emplear, proporcionen a los clientes confianza y puedan adaptarse a las necesidades cambiantes no solo del cliente sino de todo el sistema que dirige esta empresa de transporte pesado, al emplear la gestión de procesos principalmente se logra que proporcione a la organización una ventaja competitiva que pueda ser aprovechada.

3.1.1 PROCESOS EN LA EMPRESA TRANSVAR

Los procesos en las organizaciones de servicios, son muy significativos, después de establecerlos se puede especificar lo que se espera sea aprendido y como va a ser evaluado. Sin embargo por sí solo no se asegura que las necesidades y expectativas serán cubiertas. Por eso este estudio busca que no existan procesos deficientes en el subsistema administrativo y se logre implementar un sistema con servicios efectivos.

Existen ciertos elementos que se utilizan para definir un proceso en una organización estos son proveedores, producto, clientes, recursos, etc. El objetivo es facilitar la interpretación y aplicación de dicha terminología, dado que se da una explicación genérica de cada uno de los elementos que conforman un proceso.

Proveedores

En general un proveedor es considerado como la organización que suministra un producto o servicio a un cliente.

Producto

Dentro de las organizaciones el producto o servicio es calificado como el resultado de procesos o actividades, en las instituciones que brindan servicios transporte, el producto es: el traslado de carga de un lugar a otro.

Cliente

El cliente es la persona u organización a la que se provee un producto o servicio. Consumidor de transportación de carga. Organizaciones que contratan servicios de tracto camiones.

Las organizaciones deberían definir sus procesos con un enfoque de procesos multidisciplinario, dado que no solo tienen procesos de tipo operacional, sino que además incluyen servicios administrativos y de apoyo. El objetivo de este estudio es guiar al subsistema administrativo de TRANSVAR CIA. LTDA., para que desarrolle e implemente procesos que le generen resultados que sean reflejados en un mejor servicio de transportación y atención a sus clientes, mayor eficiencia y productividad.

Considerando que la organización en estudio es pequeña en dimensión y que le generaría altos costos revisar todos sus procesos, se orientará únicamente a la finalidad que persigue esta investigación, que es el de orientar sus procesos claves, mismos que exigen en términos muy generales que las organizaciones: “Definan y planifiquen sus procesos, los documenten de manera correcta y garantice el control y revisión de los mismos”².

Para el levantamiento de la información clave se sigue esta metodología de análisis, en donde se enfoca los resultados que permitirán el aseguramiento y disponibilidad de tener información importante que proporcione mejores y más adecuados indicadores.

² ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Guía para facilitar la aplicación de la Norma ISO 9001: 2000 en las organizaciones Educativas (IWA 2). 16 de febrero de 2004

3.1.2 METODOLOGIA PARA LA PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS

El análisis de los procesos requiere de una metodología que guíe para poder conseguir *priorizar*, esto es importante dado que a través de la misma se alcanza la *gestión estratégica de los procesos*. Por tanto la priorización es vital porque permite centrarse en los procesos que crean valor y así conseguir el éxito en la organización.

Al utilizar esta metodología es preciso distinguir entre procesos estratégicos, operativos y de apoyo o gestión. Esto le permite a las organizaciones determinar en que procesos han de concentrar sus mayores esfuerzos, a continuación se describe un método para priorizar, identificar y definir los procesos que formarán el sistema de gestión.

Los *Diagramas de Flujo*. “Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los diagramas de flujo resultan muy útiles en diversas fases de desarrollo de un sistema (diseño, implantación, revisión)”³

Para este método existen dos fases bien diferenciadas:

1. Elaboración del Mapa de Procesos
2. Descripción de cada Proceso

3.1.2.1 . Mapeo de Procesos

Esta herramienta permite tener una visión general del sistema de gestión de la calidad. Es adoptada por las empresas para identificar los procesos que van a conformar dicho sistema, aquí se muestra la secuencia y las relaciones principales. En otras palabras se trata de representar los flujos de información que tiene la organización de una forma ordenada.

³ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

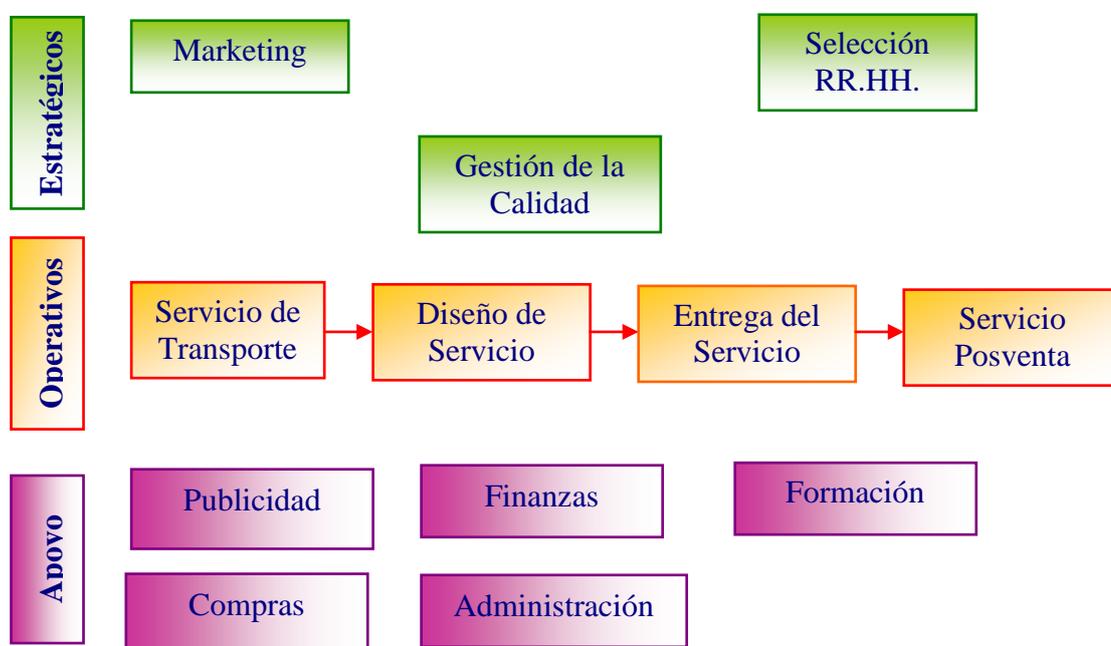
Estos mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre los diferentes tipos de procesos. Es decir que probablemente se sigue lo establecido en los requisitos generales del apartado 4.1 de la Norma ISO 9001:2000 que establece que la organización debe:

- a) *Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización y,*
- b) *Determinar la secuencia e interacción de estos procesos (mapa)*

Constituyendo el primer paso para que la organización funcione en forma eficaz y eficiente, al identificarlos se logrará la aplicación del sistema de procesos.

El mapeo y la descripción de procesos permite establecer cada uno de los subprocesos, actividades y tareas que deben ejecutar en el subsistema administrativo.

Gráfico 1
“TRANSVAR” CIA. LTDA. MAPA GENERAL DE PROCESOS



Fuente: ISO 9001:2000 Manual de Aplicación Práctica en la Empresa. 2010
Elaborado y Adaptado por: Nelson Vargas

3.1.2.2 . Propuesta de Procesos

En este apartado se propone el diseño de TRANSVAR CIA. LTDA. por procesos, tomando como referencia la diagramación de cada uno de los procesos e indicadores de gestión a través de la elaboración del cuadro de mando integral para satisfacer los requerimientos de la empresa.

Al realizar la descripción de los procesos se brindará información de calidad proporcionando satisfacción a todas las partes interesadas, el control que se puede ejercer en la marcha sobre los procesos individuales y las combinaciones e interacciones en el sistema, están definidos así:

Los insumos son las entradas o inputs del proceso y están constituidos por los clientes externos o personas interesadas en la transportación de carga y por los clientes internos.

El proceso en sí está constituido por el diseño, desarrollo y la forma de entregar este servicio, que es intangible, no almacenable y consumido en la entrega por lo que buscan asegurar la calidad y productivizarlo a través de sus instalaciones, los recursos, las capacidades y conocimientos que entran en acción bajo un plan o estrategia.

Las salidas o productos finales están conformados por la transportación que son el resultado de planes y programas que son controlados para lograr este fin, pero además está la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y de la sociedad.

Las normas también intervienen ya que regulan el desempeño de los procesos dentro de un marco legal; dentro de estas se tiene: las leyes y reglamentos del SRI, La ley de Seguridad Social, Instituciones como el Ministerio de Trabajo, Ordenanzas, entre otras.

Por otro lado se encuentra la tecnología que cumple un rol importante dado que se constituye en un elemento imprescindible para cumplir eficientemente las labores, esta aporta con sistemas de comunicación (Correo electrónico, Internet), sistemas de información, sistema contable, de registro, de control, de facturación, etc.

A continuación se definen los procesos para establecer control y los resultados para darle un enfoque sistémico a TRANSVAR CIA. LTDA. Cabe mencionar que al ser un negocio pequeño, solo algunos procesos se llevan a cabo en la actualidad, es por ello, que únicamente en esos procesos, se presenta la situación actual y situación propuesta; los restantes mapas de procesos son únicamente propuestas a implementar, mismos que fueron diseñados en función de la encuesta de satisfacción y considerando la importancia que tiene el proceso de transporte de carga, que tiene que mejorar sus niveles de servicio y observar la ley de transporte, aprobada por la Asamblea General en este mes de enero de 2011, conoedores además de la responsabilidad que tiene el conductor al transportar carga e ir por las carreteras del país; se espera generen resultados positivos, que se vean reflejados en un mejor servicio y atención al cliente, mayor control, eficiencia y productividad para la empresa de transporte TRANSVAR CIA. LTDA. Los procesos se detallan desde la Tabla 3.1 a la Tabla 3.14., los tiempos establecidos en los procesos de la situación actual fueron tomados con el modelo que se encuentra en el Anexo 2, el método estadístico para analizar las muestras tomadas, fue la distribución T-Student, dado que el número de datos fueron inferiores a treinta.

3.1.2.3. Presupuesto de mejora

Luego de identificar las actividades fue necesario establecer un presupuesto general que servirá de base para considerarlos dentro de la elaboración del Plan Operativo Anual de TRANSVAR CIA. LTDA., con el propósito de dar continuidad a los procesos propuestos en la empresa objeto de estudio. Los costos por proceso se encuentran dentro de las Tablas 3.1 a 3.14., la Tabla 3.15., muestra la estructura general de los costos utilizados para calcular por cada proceso.

ÁREA ADMINISTRATIVA																					
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO																					
SUBPROCESO: Publicación para Reclutamiento de Personal																					
RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➔	■	Ⓛ	▼	TIEMPO min.												
Inicio																					
Gerencia General		1	Requerimiento de personal	●					5 horas												
Asistente Administrativa		2	Redacción del texto de publicación	●					30 minutos												
Asistente Administrativa		3	Transcripción del texto	●					30 minutos												
TRANSVAR CIA. LTDA.																					
Asistente Administrativa		4	Envía el texto para ser revisado		●				30 minutos												
Asistente Administrativa		5	Modificación en caso de haber rectificaciones			●			15 minutos												
Asistente Administrativa		6	Tiempo de espera				●		20 minutos												
Asistente Administrativa		7	Cotización de anuncio en diarios seleccionados	●					30 minutos												
Gerencia General		8	Aprobación del pago	●					10 minutos												
Asistente Administrativa		9	Emisión del cheque y comprobante de egreso para el pago respectivo	●					10 minutos												
Gerencia General		10	Revisión y firma de documentos para pago				●		20 minutos												
Resultado																					
Asistente Administrativa		11	Lleva texto para publicación en la prensa		●				30 minutos												
Asistente Administrativa		12	Realiza el pago		●				15 minutos												
Periódico		13	Se publica el requerimiento de personal						0 horas												
Asistente Administrativa		14	Archiva copia de la publicación					●	5 minutos												
Costo del subproceso = \$ 88,43																					
				<table border="1"> <thead> <tr> <th>RESUMEN</th> <th>TOTAL*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>● Operación</td> <td>7,08</td> </tr> <tr> <td>➔ Transporte</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>■ Inspección</td> <td>0,33</td> </tr> <tr> <td>Ⓛ Demora</td> <td>0,58</td> </tr> <tr> <td>▼ Almacenamiento</td> <td>0,08</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>9,07</td> </tr> </tbody> </table>		RESUMEN	TOTAL*	● Operación	7,08	➔ Transporte	1,00	■ Inspección	0,33	Ⓛ Demora	0,58	▼ Almacenamiento	0,08	TOTAL	9,07		
RESUMEN	TOTAL*																				
● Operación	7,08																				
➔ Transporte	1,00																				
■ Inspección	0,33																				
Ⓛ Demora	0,58																				
▼ Almacenamiento	0,08																				
TOTAL	9,07																				

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.1.
 Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
 Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

**TRANSVAR CIA. LTDA.
SITUACIÓN PROPUESTA
DIAGRAMA DE PROCESOS**

ÁREA ADMINISTRATIVA

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

SUBPROCESO: Reclutamiento y Selección de Personal

RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➡	■	D	▼	TIEMPO min.
Inicio									
Gerencia General		1	Requerimiento de personal, con especificaciones de perfil profesional, diario en que debe ser publicado, y formato de publicación	●					5 horas
Responsable de Apoyo		2	Redacción del texto de publicación	●					30 minutos
Responsable de Apoyo		3	Transcripción del texto	●					30 minutos
TRANSVAR CIA. LTDA.									
		7	Cotización de anuncio en diarios seleccionados	●					30 minutos
Responsable de Apoyo		8	Aprobación del pago						10 minutos
Responsable de Apoyo		9	Emisión del cheque y comprobante de egreso para el pago respectivo						10 minutos
		10	Revisión y firma de documentos para pago						20 minutos
Resultado									
Responsable de Apoyo		11	Lleva texto para publicación en la prensa						30 minutos
Responsable de Apoyo		12	Realiza el pago						15 minutos
Responsable de Apoyo		14	Archiva copia de la publicación						5 minutos

RESUMEN		TOTAL*
●	Operación	6,92
➡	Transporte	0,50
■	Inspección	0,50
D	Demora	0,00
▼	Almacenamiento	0,08
TOTAL		8,00

Costo del Proceso = \$ 70,20

Eficiencia del Tiempo = $\frac{\text{Tiempo del Valor Agregado (TVA)}}{\text{TVA} + \text{Tiempo no Agrega Valor}} = \frac{8,00}{9,07} = 88,20\%$

* tiempo calculado en horas

Tabla 3.1.a

Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010

Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

**TRANSVAR CIA. LTDA.
SITUACIÓN PROPUESTA
DIAGRAMA DE PROCESOS**

ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
SUBPROCESO: Selección e Inducción de Personal

RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➡	■	Ⓣ	▼	TIEMPO min.
Inicio									
Responsable de Apoyo		1	Recepción y revisión de documentos originales y copias de la persona a ocupar el cargo	●					24 horas
Coordinaciones		2	Pruebas técnicas						1 hora
TRANSVAR CIA. LTDA.									
Responsable de Apoyo		3	Calificación de tres hojas de vida de acuerdo al escalafón interno	●					1 hora
Gerencia General		4	Verificación de la calificación según el escalafón de la terna						30 minutos
Gerencia General		5	Modificación en caso de no estar de acuerdo en la calificación						30 minutos
Responsable de Apoyo		6	Elaboración del informe con el puntaje alcanzado	●					1 hora
Gerencia General		7	Firma y sello del informe	●					5 minutos
Gerencia General		8	Entrega del informe con el puntaje alcanzado para evaluación de pago	●					10 minutos
Coordinación Financiera		9	Revisión del informe para efectos de pago de remuneración y llamada a persona seleccionada						1 hora
Coordinación Financiera		10	Envío de evaluación y documentación al abogado para elaboración de contrato de trabajo						24 horas
Resultado									
Coordinación Financiera		11	Recepción de evaluación de pago y documentación para la contratación	●					30 minutos
Gerencia General		12	Reunión con seleccionado para firma del contrato	●					30 minutos
Responsable de Apoyo		13	Archivar documentación y escalafón						5 minutos
Coordinaciones		14	Guía para realización de actividades inherentes al puesto de la persona seleccionada	●					24 horas
Gerencia General		15	Cursos de actualización	●					0 horas

Costo del subproceso =

\$ 513,45

RESUMEN	TOTAL*
● Operación	51,25
➡ Transporte	24,00
■ Inspección	2,50
Ⓣ Demora	0,50
▼ Almacenamiento	0,08
TOTAL	78,33

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.2
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

TRANSVAR CIA. LTDA. SITUACIÓN PROPUESTA DIAGRAMA DE PROCESOS																														
ÁREA ADMINISTRATIVA PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO SUBPROCESO: Elaboración de los Contratos de Trabajo del personal que labora en TRANSVAR																														
RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➡	■	Ⓛ	▼	TIEMPO min.																					
Inicio																														
Coordinación Financiera		1	Elaboración nómina personal	●					15 minutos																					
Coordinación Financiera		2	Entrega de nómina de personal contratado	●					5 minutos																					
TRANSVAR CIA. LTDA.																														
Abogado externo		3	Redacción de contratos al personal	●					2 horas																					
Abogado externo		4	Revisión de los contratos por el abogado			●			1 hora																					
Abogado externo		5	Firma de contrato por el abogado	●					10 minutos																					
Abogado externo		6	Envío de los contratos firmados		●				24 horas																					
Empleado y Gerencia General		7	Revisión y firma del contrato por triplicado del empleado				●		1 hora																					
Empleado y Gerencia General		8	Modificación en caso de no estar de acuerdo con alguna cláusula					●	24 horas																					
Gerencia General		9	Envío de los contratos firmados para legalización		●				1 hora																					
Trámites en el Ministerio de Trabajo y RRHH																														
Responsable de Apoyo		10	Legalización en el Ministerio de Trabajo	●					4 horas																					
Responsable de Apoyo		11	Tiempo de espera					●	72 horas																					
Resultado																														
Coordinaciones		12	Entrega de los contratos legalizados	●					1 hora																					
Responsable de Apoyo		13	Sacar copias de los contratos	●					30 minutos																					
Coordinación Financiera		14	Entrega de una copia al personal contratado	●					4 horas																					
Responsable de Apoyo		15	Archivar copias de los contratos					●	10 minutos																					
Costo del subproceso = <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: right;">\$ 385,23</div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 60%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">RESUMEN</th> <th>TOTAL*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>●</td> <td>Operación</td> <td>12,00</td> </tr> <tr> <td>➡</td> <td>Transporte</td> <td>25,00</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>Inspección</td> <td>2,00</td> </tr> <tr> <td>Ⓛ</td> <td>Demora</td> <td>96,00</td> </tr> <tr> <td>▼</td> <td>Almacenamiento</td> <td>0,17</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td>135,17</td> </tr> </tbody> </table> </div>										RESUMEN		TOTAL*	●	Operación	12,00	➡	Transporte	25,00	■	Inspección	2,00	Ⓛ	Demora	96,00	▼	Almacenamiento	0,17	TOTAL		135,17
RESUMEN		TOTAL*																												
●	Operación	12,00																												
➡	Transporte	25,00																												
■	Inspección	2,00																												
Ⓛ	Demora	96,00																												
▼	Almacenamiento	0,17																												
TOTAL		135,17																												

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.3
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

TRANSVAR CIA. LTDA. SITUACIÓN PROPUESTA DIAGRAMA DE PROCESOS																														
ÁREA ADMINISTRATIVA PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO SUBPROCESO: Afiliaciones al IESS del Personal																														
RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➔	■	D	▼	TIEMPO min.																					
Inicio																														
Coordinación Financiera		1	Preparación de documentación necesaria	●					30 minutos																					
Coordinación Financiera		2	Envío de la documentación		●				1 hora																					
IESS																														
Responsable de Apoyo		3	Ingreso de la documentación en el primer piso del IESS, en nuevos patronos	●					2 horas																					
Responsable de Apoyo		4	Pago y emisión de solicitud	●					15 minutos																					
TRANSVAR CIA. LTDA.																														
Gerencia General		5	Recepción de solicitud enviada por el IESS para ser firmada por el representante legal	●					20 minutos																					
IESS																														
Responsable de Apoyo		6	Entrega de solicitud en el IESS	●					2 horas																					
Responsable de Apoyo		7	Asignación de claves	●					5 minutos																					
Responsable de Apoyo		8	Ingreso lista de afiliados	●					30 minutos																					
Responsable de Apoyo		9	Emisión de los valores a pagar, multas o retrasos	●					10 minutos																					
Resultado																														
Responsable de Apoyo		10	Obtención de afiliaciones	●					1 hora																					
Responsable de Apoyo		11	Sacar copias de documentos emitidos	●					10 minutos																					
Responsable de Apoyo		12	Archivar copias			●			5 minutos																					
Coordinación Financiera		13	Recepción de afiliaciones al IESS con los reportes emitidos para ser utilizados en contabilidad		●				24 horas																					
Costo del subproceso =																														
\$ 220,61																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">RESUMEN</th> <th>TOTAL*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>●</td> <td>Operación</td> <td>7,00</td> </tr> <tr> <td>➔</td> <td>Transporte</td> <td>25,00</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>Inspección</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Demora</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>▼</td> <td>Almacenamiento</td> <td>0,08</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td>32,08</td> </tr> </tbody> </table>										RESUMEN		TOTAL*	●	Operación	7,00	➔	Transporte	25,00	■	Inspección	0,00	D	Demora	0,00	▼	Almacenamiento	0,08	TOTAL		32,08
RESUMEN		TOTAL*																												
●	Operación	7,00																												
➔	Transporte	25,00																												
■	Inspección	0,00																												
D	Demora	0,00																												
▼	Almacenamiento	0,08																												
TOTAL		32,08																												

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.4
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

TRANSVAR CIA. LTDA. SITUACIÓN PROPUESTA DIAGRAMA DE PROCESOS																														
ÁREA ADMINISTRATIVA PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO SUBPROCESO: Control de Asistencia de Personal																														
RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➔	■	Ⓛ	▼	TIEMPO min.																					
Inicio																														
Coordinación Financiera		1	Creación de base de datos	●					1 hora																					
Empleado/a		2	Marcar asistencia en computadora	●					5 minutos																					
TRANSVAR CIA. LTDA.																														
Responsable de Apoyo		3	Revisión de asistencia en el sistema					●	5 minutos																					
Responsable de Apoyo		4	Impresión de asistencia	●					2 minutos																					
Responsable de Apoyo		5	Firma de verificación del día	●					5 minutos																					
Gerencia General		6	Supervisa registro de asistencia y atrasos					●	10 minutos																					
Gerencia General		7	Envío de registro a contabilidad		●				5 minutos																					
Resultado																														
Coordinación Financiera		8	Recepción de documento de registro horas	●					5 minutos																					
Coordinación Financiera		9	Contabilización de horas efectivamente trabajadas	●					30 minutos																					
Coordinación Financiera		10	Registro en el sistema	●					10 minutos																					
Responsable de Apoyo		11	Archivar copia de registro					●	5 minutos																					
Costo del subproceso =																														
\$ 12,62																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">RESUMEN</th> <th>TOTAL*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>●</td> <td>Operación</td> <td>1,86</td> </tr> <tr> <td>➔</td> <td>Transporte</td> <td>0,08</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>Inspección</td> <td>0,25</td> </tr> <tr> <td>Ⓛ</td> <td>Demora</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>▼</td> <td>Almacenamiento</td> <td>0,08</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td>2,27</td> </tr> </tbody> </table>										RESUMEN		TOTAL*	●	Operación	1,86	➔	Transporte	0,08	■	Inspección	0,25	Ⓛ	Demora	0,00	▼	Almacenamiento	0,08	TOTAL		2,27
RESUMEN		TOTAL*																												
●	Operación	1,86																												
➔	Transporte	0,08																												
■	Inspección	0,25																												
Ⓛ	Demora	0,00																												
▼	Almacenamiento	0,08																												
TOTAL		2,27																												

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.5
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

TRANSVAR CIA. LTDA.
SITUACIÓN ACTUAL
DIAGRAMA DE PROCESOS

ÁREA ADMINISTRATIVA
 PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO
 SUBPROCESO: Toma de Pedido de Carga

RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD						TIEMPO min.
Inicio									
Asistente Administrativa		1	Recibe de la empresa cliente la llamada solicitando el servicio de carga	●					5 minutos
TRANSVAR CIA. LTDA.									
Asistente Administrativa		2	Se verifica si existen unidades disponibles para la carga	●					5 minutos
Asistente Administrativa		3	Si no existen unidades disponibles, se acude a las empresas con quienes se subcontrata					●	1 hora
Asistente Administrativa		4	Llamada para coordinar la dirección exacta y la hora de carga y la descarga; y el detalle de la carga	●					5 minutos
Resultado									
Asistente Administrativa		5	Se localiza al chofer del tracto camion y se le da las instrucciones para que pueda realizar la carga de la empresa solicitada	●					2 horas

Costo del subproceso =

\$ 24,02

RESUMEN		TOTAL*
	Operación	2,25
	Transporte	0,00
	Inspección	0,00
	Demora	0,00
	Decisión	1,00
TOTAL		3,25

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.6,
 Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
 Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

**TRANSVAR CIA. LTDA.
SITUACIÓN PROPUESTA
DIAGRAMA DE PROCESOS**

ÁREA ADMINISTRATIVA
 PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO
 SUBPROCESO: Toma de Pedido de Carga

RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➔	■	D	◊	TIEMPO min.
Inicio									
Coord. Operativo		1	Recibe de la empresa cliente la llamada solicitando el servicio de carga	●					5 minutos
Coord. Operativo		2	Solicita el detalle de la carga	●					5 minutos
Coord. Operativo		3	Ingreso de la información en la base de datos	●					5 minutos
TRANSVAR CIA. LTDA.									
Coord. Operativo		4	Se verifica si existen unidades disponibles para la carga						5 minutos
Coord. Operativo		5	Si no existen unidades disponibles, se acude a las empresas con quienes se subcontrata						1 hora
Coord. Operativo		6	Llamada para coordinar la dirección exacta y la hora de carga y la descarga	●					5 minutos
Resultado									
Coord. Operativo y Chofer		7	Recepción de autorizaciones para carga y descarga en el Puerto de Guayaquil, de la en empresa cliente	●					15 minutos
Coord. Operativo y Chofer		8	Se localiza al chofer del tracto camion y se le da las instrucciones y la documentación para que pueda realizar la carga de la empresa solicitada	●					5 minutos

RESUMEN		TOTAL*
●	Operación	0,67
➔	Transporte	0,00
■	Inspección	0,00
D	Demora	0,00
◊	Decisión	1,08
TOTAL		1,75

Costo del subproceso = \$ 45,47

$$\text{Eficiencia del Tiempo} = \frac{\text{Tiempo del Valor Agregado (TVA)}}{\text{TVA} + \text{Tiempo no Agrega Valor}} = \frac{1,75}{3,25} = 53,85\%$$

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.6.a
 Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
 Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

TRANSVAR CIA. LTDA. SITUACIÓN ACTUAL DIAGRAMA DE PROCESOS																														
ÁREA ADMINISTRATIVA PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO SUBPROCESO: Facturación y Cobro																														
RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➔	■	⦿	▼	TIEMPO min.																					
Inicio																														
Gerente General		1	Recibe la guía de remisión de parte del chofer y realiza las especificaciones del cobro	●					1 hora																					
TRANSVAR CIA. LTDA.																														
Asistente Administrativa		2	Facturación por servicios prestados	●					15 minutos																					
Asistente Administrativa		3	Se procede a dejar la factura en la empresa		●				2 horas																					
Asistente Administrativa		4	Realización de reporte por facturación para Gerencia	●					15 minutos																					
Gerente General		5	Revisión de reporte de facturación		●				10 minutos																					
Asistente Administrativa		6	Se espera 30 días para el pago					●	0 horas																					
Resultado																														
Asistente Administrativa		7	Cobro de la factura a la empresa cliente	●					20 minutos																					
Asistente Administrativa		8	Rectificaciones por rubros de facturados					●	20 minutos																					
Costo del subproceso =																														
\$ 36,51																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">RESUMEN</th> <th>TOTAL*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>●</td> <td>Operación</td> <td>1,83</td> </tr> <tr> <td>➔</td> <td>Transporte</td> <td>2,00</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>Inspección</td> <td>0,16</td> </tr> <tr> <td>⦿</td> <td>Demora</td> <td>0,33</td> </tr> <tr> <td>▼</td> <td>Almacenamiento</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td>4,32</td> </tr> </tbody> </table>										RESUMEN		TOTAL*	●	Operación	1,83	➔	Transporte	2,00	■	Inspección	0,16	⦿	Demora	0,33	▼	Almacenamiento	0,00	TOTAL		4,32
RESUMEN		TOTAL*																												
●	Operación	1,83																												
➔	Transporte	2,00																												
■	Inspección	0,16																												
⦿	Demora	0,33																												
▼	Almacenamiento	0,00																												
TOTAL		4,32																												

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.8.
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

TRANSVAR CIA. LTDA. SITUACIÓN ACTUAL DIAGRAMA DE PROCESOS																							
ÁREA ADMINISTRATIVA PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO SUBPROCESO: Servicio de Carga y Descarga																							
RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➡	■	Ⓛ	▼	TIEMPO min.														
Inicio																							
Asistente Administrativa		1	Recepción de autorizaciones para carga y descarga en el Puerto de Guayaquil, de la en empresa cliente	●					1 hora														
Asesor Comercial		2	Tanquear el tracto camión	●					1 hora														
Asesor Comercial		3	Traslado al Puerto de Guayaquil	●					10 horas														
PUERTO DE GUAYAQUIL																							
Asesor Comercial		4	Se localiza al agente o despachador que es el ayudante del agente afianzado y entrega la Autorización de Ingreso y salida de Vehículo (AISV)	●					15 minutos														
Asesor Comercial y Despachador		5	Verificación de pago de los derechos aduaneros, impuestos y obtención de autorización para el ingreso del tractocamión	●					30 minutos														
Asesor Comercial		6	Entra el tracto camión al puerto de Guayaquil o CONTECOM, se pesa con la plataforma para determinar el peso inicial del camión	●					22 minutos														
Asesor Comercial		7	El camión se dirige a los patios de A1, A2, B, C, etc..... para localizar la carga con la orden de embarque	●					45 minutos														
Asesor Comercial		8	El tractocamion tiene una espera que depende de la cantidad de tracto camiones que tienen que cargar y de la cantidad de mercadería que esté en espera para trasportarse	●					24 horas														
Asesor Comercial		9	El momento que la carga está en el camion se entrega el INTERCHECK o recibo de intercambio de Equipo y se determina el tiempo que tiene el tractocamión o la empresa transportista para devolver el contenedor a la naviera	●					30 minutos														
Asesor Comercial		10	El tracto camión para salir es pesado, verifican que el peso de la carga coincida con lo que está en la documentación y recibe la guía de remisión, con el contenido, número de sellos, y datos de la empresa, para que pueda circular por las carreteras de Guayaquil a Quito	●					15 minutos														
Resultado																							
Asesor Comercial		11	Se transporta la carga a la ciudad de destino Quito	●					12 horas														
Asesor Comercial		12	El Tracto camión llega a la empresa ubicada en Quito y se procede a la descarga de la mercadería, depende del número de unidades a descargar	●					2 horas														
Asesor Comercial		13	El chofer entrega la carga y recibe la guía de remisión, la hace sellar con el recibido de la carga, para posterior facturación	●					30 minutos														
Asesor Comercial		14	Tiempo de espera para entregar el tracto camión	●					22 horas														
Asesor Comercial		15	Tanquear el tracto camión	●					1 hora														
Asesor Comercial		16	Viaje a Guayaquil para devolver el contenedor al Puerto	●					10 horas														
Asesor Comercial		17	Viaje de regreso de Guayaquil a Quito	●					10 horas														
Asistente Administrativa		18	Verificación de la prestación y satisfacción del servicio	●					15 minutos														
Costo del subproceso =																							
\$ 1.838,69			<table border="1"> <thead> <tr> <th>RESUMEN</th> <th>TOTAL*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>● Operación</td> <td>36,62</td> </tr> <tr> <td>➡ Transporte</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>■ Inspección</td> <td>12,75</td> </tr> <tr> <td>Ⓛ Demora</td> <td>46,00</td> </tr> <tr> <td>▼ Almacenamiento</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>96,37</td> </tr> </tbody> </table>		RESUMEN	TOTAL*	● Operación	36,62	➡ Transporte	1,00	■ Inspección	12,75	Ⓛ Demora	46,00	▼ Almacenamiento	0,00	TOTAL	96,37					
RESUMEN	TOTAL*																						
● Operación	36,62																						
➡ Transporte	1,00																						
■ Inspección	12,75																						
Ⓛ Demora	46,00																						
▼ Almacenamiento	0,00																						
TOTAL	96,37																						

* tiempo calculado en horas

Tabla 3.7.a
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

TRANSVAR CIA. LTDA.
SITUACIÓN PROPUESTA
DIAGRAMA DE PROCESOS

ÁREA ADMINISTRATIVA

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO

SUBPROCESO: Servicio de Carga y Descarga

RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➔	■	⊖	▼	TIEMPO min.
Inicio									
Coord. Operativo		1	Planificación telefónica con empresa cliente, chofer sobre imprevistos de transporte de la carga; con la aduana y con los receptores de los contenedores en Quito	●					1 hora
Chofer		2	Preparación de tracto camión para el viaje (gasolina, revisión de condiciones mecánicas)	●					1 hora
Chofer		3	Traslado al Puerto de Guayaquil, con carga opcional	●					10 horas
PUERTO DE GUAYAQUIL									
Chofer		4	Se localiza al agente o despachador que es el ayudante del agente afianzado y entrega la Autorización de Ingreso y salida de Vehículo (AISV)	●					15 minutos
Chofer		5	Verificación de pago de los derechos aduaneros, impuestos y obtención de autorización para el ingreso del tractocamión	●					30 minutos
Chofer		6	Entra el tracto camión al puerto de Guayaquil o CONTECOM, se pesa con la plataforma para determinar el peso inicial del camión	●					22 minutos
Chofer		7	El camión se dirige a los patios de A1, A2, B, C, etc..... para localizar la carga con la orden de embarque	●					15 minutos
Chofer		8	El tractocamión tiene una espera que depende la logística prevista desde Quito la transportación de la caarga	●					12 horas
Chofer		9	El momento que la carga está en el camión se entrega el INTERCHECK o recibo de intercambio de Equipo y se determina el tiempo que tiene el tractocamión o la empresa transportista para devolver el contenedor a la naviera	●					30 minutos
Chofer		10	El tracto camión para salir es pesado, verifican que el peso de la carga coincida con lo que está en la documentación y recibe la guía de remisión, con el contenido, número de sellos, y datos de la empresa, para que pueda circular por las carreteras de Guayaquil a Quito	●					15 minutos
Resultado									
Chofer		11	Se transporta la carga a la ciudad de destino Quito	●					12 horas
Chofer		12	El Tracto camión llega a la empresa ubicada en Quito y se procede a la descarga de la mercadería, depende del número de unidades a descargar	●					2 horas
Chofer		13	El chofer entrega la carga y recibe la guía de remisión, la hace sellar con el recibido de la carga, para posterior facturación	●					30 minutos
Chofer		14	Entrega del Contenedor en Guamani	●					4 horas
Coord. Operativo		15	Verificación de la prestación y satisfacción del servicio	●					15 minutos
Coord. Operativo		16	Archivo de ingreso a base de datos de resultados de sondeo de saifsacción de necesidades	●					5 minutos

RESUMEN		TOTAL*
●	Operación	19,62
➔	Transporte	0,50
■	Inspección	12,75
⊖	Demora	12,00
▼	Almacenamiento	0,08
TOTAL		44,95

Costo del subproceso = \$ 1.085,90

$$\text{Eficiencia del Tiempo} = \frac{\text{Tiempo del Valor Agregado (TVA)}}{\text{TVA} + \text{Tiempo no Agrega Valor}} = \frac{44,95}{96,37} = 46,65\%$$

* tiempo calculado en horas

Tabla 3.7
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

**TRANSVAR CIA. LTDA.
SITUACIÓN PROPUESTA
DIAGRAMA DE PROCESOS**

ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO
SUBPROCESO: Facturación y Cobro

RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➡	■	⊖	▼	TIEMPO min.
Inicio									
Gerencia General		1	Recibe la guía de remisión de parte del chofer y realiza las especificaciones del cobro	●					1 hora
Gerencia General		2	Entrega las especificaciones del cobro del transporte de carga a Coordinación Financiera	●					5 minutos
TRANSVAR CIA. LTDA.									
Coordinación Financiera		3	Emite la factura con el detalle de la carga	●					15 minutos
Responsable de Apoyo		4	Se procede a dejar la factura en la empresa	●					2 horas
Coordinación Financiera		5	Se espera 30 días para el pago						0 horas
Coordinación Financiera		6	Recepción de reclamos de facturación	●					5 minutos
Resultado									
Coordinación Financiera		7	Cobro de la factura a la empresa cliente	●					10 minutos
Coordinación Financiera		8	Archivo de documentación de cobro					●	10 minutos

RESUMEN		TOTAL*
●	Operación	1,58
➡	Transporte	2,00
■	Inspección	0,00
⊖	Demora	0,00
▼	Almacenamiento	0,17
TOTAL		3,75

Costo del subproceso = \$ 26,38
Eficiencia del Tiempo = $\frac{\text{Tiempo del Valor Agregado (TVA)}}{\text{TVA} + \text{Tiempo no Agrega Valor}} = \frac{3,75}{4,32} = 86,81\%$

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.8.a
 Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
 Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

**TRANSVAR CIA. LTDA.
SITUACIÓN PROPUESTA
DIAGRAMA DE PROCESOS**

ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO
SUBPROCESO: Atención al cliente servicio posventa

RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➔	■	D	▼	TIEMPO min.
Inicio									
Coord. de Mercadeo		1	Planifica los recursos para la entrega del servicio	●					1 hora
Coord. de Mercadeo		2	Se plantea los objetivos y estrategias de satisfacción al cliente	●					30 minutos
Coord. de Mercadeo		3	Se presenta planificación para un mejor servicio	●					30 minutos
Gerencia General		4	Modificación en caso de no estar de acuerdo	●					15 minutos
Gerencia General		5	Se envía la planificación realizada	●					10 minutos
Gerencia General		6	Recepción y aprobación de la planeación	●					1 hora
TRANSVAR CIA. LTDA.									
Coord. Operativo		7	Se pone en marcha la estructura del servicio	●					Tiempo medido
Coord. de Mercadeo		8	Se realiza el seguimiento al Chofer y al Cliente	●					15 minutos
Coord. de Mercadeo		9	Se brinda información y asesoría	●					30 minutos
Coord. de Mercadeo		10	Evaluación del cumplimiento del servicio y la política de calidad establecida	●					30 minutos
Coord. de Mercadeo		11	Realización de reporte semanal de quejas y sugerencias	●					2 hora
Coord. de Mercadeo		12	Envío de reporte para su revisión	●					15 minutos
Resultado									
Gerencia General		13	Se verifica atención brindada	●					15 minutos
Gerencia General y Coord. Operativo		14	Ajustes, análisis y medición de las expectativas del cliente	●					1 hora

Costo del subproceso =

\$ 72,54

RESUMEN		TOTAL*
●	Operación	6,00
➔	Transporte	0,66
■	Inspección	1,00
D	Demora	0,25
▼	Almacenamiento	0,00
TOTAL/mes		7,91

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.9
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

TRANSVAR CIA. LTDA. SITUACIÓN PROPUESTA DIAGRAMA DE PROCESOS																											
ÁREA ADMINISTRATIVA PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD SUBPROCESO: Control de Gestión de la Calidad																											
RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➡	■	Ⓛ	▼	TIEMPO min.																		
Inicio																											
Gerencia General		1	Se realiza el control de documentos,	●					1 hora																		
Gerencia General		2	Registro del control de calidad	●					30 minutos																		
Gerencia General		3	Control de clientes no conformes o sugerencias			●			30 minutos																		
TRANSVAR CIA. LTDA.																											
Coodinador Operativo		4	Se realiza una auditoria interna de calidad	●					24 horas																		
Personal		5	Propuesta de acciones correctivas y/o preventivas	●					1 hora																		
Gerencia General		6	Se hace la evaluación del servicio			●			30 minutos																		
Gerencia General		7	Se aplica instrumentos de evaluación	●					1 hora																		
Gerencia General		8	Actividades para desarrollo de habilidades para la prestación de un mejor servicio	●					30 minutos																		
Resultado																											
Gerencia General y Coord. Operativa		9	Se realiza los cambios para que no afecten al sistema de gestión de la calidad	●					30 minutos																		
Gerencia General y Coord. Operativa		10	Se hace las recomendaciones	●					15 minutos																		
Responsable de Apoyo		11	Sacar copias de los reportes emitidos	●					15 minutos																		
Responsable de Apoyo		12	Archivar copias					●	5 minutos																		
Costo del subproceso =																											
\$ 243,31					<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">RESUMEN</th> <th>TOTAL*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>●</td> <td>Operación</td> <td>29,00</td> </tr> <tr> <td>➡</td> <td>Transporte</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>Inspección</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>Ⓛ</td> <td>Demora</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>▼</td> <td>Almacenamiento</td> <td>0,08</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td>30,08</td> </tr> </tbody> </table>		RESUMEN		TOTAL*	●	Operación	29,00	➡	Transporte	0,00	■	Inspección	1,00	Ⓛ	Demora	0,00	▼	Almacenamiento	0,08	TOTAL		30,08
RESUMEN		TOTAL*																									
●	Operación	29,00																									
➡	Transporte	0,00																									
■	Inspección	1,00																									
Ⓛ	Demora	0,00																									
▼	Almacenamiento	0,08																									
TOTAL		30,08																									

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.10
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

**TRANSVAR CIA. LTDA.
SITUACIÓN PROPUESTA
DIAGRAMA DE PROCESOS**

ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE - FINANCIERA
SUBPROCESO: Compras

RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➔	■	D	▼	TIEMPO min.
Inicio									
Coord. Operativo		1	Se hace la planificación de la compra	●					20 minutos
Coord. Operativo		2	Establecimiento de estándares de calidad	●					15 minutos
Responsable de Apoyo		3	Detalle de las especificaciones del producto o servicio a ser adquiridos	●					15 minutos
Coord. Operativo		4	Monitoreo de calidad del proceso	●					10 minutos
TRANSVAR CIA. LTDA.									
Responsable de Apoyo		5	Revisión del registro de proveedores y solicitud de proformas	●					20 minutos
Responsable de Apoyo		6	Recepción de Proformas a los proveedores					●	24 horas
Responsable de Apoyo		7	Se selecciona al proveedor de acuerdo a las especificaciones	●					20 minutos
Responsable de Apoyo		8	Se revisa y emite contrato de compra					●	15 minutos
Coord. Operativo		9	Se hace el pedido	●					5 minutos
Responsable de Apoyo		10	Verificación de productos o servicios adquiridos					●	10 minutos
Responsable de Apoyo		11	Envío de contrato de compra a coordinación financiera para posterior pago	●					5 minutos
Resultado									
Coord. Operativo		12	Devoluciones en caso de no cumplir con los requerimientos previamente establecidos					●	20 minutos
Coord. Operativo		13	Registro de compra	●					5 minutos
Coord. Financiera		14	Recepción de factura y Pago de la compra realizada	●					30 minutos
Coord. Financiera		15	Archivo de documento de compra					●	10 minutos

Costo del subproceso =

\$ 20,73

RESUMEN		TOTAL*
●	Operación	2,42
➔	Transporte	0,00
■	Inspección	0,42
D	Demora	0,33
▼	Almacenamiento	0,17
TOTAL		3,34

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.11
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

**TRANSVAR CIA. LTDA.
SITUACIÓN PROPUESTA
DIAGRAMA DE PROCESOS**

ÁREA ADMINISTRATIVA

PROCESO: ADMINISTRACIÓN CONTABLE - FINANCIERA

SUBPROCESO: Reportes Financieros - Tributarios

RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➡	■	Ⓛ	▼	TIEMPO min.
Inicio									
Coord. Financiero		1	Recopilación de datos fuentes para la elaboración de informes contables	●					30 horas
Coord. Financiero		2	Se realiza el procesamiento de la información	●					30 horas
Coord. Financiero		3	Se registra en el programa especializado en contabilidad	●					15 horas
TRANSVAR CIA. LTDA.									
Coord. Financiero		4	Generación de reportes mensuales y anuales	●					1 hora
Coord. Financiero		5	Envío de reportes periódicos		●				15 minutos
Gerencia General y Junta de Socios		6	Recepción de los reportes periódicos para ser analizados por los socios			●			5 minutos
Gerencia General, Junta de Socios y Coord. Financiero		7	Revisión de reportes				●		1 hora
Coord. Financiero		8	Ajustes en caso de ser necesarios					●	30 minutos
Coord. Financiero		9	Control contable de la información					●	30 minutos
Resultado									
Coord. Financiero y Gerente General		10	Elaboración de estrategias de inversión y financiamiento					●	2 horas
Responsable de Apoyo		11	Archivo de reportes						10 minutos

Costo del subproceso =

\$ 556,77

RESUMEN		TOTAL*
●	Operación	78,50
➡	Transporte	0,33
■	Inspección	1,50
Ⓛ	Demora	0,00
▼	Almacenamiento	0,17
TOTAL/mes		80,50

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.12

Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010

Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

TRANSVAR CIA. LTDA. SITUACIÓN PROPUESTA DIAGRAMA DE PROCESOS																					
ÁREA ADMINISTRATIVA PROCESO: ADMINISTRATIVO SUBPROCESO: Planificación Administrativa																					
RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➡	■	Ⓛ	▼	TIEMPO min.												
Inicio																					
Junta de Socios y Gerencia General		1	Elaborar los objetivos administrativos	●					2 horas												
Junta de Socios y Gerencia General		2	Determinar las políticas	●					2 horas												
TRANSVAR CIA. LTDA.																					
Junta de Socios y Gerencia General y Coordinaciones		3	Revisión del borrador					●	1 hora												
Responsable de Apoyo		4	Correcciones					●	1 hora												
Todo el personal		5	Discusión del documento	●					1 hora												
Todo el personal		6	Realización de planificación estratégica, manual de procedimientos y reglamento interno	●					4 horas												
Gerente general y Coordinadores		7	Revisión completa del documento					●	2 horas												
Gerente general y Coordinadores		8	Ajustes en caso necesario	●					30 minutos												
Resultado																					
Gerente General		9	Aprobación y presentación definitiva del documento					●	1 hora												
Responsable de Apoyo		10	Archivo de copias					●	10 minutos												
Responsable de Apoyo		11	Entrega de planificación realizada a cada uno de los integrantes de TRANSVAR					●	30 minutos												
Todo el personal		12	Reuniones trimestrales para seguimiento de la planificación	●					8 horas												
Costo del subproceso =																					
\$ 510,39				<table border="1"> <thead> <tr> <th>RESUMEN</th> <th>TOTAL*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>● Operación</td> <td>15,50</td> </tr> <tr> <td>➡ Transporte</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>■ Inspección</td> <td>5,00</td> </tr> <tr> <td>Ⓛ Demora</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>▼ Almacenamiento</td> <td>0,17</td> </tr> <tr> <td>TOTAL/ANO</td> <td>21,17</td> </tr> </tbody> </table>		RESUMEN	TOTAL*	● Operación	15,50	➡ Transporte	0,50	■ Inspección	5,00	Ⓛ Demora	0,00	▼ Almacenamiento	0,17	TOTAL/ANO	21,17		
RESUMEN	TOTAL*																				
● Operación	15,50																				
➡ Transporte	0,50																				
■ Inspección	5,00																				
Ⓛ Demora	0,00																				
▼ Almacenamiento	0,17																				
TOTAL/ANO	21,17																				

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.13
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

TRANSVAR CIA. LTDA. SITUACIÓN PROPUESTA DIAGRAMA DE PROCESOS																														
ÁREA ADMINISTRATIVA PROCESO: ADMINISTRATIVO SUBPROCESO: Organización Administrativa																														
RESPONSABLE	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	●	➔	■	Ⓚ	▼	TIEMPO min.																					
Inicio																														
Gerente General		1	Revisión de la estructura organizacional propuesta en el presente estudio	●					1 hora																					
Gerente General		2	Se determinan las unidades administrativas y las responsabilidades	●					1 hora																					
Responsable de Apoyo		3	Se envía borrador para revisión general	●					10 minutos																					
Resultado																														
Personal		4	Recepción y revisión de documento para realizar aportes a la estructura para la organización	●					1 hora																					
Personal		5	Modificaciones en caso necesario	●					1 hora																					
Todo el personal de la empresa		6	reunión para aportar al documento con propuesta de organización	●					3 horas																					
Junta de Socios y Gerente General		7	Se envía para revisión de Junta de Socios	●					30 minutos																					
Junta de Socios y Gerente General		8	Aprobación del documento en la junta de socios	●					2 horas																					
Gerente General		9	Recepción de documento con organización definitiva y autorizada	●					5 minutos																					
Responsable de Apoyo		10	Se saca copias y entrega a todo el personal	●					10 minutos																					
Responsable de Apoyo		11	Archivo de documento con organización	●					5 minutos																					
Costo del subproceso =																														
\$ 206,21																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">RESUMEN</th> <th>TOTAL*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>●</td> <td>Operación</td> <td>7,25</td> </tr> <tr> <td>➔</td> <td>Transporte</td> <td>0,67</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>Inspección</td> <td>2,00</td> </tr> <tr> <td>Ⓚ</td> <td>Demora</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>▼</td> <td>Almacenamiento</td> <td>0,08</td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL/CINCO AÑOS</td> <td>10,00</td> </tr> </tbody> </table>										RESUMEN		TOTAL*	●	Operación	7,25	➔	Transporte	0,67	■	Inspección	2,00	Ⓚ	Demora	0,00	▼	Almacenamiento	0,08	TOTAL/CINCO AÑOS		10,00
RESUMEN		TOTAL*																												
●	Operación	7,25																												
➔	Transporte	0,67																												
■	Inspección	2,00																												
Ⓚ	Demora	0,00																												
▼	Almacenamiento	0,08																												
TOTAL/CINCO AÑOS		10,00																												

★ tiempo calculado en horas

Tabla 3.14
Fuente: TRANSVAR CIA. LTDA. 2010
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargas

TRANSVAR CIA. LTDA.
PRESUPUESTO DE MEJORA

I. INFORMACIÓN GENERAL

PROYECTO: PRESUPUESTO PARA PROCESOS DE MEJORAMIENTO

RESPONSABLE: Gerencia General

II. OBJETIVOS

Objetivo Estratégico: Mantener una base para la realización del presupuesto anual

Objetivo Operativo Establecer valore y tiempos anuales necesarios para la ejecución de los procesos en TRANSVAR CIA. LTDA

III. PRESUPUESTO

Costos personal

Puesto	Remuneración	Cantidad	Ap. Patronal	Décimo 3ero	Décimo 4to	Vacaciones	Fondos/Reserva	Mensual	Hora
Gerente General	\$ 1.500,00	1	182,25	125,00	20	62,50	125,00	\$ 2.014,75	\$ 8,39
Coordinador Financiero	\$ 800	1	97,2	66,67	20	33,33	66,67	\$ 1.083,87	\$ 4,52
Coordinador Operativo	\$ 800	1	97,2	66,67	20	33,33	66,67	\$ 1.083,87	\$ 4,52
Coordinador de mercadeo	\$ 800	1	97,2	66,67	20	33,33	66,67	\$ 1.083,87	\$ 4,52
Responsable de Apoyo	\$ 300	1	36,45	25,00	20	12,50	25,00	\$ 418,95	\$ 1,75
Chofer	\$ 700	3	85,05	58,33	20	29,17	58,33	\$ 950,88	\$ 3,96
Total Hora									\$ 27,65

Costo de Operaciones

Costo Operativo mensual	Mensual	Hora	Costo/Op/Tracto Camión	Mensual	Hora
Agua	9	0,038	Depreciac. Tracto Camión	2250	6,25
Luz	97,64	0,407	Diesel		13,33
Telefono	70	0,292	Respuestos	1600	4,44
Teléfono Celular	100	0,417	Mantenimiento	1400	3,89
Internet	35	0,146			
Depreciaciones	238,76	0,995			
Utilies de Oficina	109,5	0,456			
Formularios	10	0,042			
Movilización en la Ciudad	20	0,083			
Total Hora			2,875	Total Hora	27,9133333

Tabla 3.15

Fuente: Registros de ingresos y gastos de TRANSVAR CIA. LTDA. 2010

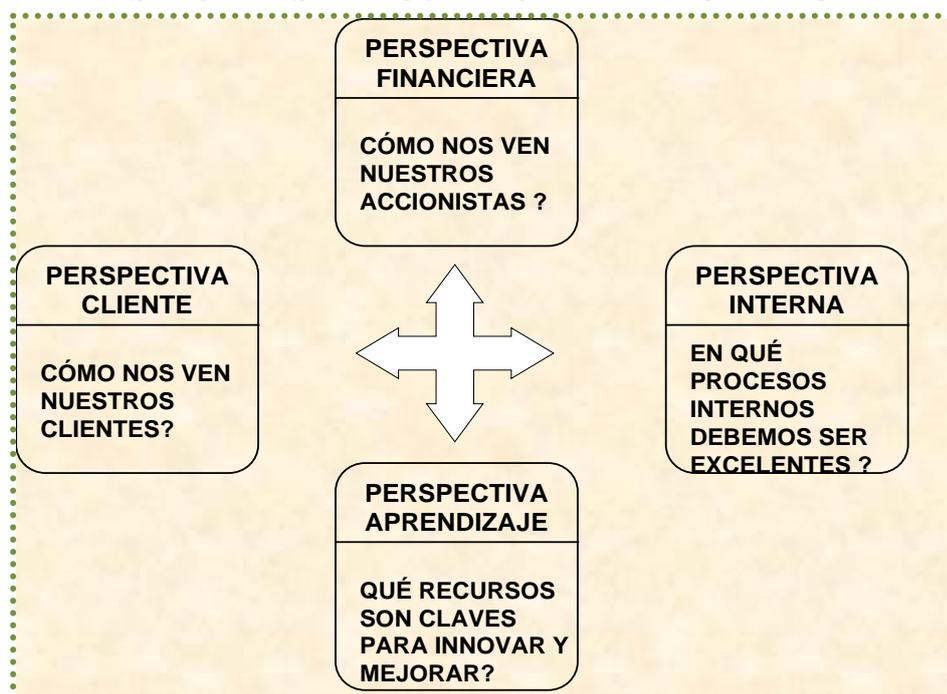
Elaborado y adaptado por: Nelson Vargaas

3.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que al integrarse con los *procesos propuestos*, se convierte en el núcleo que da fuerza al enfoque de procesos y a la realización de una eficiente gestión administrativa y estratégica para clientes y socios de TRANSVAR CIA. LTDA.

El Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la organización que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

GRÁFICO 2
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Mafla Alvear. Modelo de Gestión basado en el CMI. 2010
Adaptado por: Nelson Vargas

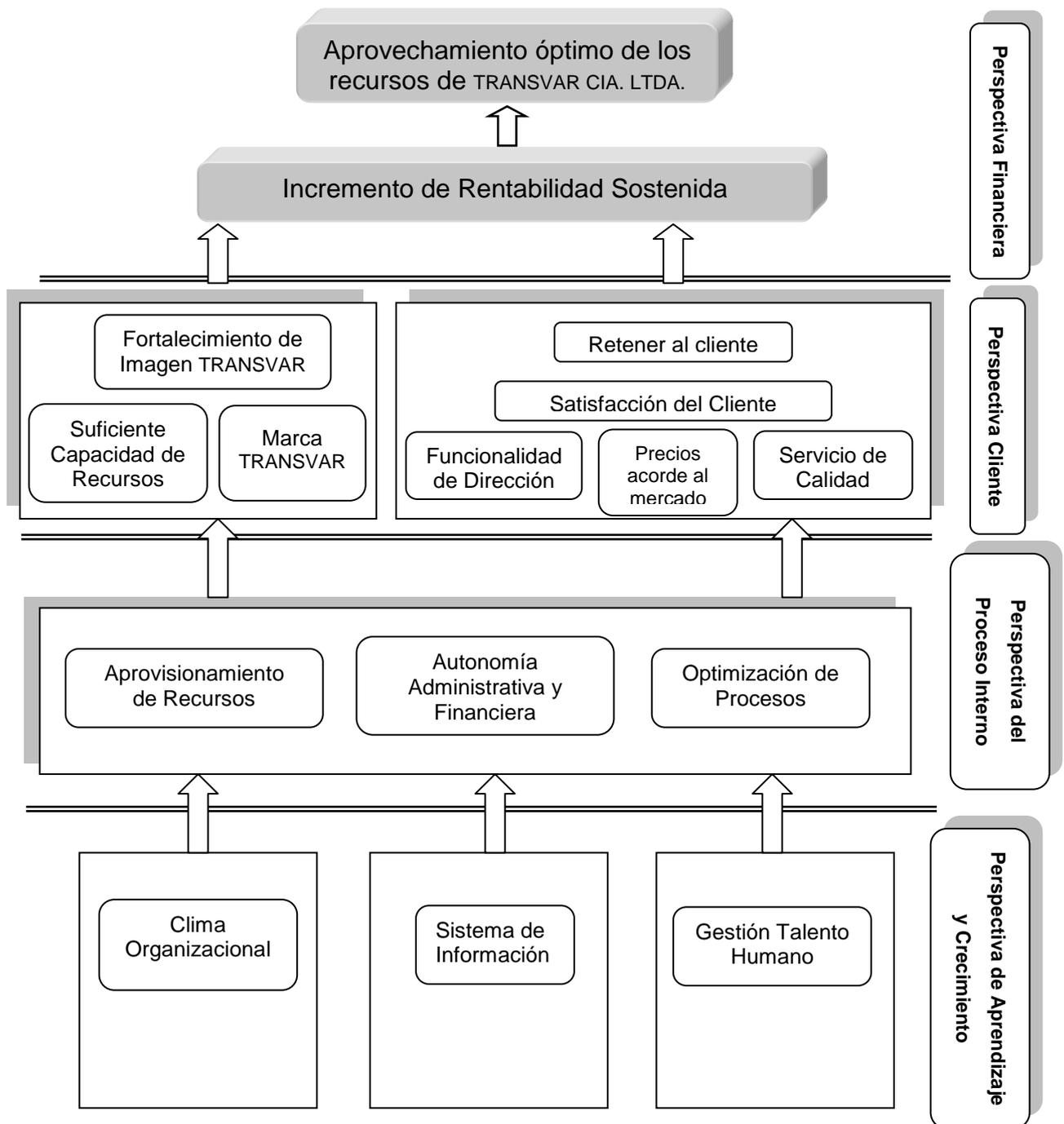
El Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el gran aliado de las organizaciones a nivel mundial, por una sencilla razón: garantiza el cumplimiento de la visión que tiene la organización y esto conlleva a lograr los objetivos que generan calidad y por

ende un valor añadido. Además, al momento de establecer las estrategias se puede comprobar la relación que existe entre los objetivos estratégicos y los indicadores de resultados.

Adicionalmente el Cuadro de Mando Integral hace posible el aprendizaje estratégico, dado que permite conocer cómo llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si algún factor externo cambia, permite ser proactivos y actuar en forma rápida para adaptarse a las nuevas circunstancias.

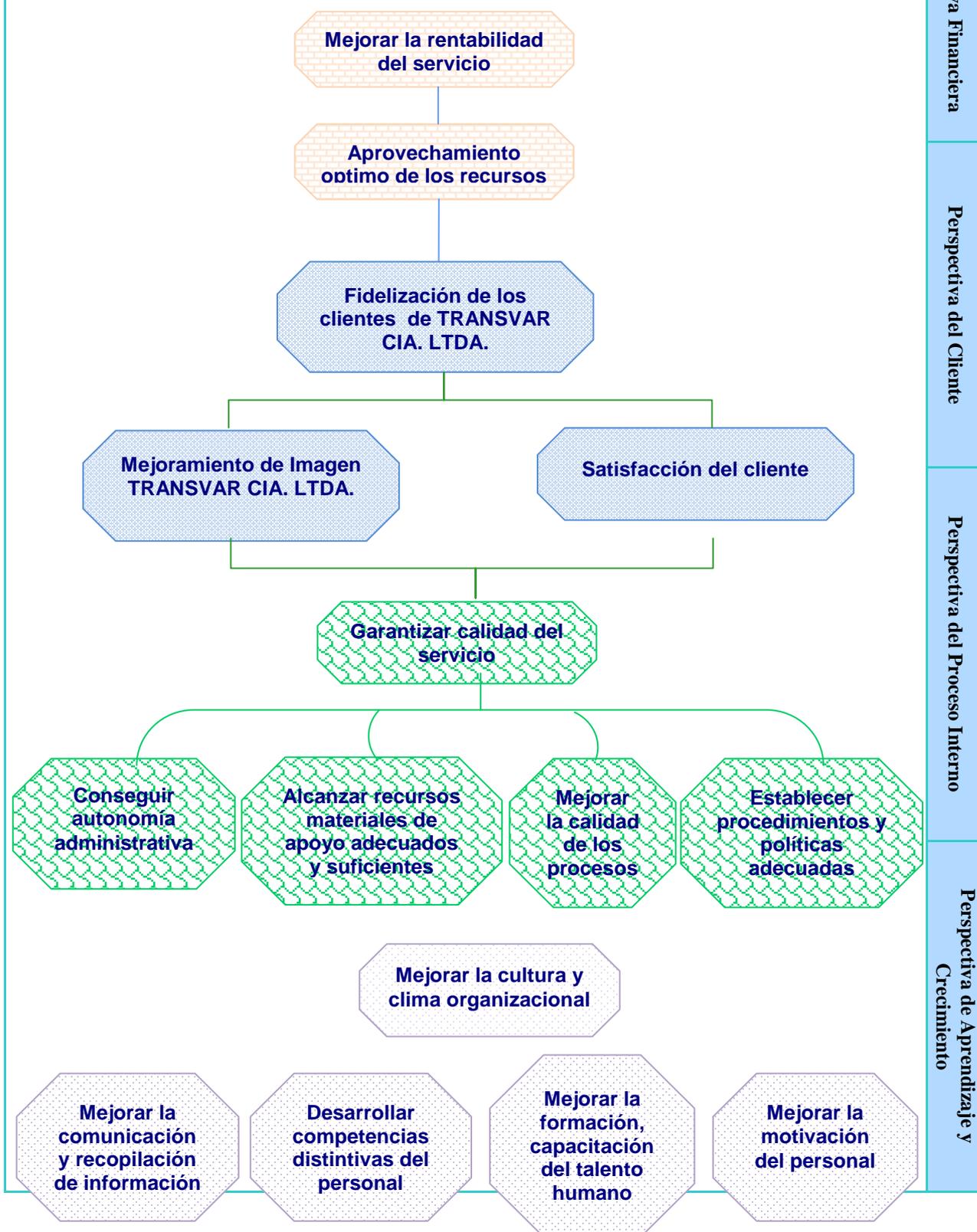
3.2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE TRANSVAR CIA. LTDA. MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**GRÁFICO 3
TRANSVAR CIA. LTDA.
MAPA DE TEMAS ESTRATEGICOS**



Fuente: Mafla Alvear. Modelo de Gestión basado en el CMI. 2010
Elaborado y Adaptado por: Nelson Vargas

GRÁFICO 4
MAPA ESTRATEGICO DE TRANSVAR CIA. LTDA.



Fuente: Mafla Alvear. Modelo de Gestión basado en el CMI. 2010
Elaborado y Adaptado por: Nelson Vargas

3.2.2. ANALISIS DEL MAPA ESTRATEGICO ELABORADO PARA “TRANSVAR” CIA. LTDA.

Considerando la integración de las perspectivas antes señaladas, se puede observar que la principal orientación es maximizar la prestación del servicio que brinda TRANSVAR CIA. LTDA. Es así que deberá buscar mejorar su rentabilidad y sostenerla, es decir que la estrategia a seguir será el aprovechamiento óptimo de los recursos para que de esta manera brinde un servicio que pueda satisfacer al cliente.

Para dar cumplimiento a la perspectiva financiera se hace necesario obtener la fidelización de los clientes, para lo cual la empresa de transporte en estudio, creará satisfacción en sus clientes a través de un servicio altamente diferenciado en calidad y precio accesible, sin olvidar que debe ir fortaleciendo su propia imagen que ha conseguido durante estos años de servicio a las empresas y su identidad organizacional.

Para establecer estas estrategias, es recomendable que se considere los procesos internos identificados, diseñados, y desarrollados en el apartado anterior. Pero para que exista un cambio se necesitará siempre el apoyo de un talento humano motivado, incentivado y bien dotado para poder crear un clima organizacional adecuado que fomente la empatía, también será necesaria la creación de proyectos encaminados a fortalecer las habilidades y capacidades del personal de apoyo, operativo y estratégico.

3.2.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE TRANSVAR CIA. LTDA. PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para la creación de los objetivos estratégicos del cuadro de mando integral, es necesario conseguir que el plan se aplique a través de los índices de gestión, los mismos que se conectan con los resultados deseados y los inductores que lo harán posible. Robert Kaplan dice que "una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados". A continuación se muestra el Cuadro 3.1 y 3.2., en donde se presentan los

Indicadores de Gestión, a ser utilizados en los procesos propuestos. El Cuadro 3.3., muestra el formato para establecer control de estos indicadores de gestión.

Cuadro 1

OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTIÓN
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
Distribuir y organizar clientes en canales rentables. Retener a los clientes de TRANSVAR Precisar cuales son sus clientes y cual es la conducta de consumo	Índice de imagen Índice de fidelidad Índice de satisfacción Índice de competencia
Aumentar la confianza del cliente en la calidad del servicio y el talento humano. Incrementar la satisfacción en la venta del servicio y en la posventa.	Ingreso por ventas Ventas a clientes
Determinar la capacidad de satisfacción al cliente interno	Estímulos y compensaciones Calidad y cantidad de resultados
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	
Mejorar la cultura y clima organizacional de TRANSVAR Diseñar programas de capacitación en temas empresariales y de servicio al cliente.	Satisfacción del cliente interno
Contar con un sistema adecuado y oportuno para la recopilación de información.	Sugerencias puestas en práctica Cantidad de reportes informativos Máximo de tiempo empleado en reportes de novedades (reclamos) Tiempos error
PERSPECTIVA DE PROCESOS	
Establecer procedimientos y políticas comprensibles y adecuadas. Mejorar la calidad de los procesos de apoyo y operativos, previstos para el cumplimiento del servicio.	Cantidad de personal que conoce los procesos y su normativa Número de conformidades en el servicio
Alcanzar recursos materiales de apoyo adecuados y suficientes	Cantidad de dotación necesaria
Mejorar e incrementar el poder en la toma de decisiones	Número de días que demoran para tomar una decisión
Aumentar la confianza del cliente en la eficiencia del servicio y talento humano	Monto de recaudación Índice de satisfacción
Minimizar los tiempos de respuesta para un óptimo servicio al cliente. Incrementar la satisfacción posventa	Ventas del servicio efectuadas Índice de servicio ineficiente Reclamos facturación
PERSPECTIVA FINANCIERA	
Mejorar la rentabilidad del servicio	% de rentabilidad sobre las ventas
Aprovechar óptimamente los recursos disponibles.	Valor sobre facturación Cumplimiento en la distribución de los recursos

Fuente: Sánchez Montalván Soraya. Índices de Gestión para las Empresas Comunitarias
Elaborado y Adaptado por: Nelson Vargas

CUADRO 2
INDICADORES DE GESTIÓN DE TRANSVAR CIA. LTDA.

No.	INDICADOR	OBJETIVO	OBJETIVO CORPORATIVO	DESCRIPCIÓN	Periodo ¹	MODO DE CALCULO	Responsable ²
1	Inversión en publicidad	Medir la eficiencia de la realización de publicidades	Rentabilidad	Se emplea para determinar la participación de una publicidad o de los ingresos	Trimestral	Inversión en publicidad/aumento de ingresos en el período	Coordinador Financiero
2	Rentabilidad de publicidad sobre imagen	Medir la eficiencia de la realización de publicidad sobre imagen	Rentabilidad	Se emplea para determinar la participación de una publicidad- imagen sobre los ingresos	Trimestral	Inversión en publicidad de imagen/incremento de ingresos en el período	Coordinador Financiero
3	Inversión en plan promocional	Medir la eficiencia de la realización del plan promocional	Rentabilidad	Se emplea para determinar la participación de un plan promocional sobre los ingresos	Trimestral	Inversión en plan promocional/aumento de ingresos en el periodo	Coordinador de Mercadeo
4	Rentabilidad del plan promocional	Medir la eficiencia de la realización del plan promocional	Rentabilidad	Determina la participación del plan promocional sobre los ingresos generados	Trimestral	Inversión en plan promocional/ingresos en el periodo	Coordinador de Mercadeo
5	Rentabilidad	Maximizar el aspecto técnico	Competitividad	Establecer el factor de recuperación de ingresos por la productividad	Trimestral	(Ingresos/Gastos+ Costos)	Coordinador Financiero
6	Frecuencia de ventas	Medir el total de ingresos realizadas en un periodo	Crecimiento	Determina la cantidad de servicios prestados en el periodo	Mensual	Total del ingresos uio-gye + Total del ingresos gye-uio	Coordinador Financiero
7	Venta del servicio de transporte	Medir el total de servicios prestados: potenciales y efectivos en un periodo	Crecimiento	Determina la cantidad de ventas realizadas en servicios	Mensual	Atenciones + Ventas efectivas	Coordinador de Mercadeo
8	Porcentaje de ventas efectivas	Medir ventas efectivas	Crecimiento	Analiza y evalúa la gestión de ventas	Mensual	(No. de vtas. efectivas/ total de ventas de servicios + potenciales)*100	Coordinador de Mercadeo

¹ Periodicidad de cálculo

² Responsable de indicador

INDICADORES DE GESTIÓN

9	Porcentaje de participación en ventas	Medir la participación en ventas	Competitividad	Analiza y evalúa la participación en ventas del servicio en relación a la gestión de ventas	Mensual	(Ventas del servicio uio-gye / Ventas totales)*100 (Ventas del servicio gye- uio / Ventas totales)*100	Coordinador de Mercadeo
10	Tiempo promedio de espera para el servicio	Calcular la efectividad de atención en ventas	Servicio al cliente	Calcula el tiempo que el cliente espera para ser atendido	Mensual	tiempo de espera de un cliente antes de ser atendido con la transportación de carga	Coordinador de Mercadeo
11	Reclamos ingresados	Medir la cantidad de reclamos reportados	Servicio al cliente	Establecer el total de clientes insatisfechos reportados, mala atención o facturación	Mensual	R. de retrasos + R. de atención + R.de facturación	Coordinador de Mercadeo
12	Porcentaje de quejas	Medir cantidad clientes insatisfechos	Calidad	Analizar y evaluar el porcentaje de reclamos	Mensual	(# de clientes insatisf. / total de reclamos)*100	Coordinador de Mercadeo
13	Tiempo promedio de espera para atención de reclamos	Medir la atención de reclamos	Calidad	Analizar y evaluar el porcentaje de reclamos en relación con el tiempo de atención del reclamo	Mensual	(R.atendidos en tiempo estipulado / total de R) *100	Coordinador de Mercadeo
14	Porcentaje de reclamos por facturación	Medir el total de reclamos en facturación	Servicio al cliente	Analiza y evalúa el porcentaje de reclamos por inconformidad con la factura.	Mensual	(Reclamos por facturación/ total de reclamos)*100	Coordinador de Mercadeo
15	Monto promedio reembolsado a clientes por reclamos favorables	Determinar el total de dinero devuelto al cliente	Rentabilidad	Establecer la cantidad de dinero que la empresa devuelve al cliente por reclamos	Trimestral	Monto reembolsado / Total de ventas	Coordinador Financiero
16	Grado de respeto a tareas y responsabilidades.	Medir la eficiencia del personal y el alcance de metas	Productividad	Determinar la cantidad de procesos no concluidos a tiempo	Trimestral	No. de resultados demorados/ No. de resultados alcanzados	Coordinador de operaciones
17	Cantidad de compensaciones y estímulos	Medir los planes de compensación	Productividad	Establecer cantidad de compensaciones y estímulos	Trimestral	No. de compensaciones y estímulos /Resultados favorables	Coordinador de operaciones

INDICADORES DE GESTIÓN							
18	Cantidad de evaluaciones periódicas del personal	Medir la calidad del seguimiento y evaluación	Eficiencia	Establecer cantidad de evaluaciones periódicas del personal	Trimestral	(No. de evaluaciones periódicas / semanas del periodo)*100	Gerente
19	Sondeos de mercado	Medir la cantidad de sondeos realizados	Calidad	Se emplea para identificar cual es la cantidad de sondeos realizados	Trimestral	Contabilización de sondeos de mercado realizados	Gerente
20	Índice de imagen	Establecer el indicativo de imagen de la empresa ante el cliente	Servicio al cliente	Sirve para analizar la apreciación que tiene el cliente sobre TRANSVAR	Mensual	Encuestas	Coordinador de Mercadeo
21	Porcentaje de inversión en imagen	Determinar el porcentaje de inversión en imagen	Calidad	Sirve para determinar el porcentaje de inversión realizada en imagen	Trimestral	(inversión en encuestas de imagen/ inversión sondeos de mercado)*100	Coordinador de Mercadeo
22	Índice de fidelidad de los clientes	Establecer la muestra indicativa de satisfacción al cliente	Servicio al cliente	Vale para analizar la apreciación que tiene el cliente del servicio ofertado	Trimestral	Encuestas	Coordinador de Mercadeo
23	Índice de satisfacción al cliente	Establecer la muestra indicativa de satisfacción al cliente	Servicio al cliente	Analiza la apreciación que tiene el cliente de los servicios ofertados	Trimestral	Encuestas	Coordinador de Mercadeo
24	Tiempos error	Determinar las actividades que no generan valor en el proceso	Rentabilidad	Establece que actividades deben ser eliminadas para obtener mayor eficiencia	Anual	Cantidad de tiempos error	Coordinador de operaciones
25	Sugerencias puestas en práctica	Medir la cantidad de sugerencias y la capacidad de ponerlas en práctica	Servicio al cliente	Establecer el total de sugerencias reportadas	Semestral	(Q de sugerencias aplicadas/ Q de sugerencias) * 100	Coordinador de operaciones
26	Transportaciones de carga eficiente	Medir la productividad del servicio	Eficiencia y Productividad	Determinar porcentaje de viajes con carga pagada	Mensual	(Q de viajes con carga efectiva/Q de viajes)*100	Coordinador de operaciones
27	Control de Procesos	Medir la productividad del servicio	Productividad	Analiza la efectividad y eficiencia del personal	Trimestral	No.SubProcesos en tiempos establecidos/ No.SubProcesos ejecutados	Coordinador de operaciones
	Control de Planificación	Mantener control de ejecución de objetivos planteados	Productividad	Establece corrección y redireccionamiento de actividades ejecutadas	Semestral	Reuniones para control de Plan operativo/No. Total de reuniones	Gerente General

Fuente: ANDINATEL S.A. Matriz de Indicadores de Gestión. Vicepresidencia de Negocios. 2010
Elaborado y Adaptado por: Nelson Vargas

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- * El análisis externo de TRANSVAR permite visualizar el entorno político, social y económico que influye en la organización, con el propósito de determinar el comportamiento y el manejo de éstas variables por parte de la organización en el diseño de procesos. Una de las principales observaciones obtenidas, tiene que ver con el imperativo de mejorar la gestión para hacer frente a la Ley de Transporte Terrestre, que exige un compromiso y control más exhaustivo por parte de la empresa, en el manejo de los tracto camiones en las carreteras del país.
- * El análisis interno pone en relevancia el perfil corporativo en sus diferentes dimensiones administrativas, que develaron que esta empresa de transporte pesado no realiza planificación estratégica, su organización es deficiente, en cuenta no cuenta con estructura interna definida por funciones delimitadas o procesos explícitos. Las técnicas de dirección utilizadas en la unidad económica han dado buenos resultados hasta el momento y se llevan a cabo desde un estilo propio de liderazgo. Las actividades de control no van más allá de las actividades ejercidas desde la dirección.
- * La capacidad competitiva, a través de las Fuerzas Competitivas de Porter, muestra su situación en frente al mercado, con la identificación de sus principales competidores, proveedores, clientes, nuevos competidores y servicios sustitutos, que posteriormente le permite diseñar sus procesos considerando las ventajas competitivas de TRANSVAR.
- * El análisis estratégico dejó entrever el accionar de la empresa objeto de estudio, a través de las estrategias establecidas desde las matrices FODA, que

demuestran la capacidad potencial y real de TRANSVAR, para desenvolverse en el medio del sector de transporte pesado.

- * El estudio de satisfacción muestra que un 83,10% de satisfacción entre los clientes de TRANSVAR, dentro del análisis cuantitativo y dentro del cualitativo se pudo observar que los comentarios son ponderando la calidad del servicio y existieron otros como la mejora en la recepción de llamadas por teléfono convencional, intervención oportuna por parte de dueño en problemas que los choferes no puedan atender, entre las más importantes; lo que permite inferir que la unidad de negocio tiene fuertes posibilidades de expansión por la calidad del servicio que presta, sin embargo se denota la necesidad de actualizar periódicamente dicho índice.
- * La empresa de transporte pesado tomará la figura jurídica de Compañía Limitada, por su característica de empresa familiar que no desea abrir su capital.
- * En la empresa de transporte pesado TRANSVAR CIA. LTDA., se ha identificado los procesos claves de su sistema administrativo, los responsables de su ejecución y las actividades que con llevan establecer su ciclo, tiempo, costo y eficiencia. La eficiencia es obtenida únicamente para los subprocesos que presentaban situación actual; así el subproceso de Reclutamiento y Selección de Personal, mantenía una eficiencia del 88,20%; el subproceso Toma de Pedido de Carga tenía una eficiencia del 53,85%; en el subproceso de Carga y Descarga, la eficiencia fue del 46,65%; y, el subproceso Facturación y Cobro tuvo una eficiencia del 86,81%, respecto de la situación propuesta. La implementación del sistema de gestión, constituye la plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del servicio cumplan con los requisitos del cliente.
- * El mapeo de procesos establecido para identificar aquellos que van a conformar el sistema administrativo, representa una forma ordenada de flujos

de información que tiene la organización, dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de la organización y de distinguir entre los diferentes tipos de procesos. El mapeo de procesos propuesto está planteado desde la clasificación de los procesos estipulados en la calidad total, esto es procesos estratégicos, de valor agregado (operativos) y de apoyo; diseño de la estructura operativa que encauza a los procesos en el enfoque gestión de la calidad y marca la propuesta del presente trabajo investigativo.

- * Los procesos para establecer control y resultados con enfoque sistémico en TRANSVAR CIA. LTDA., están establecidos dentro de un marco legal interno y externo, y detallan: subproceso, responsable, actividades, tiempos y resultados de cada uno de los procesos de la siguiente manera:
 - o El primer proceso diseñado para que sea eficiente, hace referencia a la Administración del Talento Humano, (tabla 3.1 a 3.5); en el subproceso de reclutamiento del personal se establece que tendrá una duración de 8.00 horas y un costo del proceso de 70,20 USD; selección e inducción del personal, 78.33 horas, costo de 513,45 USD; elaboración de contratos de trabajo del personal, 135.17 horas, costo de 385,23 USD; afiliaciones del personal, 32.08 horas, costo de 220.61 USD; control de asistencia 2.27 horas, costo 12.62.
 - o El segundo proceso estructurado es la Administración del Servicio (tabla 3.6 a 3.9); los subprocesos son: Toma de Pedido de carga, con una duración 1.75 horas, costo de 45.47USD; Servicio de Carga y Descarga 44.95 horas, costo 1085.90 USD; Facturación y Cobro 3,75 horas, 26,38 USD; Atención al cliente – servicio posventa 7.91 horas, costo 72.54 USD.
 - o En la tabla 3.10 se encuentra el proceso de Administración de la Calidad, que ejercerá un control eficiente en la organización, con el

subproceso de control de gestión de la calidad, tendrá una duración de 30.08 horas y un costo de 243.31 USD.

- Las tablas 3.11 a la 3.12 contienen el diseño del proceso de Administración Contable Financiera, en donde el subproceso de compras tendrá una duración de 3.34 horas y un costo de 20,73 USD; Reportes Financieros y Tributarios, necesita para ejecutarse 80.50 horas/mes y el costo será de 556.77 USD/mes.
 - Finalmente se diagramó el proceso Administrativo (tabla 3.13 a 3.14) el mismo que comprende la estructura de los subprocesos de Planificación Estratégica, 21.17 horas/año, costo 510.39 USD/año; Organización Administrativa, 10.00 horas/cinco años, costo 206.21 USD/cinco años; dirección administrativa 24.03 horas.
- * Los diagramas de procesos antes descritos secuencian y ordenan las actividades y evitan cometer errores en el otorgamiento del servicio de transporte de carga, optimizándolo. Además el énfasis dado al diseño de procesos servirá como manual de procedimientos, para los funcionarios que desconocen estos procesos claves para la satisfacción del cliente y calidad del servicio.
 - * El Cuadro de Mando Integral por su parte, complementa la gestión de procesos y se convierte en el factor de éxito del enfoque, dado por la medición que este conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas proporciona a la organización, dándole a su vez un feedback rápido, oportuno y fiable en la gestión de los procesos; se destaca que es un diseño simplificado, que se adecúa a las dimensiones de TRANSVAR y que permitirá identificar qué tan óptimos son los procesos diseñados.
 - * La perspectiva financiera, incluye indicadores que miden la rentabilidad del servicio, el aprovechamiento de los recursos. La perspectiva de procesos,

denota el flujo de servicios y tiene como indicadores la medición del número de conformidades del servicio, tiempo de respuesta, días de demora para la toma de decisiones, índices de satisfacción. En la perspectiva del cliente, los más destacados son los índices de imagen, fidelidad, y competencia, ingresos por ventas y capacidad de satisfacción cliente externo, auditorías de servicio, quejas. La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la gestión de recursos humanos, medición de la gestión de información, etc.

4.2. RECOMENDACIONES

- * Se recomienda actualizar los sistemas informáticos para mejorar el flujo de información entre el cliente interno y externo, integrando la entrega del servicio con la identificación del usuario, para una mejor prestación del servicio.
- * Actualizar constantemente el índice de satisfacción del cliente, que adecue de manera constate la prestación del servicio de transporte de carga pesada, a fin de mejorar su participación en el mercado, mejorando el posicionamiento en el consumidor.
- * Complementar el diseño de procesos realizado en este estudio, con manuales de procesos y procedimientos definidos, en los cuales se verifique la funcionalidad de los procesos actuales, se minimicen demoras, y se actualicen los indicadores de gestión; proporcionando una eficiente adaptación a normas de calidad, imperantes en el mercado mundial, para así facilitar la mejora continua en el desempeño global en la empresa.
- * Se recomienda establecer procedimientos que asegure toma de acciones correctivas, para eliminar las causas de las no conformidades según lo estipulado en los procesos controlados a través del cuadro de mando integral. La interpretación adecuada de la acción correctiva evitará costos innecesarios.

- * El Cuadro de Mando Integral a través de los indicadores agrupados en las cuatro diferentes perspectivas, proporciona a la organización la posibilidad de medición y control de los procesos, para identificar si son óptimos o no. Por lo tanto, se recomienda mantener un registro anual de su seguimiento, constituyéndose en el feedback de los procesos diseñados.

- * Se debe desarrollar procedimientos para asegurar la eliminación de causas potenciales de dificultades aún no producidas, y anticiparse con acciones preventivas para evitar su aparición. Acciones que deberán ser planificadas y medidas en posibles impactos.

- * Concienciar al personal a través de programas de ambientación para que puedan implementar los planes de acción sugeridos y se elimine paulatinamente la realización de actividades no planificadas.

BIBLIOGRAFIA

1. BATEMAN, T. y SNELL, S. (2001). Administración una ventaja competitiva. México: McGraw Hill. 4ta edición.
2. BYARS Lloyd y RUE Lesly. (1997). Gestión de Recursos Humanos. España: McGraw Hill. 4ta edición.
3. DAVID, Fred. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 5ta. Edición.
4. HILL, C. y JONES, G. (2000). Administración Estratégica. Colombia: Editorial McGraw Hill. 3ra edición
5. HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Ed. Mc GrawHill. 2000.
6. HIDALGO, Hugo Hernán. (1998). Técnicas de Estudio, Elementos de Investigación y Planificación. Ecuador. Rindes ediciones. 2da. edición
7. JOINER, Brian. (1995). Gerencia de la cuarta generación. México: McGraw Hill.
8. MALHOTRA, Narres. (1997). Investigación de Mercados un enfoque práctico. México: Pearson Educación. 2da edición.
9. MENDEZ, Carlos, (2005). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, tercera edición, Colombia, Editorial Mac Graw Hill.
10. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Guía para facilitar la aplicación de la Norma ISO 9001: 2000 en las organizaciones Educativas (IWA 2). 16 de febrero de 2004.

11. RAFAEL; Elizabeth; Diagnóstico Situacional Estratégico-Contexto Universitario.

12. TUCKER, I.B., Fundamentos de Economía ,2006,Estados Unidos, Tercera Edición.

ANEXOS

ANEXO 1

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA TRANSVAR CIA. LTDA.

OTORGADA POR

NELSON LENIN VARGAS AGUIRRE
CRISTIAN FERNANDO GUERRA AYALA y
DAVID EDMUNDO AGUIRRE ROMÁN

CAPITAL SUSCRITO USD \$ 400,00

CAPITAL PAGADO USD \$ 400,00

DI 3 COPIAS

En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la republica del Ecuador, hoy día lunes diez de enero de dos mil once, ante mi doctor Roberto Salgado, Notario Tercero del Cantón Quito, comparecen los señores Nelson Lenin Vargas Aguirre, Cristian Fernando Guerra Ayala y David Edmundo Aguirre Román, los tres por sus propios derechos, Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, de estados civiles casados los dos primeros y el tercero soltero, domiciliados en la ciudad de Quito, mayores de edad, legalmente capaces para contratar y obligarse, a quienes de conocer doy fe en virtud de haberme exhibido sus cédulas de ciudadanía; bien instruidos por mi el Notario, en el objeto y resultados de esta escritura que a celebrarla procede libre y voluntariamente de acuerdo a la minuta que me presentan, cuyo tenor es el siguiente: "Señor Notario: En su registro de escrituras públicas sírvase incluir una de laque conste la constitución de la compañía TRANSVAR CIA. LTDA., otorgada por los señores Nelson Lenin Vargas Aguirre, Cristian Fernado Guerra Ayala y David Edmundo Aguirre Román, contenido en las siguientes cláusulas: PRIMERA: CONSTITUCION: Comparecen los señores Lenin Vargas Aguirre, Cristian Fernado Guerra Ayala y David Edmundo Aguirre Román los tres por sus propios derechos, capaces, y manifiestan que es su voluntad

constituir, como en efecto constituyen, una compañía limitada con la denominación de TRANSVAR CIA. LTDA. , que funcionará acorde a las disposiciones legales vigentes y al siguiente estatuto social. SEGUNDA: ESTATUTO SOCIAL DE "TRANSVAR CIA. LTDA."- ARTÍCULO PRIMERO: DENOMINACIÓN Y DOMICILIO.- La compañía se denominará TRANSVAR CIA. LTDA. El domicilio principal de la compañía será la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, pero podrá establecer sucursales, oficinas o agencias en otros lugares del país o del exterior. ARTICULO SEGUNDO: DURACIÓN.- El plazo de la duración de la compañía será de setenta años, contados desde la fecha de inscripción de la escritura pública en el Registro Mercantil. Este plazo podrá ser ampliado o la sociedad disolverse y liquidarse antes de su cumplimiento de conformidad con lo que se determina sobre el particular en la Ley de Compañías y en estos estatutos. ARTÍCULO TERCERO: DEL OBJETO SOCIAL.- El objeto social de la compañía es la siguiente: a) Transportación de carga pesada, mediana, liviana en Camiones dos, tres cuatro hasta seis ejes. b) Almacenaje y bodegaje de todo tipo de carga. c) Servicio de custodia y seguridad de la carga durante la transportación. d) Servicio de comercio exterior y nacionalización de la carga que comprende en desaduanizar la carga. e) Comercialización de carga comprada tanto en el exterior como nacionalmente que se haya declarado en abandono. Para el cumplimiento de su objeto social la compañía podrá ejecutar cualquier tipo de actos y contratos permitidos por la ley, la compañía podrá participar como socio o accionista en otras compañías. ARTÍCULO CUARTO: CAPITAL SUSCRITO.- El capital suscrito es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América (US\$400) dividido en cuatrocientos (400) participaciones de un dólar (US\$1,00) cada una. ARTICULO QUINTO: CERTIFICADOS DE APORTACIÓN.- La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación, en el cual se expresará necesariamente su carácter de no negociable y el número de participaciones que por su aporte le corresponden. Los certificados serán firmados por el Presidente y el Gerente General. ARTICULO SEXTO: TRANSFERENCIA DE PARTICIPACIONES.- Las participaciones son transferibles por acto entre vivos en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social. La cesión se hará por escritura pública en la forma determinada en la Ley de Compañías. ARTICULO SEPTIMO: AUMENTO Y DISMINUCIÓN DE CAPITAL SOCIAL.- a) Los aumentos y disminuciones del capital social serán acordados por la Junta General de socios con el quórum y mayoría establecidos en el artículo décimo segundo de estatutos.- b) La Junta General de Socios no tomará resoluciones encaminadas a reducir el capital social, si ello implicare la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión de un socio, previa la liquidación de su aporte. c) En caso de aumento del capital social, los socios tendrán derecho preferente, en proporción a sus respectivas participaciones, para suscribir dicho aumento. ARTICULO OCTAVO: DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS.- Los socios tienen los derechos, obligaciones y responsabilidades que señalen la Ley de Compañías y eStatutos. ARTICULO NOVENO: REGIMEN Y ADMINISTRACIÓN.- La junta General de Socios, legalmente constituida es el órgano supremo de la compañía. La sociedad será administrada por el Presidente y el Gerente General. ARTICULO DECIMO: DE LAS JUNTAS GENERALES DE SOCIOS.- a) Las Juntas Generales de Socios podrán ser ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el

domicilio principal de la compañía.- b) Las Juntas Generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro del primer trimestre posterior a la finalización del ejercicio económico de la sociedad, para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley de Compañías y para considerar cualquier otro asunto puntualizado en la convocatoria. ARTICULO DECIMO PRIMERO: CONVOCATORIA.- a) El Presidente convocará a las Juntas Generales de Socios a través de carta enviada por el presidente a cada uno de los socios, con ocho (8) días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión; .-b) Las Juntas Generales de Socios deliberarán y resolverán exclusivamente por los asuntos que las haya motivado y consten en las respectivas convocatorias. ARTICULO DECIMO SEGUNDO: QUORUM Y RESOLUCIONES.- a) Las Juntas Generales de Socios no podrán constituirse para deliberar en primera convocatoria, si no está representado por los concurrentes más del cincuenta (50%) por ciento del capital social.- b) En segunda convocatoria, las Juntas Generales de Socios podrán reunirse con el número de socios presentes y así se expresará en la convocatoria.- c) Salvo disposición legal en contrario, las resoluciones de la Junta General de Socios se tomarán por mayoría de los socios presentes. Los votos en blancos y las abstenciones se sumarán a la mayoría. ARTICULO DECIMO TERCERO: JUNTAS UNIVERSALES DE SOCIOS.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, Las Juntas Generales de Socios se entenderán convocadas y quedarán válidamente constituidas en cualquier tiempo y lugar dentro del territorio nacional para tratar cualquier asunto, siempre que esté todo el capital pagado y los asistentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta General de Socios. Todos los concurrentes deberán suscribir en el acta respectiva bajo sanción de nulidad. ARTICULO DECIMO CUARTO: ASISTENCIA Y REPRESENTACIÓN.- Los socios podrán concurrir personalmente o hacerse representar por otro socio o cualquier otra persona mediante carta dirigida al Presidente o al Gerente General, con anterioridad a la celebración a la Junta General de Socios. ARTICULO DECIMO QUINTO: DIRECCIÓN Y ACTAS.- a) La Junta General de Socios estará dirigida por el Presidente y en su ausencia por la persona que sea designada para ello por los presentes en la reunión. b) Actuará de secretario el Gerente General de la compañía y en su ausencia la persona a quien la Junta elija como Secretario Ad-hoc. c) El Presidente o la persona que hubiere actuado como tal y el Secretario suscribirán el acta correspondiente, salvo lo previsto en el artículo décimo tercero. d) De cada Junta General de Socios se formará un expediente con copia del acta y los documentos que sirvan para justificar la Junta se celebra cálidamente. ARTICULO DECIMO SEXTO: ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- Corresponde a la Junta General de Socios: a) Nombrar al Presidente y Gerente General por un periodo de dos años. b) Fijar la remuneración del Presidente y del Gerente General. c) Designar fiscalizadores , si se considera conveniente. d) Examinar las cuentas balances e informes de administradores y dictar la resolución correspondiente. e) Resolver sobre el destino de los beneficios sociales. f) Acordar en cualquier tiempo la remoción de los administradores y cualquier otro funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por estos estatutos. g) Decidir la fusión, escisión, transformación, disolución y liquidación de la compañía y cualquier reforma del contrato social, así como la enajenación total de activos y pasivos de la sociedad. h) Consentir en la cesión de traspaso de las participaciones y en la admisión de nuevos socios. i) Fijar el porcentaje de utilidades que deben destinarse a la

formación del fondo de reserva legal o de reservas especiales, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Compañías. j) Interpretar en forma obligatoria para los socios cualquier duda que suscitare este contrato. k) Decidir cualquier otro asunto cuya resolución no esté atribuida en el presente estatuto a otro órgano y ejercer todas las demás atribuciones que la Ley señale para la Junta General de Socios.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO: REPRESENTACION DE LA SOCIEDAD.- La representación legal de la compañía, tanto judicial como extrajudicial, corresponde al Gerente General quien tendrá los más amplios poderes a fin de que represente a la sociedad en todos los asuntos relacionado con su giro o tráfico.

ARTICULO DECIMO OCTAVO: DEL PRESIDENTE.- Corresponde al Presidente: a) Dirigir las sesiones de la Junta General.- b) Suscribir los certificados de aportación. c) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General.- d) Reemplazar al Gerente General en caso de falta o ausencia de este con todas las atribuciones y deberes incluyendo la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.

ARTICULO DECIMO NOVENO: DEL GERENTE GENERAL. Corresponde al Gerente General: a) Representar a la compañía legal, judicial y extrajudicialmente, según lo dispuesto en el artículo décimo séptimo. b) Presentar a la Junta General, en el plazo de tres meses contados desde la terminación del ejercicio económico, una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, el balance general y estado de cuenta de las pérdidas y ganancias. c) Responder por los bienes, valores y archivos de la sociedad. d) Actuar como Secretario de la Junta General de Socios. e) Ejercer todas las demás funciones que fueren necesarias o convenientes para el cumplimiento de la finalidad social.

ARTICULO VIGESIMO: FONDO DE RESERVA.- La compañía formará un fondo de reserva que se integrará tomando de las utilidades liquidas y realizadas de cada ejercicio económico un cinco por ciento, hasta que dicho fondo sea equivalente al (20%) del capital social.

ARTICULO VIGESIMO PRIMERO: EJERCICIO ECONÓMICO.- El ejercicio económico de la compañía comprende el periodo entre el primero de enero y el treinta y uno de diciembre de cada año.

ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO: UTILIDADES.- Las utilidades obtenidas en cada ejercicio social se destinarán en la forma que la Junta General de Socios y de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Compañías.

ARTICULO VIGESIMO TERCERO: DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.- La compañía se disolverá anticipadamente por las causas establecidas en la Ley de Compañías o por decisión de la Junta General de Socios. En caso de disolución y liquidación de la sociedad, no habiendo la oposición entre los socios, asumirá las funciones de liquidador el Gerente General. Más de haber oposición a ello, la Junta General de Socios nombrará uno o más liquidadores y señalará sus atribuciones y deberes.

TERCERA: SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL.- El capital se encuentra suscrito y pagado, en numerario, de la siguiente manera:

Socios	N. de participaciones	Capital suscrito	Capital pagado
NELSON LENIN VARGAS AGUIRRE	200	200	200
CRISTIAN FERNANDO GUERRA AYALA	100	100	100
DAVID EDMUNDO AGUIRRE ROMÁN	100	100	100
TOTAL	400	400	400

Se agrega el certificado de depósito en la cuenta de integración de capital. CUARTA: AUTORIZACIÓN.- Los socios autorizan a los señores Luis Marcelo Ojeda Alvarado y Wilson Andrés Vasconez Velasco portadores de cédulas de ciudadanía número uno nueve cero cero tres nueve seis cuatro nueve guión ocho y uno siete dos no seis dos seis seis dos guión ocho respectivamente, a fin de que en forma individual o conjuntamente, puedan realizar la siguiente actividad: Efectuar todos los trámites que sean necesarios para la constitución de la compañía y además puedan dirigirse al Servicio de Rentas Internas con finalidad de que puedan obtener el Registro Único de Contribuyentes para nuestra representada TRANSVAR CIA. LTDA, además podrán suscribir y realizar cuanto trámite y escrito sea necesario para la obtención del mismo. Usted señor notario se servirá agregar las demás cláusulas de estilo para la plena validez de esta escritura pública.”

