



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE PROCESOS**

**DISEÑO DE UN SISTEMA LOGÍSTICO EN LAS RUTAS DE
QUITO, AMBATO, RIOBAMBA Y CUENCA, PARA OPTIMIZAR
LA ENTREGA A TIEMPO Y COMPLETA DE LAS
ENCOMIENDAS DE LA EMPRESA DE COURIER NATIONAL
CARGO EXPRESS, QUITO–ECUADOR.**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL MENCIÓN GESTIÓN DE PROCESOS**

AUTOR: ANDRÉS DAVID TELLO ECHANIQUE

DIRECTOR: ING. CARLOS TOAPANTA

Quito, junio, 2012

DERECHOS DE AUTOR

**© Universidad Tecnológica Equinoccial. 2012
Reservados todos los derechos de reproducción.**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **ANDRÉS DAVID TELLO ECHANIQUE**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

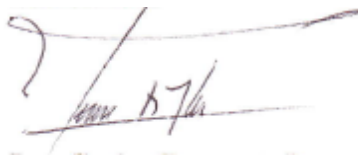
La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Andrés David Tello Echanique

C.I. 1716075864

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo que lleva por título “**DISEÑO DE UN SISTEMA LOGÍSTICO EN LAS RUTAS DE QUITO, AMBATO, RIOBAMBA Y CUENCA, PARA OPTIMIZAR LA ENTREGA A TIEMPO Y COMPLETA DE LAS ENCOMIENDAS DE LA EMPRESA DE COURIER NATIONAL CARGO EXPRESS, QUITO–ECUADOR.**”, que, para aspirar al título de **Ingeniero Industrial Mención Gestión de Procesos** fue desarrollado por **Andrés David Tello Echanique**, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería; y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación, artículos 18 y 25.



Ing. Carlos Toapanta Iza
DIRECTOR DEL TRABAJO
C.I. 1711805562

CARTA DE LA INSTITUCIÓN



NATIONAL CARGO EXPRESS Cia. Ltda.
LIDERES EN LA TRANSPORTACION DE CARGA Y ENCOMIENDAS

Quito, 18 de Enero de 2012

Señor Ingeniero

Jorge Viteri Moya MSc.

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA

Ciudad.-

Por medio de la presente la empresa NATIONAL CARGO EXPRESS CIA. LTDA., certifica que el Sr. **TELLO ECHANIQUE ANDRÉS DAVID** con C.I. 1716075864, desarrolló en nuestra Empresa la investigación titulada **“DISEÑO DE UN SISTEMA LOGÍSTICO EN LAS RUTAS DE QUITO, AMBATO, RIOBAMBA Y CUENCA, PARA OPTIMIZAR LA ENTREGA A TIEMPO Y COMPLETA DE LAS ENCOMIENDAS DE LA EMPRESA DE COURIER NATIONAL CARGO EXPRESS, QUITO-ECUADOR.”**

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes,

Atentamente,

Sr Ángel Tello

GERENTE GENERAL

NATIONAL CARGO EXPRESSS

Quito: Inglaterra N° 31-69 y Vancouver Telfs.: 223 4452 / 099 032 912 **Riobamba:** Calle 44 N-2123 entre León Borja y Reina Pacha Telf.: 03- 295 3872
Ambato: Obispo Riera 0115 y Av. González Suárez Telf.: 03-2427522 / 099 921 914 **Cuenca:** Borrero 1595 y Muñoz Vernaza Telf.: 07-282 8328 / 099 297 427
Santo Domingo: Cocaniguas N° 555 y Guayaquil Telf.: 276 2967 **Ibarra:** Telf.: 099 759 070

DEDICATORIA

A DIOS

Por toda la felicidad y beneficios que he recibido en toda mi vida, porque no ha habido ocasión en que no estés conmigo.

Gracias a Dios por todas las bendiciones.

A Toda mi Familia

Por todo el apoyo incondicional que he recibido a lo largo de mi carrera profesional, por los buenos consejos, los jalones de oreja y un estate quieto, que jamás ha estado de más.

Andrés David Tello Echanique

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial y Procesos, en forma muy especial a nuestro distinguido Decano Ing. Jorge Viteri Moya, a todos mis profesores por el apoyo que me brindaron durante mi vida estudiantil.

Y a todas las personas que de una u otra forma me ayudaron en el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
RESUMEN	xx
ABSTRACT	xxii
1. CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1.1. OBJETIVO GENERAL	2
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	4
2. CAPÍTULO 2	5
2. INTRODUCCIÓN A LA LOGÍSTICA	5
2.1.- DISEÑO DEL SISTEMA LOGÍSTICO	6
2.1.1.-VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO	7
2.1.2.- CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	8
2.1.3.- CÓMO INFLUYEN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EN LA CULTURA DE SERVICIO DE LA EMPRESA	12
2.1.4.- ESTRATEGIA DE SERVICIO	14
2.1.5.- LOGÍSTICA	15
2.1.6.- ORIGEN DE LA LOGÍSTICA	16
2.1.7.- CADENA LOGÍSTICA	17
2.1.8.- LOGÍSTICA EMPRESARIAL	18
2.1.9.- FUNCIONES DEL ÁREA LOGÍSTICA	19
2.1.10.- LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN	19
2.1.11.- CALIDAD	20
2.1.12.-DEFINICIÓN DE PROCESO	21
2.1.13.- CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	23
2.1.14.- DIAGRAMA DE PARETO	24

	Página
2.1.15.- JUSTO A TIEMPO	24
2.1.16.- KAIZEN	25
2.1.17.- MODELO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	27
2.1.18.- CICLO DE DEMING	29
2.1.19.- INDICADORES	31
2.2.- LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL. EL PLENO DE LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE CONSIDERANDO	50
2.3.- LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL	51
2.4.- MARCO TEMPORAL, ESPACIAL	53
2.5.- SISTEMA DE VARIABLES	54
2.5.1 CONCEPTUALIZACIÓN	54
CAPÍTULO 3	55
3.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1.- TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.2.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.3.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57
3.4.- RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TECNOLÓGICOS	57
3.5.- PRESUPUESTO DEL TRABAJO DE GRADO	58
3.6.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TRABAJO DE GRADO	58
CAPÍTULO 4	60
4.- PRESENTACIÓN	60
4.1.- POBLACIÓN Y MUESTRA	60
4.1.1.- POBLACIÓN	60
4.1.2.- MUESTRA	61
4.2.- TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	62

	Página
4.2.1.- CONCLUSIONES	76
4.3.-DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	77
4.3.1.- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
DE ACUERDO A LA SITUACIÓN ACTUAL	77
4.3.1.1- DISEÑO DE PROCESOS	78
4.3.1.1.1.- PROCESO 1: RETIRO DE MERCADERÍA	78
4.3.1.1.2.- PROCESO 2: TRANSPORTAR MERCADERÍA DE LA SUCURSAL A LA OFICINA CENTRAL EN LA CIUDAD DE QUITO	82
4.3.1.1.3.- PROCESO 3: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA OFICINAS	84
4.3.1.1.4.- PROCESO 4: EMBARQUE DE MERCADERÍA AL CAMIÓN QUE VIAJA A LAS PROVINCIAS	86
4.3.1.1.5.- PROCESO 5: REPARTO Y RECOLECCIÓN EN LAS OFICINAS DE CADA CIUDAD LATACUNGA, AMBATO, RIOBAMBA Y CUENCA	88
4.3.1.1.6.- PROCESO 6: ENTREGA DE MERCADERÍA A SUS RESPECTIVOS DESTINOS	90
4.3.1.2.- DISTRIBUCIÓN DE BODEGA	92
4.3.1.3.- INDICADORES DE VERIFICACIÓN DE RESULTADOS	93
4.3.2.- ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES	95
4.3.3.- PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS	97
4.3.3.1.- LOGÍSTICA INTEGRADA	97
4.3.3.2.- DIAGRAMA DE PARETO	98

	Página
4.3.3.3.- DIAGRAMA DE PROCESOS	100
4.3.3.4. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA NATIONAL CARGO EXPRESS	101
4.3.3.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	104
4.3.3.5.1.- PROCESO 1: PROPUESTA DE MEJORA RETIRO DE MERCADERÍA	104
4.3.3.5.2.- PROCESO 2: PROPUESTA DE MEJORA PARA TRANSPORTAR MERCADERÍA DE LA SUCURSAL A LA OFICINA CENTRAL EN LA CIUDAD DE QUITO	109
4.3.3.5.3.- PROCESO 3: PROPUESTA DE MEJORA EN LA RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN LAS OFICINAS	113
4.3.3.5.4.- PROCESO 4: PROPUESTA DE MEJORA EN EL EMBARQUE DE MERCADERÍA AL CAMIÓN QUE VIAJA A LAS PROVINCIAS	117
4.3.3.5.5.- PROCESO 5: PROPUESTA DE MEJORA EN EL REPARTO Y RECOLECCIÓN EN LAS OFICINAS DE CADA CIUDAD LATACUNGA, AMBATO, RIOBAMBA Y CUENCA	122
4.3.3.5.6.- PROCESO 6: PROPUESTA DE MEJORA EN LA ENTREGA DE	

	Página
MERCADERÍA A SU RESPECTIVO	
DESTINO	126
4.3.3.6. DISEÑO DE BODEGA	130
4.3.3.7.- HOJA DE CONTROL DE RUTA	131
4.3.3.8.- RUTAS DE RETIRO Y	
ENTREGA DE MERCADERÍA	133
4.3.3.9.- DESIGNACIÓN DE FUNCIONES	139
4.3.3.10.- REGLAMENTO INTERNO DE LA	
EMPRESA	146
4.3.3.11.- CAPACITACIÓN	146
4.3.3.12.- INDICADORES DE VERIFICACIÓN DE	
RESULTADOS	147
4.3.3.13.- COSTO BENEFICIO DE LA	
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	
LOGÍSTICO	149
CAPITULO 5	150
5.1.- CONCLUSIONES	150
5.2.- RECOMENDACIONES	151
GLOSARIO	152
BIBLIOGRAFÍA	157

ÍNDICE DE TABLAS

		Pagina
Tabla 1.	Análisis de la metodología a desarrollar respecto a cada uno de los objetivos específicos trazados.	56
Tabla 2.	Matriz de técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	57
Tabla 3.	Presupuesto del trabajo de grado.	58
Tabla 4.	Variables de causas y su frecuencia con las que se suscitan en la empresa National Cargo Express.	99
Tabla 5.	Análisis de los datos obtenidos en el gráfico de Pareto.	100
Tabla 6.	Costo beneficio de la implementación del sistema logístico	149

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pagina
Figura 1. Ciclo del Servicio.	12
Figura 2. Elementos Básicos de un Proceso e Interrelación de los Procesos.	21
Figura 3. Los Elementos Dominantes del Kaizen.	26
Figura 4. Modelo de Satisfacción al Cliente según Kano.	29
Figura 5. Partes del Ciclo de Deming.	30
Figura 6. Proceso de Transformación en la Cadena de Suministros.	35
Figura 7. Situación de la Logística en una Empresa.	37
Figura 8. Niveles de Control de una Organización.	38
Figura 9. Sistema de Control de Retroalimentación (después de Juran).	39
Figura 10. Coherencia en los Niveles de Control en las Organizaciones.	40
Figura 11. Detalle de la Operacionalización de Variables.	54
Figura 12. Cronograma de Actividades del Trabajo de Grado.	59
Figura 13. Porcentaje de Empresas que no están de Acuerdo con los Tiempos de Entrega.	63
Figura 14. Porcentaje de Empresas que han Recibido Retrasos en sus Entregas.	64
Figura 15. Porcentaje de Frecuencia por Retrasos mensuales	65
Figura 16. Porcentaje de Empresas que han Recibido su Mercadería con Daños.	66
Figura 17. Porcentaje de Frecuencia de Mercadería Dañada en el año.	67
Figura 18. Porcentaje de Empresas que han Recibido Pérdida de Mercadería.	68
Figura 19. Porcentaje de Frecuencia de Mercadería Perdida en el Año.	69
Figura 20. Porcentaje de Empresas a las cuales se les Verifica	

	Pagina
	70
Figura 21. Porcentaje de Empresas que han Recibido Buena atención.	71
Figura 22. Porcentaje de Empresas que han Recibido una Respuesta Rápida al Retiro o Entrega de Mercadería.	72
Figura 23. Porcentaje de Empresas que Tienen Lista su Mercadería Durante el Día.	73
Figura 24. Porcentaje de Empresas que están de Acuerdo que se les Fije una Hora de Recolección de Mercadería.	74
Figura 25. Porcentaje de Empresas que Están de Acuerdo con el Aumento de Precio en el Transporte.	75
Figura 26. Mapa de Procesos de la Empresa National Cargo Express.	77
Figura 27. Diagrama de Flujo del Proceso de Retiro de Mercadería.	80
Figura 28. Diagrama de Flujo del Proceso de Transportar Mercadería de la Sucursal a la Oficina Central en la Ciudad de Quito.	83
Figura 29. Diagrama de Flujo del Proceso de Recepción de Mercadería en Oficinas de Provincias.	85
Figura 30. Diagrama de Flujo del Proceso de Embarque de Mercadería al Camión que Viaja a las Provincias.	87
Figura 31. Diagrama de Flujo del Proceso de Reparto y Recolección en las Oficinas de Cada Ciudad, sean Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca.	89
Figura 32. Diagrama de Flujo del Proceso de Entrega de Mercadería a su Respetivos Destinos.	91
Figura 33. Distribución de Mercadería en la Bodega de la Empresa National Cargo Express, antes del estudio.	92
Figura 34. Logística Integrada de la Empresa National Cargo Express.	98
Figura 35. Gráfico de Pareto, Muchos Triviales y Pocos Vitales.	99
Figura 36. Mapa de Procesos de la Empresa National Cargo	

	Página
	Express. 101
Figura 37.	Caracterización del Proceso de Atención al Cliente/Recepción de Mercadería, Subproceso Retiro de Mercadería. 102
Figura 38.	Caracterización del Proceso de Atención al Cliente/Recepción de Mercadería, Subproceso Recepción de Mercadería en las Oficinas. 102
Figura 39.	Caracterización del Proceso de Embarque de Mercadería, Subproceso Embarque de Mercadería al Camión que viaja a Provincias. 103
Figura 40.	Caracterización del Proceso de Reparto de Mercadería en Oficinas de Cada Ciudad, Subproceso Reparto y Recolección en las Oficinas de Cada Ciudad, sean Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca. 103
Figura 41.	Caracterización del Proceso de Entrega de Mercadería a su Destino/Atención al Cliente, Subproceso Entrega de Mercadería a su Respectivo Destino. 104
Figura 42.	Diagrama de Flujo del Proceso de Retiro de Mercadería. 106
Figura 43.	Diagrama de Flujo del Proceso de Transportar Mercadería de la Sucursal a la Oficina Central en la Ciudad de Quito. 111
Figura 44.	Diagrama de Flujo del Proceso de Recepción de Mercadería en Oficinas de Provincias. 115
Figura 45.	Diagrama de Flujo del Proceso de Embarque de Mercadería al Camión que Viaja a las Provincias. 119
Figura 46.	Diagrama de Flujo del Proceso de Reparto y Recolección en las Oficinas de Cada Ciudad, sean Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca. 124
Figura 47.	Diagrama de Flujo del Proceso de Entrega de Mercadería a su Respectivo Destino. 128
Figura 48.	Distribución Actual de Mercadería en la Bodega de la Empresa NationalCargo Express. 130

	Página
Figura 49. Formato de Hoja de Control de Ruta Dentro la Ciudad.	131
Figura 50. Diagrama de Ruta de la Ciudad de Quito.	134
Figura 51. Diagrama de Ruta de la Ciudad de Latacunga.	135
Figura 52. Diagrama de Ruta de la Ciudad de Ambato.	136
Figura 53. Diagrama de Ruta de la Ciudad de Riobamba.	137
Figura 54. Diagrama de Ruta de la Ciudad de Cuenca.	138
Figura 55. Descripción de Puesto del Gerente General.	140
Figura 56. Descripción de Puesto del Jefe Administrativo Financiero.	141
Figura 57. Descripción de Puesto del Supervisor de Oficina.	142
Figura 58. Descripción de Puesto de la Recepcionista.	143
Figura 59. Descripción de Puesto del Chofer.	144
Figura 60. Descripción de Puesto del Estibador.	145

ÍNDICE DE FÓRMULAS

	Página
Fórmula 1. Tamaño de la Muestra	61

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
ANEXO 1	162
Encuesta	
ANEXO 2	164
Factura	
ANEXO 3	165
Guía	
ANEXO 4	166
Guía de Retiro de Mercadería	
ANEXO 5	167
Reporte Diario	
ANEXO 6	168
Reglamento Interno de la Empresa National Cargo Express	
ANEXO 7	182
Texto Guía de Capacitación	

RESUMEN

El propósito medular de la investigación es diseñar un sistema logístico en las rutas de Quito, Ambato, Riobamba y Cuenca, para optimizar la entrega a tiempo y completa de las encomiendas de la empresa de courier denominada National Cargo Express. Para determinar la eficacia y eficiencia de los procesos operativos de la empresa se elaboró un mapa de procesos en el cual se observan las actividades que agregan valor al servicio; también se realizó la caracterización de los procesos operativos, para observar su interrelación y secuencia de cada uno; se elaboró un manual de procesos el mismo que será utilizado para mejorar el servicio y atención al cliente, con una entrega a tiempo y completa de la mercadería, factores que permitirán satisfacer las necesidades del cliente, que a la vez generarán confianza y prestigio corporativo y el consiguiente establecimiento de metas de ventas más ambiciosas.

También se realizó el diseño de bodega para la correcta ubicación de la mercadería de acuerdo a su lugar de destino (por ciudades) y así evitar la confusión y pérdida de las encomiendas, consiguiendo además que la circulación de los vehículos que ingresan a bodega fluya sin ningún problema. Se diseñaron dos tipos de hojas de ruta, una para el recorrido dentro de cada ciudad y otra para el recorrido hacia las provincias, con la finalidad de controlar el cumplimiento del recorrido dentro y fuera de cada una de las ciudades y provincias donde la empresa estableció sucursales. Se trazó un diagrama de ruta en cada una de las ciudades para optimizar el recorrido de entrega y retiro de mercadería, considerando la dirección de los clientes más frecuentes. Finalmente, la descripción de puestos de trabajo contribuyó a establecer el perfil idóneo de las personas que van a ejecutar cada función o proceso en la actividad de la empresa.

En conclusión, una vez implementado en la Empresa el Sistema Logístico se disminuyó el tiempo de entrega de la mercadería en un porcentaje del

16,67%, que equivale a 4 horas menos del tiempo límite de 24 horas, es decir, las entregas se cumplen en un plazo de 20 horas, mejorando el servicio de entrega con un 94,78% de efectividad. Otro logro fue reducir las pérdidas, daños y robos de las encomiendas en un 0,03% mensual, equivalente a 1 paquete por mes. Respecto a la utilización de la flota, es decir, el aprovechamiento de la capacidad de carga no se consiguió mejorar el índice al mantenerse en un 88,64%.

ABSTRACT

The central aim of research is to design a logistics system routes Quito, Ambato, Riobamba and Cuenca, to optimize on-time delivery and complete parcel courier company called National Cargo Express. To determine the effectiveness and efficiency of business processes the company developed a process map in which to observe the activities that add value to the service; also performed to characterize the processes, to observe their interaction and sequence of each one, is a manual process it will be used to improve service and customer service with timely delivery and full of goods, factors that will meet customer needs, which in turn will generate confidence and prestige corporate and establishment of more ambitious sales goals.

We also performed the design of warehouse for proper placement of merchandise according to their place of destination (cities) to avoid confusion and loss of parcels, and to also the movement of vehicles entering the cellar to flow without no problem. We designed two types of roadmaps, one for travel within each city and one for travel to the provinces, in order to monitor compliance with travel in and out of each of the cities and provinces where the company established branch. It traced a path diagram in each of the cities to optimize the route of delivery and pickup of goods, considering the direction of most frequent customers. Finally, the description of jobs helped establish the ideal profile of people who will run each function or process in the activity of the company.

In conclusion, once implemented in Business Logistics System will provide faster delivery of goods at a rate of 16.67%, which is 4 hours behind time limit of 24 hours, like, deliveries are met within 20 hours, improving service delivery with a 94.78% effectiveness. Another achievement was to reduce losses, damage and theft of parcels by 0.03% per month, equivalent to 1 pack per month. Regarding the use of the fleet, ie the use of carrying capacity was not achieved to improve the rate to stay at a 88.64%.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana. Operar un negocio va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los recaudos: planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

En los últimos años, incluso a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantenerse, sin elevar su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de coste a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

La mejor forma de prevenir el descalabro y apuntalar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de la empresa es reconociendo todos aquellos factores a los cuales el o los propietarios deberán regularmente chequear para evitar los dañinos efectos por ellos causados.

La empresa National Cargo Express se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, se dedica al transporte y entrega de mercadería en las ciudades de Tulcán, Ibarra, Cayambe, Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca. Dispone de dos oficinas en Quito, una en Ambato, una en Riobamba y una oficina en Cuenca; la Empresa tiene un total de 23 empleados que se distribuyen de la siguiente manera: 1 Gerente General, 1 Jefe Administrativo Financiero, 4 Supervisores de Oficina, 2 Recepcionistas, 6 Choferes y 9 Estibadores.

Considerando la información anterior, planteamos como problemas de investigación los siguientes: la empresa National Cargo Express no dispone de personal específico y adecuadamente entrenado para cada actividad; se producen pérdidas de las encomiendas enviadas por los clientes; los paquetes no son entregados dentro de las 24 horas comprometidas en el servicio; y, no existen procesos definidos y ordenados para desarrollar sus actividades de transporte de mercadería.

Bajo este contexto los clientes se sienten inconformes con el servicio que la empresa actualmente presta, no encuentran una solución inmediata a sus problemas y por ende optan por otra empresa que satisfaga plenamente sus requerimientos. También está presente el riesgo que las pérdidas puedan ser onerosas y afecten seriamente la rentabilidad del negocio.

La empresa National Cargo Express consciente de esta problemática considera importante y necesario mejorar su servicio hacia el cliente y quiere implementar a corto plazo procesos de mejora continua para brindar un servicio de calidad y así satisfacer las necesidades de los clientes con los que actualmente cuenta, recuperar a aquellos clientes que perdió y potencializarse a nuevos clientes para ampliar su participación de mercado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema logístico en las rutas de Quito, Ambato, Riobamba y Cuenca, para optimizar la entrega a tiempo y completa de las encomiendas de la empresa de courier registrada como National Cargo Express, Quito – Ecuador.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la situación actual de la Empresa en lo referente a la entrega de mercadería.

- Desarrollar y medir un índice de pérdidas por robo o extravío en cada una de las zonas establecidas.
- Implementar normas de seguridad en la recepción y entrega de la mercadería.
- Establecer sistemas de control permanentes y recurrentes en la recepción y entrega de las encomiendas en cada una de las rutas establecidas.
- Conseguir que la empresa aplique procesos de mejoramiento continuo.
- Seleccionar al personal idóneo para la empresa.
- Capacitar al personal para optimizar recursos.
- Incentivar el desarrollo del personal.
- Comprometer al personal con la empresa.
- Disminuir las pérdidas al mínimo posible.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La empresa de courier National Cargo Express Cía. Ltda. actualmente tiene muchos problemas con el extravío de la mercadería tanto en la recepción como entrega de la misma, esta situación ha ocasionado que la Empresa tenga muchas pérdidas como: económicas, en la fidelidad de los clientes, rotación del personal, entre otros. Razón por la cual se ha visto en la necesidad de diseñar un sistema logístico para disminuir el alto índice de pérdidas que se producen en las rutas Quito, Ambato, Riobamba y Cuenca que constituyen las rutas neurálgicas para la Empresa.

Una vez que se consiga bajar este alto índice de pérdidas, se pretende recobrar a aquellos clientes perdidos, consolidar la confianza en la Empresa, en su profesionalismo y así llegar a ser una empresa líder en el courier nacional.

Al ser parte de los propietarios de la Empresa me siento comprometido a aplicar con profesionalismo todos los conocimientos obtenidos durante mi carrera.

1.3. ALCANCE

Diseñar un Sistema Logístico para disminuir el alto índice de pérdidas de mercadería que afronta la empresa de courier en las rutas Quito, Ambato, Riobamba y Cuenca en la recepción y entrega de encomiendas; proporcionar a cada empleado responsabilidades, valores morales, respeto, compromiso de hacer bien las cosas y cumplir con los deberes señalados y, buscar en cada persona la eficiencia y eficacia en sus labores; y, consolidar la confianza y seguridad del servicio en los clientes en todas las rutas a nivel nacional.

1.4. HIPÓTESIS

Con la aplicación del Sistema Logístico en la empresa de transporte de carga, que incluye la implementación de procesos de mejora continua, selección de personal en base a descripción de puestos y capacitación del mismo con enfoque en atención al cliente, diseño de rutas para entrega y retiro de mercaderías e, implementación de hojas de control de ruta, se disminuirá el índice de pérdidas de mercadería, consolidando la confianza de los clientes en el servicio; se incrementará la eficiencia y eficacia operativa, adquiriendo prestigio y posicionándose entre las empresas líderes del mercado; el personal trabajará con conocimiento, destreza y saludables prácticas de atención al cliente. A su vez el incremento de competitividad le permitirá ampliar nuevas rutas con un servicio de calidad.

Al cumplir con el objetivo de garantizar una mayor solvencia operativa y la consecuente mejora de los índices de eficacia y eficiencia, se generarán mayores ingresos, mayor rentabilidad empresarial y niveles mayores de bienestar para los dueños y colaboradores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2

2. INTRODUCCIÓN A LA LOGÍSTICA

El Transporte Terrestre de Carga Pesada contribuye a mejorar el servicio de intercambio entre las distintas ciudades, provincias y regiones de nuestro país, con estándares de competitividad y excelencia en el servicio.

Sin lugar a dudas el transporte ha estado presente en el diario convivir de las personas desde comienzos de la historia de los pueblos, contribuyendo poco a poco a mejorar la calidad de vida del ser humano.

Al transporte podemos considerarlo como un servicio intermediario, como un medio para alcanzar un fin, siendo este fin el de conseguir el cambio de localización de personas o de mercancías.

Uno de los sectores de gran importancia dentro de la economía ecuatoriana es el comercio, es la etapa final de la producción de bienes y servicios, a través de la cual se colocan los bienes a disposición de los diferentes consumidores. Un factor medular del comercio es el transporte, sea terrestre, marítimo o aéreo y, entre ellos, dentro del territorio nacional el terrestre es el más utilizado. Existe un intenso y extenso intercambio de materias primas y productos terminados entre las 3 regiones continentales y entre las ciudades, las poblaciones pequeñas y el campo. Por vía terrestre también se movilizan mercaderías para colocarlas oportunamente en puertos y aeropuertos.

En Ecuador la existencia del transporte de carga pesada ha ayudado a la comercialización de los productos con entregas puerta a puerta y que la mercadería se encuentre en óptimo estado.

En vista de la necesidad e importancia que tiene este sector económico, se requiere una urgente mejora del servicio, observando estándares de calidad en el transporte del producto a su respectivo destino.

La mayoría de los transportistas dedicados a esta actividad son propietarios de unidades automotrices que no brindan la seguridad y garantía de la

mercadería en tránsito que conlleva a que los comerciantes se vean inmersos en un alto riesgo e incertidumbre.

Por todo lo señalado anteriormente, me he visto motivado a diseñar un sistema logístico para disminuir el alto índice de pérdidas de mercadería que afronta la empresa de courier en las rutas Quito, Ambato, Riobamba y Cuenca en la recepción y entrega de encomiendas, proporcionando confianza y seguridad a nuestros clientes en todas nuestras rutas a nivel nacional con un servicio de calidad.

2.1. DISEÑO DEL SISTEMA LOGÍSTICO

Para comenzar es importante indagar acerca del diseño de un Sistema Logístico, su importancia a la hora de disminuir los altos índices de pérdidas de mercaderías que afronta la empresa, y que tan útil es a la hora de desarrollar la toma de decisiones y planeamiento de cada uno de los aspectos que involucra la seguridad del transporte de la mercadería de nuestros clientes.

Albrecht y Karl (2004) encontraron lo siguiente:

El mundo de los servicios es bastante diversificado y amplio, porque conforme crecen las economías de los países se va generando una nueva gama de necesidades que buscan ser satisfechas, por lo que hay que ir las descubriendo poco a poco con mucha iniciativa, creatividad e investigación de mercado.

Actualmente las personas critican y exigen más calidad en los servicios que con frecuencia reciben, actualmente ya no se vive solamente de una economía industrial, sino de una economía de servicio, en el cual las relaciones interpersonales cobran mayor importancia que los mismos productos físicos. La experiencia que los clientes se llevan en el momento de recibir un servicio ha llegado a ser un tema de vital importancia en reuniones de gerentes, socios y directivos de las compañías, es por esta razón que las

empresas están trabajando en la transformación de sus organizaciones, diseñando e implementando estrategias de servicio que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, tanto con productos tangibles como con productos intangibles, generando un valor agregado.

El sector servicios se aplica a cuatro grandes segmentos de la economía:

- 1) Transporte, comunicaciones y servicios públicos.
- 2) Comercio al por mayor y detal.
- 3) Finanzas, seguros y bienes raíces.
- 4) Servicios - la parte del “sector servicios” que crece más rápidamente, incluye servicios comerciales tales como el manejo de la casa, barberías y servicios recreativos y la mayoría de las áreas de la economía sin ánimo de lucro.

El servicio es un conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir además del producto o servicio. Como consecuencia del precio, la imagen y la reputación van más allá de la amabilidad y la gentileza.

Entonces, “servicio es tanto una mercancía como lo es un automóvil y necesita tanto de administración como estudio sistemático”. (p. 64)

2.1.1. EL VALOR AGREGADO AL PRODUCTO

La tercera dimensión del servicio que define la forma cómo hacemos negocios es la más intangible de todas. El servicio de valor agregado da la sensación de simple cortesía, cuando se presenta en un contexto cara a cara, pero es más que eso. Por ejemplo: cuando aparece un producto tan ingenioso y exitoso como la tarjeta de crédito, origina un mercadeo perceptivo.

Un servicio de valor agregado se comprende más fácilmente por experiencia que por definición; usted lo sabe cuando lo ve, cuando lo recibe. Es el caso de un vendedor que no tiene cambio por la cancelación de una bebida por ejemplo; o la mala atención que usted recibe cuando está dispuesto a comprar un producto. Otro ejemplo puede ser cuando, después de haber pagado por un servicio a domicilio, no lo recibe en el tiempo establecido. En

todo momento las personas están practicando el hermoso arte del servicio de valor agregado.

Cada variación sobre el mismo tema es un ejemplo de la revolución del servicio y una parte integral de él, ninguno de estos ejemplos representa una nueva definición de lo que significa servicio. Lo que es nuevo es más bien el valor y poder que tienen en el mundo de los negocios.

La tendencia hacia el consumismo, el variable clima competitivo y la última recesión han obligado a las compañías a hacer una revisión de sus relaciones con los clientes. En consecuencia, el servicio de los clientes se ha convertido en una herramienta estratégica, se consideraba como un gasto, de las ventas y para reducir el costo de ventas, hoy es una inversión.

2.1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Albrecht y Karl (2004) encontraron lo siguiente:

- **Servicio personales no calificados.-** Para citar el servicio doméstico para las mujeres, alistamiento militar para hombres y ventas callejeras para ambos sexos, constituyen el principal tipo de actividad de servicios en sociedades tradicionales. Históricamente estas clases de trabajo han dado oportunidades para que el exceso de población pueda formar parte de la sociedad en la vida urbana. Aunque la mano de obra no calificada existe a una escala muy diferente, gente que trabaja con ahínco en quehaceres domésticos, barrido de calles, vigilancia de residencias y cosas por el estilo, si existen, pero hay una mayor probabilidad de que los servicios suministrados se ofrezcan a través de una corporación y no a destajo. También es más probable que estas organizaciones apelen a la tecnología para que el esfuerzo se organice con más eficiencia para dar un servicio de calidad.
- **Servicios personales calificados.-** Cuando la producción aumenta en las sociedades agrícolas y la producción supera los niveles de subsistencia, empieza a desarrollarse la industrialización y el

comercio, abriendo oportunidades para artesanos calificados, comerciantes mayoristas y minoristas, personas dedicadas a la reparación y mantenimiento. Surge la necesidad de que el gobierno apoye tanto a la industria como a la creciente población urbana. Esta es la primera etapa de lo que antes describíamos como servicios en el sentido tradicional. Estos servicios también los tenemos hoy entre nosotros, pero como ocurre con los servicios no calificados, ahora están organizados y dirigidos.

- **Servicios industriales.-** A medida que la industria se vuelve competitiva surge la necesidad de servicios de soporte en el mundo de los negocios, los servicios industriales son grupos realmente organizados y calificados. De manera general, sus servicios corresponden a aquellos que no pueden suministrar contratistas individuales. Son los servicios ofrecidos por oficinas jurídicas y de contaduría, bancos, compañías y sociedades comerciales.

Tradicionalmente llamábamos profesionales a tales servicios y no los considerábamos susceptibles de aceptar innovaciones y mejoras para la productividad. Pero todo está cambiando. El mercadeo y gerencia de “servicios profesionales”, como se denomina, se están convirtiendo en temas candentes.

- **Servicio masivo para consumidores.-** A medida que aumenta la riqueza de una población, se crea el poder discrecional de compra. Esto da origen a una industria al servicio de los consumidores capaz de disfrutar de economías de escala, mientras se ajusta una creciente demanda de servicios también discrecionales entre aquellos. La demanda de viajes ha fomentado el crecimiento de las aerolíneas, hoteles y compañías de alquiler de autos. La demanda de comida, un promedio de casi dos comidas al día se hacen fuera de casa, tanto de lujo como rápidas, ha propiciado la industria de restaurantes de todas clases. Y la demanda de diversiones ha dado origen a una amplia base de servicios, desde el cine hasta los deportes profesionales.

- **Servicios comerciales de alta tecnología.-** La introducción de las microfichas, los rayos láser, los satélites, bioingeniería y similares, ofrecen la oportunidad de avanzar tanto en la creación de nuevos servicios como en la modernización de los ya existentes. La automatización de la producción de bienes y el procesamiento de datos son creaciones de servicios especiales de los científicos, que tienen como resultado una demanda de nuevos servicios altamente técnicos, la creación de robots industriales es la amenaza para los trabajadores en la línea de producción; al mismo tiempo se palpa una necesidad de técnicos calificados en robots. (p. 71)

Payne Adrán, (1996) encontró lo siguiente:

Desde esta perspectiva, es obvio que a medida que una sociedad crece en sofisticación y riqueza, la demanda de servicios supera la demanda de bienes. En consecuencia el servicio está concebido como un producto, aunque éste es diferente a un producto físico sigue siendo un producto, cuyas características son las siguientes:

- 1) Un servicio es poco o nada material.
- 2) Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear con anticipación o mantener en preparación.
- 3) Un servicio no se puede producir, inspeccionar, o almacenar, generalmente lo prestan donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia de la gerencia.
- 4) El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente; el proveedor puede mostrar varios ejemplos, pero la limpieza de una oficina, por ejemplo, no existe todavía y no se puede mostrar.
- 5) La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
- 6) La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.

- 7) Si se prestó inadecuadamente un servicio no se puede renovar. Si no se puede repetir, entonces las reparaciones o apologías son los únicos medios que se recurren para la satisfacción del cliente.
- 8) La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, como sería el caso de una situación de manufactura.
- 9) La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.
- 10) Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio es gran parte es algo subjetivo.
- 11) Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar insatisfecho con ese servicio.

Siempre que tomemos en cuenta las características de la prestación de un servicio, mayor probabilidad tendremos de satisfacer al cliente. La prestación se le puede apreciar por ejemplo, cuando el cliente reserva una habitación, está comprando un reposo; cuando solicita un crédito, compra solvencia; y, cuando se suscribe a un seguro, compra tranquilidad.

Durante el proceso que el cliente sigue para la obtención de éstos o cualquier otro servicio va creando una experiencia que puede ser positiva o negativa y que es la que determinará la satisfacción o no de su expectativa. Esta experiencia que está en la mente del cliente, desde el momento que se pone en contacto con el vendedor o a través de cualquier acontecimiento que dé inicio al negocio hasta que lo adquiere e incluso después de recibirlo como lo muestra la Figura 1, se producen los llamados momentos de verdad, y se convierten en un ciclo cuando el cliente regresa por más. Con esto lo que se quiere destacar es la importancia que tienen las relaciones humanas durante la prestación de un servicio.

CICLO DEL SERVICIO

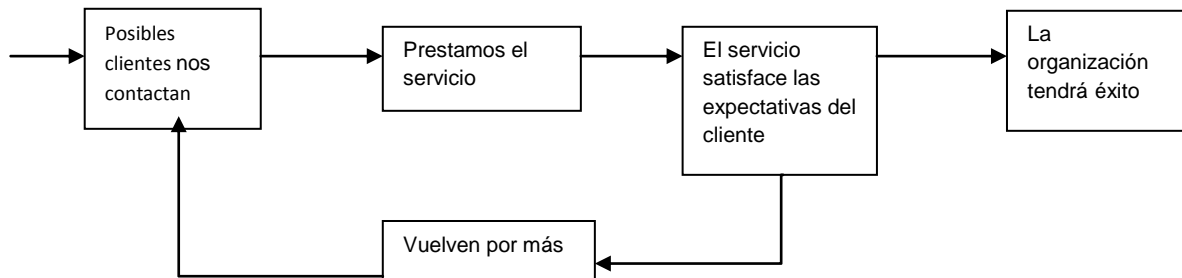


Figura 1. Ciclo del Servicio.

Soriano Soriano Claudio, (1999).

Los momentos de verdad no sólo se dan por la forma en que el vendedor atiende al cliente, sino también el ambiente en el que se desarrollan las actividades de compraventa, tales como la calidad de la acogida, tipo de información, comodidad, decoración e iluminación. Entre los aspectos que el cliente califica al vendedor está la disponibilidad, la actitud de la persona, la rapidez y precisión con que el vendedor da respuesta a sus inquietudes, las opciones de compra, la reacción tolerante con relación a sus reclamos.

Para establecer el tipo de servicio que necesita el cliente y poderlo satisfacer adecuadamente es necesario hacer una investigación de mercado, ésta juega un papel definitivo que hace posible el cambio y el desarrollo con sus clientes en una organización; en otras palabras, la investigación de mercado le dice a la compañía de servicios cómo la perciben sus clientes y qué posibilidad puede haber. Algunas compañías hacen grandes inversiones en la investigación de mercado porque éste les garantiza el éxito o fracaso de su servicio. (p. 92)

2.1.3. CÓMO INFLUYEN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EN LA CULTURA DEL SERVICIO DE LA EMPRESA

Soriano Soriano Claudio, (1999) encontró lo siguiente:

Es importante la lógica que tiene el cliente para comprar, es necesario descubrir qué quiere el cliente, qué es lo que va a comprar y no va a

comprar. Para descubrir lo anterior el vendedor tiene que utilizar dos atributos diferentes de psicología del consumidor, necesidades y expectativas. La distinción es importante porque los dos son tan diferentes como definitivos para el último criterio de consumidor sobre satisfacción de un servicio. El paquete de servicios de una organización debe contener no solamente lo que sus clientes necesitan sino también lo que esperan y si se sienten contentos con el servicio ofrecido.

Las necesidades del cliente tienen una inquietante forma de no permanecer satisfechas por mucho tiempo. Las modas cambian constantemente, las tendencias suben y caen y surgen nuevos métodos de vivir y hacer negocios. Conforme la población sufre los cambios demográficos y la ciencia y la tecnología avanzan, se deben replantear los productos y servicios y los mercados completos.

Los clientes no son iguales, cada uno es un mundo y sus necesidades y motivaciones cambian a medida que aumenta su experiencia, sus necesidades empiezan a cambiar, sus expectativas se vuelven más exigentes y las evaluaciones se hacen más decisivas.

Nuestras expectativas en situaciones de servicio también influyen claramente en nuestra percepción de la satisfacción. Las expectativas que nos establezca una organización con la cual queremos tener relaciones y la forma como éstas se satisfacen, deciden si repetimos el negocio con la organización. Los jefes de cualquier organización necesitan pensar cuidadosamente en las expectativas de servicio que establecen.

Todas las personas en una organización tienen una función que se refleja en el servicio que recibe el cliente. Una cultura de servicio tiene éxito cuando los ejecutivos y los jefes dan ejemplo poniendo en práctica lo que predicán, demostrando al cliente que es parte de la organización. Cuando cada empleado sepa a quién sirve y aprenda cuáles son las necesidades importantes y descubra los medios eficientes para satisfacer esas necesidades, se podrá decir que la organización tiene una cultura de servicio. (p. 46)

2.1.4. ESTRATEGIA DE SERVICIO

Keskett James L (1993) encontró lo siguiente:

La estrategia de servicio no es sino la fórmula característica para la prestación de un servicio, que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real. También puede considerarse una estrategia de servicio como un principio organizacional que permite a la gente que trabaje en una empresa de servicios, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distinguen muy bien ante los ojos de los clientes.

Una estrategia del servicio depende del segmento de mercado que tenga la empresa, de las necesidades, expectativas y motivaciones de sus clientes, de la fuerza de sus principales competidores, de su misión comercial particular, de los principios y valores pilotes de su compañía y de la opinión que tenga acerca de sus posibilidades, ya que la prestación del servicio no implica únicamente el sueldo del empleado que atiende al público, sino también de las compañías de publicidad y sus medios, del personal que investiga el mercado, de la decoración del ambiente en el que atiende al cliente, es decir todo lo que involucre al cliente para lograr su satisfacción. (p.91)

Características del personal que atiende al público.

Según Rosander A.C (1992) encontró lo siguiente:

Es también un aspecto importante para lograr el éxito en la prestación de los servicios. A parte del nivel de conocimientos y destrezas para el empleo, hay otros factores claves que contribuyen al éxito y es la efectividad en el trato con los clientes.

Es posible que se cometan errores al seleccionar personal para servicios, ya que no se pueden valorar confiablemente todas las características y

competencias necesarias para cumplir el perfil del individuo destinado a atender a los clientes, pero si podemos hacer un seguimiento de las acciones que desarrolla y determinar si hicimos una buena selección y dónde nos equivocamos. Al hacer la evaluación de desempeño al personal de servicios concomitantemente estamos evaluando la clase de servicio que brindamos a nuestros clientes, esta retroinformación permite que se apliquen los correctivos necesarios en la calidad de atención al cliente y se responda adecuadamente al segmento de mercado al que está dirigida la organización. Los empleados que tienen contacto con el público saben mejor lo que opera y lo que no funciona, tienen una mejor sensación de su eficiencia. (p. 113)

2.1.5. LOGÍSTICA

De Gerencia.com, www.degerencia.com/.../importancia_de_la_logistica_empresarial encontró lo siguiente:

La logística (del inglés logistics) es definida como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución. En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información. La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados, los mismos que están separados por el tiempo y la distancia.

La logística empresarial cubre la gestión y la planificación (Administración) de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

2.1.6. ORIGEN DE LA LOGÍSTICA: ANTECEDENTES Y LOGÍSTICA MILITAR

Prácticamente, desde el principio de los tiempos del mundo los productos que la gente desea, o no se producen en el lugar que se quieren consumir, o no están disponibles cuando se desea consumirlos. Por aquel entonces, la comida y otros productos existían en abundancia sólo en determinadas épocas del año. Al principio, la humanidad tuvo que optar por consumir los productos en el lugar donde se encontraban o transportarlos a un lugar determinado y almacenarlos allí para uso posterior. Como no existía un sistema desarrollado de transporte y almacenamiento, el movimiento de los productos se limitaba a lo que una persona podía acarrear, y el almacenamiento de los productos perecederos era posible sólo en un período corto. Este sistema de transporte y almacenamiento obligaba a las personas a vivir cerca de los lugares de producción y a consumir una gama bastante pequeña de productos o servicios.

Cuando los sistemas logísticos empezaron a mejorar, el consumo y la producción fueron separándose geográficamente. Las distintas zonas se especializaron en lo que podían producir más eficientemente. Así, el exceso de producción se pudo enviar de forma rentable a otras regiones y los productos que no se fabricaban en la zona pudieron importarse.

La logística moderna tiene su origen en el ámbito de la ingeniería militar, que se ocupa de la organización del movimiento de las tropas en campaña, su alojamiento, transporte y avituallamiento. El Barón de Jomini, teórico militar que sirvió en el ejército de Napoleón I y del Zar de Rusia a principios del siglo XIX, elevó la logística al rango de las tres ramas principales del Arte de la Guerra junto a la estrategia y la táctica, según estableció en 1838 en su obra *Précis de l'Art de la Guerre: Des Principales Combinaisons de la Stratégie, de la Grande Tactique et de la Politique Militaire*. Tras la Segunda Guerra Mundial, los profesionales que habían gestionado la logística militar se incorporaron al mundo empresarial y las técnicas logísticas evolucionaron rápidamente.

2.1.7. CADENA LOGÍSTICA

En negocios, la logística puede tener un enfoque bien interno, bien externo que cubre el flujo desde el origen hasta la entrega al usuario final. En el área militar, los expertos en logística determinan cómo y cuándo movilizar determinados recursos a los lugares dónde son necesarios. En ciencia militar lo importante es mantener las líneas de suministro propias e interrumpir las del enemigo y algunos dirían que se trata del elemento más importante, puesto que una fuerza armada sin alimentos/combustible es algo inútil.

Existen dos etapas básicas de logística:

- Una optimiza un flujo constante de material a través de una red de enlaces de transporte y de centros de almacenaje.
- La otra coordina una secuencia de recursos para realizar un determinado proyecto.

Todo ello al mínimo coste global para la empresa.

Los sistemas de flujo logístico se optimizan generalmente para una de varias metas: evitar la escasez de los productos (en sistemas militares, especialmente referido al combustible y la munición), reducir al mínimo el coste del transporte, obtener un bien en un tiempo mínimo o almacenaje mínimo de bienes (en tiempo y cantidad). El flujo logístico es particularmente importante en la fabricación “*just in time*” en la cual el gran énfasis se pone en reducir al mínimo el stock.

Una tendencia reciente en grandes cadenas de distribución es asignar estas metas a los artículos comunes individuales, más que optimizar el sistema entero para un objetivo determinado. Esto es posible porque los planes describen generalmente las cantidades comunes que se almacenarán en cada localización y éstos varían dependiendo de la estrategia.

El método básico de optimizar un sistema estándar de distribución es utilizar un árbol de cobertura mínima de distribución para diseñar la red del transporte, y después situar los nodos de almacenaje dimensionados para gestionar la demanda mínima, media o máxima de artículos. Muy a menudo,

la demanda está limitada por la capacidad de transporte existente fuera de la localización del nodo de almacenaje. Cuando el transporte fuera de un punto del almacenaje excede su almacenaje o capacidad entrante, el almacenaje es útil solamente para igualar la cantidad de transporte por unidad de hora con objeto de reducir picos de carga en el sistema del transporte.

2.1.8. LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Slideshares,<http://www.slideshare.net/wendybarragan/logstica-empresarial-8003872> encontró lo siguiente:

Para el profesor Ronald H. Ballou (2004) la logística empresarial es «todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable».

El profesor Lambert (1998) integra el término logística en otro más general y la define como la parte de la gestión de la cadena de suministro (*Supply Chain Management (SCM)*) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Según el Council of Supply Chain of Management Professionals, CSCMP, (anteriormente conocido como: Council of Logistics Management, CLM) la Logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.

Logística es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos de material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que

deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del ambiente.

Logística es una disciplina encargada de gestionar flujos de materia, energía e información a un sistema que debe proveer los recursos necesarios para prestar el servicio o llevar el producto en la cantidad requerida, con la calidad exigida, en el tiempo exigido, a un bajo costo y en beneficio de la comunidad social.

2.1.9. FUNCIONES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

La función logística se encarga de la gestión de los flujos físicos (materias primas, productos acabados...) y se condiciona a su entorno. El entorno corresponde en este caso a:

- recursos (humanos, consumibles, electricidad...).
- bienes necesarios a la realización de la prestación (almacenes propios, herramientas, camiones propios, sistemas informáticos...).
- servicios (transportes o almacén subcontratados, ...).

La función logística gestiona directamente los flujos físicos e indirectamente los flujos financieros y de información asociados. Los flujos físicos son generalmente divididos entre los “de compra” (entre un proveedor y su cliente), “de distribución” (entre un proveedor y el cliente final), “de devolución” (logística inversa).

2.1.10. LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN

La logística de distribución incluye la gestión de los flujos físicos hoy conocida como DFI (Distribución Física Internacional), de información y administrativos siguientes:

- La previsión de la actividad de los centros logísticos.
- El almacenamiento.

- El traslado de mercancías de un lugar a otro del almacén con los recursos y equipos necesarios.
- La preparación de los pedidos o la ejecución de cross docking (tránsito).
- Algunas veces la realización de pequeñas actividades de transformación del producto (kitting, etiquetado...).
- El transporte de distribución hasta el cliente.

2.1.11. CALIDAD

De gerencia .com, revisado 30 noviembre, 2011 <http://www.degerencia.com/tema/calidad> encontró lo siguiente:

La calidad es el grado en que un producto satisface los requerimientos establecidos para su uso determinado de un producto o servicio.

La calidad está basada en el cumplimiento o no de las especificaciones establecidas por el producto o el servicio.

Consecuencias:

- 1) La calidad depende de numerosas propiedades del producto, pero en la práctica sólo un reducido número de ellas se emplean para conocer el grado de aptitud para el uso, por eso es necesario familiarizarse con las necesidades de la demanda y con las normas respectivas del producto o servicio.
- 2) La calidad de un producto o servicio se define de la relación usuario-productor, por lo que un mismo producto o servicio en diferentes usuarios tendrá diferente calidad.
- 3) La calidad de un producto o servicio es la aptitud para el uso pero puede ser destruida por un uso inadecuado.
- 4) Aún en el caso de un producto o servicio aceptado por su calidad por el usuario, esa calidad puede variar con el tiempo de acuerdo a los cambios de situación del usuario.

2.1.12. DEFINICIÓN DE PROCESO

Gerencia de Procesos, <http://gerencia procesos.comunidadcoomeva.com /blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion> encontró lo siguiente:

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso.

Un proceso es toda secuencia de pasos, tareas o actividades, previamente definidas, encaminadas a la obtención de un producto o servicio.

EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra en la Figura 2.

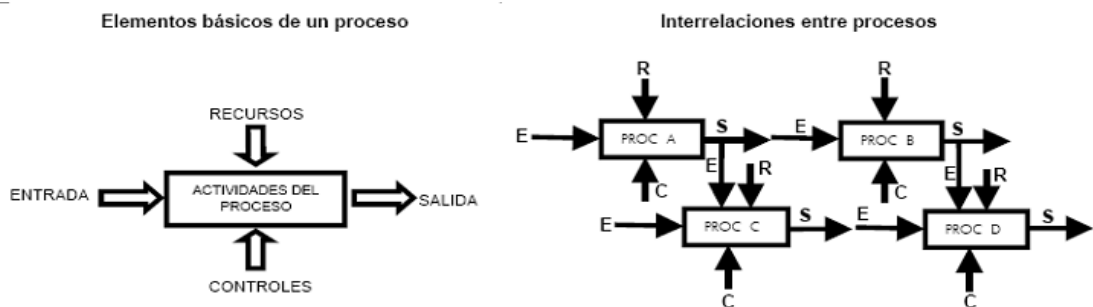


Figura 2. Elementos básicos de un proceso e interrelación de los procesos.

http://www.12manage.com/i_sq_es.html

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- 1 La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- 2 La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
- 3 El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
- 4 La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Los servicios de transporte se caracterizan por unas condiciones (los medios, el personal, las condiciones ambientales, etc.) que, en general, nunca se repetirán de forma idéntica. Para asegurar los resultados es vital generar y establecer procesos con mecanismos de control que permitan corregir previamente las posibles desviaciones.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio

proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance sus más altos niveles de eficiencia.

2.1.13. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Gerencia de procesos.revisado 2 de enero, 2012, <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5->
Caracterizacion encontró lo siguiente:

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para la gerencia de tal proceso.

Estos elementos son: misión, líder, límites, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos.

2.1.14. DIAGRAMA DE PARETO

Gestión de Calidad. Revisado 4 de diciembre, 2011, www.gestioncalidad.com/.../Construir_el_Diagrama_de_Pareto_en_Excel.pdf encontró lo siguiente:

El Diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que éstos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Mediante la gráfica colocamos los "pocos vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

El diagrama facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales, como se puede ver en el ejemplo de la gráfica al principio del artículo.

Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal, sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

2.1.15. JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME)

12 manager. Revisado el 5 de diciembre, 2011, http://www.12manage.com/methods_jit.html encontró lo siguiente:

El "Just in time" fue iniciado por Taiichi Ohno en el Japón, en las plantas de ensamblaje de Toyota, a principios de los años 70. Es una filosofía de organización industrial. El JIT elimina el desperdicio proveyendo respuestas únicamente cuando el proceso de ensamblaje lo requiere. En el corazón del JIT descansa el kanban, la palabra japonesa que significa tarjeta. Esta

tarjeta kanban se envía al almacén para solicitar una cantidad estándar de piezas a medida que ellas van a ser utilizadas en el ensamblaje/ proceso industrial. El JIT requiere la precisión, puestas las piezas correctas deben llegar “justo a tiempo” en la posición correcta. Se utiliza sobre todo para procesos industriales repetitivos de grandes cantidades de producción.

Áreas de atención del Just In Time (Justo a Tiempo)

Las áreas típicas de atención al momento de poner en práctica el JIT, incluyen:

- Reducción de inventario.
- Más pequeños lotes y turnos de producción.
- Control de calidad.
- Reducción de la complejidad y transparencia.
- Estructura de organización más plana y delegación.
- Minimización del desperdicio.

2.1.16. KAIZEN

12 manager. Revisado 5 de diciembre, 2011, http://www.12manage.com/methods_kaizen.html encontró lo siguiente:

El método Kaizen de mejoras incrementales continuas es un concepto originalmente japonés de la gestión para el cambio (incremental) gradual, continuo (mejoramiento). Los elementos dominantes del Kaizen son representados en la Figura 3.

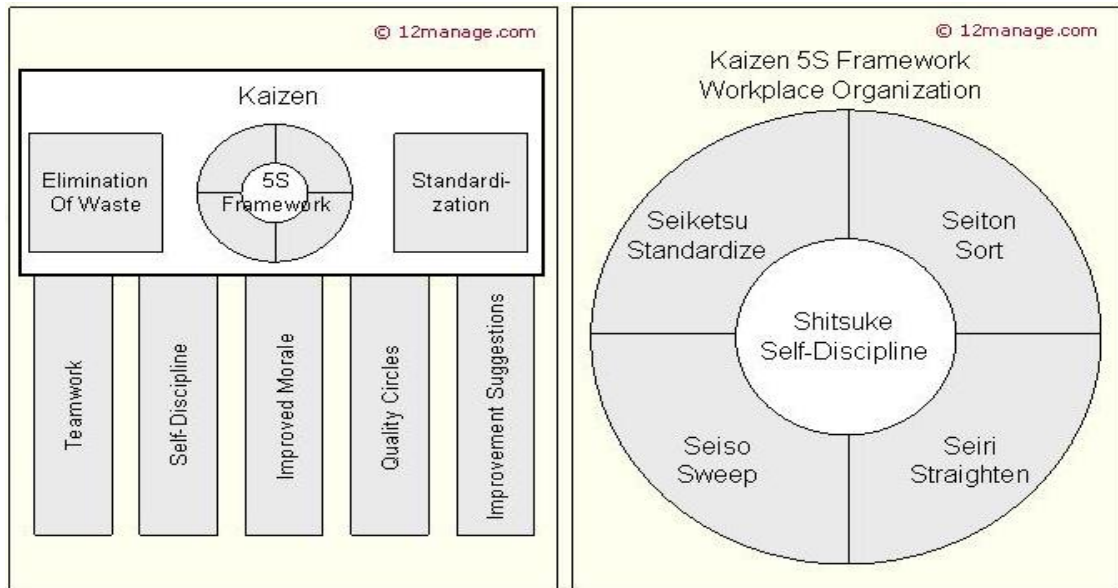


Figura 3. Los elementos dominantes del Kaizen.

Web: http://www.12manage.com/methods_kaizen.html

Kaizen es realmente una filosofía de vida. Asume que cada aspecto de nuestra vida merece ser mejorado constantemente. El Kaizen Philosophy descansa detrás de muchos conceptos japoneses de la administración, por ejemplo: el control de la calidad total, círculos de calidad, las actividades pequeñas del grupo y relaciones de trabajo.

Los elementos dominantes del Kaizen son: calidad, esfuerzo, compromiso de todos los empleados, buena voluntad de cambiar y comunicación.

Las compañías japonesas hacen diferencias entre: innovación, una forma radical de cambio y Kaizen, una forma continua de cambio. Kaizen significa literalmente: Cambie (kai) para llegar a ser bueno (zen).

Los cinco elementos base del Kaizen

1. Trabajo en equipo.
2. Disciplina personal.
3. Moral mejorada.
4. Círculos de calidad.
5. Sugerencias para la mejoría.

Fuerzas de estas bases, hay tres factores claves en el desarrollo del Kaizen

- Eliminación del desperdicio (muda) y de la ineficacia.
- De Kaizen el marco cinco eSes para la buena economía doméstica.
- Estandarización.

2.1.17. MODELO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

12 manager, http://www.12manage.com/methods_kano_customer_satisfaction_model.html encontró lo siguiente:

El modelo de satisfacción del cliente de N. Kano (1984) es la Gestión de la Calidad y una técnica de comercialización que se puede utilizar para medir la satisfacción del cliente, tal como se muestra en la Figura 4.

El modelo de Kano de satisfacción de cliente distingue seis categorías de las cualidades de la calidad, de las cuales las tres primeras tienen influencias sobre la satisfacción del cliente:

1. **Factores básicos.** (Insatisfactorias. Obligatorio.)- son los requerimientos mínimos que causarán el descontento del cliente si no se satisfacen, pero que no causan la satisfacción del cliente si se satisfacen (o se exceden). El cliente mira a éstos como requisitos previos y los toma por descontados. Los factores básicos establecen una entrada “umbral” o mínima para atender al mercado.
2. **Factor de entusiasmo.** (Satisfactorios. Atractivos.)- son los factores que aumentan la satisfacción del cliente si son entregados, pero no causan el descontento si no se entregan. Estos factores sorprenden al cliente y generan “placer”. Usando estos factores, una compañía puede realmente distinguirse de sus competidores de una manera positiva.
3. **Factores de desempeño.** Los factores que causan la satisfacción, si el desempeño es alto, y causan el descontento si el desempeño es bajo. Aquí, la satisfacción del funcionamiento promedio de la calidad es lineal y simétrico. Estos factores están conectados típicamente

directamente con las necesidades explícitas de los clientes y los deseos y una compañía debe intentar ser competitiva aquí.

Las tres cualidades adicionales que Kano menciona son:

- **Cualidades indiferentes.** El cliente no le presta atención a estas características.
- **Cualidades cuestionables.** No es clara si esta cualidad es esperada por el cliente.
- **Cualidades inversas.** Es la característica del producto, a la inversa, no era la esperada por el cliente.

Pasos en el modelo de satisfacción del cliente. Procesos

Kano desarrolló un cuestionario para identificar los factores básicos de desempeño y de entusiasmo, así como los otros tres factores adicionales.

1. Para cada característica de producto se formulan un par de las preguntas las cuales el cliente puede contestar en cinco diferentes maneras.
2. La primera pregunta se refiere a la reacción del cliente sobre si el producto presenta esa característica (pregunta funcional).
3. La segunda pregunta se refiere a la reacción del cliente sobre si el producto no muestra esta característica (pregunta disfuncional)
4. Combinando las respuestas de todas las cualidades, se pueden clasificar dentro de los seis factores.

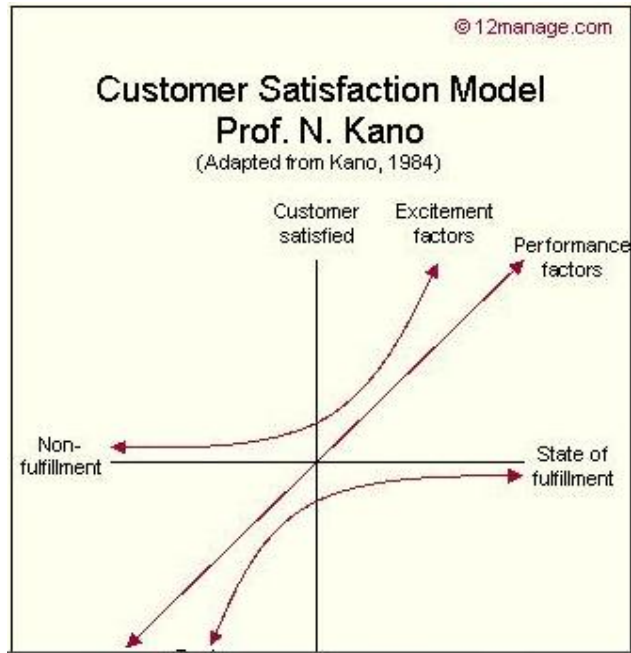


Figura 4. Modelo de satisfacción al cliente según Kano.

Web: http://www.12manage.com/methods_kano_customer_satisfaction_model.html

2.1.18. CICLO DE DEMING

12 manager. Revisado 8 de diciembre, 2011, http://www.12manage.com/methods_demingcycle.html encontró lo siguiente:

Es *n* modelos para el mejoramiento continuo de la calidad. Consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos para el mejoramiento y aprendizaje continuo: Planifica, Ejecuta, Estudia (revisa) y Actúa. El ciclo del PDCA también conocido como el Ciclo de Deming, o como la rueda de Deming o como el espiral del mejoramiento continuo. El Ciclo de Deming se relaciona con el pensamiento del Kaizen y la producción Justo a Tiempo. Como se muestra en la Figura 5 el Ciclo de Deming consta de 4 partes.

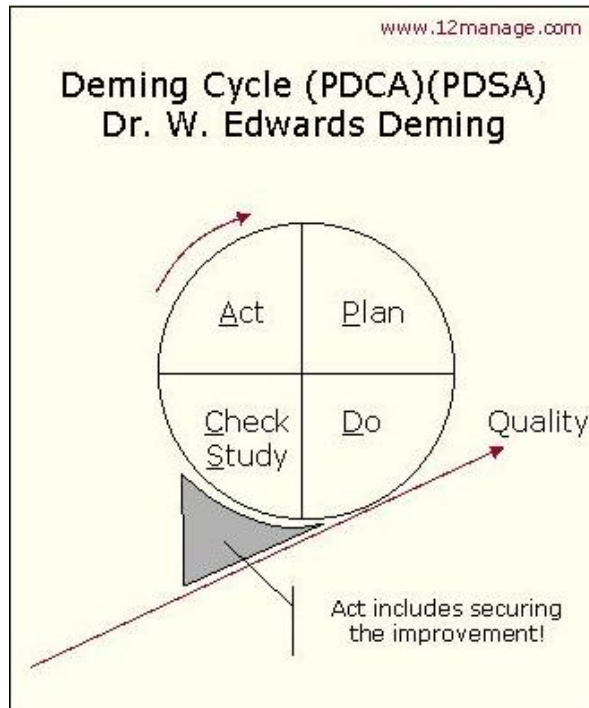


Figura 5. Partes del Ciclo de Deming.

Web: http://www.12manage.com/methods_demingcycle.html

Las 4 partes del Ciclo de Deming

- **Plan.** Planifique antes del cambio. Analice y prediga los resultados.
- **Hágalo.** Ejecute el plan, tomando medidas pequeñas en condiciones económicas controladas.
- **Estudio (inspección).** Estudie los resultados.
- **Acto.** Tome la acción para estandarizar o mejorar el proceso.

Ventajas del Ciclo de Deming

- Hay una rutina diaria de administración del individuo y/o del equipo,
- E un proceso que soluciona problemas,
- Gestión de proyecto,
- Desarrollo continuo,
- Desarrollo del vendedor,
- Desarrollo de recursos humanos,
- Desarrollo de productos nuevos; y
- Ensayos de procesos.

2.1.19. INDICADORES

De Gerencia .com, http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion encontró lo siguiente:

Hay que remarcar la importancia en la eficacia y eficiencia de la gestión de la cadena de suministro y su competitividad en logística. El conocimiento de la necesidad de medir la gestión en los procesos logísticos está razonablemente extendido en la industria y entre los proveedores de servicios logísticos, pero en la práctica son menos utilizados en la sistemática implementación de los esquemas de indicadores de gestión. Es ciertamente verdad que muchas empresas genuinamente no conocen cómo medir la gestión o qué potenciales beneficios podrían ganar.

Aunque existan empresas que fallan al medir sus indicadores logísticos no podrán estar seguros cuál es la razón por la que ellos pierden o ganan respecto a sus competidores. Desde esa imposibilidad de comparación objetiva con otras empresas, o con los promedios de las industrias, o con las expectativas de sus clientes, están intentando controlarlos sin tener las cifras a comparar. Pueden no estar seguros de que sus bien intencionadas inversiones en equipos, formación, sistemas y métodos de trabajo serán provechosas.

Para ser efectiva, las mediciones de los procesos logísticos a lo largo de la gestión integrada de la cadena de suministro tendrían que estar dentro de un sistema coherente o en un marco para poder proveer consistencia, coherencia y compatibilidad. No podemos asumir que la medición de un atributo, en un proceso de elección al azar, nos dará un indicador válido de gestión. Adicionalmente, cada medición podría tener una relación con los objetivos de la empresa, lo que evidentemente puede variar en el tiempo y de empresa a empresa, y podría ser parte del ciclo de control del proceso por el que se va a poner en marcha la medición de la gestión logística.

Debido a que existen diferencias entre las empresas, incluso dentro de una misma industria, los indicadores del proceso logístico pueden a menudo ser

medidos en diferentes formas. Consecuentemente pueden ser utilizados muchos diferentes indicadores de gestión. Cada empresa tendrá que seleccionar aquellos que les son apropiados a sus circunstancias y objetivos. Esto facilitará mucho las posibilidades de comparación ínter empresas al crear una unidad corriente de gestión de los indicadores logísticos.

Las empresas pueden también decidir sus objetivos de estándares de gestión. El reporte no propone niveles de actuación para cada uno de los indicadores de gestión logísticos, estos estándares tendrán que ser para una empresa en concreto. Muchas empresas pueden utilizar proveedores de servicios logísticos o cualquier otra organización externa. Los indicadores de gestión de logística (y estándares) pueden ser incorporados en los contratos como compromisos para ambas partes para asegurar que la gestión integral de la cadena de suministro esté bajo control.

Un medidor de gestión o indicador es la información sobre un proceso que es definido y registrado en una forma prescrita, soportado por la dirección de la empresa en relación a estándares u otra información.

Los procesos pueden ser evaluados por una variedad de mediciones de gestión, por ejemplo, variables indicando eficacia, eficiencia o productividad. Definiciones alternativas existen al referirse a los términos “medidores de gestión” o “indicadores de gestión”. En una empresa muchos de los aspectos de la actividad logística pueden ser importantes.

Nota 1: En general, los indicadores de gestión se refieren a cierto periodo de tiempo; por ejemplo, hora, día, semana, mes, trimestre o año. Es importante seguir el desarrollo del valor de un indicador de gestión en el curso del tiempo (tendencia).

Nota 2: En general, la información usada para los indicadores de gestión logística se refiere a lugar, tiempo, forma y propiedad o posesión de los productos.

La medición de la gestión logística de una empresa en una cadena de negocio, la cual se puede extender a un ámbito local, internacional o global de la cadena de gestión de suministro, es necesaria por un número de razones:

- Una parte esencial de un proceso de mejora es la medición del progreso contra una medición estándar de la gestión.
- Los clientes requieren una buena gestión en términos de tiempo de entrega y fiabilidad, además de un aceptable precio y alta calidad.

En orden a iniciar o seguir los cambios en el mercado o en la tecnología, las empresas necesitan incrementar la flexibilidad de fabricación y distribución (por ejemplo, reducir los tiempos de reacción, cambiar los tiempos de entrega, reingeniería, acortar los tiempos de transporte al mercado, cambiar las ubicaciones y los proveedores de servicios logísticos). Estos cambios pueden ser llevados con éxito si son soportados por una adecuada gestión logística.

Las empresas industriales que tienen un foco de negocio central de competencias, pueden decidir subcontratar algunas de sus actividades logísticas. La gestión de estos proveedores de servicios logísticos podrá necesitar de requerimientos que serán acordados por contratos (por ejemplo, un contrato de distribución física), y tendría que ser medido por una o ambas partes.

La medición de la gestión logística descrita en estos documentos podría ser estipulada, y los proveedores podrían estar de acuerdo, en un contrato específico con valores de estas mediciones.

La dirección de toda la cadena integrada de aprovisionamiento requiere acordar la gestión de la medición a ambos puntos de transferencia internos y externos en esta cadena.

Los puntos de transferencia entre empresas son probablemente sujetos a contratos de acuerdos y de estándares de gestión más allá de lo contractual. Como ya hemos indicado, existen diferentes razones para medir la gestión de las actividades y procesos de la cadena de aprovisionamiento. Este reporte relaciona muchas de las posibles medidas de gestión. Sin embargo, éstas no nos indican que existe algún requerimiento legal para mantener cualquier valor específico de gestión. La selección de las medidas de gestión y sus valores objetivos es una práctica que podría ser determinada por el

entorno de negocio y entre los clientes y proveedores de los específicos servicios contratados.

La priorización hacia la selección de un indicador de gestión logística necesita de ciertas consideraciones básicas para ser realizado.

La medición de cualquier indicador logístico puede ser compleja debido a las interdependencias de las actividades a lo largo de la gestión integrada de aprovisionamiento y con la empresa. Sin embargo un indicador individual de gestión de una empresa podría derivar desde los objetivos generales de negocio de la misma y podría mostrar que las mejoras en logística contribuyen a estos objetivos. En la practica, el objetivo de gestión es a menudo definido no como un valor individual pero si como un rango entre los que se debe de encontrar dicho valor de medida. Además algunas condiciones contractuales podrían ser consideradas como indicadores de gestión y estos podrían ser considerados como requerimientos en el entorno del negocio.

La medición puede también ser calculada en diferentes alternativas y a diferentes niveles en la jerarquía de la cadena de aprovisionamiento de la empresa.

No obstante, un indicador de gestión es una parte de un “ciclo de control” y todos los elementos del ciclo de control pueden ser implementados para alcanzar un control total funcional del proceso. Los indicadores de gestión permiten proveer la información que requiere la dirección de la empresa para la adecuada y oportuna toma de decisiones y de esa manera eliminar errores.

Es necesaria una selección cuidadosa de los indicadores de gestión posibles junto con una clara e inequívoca definición de los mismos.

En orden a establecer los indicadores de gestión que serán apropiados en situaciones específicas, la cadena (de aprovisionamiento) logística puede romperse hacia abajo en un número secuencial de procesos de transformación como se muestra en la Figura 6, cada uno de los cuales comprenden actividades que transformaran entradas y salidas.

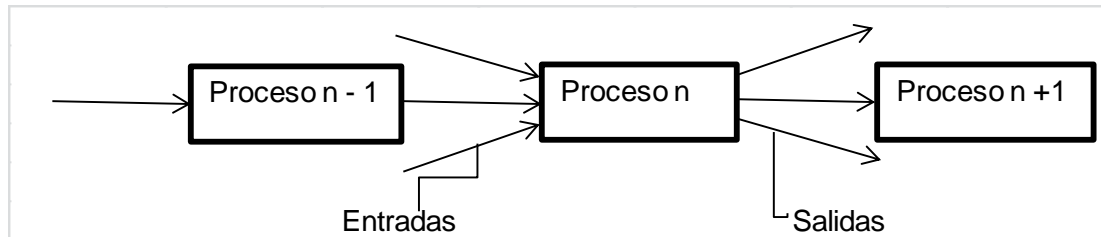


Figura 6. Proceso de transformación en la cadena de suministros.

http://www.12manage.com/i_sq_es.html

Proceso de Transformación de Entradas en Salidas

Los indicadores de gestión pueden referirse a datos que se entenderán como entradas en el proceso, que después de aplicar la transformación en la cadena de suministros, se convertirán en datos de salida, pero conteniendo un valor agregado. Algunos ejemplos de los datos a los que se aplica un proceso de transformación podrán ser medidos como:

- Entradas: materiales, capital, personal, información, etc.
- Atributos de Transformación: nivel de stocks, tiempo de proceso, cantidad utilizada, etc.
- Salidas: producción finalizada, ventas, entregas, información, etc.

Nota 1: Ciertas fases de la cadena de aprovisionamiento son transacciones de negocio, que podrían también ser consideradas como procesos de transformación.

Nota 2: Los indicadores de gestión y las variables desde las que se derivan pueden ser expresados en términos físicos o en términos financieros.

Frecuentemente los indicadores de gestión pueden ser expresados en términos de:

Indicadores de Entradas

Eficiencia es el ratio entre la norma de entrada y la entrada real; o, Utilización es el ratio entre la entrada real y la norma de entrada (inverso de eficiencia)

Indicadores relativos a Procesos

- *Productividad* es el ratio entre la salida real y la entrada real

- *Flexibilidad* es el indicador basado en el tiempo de la tasa de cambio de la salida
- *Tiempo de reacción* es el tiempo entre la iniciación de un proceso y su finalización (es un indicador basado en el tiempo de la velocidad de respuesta)
- *Nivel de stocks* es el indicador basado en la cantidad de stock en el sistema, Rotación de stocks es el ratio basado sobre la tasa a la que el stock es consumido

Indicadores de Salidas

- *Eficacia* es el ratio entre la salida real y la salida normal
- *Fiabilidad*, es el indicador basado en el tiempo de la tasa de cambio de la salida
- *Nivel de Servicio*, es el tiempo entre la iniciación de un proceso y su finalización (es un indicador basado en el tiempo de la velocidad de respuesta)
- Nota: Lo normal puede ser el máximo o el valor planificado de acuerdo con el contexto

En resumen, tomando por aproximación un proceso, los indicadores de gestión básicos podrían como mínimo ser considerados el conjunto de:

- Entradas: eficiencia, o utilización (priorizando sobre procesos de cuellos de botella).
- Procesos: productividad, flexibilidad, tiempo de reacción, nivel de stocks, rotación de stocks.
- Salidas: eficacia, fiabilidad, nivel de servicio

Los objetivos que se refieren al tiempo de entrega, fiabilidad en la entrega y flexibilidad son directamente relativos a la demanda de clientes. El nivel de stocks en la cadena de aprovisionamiento puede ser visualizado como una derivada de estos objetivos y tendría que ser determinada por la estructura y los procesos de la logística elegida.

Logística es una actividad que concierne al flujo desde las materias primas hasta el producto acabado y, en algunos casos, es al revés (logística inversa). Por esto afecta a toda la organización y a su entorno de negocio, y

es el deber de la alta dirección definir y cuantificar los objetivos logísticos y la manera en la que deben ser medidos. Adicionalmente, cualquier condición contractual tiene que haber sido negociada basándose en que será un objetivo dentro del contrato.

En una empresa o en una cadena de aprovisionamiento la jerarquización de objetivos existirá, por lo que la situación de la logística puede ser representada como en la Figura 7.

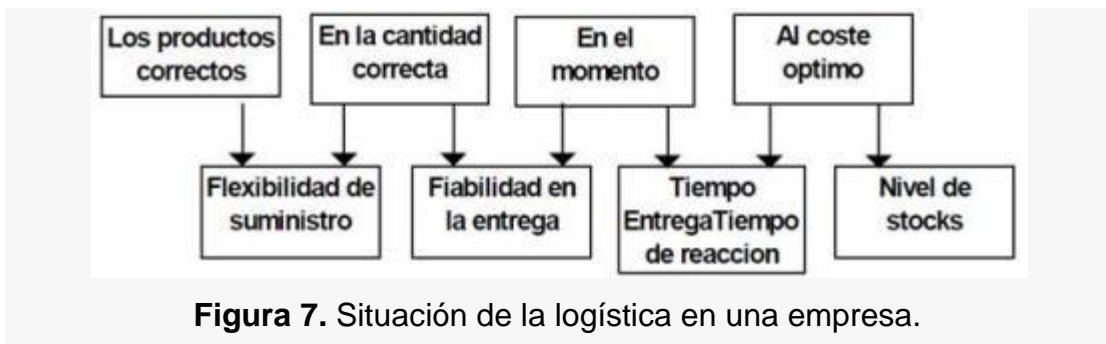


Figura 7. Situación de la logística en una empresa.

http://www.12manage.com/i_sq_es.html

Jerarquización de Objetos

Las empresas individuales podrían determinar cuál es la prioridad apropiada a sus entornos de negocios. Podrían también determinar los indicadores de gestión que deben ser usados en cada uno de los niveles de la organización:

- Estratégico
- Político / táctico
- Planificación y nivel de control
- Ejecutivo o nivel operacional

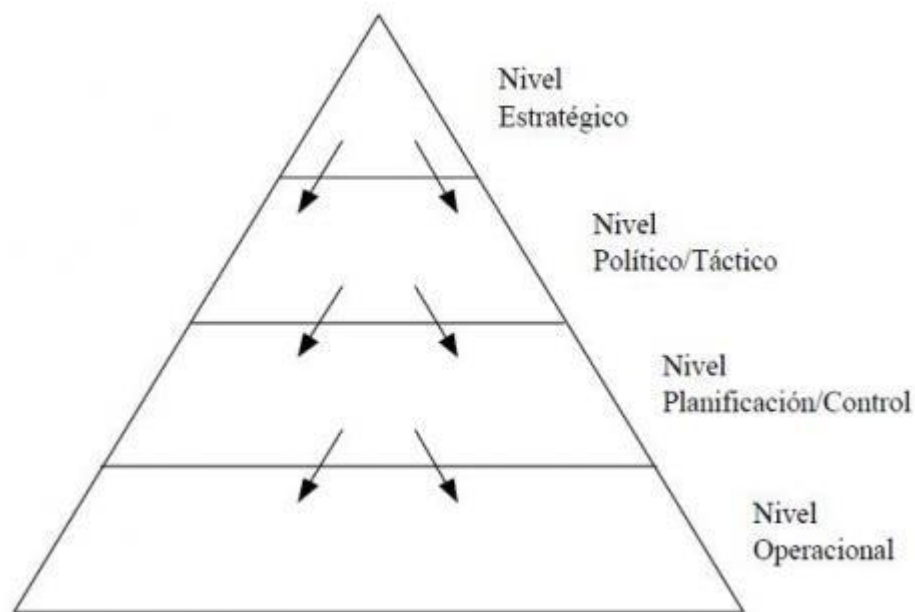


Figura 8. Niveles de Control de una Organización.

http://www.12manage.com/i_sq_es.html

Entre estos niveles existe una relación de control (“hacia abajo”) y de información reportada (“hacia arriba”) como se muestra en la Figura 8. Los niveles altos en la organización son los que indican los objetivos para los niveles inferiores (estructura vertical). Para cada nivel un conjunto de indicadores de gestión es aplicable para cada uno de los niveles de funciones en el ciclo de control como se muestra en la Figura 9. La gestión estándar de cada ciclo de control se deriva desde los objetivos que han sido indicados en los niveles superiores.

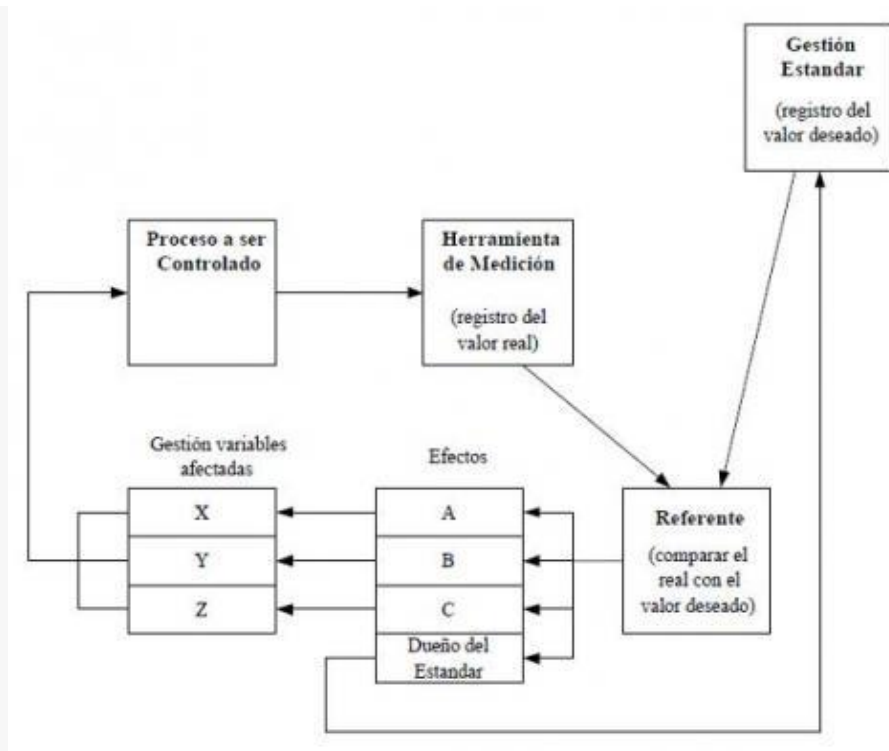


Figura 9. Sistema de Control de Retroalimentación (después de Juran).

http://www.12manage.com/i_sq_es.html

Esta aproximación aseguraría que un conjunto coherente de indicadores de gestión es utilizado a través de la organización de la cadena de aprovisionamiento.

El proceso de mejora será liderado hacia los resultados sólo si el ciclo de control ha sido implementado en la organización en todos los elementos esenciales, relaciones y tiempo:

El proceso o entidad será controlado por:

- La herramienta de medición.
- La gestión estándar / normal con los límites de control.
- Un referente para comparar los valores actuales con las normas.

Un procedimiento de divulgación, conocimiento y análisis de la información, a todo el personal responsable para la comparación de resultados, es necesario y obligatorio porque permitirá la realización de un adecuado diagnóstico.

Acciones correctivas desde el personal para cambiar los procesos variables como se muestra en la Figura 10.

Nota: Como es en un proceso dinámico, el tiempo de las diversas fases de los ciclos es muy importante.

Las siguientes condiciones tendrían que ser cumplidas:

- Los procesos logísticos tendrían que ser definidos y estructurados a lo largo del flujo de productos (horizontalmente). Existirá también una estructura de dirección (vertical), de esta forma la organización se podrá estructurar en ambas direcciones;

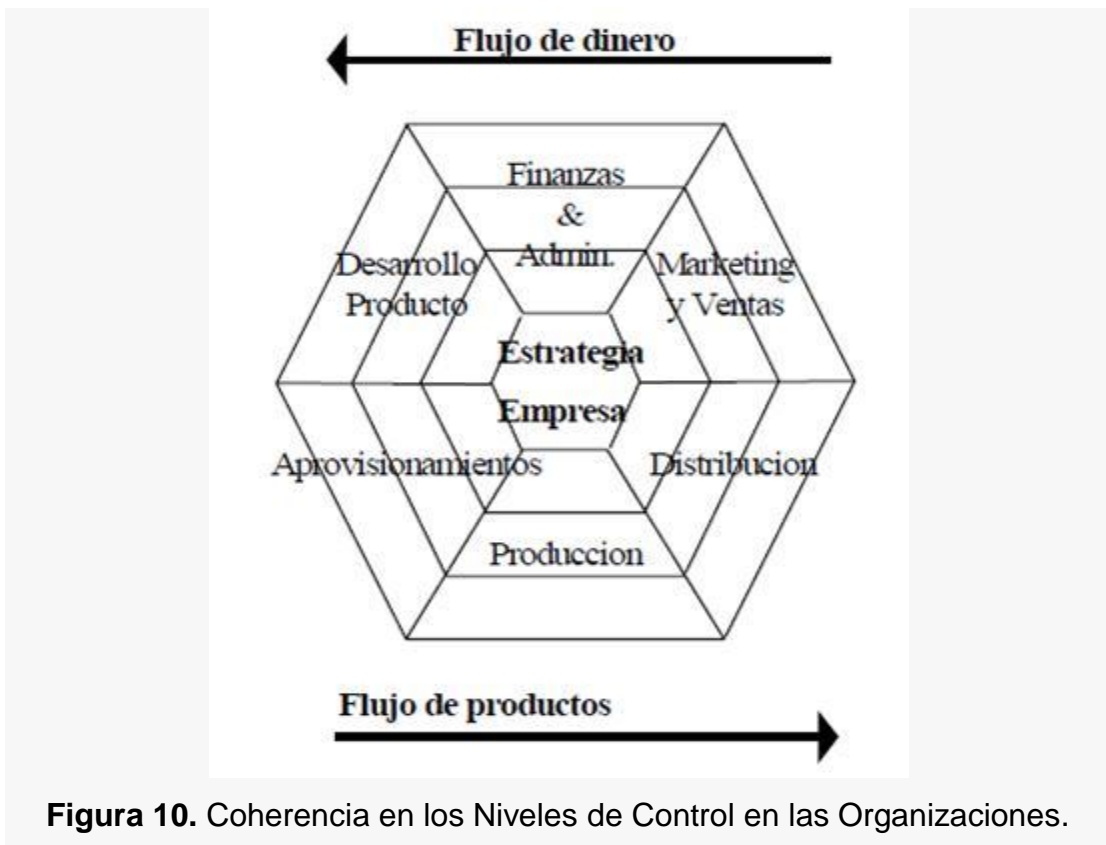


Figura 10. Coherencia en los Niveles de Control en las Organizaciones.

http://www.12manage.com/i_sq_es.html

Las variables por las que el proceso tendría que ser seguido deberían ser identificadas y el personal sería responsable para dirigir los efectos de las variables en el proceso.

Los indicadores de gestión más adecuados tendrían que ser seleccionados y definidos.

Sistemas y procedimientos para la medición y la información de los datos requeridos se deberían establecer.

Nota: Las empresas con amplias bases de datos podrán ser usadas para registrar y proveer de datos para los cálculos de los indicadores de gestión dando consistencia y evitando duplicaciones.

Normas / estándares (con control de límites, si es apropiado) serian el conjunto y la dirección para cuantificar los objetivos.

En orden a mejorar la oportunidad para el análisis es recomendable que los indicadores logísticos sean revisados juntos con los de calidad y finanzas, y que todas las disciplinas en la organización cooperen en el proceso de mejora.

Cuando se seleccionan los indicadores de gestión logísticos, en adición a las condiciones mencionadas anteriormente, los siguientes requerimientos tendrían que ser considerados:

- Diferentes combinaciones de productos-mercados pueden requerir una diferente estructura logística y por lo tanto también diferentes indicadores de gestión logísticos;
- La gestión de la competencia tiene que ser considerada cuando se establezcan objetivos;
- La definición de un indicador de gestión tiene que ser muy clara (por ejemplo, la potencial relación de negocio entre una alta fiabilidad en las entregas y un nivel de stocks bajo).

Con relación a la implementación de un sistema coherente de indicadores de gestión logísticos se tendrían que realizar los siguientes pasos:

- Establecer los objetivos (logísticos).
- Establecer la estructura de la organización (logística).
- Establecer los instrumentos de seguimiento.
- Determinar el criterio para la selección de los indicadores de gestión aplicando el conocimiento y la experiencia del análisis logístico.
- Fijar las normas y los límites de control.
- Definir los indicadores de gestión, para cada nivel de la cadena logística y de la organización.

- Determinar las herramientas de medida.

Cuando los objetivos del negocio son traducidos en términos logísticos, en indicadores de gestión, por ejemplo, nivel de servicio al cliente, flexibilidad de fabricación, tiempos de reacción, fiabilidad en las entregas y niveles de stocks, las acciones consistirán en realizar mejoras en los indicadores de gestión en consonancia con los objetivos establecidos. La experiencia práctica nos muestra que para el control total de la cadena de aprovisionamiento se requieren múltiples indicadores de gestión en los diferentes puntos.

Transportes

1. Aspectos relacionados con el Tiempo de reacción
2. Aspectos relacionados con la Calidad
3. Aspectos relacionados con los Recursos

Control de Stocks

1. Aspectos relacionados con el Nivel de Stock
2. Aspectos relacionados con el Nivel de Stock de Servicio

Indicadores Varios

1. Aseguramiento de Datos
2. Personal
3. Logística Inversa
4. Área de Ambiente

En la dirección y control de la cadena de aprovisionamiento y también en el flujo interno de productos, la comunicación sobre los Indicadores de Gestión será responsabilidad de la dirección en cada uno de los niveles en una organización que podría llevar eficacia y eficiencia a través del uso de sistemas de información automatizados o por otros sistemas efectivos de comunicación.

En estos términos estándar de comunicación, los conceptos y códigos tienen que ser usados para que no existan malas interpretaciones.

Un ejemplo ilustrará la estructura usada en este reporte. Un típico Indicador de Gestión describirá una "entidad" (por ejemplo, flexibilidad, lo que en

general podría ser definido como el camino y la velocidad con la que se puede realizar la adaptación a los cambios de situación). La entidad del Indicador de Gestión podría tener diferentes “atributos” asociados en el sentido de distinguir qué clase de entidad significa. Por ejemplo, respecto a la entidad “flexibilidad” podría atacar los atributos de “mercancías entradas” o “pedidos entregados”, etc. El valor del Indicador de Gestión “flexibilidad” dependerá del particular atributo aplicado (por ejemplo, mercancías entradas o pedidos entregados)

Las salidas de un proceso logístico reflejan mucho mejor los atributos del “servicio al cliente”, generalmente cuando responden a múltiples criterios, por ejemplo: entrega de la cantidad correcta, cumplimiento del tiempo acordado y óptimo estado de la mercadería y su empaquetadura.

Es a veces aplicable tener una única medida del indicador logístico. Podrían realizarse diferentes intentos de medición para un solo indicador sobre el servicio al cliente, combinando diferentes medidas. Asumiendo la calidad del producto es correcto realizar una combinación que tenga en cuenta los aspectos de cantidad y tiempo.

Un ejemplo sería evaluar la correcta cantidad al 100(%), evaluando proporcionalmente las desviaciones. De modo semejante el periodo de tiempo (mes, semana, día, hora) podría ser evaluado: entregas con el periodo requerido al 100(%), las desviaciones más pronto o más tarde serán también evaluadas respectivamente. El producto de los valores de cantidad y tiempo darán un resultado del nivel de servicio al cliente.

Otro ejemplo es hacer combinaciones en los puntos de transferencia de la cadena de aprovisionamiento, por ejemplo, exactitud de la captura de pedidos, fiabilidad de entregas y cantidad enviada.

Un indicador de gestión combinado basado en las líneas de pedido podría ser definido como un ratio entre:

La cantidad de productos recibidos correctamente por el cliente y el número total de líneas de pedidos enviadas a / recibidas en el almacén.

La utilización de un indicador de gestión puede no ser tan beneficioso porque podrían obscurecerse las razones de una pobre gestión. Es por todo

esto que lo más usual al principio sería medir las entidades individuales y después combinarlas usando factores de ponderación para obtener un acuerdo de medición del tipo “tasa de vendedor”.

El tiempo de reacción es un importante parámetro en muchos acuerdos de suministro. En estos habría que tener un valor absoluto y quizás una tolerancia (por ejemplo, 20 días de trabajo más o menos un día). Este valor o “ventana” podría luego ser comparada con el actual indicador de gestión en una o dos maneras:

- como una diferencia para un acontecimiento logístico individual, por ejemplo 2 días tarde,
- como un ratio para un conjunto de acontecimientos logísticos, por ejemplo, 5 de cien tarde.

Los indicadores de Gestión de Ventas y Servicio al Cliente pueden ser aplicados en la relación entre dos sucesivas fases de la misma cadena de aprovisionamiento, con una empresa (sea o no una venta comercial de productos) o entre dos empresas.

Los procesos de ventas son los que se refieren a las relaciones comerciales y a la identificación de los procesos de Servicio al Cliente con relación al nivel de servicio del pedido del cliente (demanda). Como consecuencia, los indicadores son divididos entre los que miden la gestión de los procesos de ventas y los que miden en general el servicio dado al cliente.

Los indicadores de gestión pueden, de acuerdo a las circunstancias, ser referidos a:

- Un específico pedido o conjunto de pedidos, o
- Un específico producto o grupo de productos, o
- Un específico periodo de tiempo, etc.

Cuando se fija un indicador de gestión, se tendría que facilitar una clara definición y estado de las circunstancias en la que es relevante.

La definición de “Entrega” en referencia al siguiente indicador sería:

“Suministrar y disponer de productos hacia el cliente en conformidad con el requerido producto, cantidad, tiempo, lugar y otras condiciones acordadas en el pedido”.

La actividad del transporte actúa como una conexión entre dos funciones logísticas en la cadena de suministro. Los resultados de cualquier actividad de transporte tienen como objetivo los clientes, por lo tanto, la mayoría de los indicadores de gestión presentados en la sección A.2 Servicio al Cliente son aplicables.

De todas formas los indicadores de gestión en el sector de transporte se refieren a la eficiencia, utilización, productividad, flexibilidad y tiempo de reacción.

Se debe realizar una significativa distinción entre:

- Transporte realizado por flota propia.
- Transporte subcontratado a proveedores de servicios profesionales de transporte.

En el segundo caso la gestión tiene que estar detallada en los acuerdos de un contrato de servicio con los requerimientos de la empresa y aceptados por el proveedor de servicio. Estos acuerdos sobre los niveles de gestión podrían ser valores “norma”.

Para el proveedor de servicio de transporte, el servicio al cliente es una actividad central, la que debe ser controlada con mediciones clave de la gestión de acuerdo a los objetivos de la empresa proveedora, por ejemplo las entradas (inputs), los resultados (outputs) y los procesos referidos a los indicadores. El planteamiento es válido tanto para una empresa con flota propia como de transporte subcontratado.

En el área de transporte los inputs incluyen:

- Personal
- Equipos / camiones u otros vehículos
- Material / combustible

Los resultados (outputs) pueden ser definidos en términos de:

- Toneladas cargadas y kilómetros recorridos.

- Metros cúbicos ocupados en los camiones y kilómetros recorridos o unidades comparables.

Los más importantes parámetros relacionados con la actividad probablemente son tiempo de reacción, fiabilidad y nivel de utilización.

Aspectos relacionados con el Tiempo de Reacción.

Una medición del tiempo de reacción podría ser considerada, tanto en valores de tiempos absoluto y de la comparación del real (o planificado) con un estándar o valor objetivo. Este valor objetivo podría ser un valor de la política de empresa o una norma del sector (valor de benchmarking).

Tiempo de Transporte

Un indicador de la velocidad de los procesos de la empresa de transportes.

Tiempo de Reacción de Transporte

La diferencia (expresada tanto en diferencia absoluta o como en ratio) entre:

- El tiempo transcurrido (valor del tiempo en días, horas, etc. según sea apropiado) entre que un envío sale del punto de origen y llega al punto de destino; y,
- El tiempo planificado o el que es norma de transporte de tiempo de reacción entre estos puntos.

Velocidad de Transporte

Un indicador de la velocidad (con la apropiada dirección) del transporte. El ratio entre:

- La velocidad real promedio de un viaje definido; y,
- El promedio planificado o norma en el mismo viaje.

Aspectos Relacionados con la Calidad

Calidad del Transporte

Un indicador del cumplimiento de la empresa de transportes con la norma, la calidad del embalaje y de la vulnerabilidad de los productos. Se refiere también al robo.

El ratio, medido sobre un periodo definido, entre:

- La cantidad de mercancías dañadas o perdidas en tránsito; y,

- El total de mercancías transportadas.

Fiabilidad del Transporte

Un indicador de la fiabilidad del transporte, y por ello del aseguramiento de la planificación del transporte.

- El ratio, para un periodo dado, entre:
- El número de entregas conseguidas dentro del intervalo de tiempo previsto;
- El número total de entregas planificadas o realizadas;
- El intervalo del tiempo de entrega previsto a menudo toma la forma de “ventana” si lo especifica el cliente, o podría ser planificado internamente.

Aspectos Relacionados con los Recursos

La eficiencia de las actividades de una empresa de transportes puede ser medida con referencia a un vehículo en concreto o grupo de vehículos u otros medios de transporte.

Utilización de la Capacidad del Vehículo

Un indicador de la utilización del transporte, y por ello de la configuración del plan de carga y la planificación de rutas. El ratio, medido sobre un periodo de tiempo, entre:

- La cantidad física cargada en un vehículo, expresado en cantidad de toneladas, metros cúbicos, pallets, cajas u otras unidades físicas; y,
- La capacidad de carga del vehículo expresada en la misma unidad.

Nota: Este ratio se llama también Factor de Carga.

Ratio de Utilización del Vehículo

Es un indicador de la eficiencia del transporte y se refiere al factor tiempo, la medición del ratio se realiza entre:

- El tiempo actual de conducción del vehículo y de su conductor; y,
- El tiempo total permitido de conducción (según lo regulado legalmente o no).

Productividad del Vehículo

Indicador que mide la contribución de un medio de transporte al resultado operativo del transporte. Este indicador de gestión podría ser aplicado a un sólo vehículo, a una clase de vehículos o a toda la flota.

El ratio sobre un periodo dado entre:

- El resultado del vehículo(s) expresado en toneladas kilómetro; y,
- La capacidad real del vehículo(s).

Utilización de la Capacidad de Transportes de la Flota

Un indicador de la eficacia del proceso de planificación del transporte según la capacidad disponible de los vehículos. Se define el ratio (normalmente expresado como un porcentaje) entre:

- La capacidad actual utilizada de transporte de la flota, y
- La capacidad disponible de la flota.

Personal

Mucho puestos de trabajo logísticos implicarán la motivación y la gestión del personal implicado en la actividad física. La educación y la formación del personal logístico son vitales.

Los resultados de los indicadores apropiados de personal podrán variar de acuerdo con el tipo de trabajo que se desarrolla. Las posibles unidades son:

- Horas de personal
- Horas estándar como resultado
- Ciclos gestionados

Una empresa tiene que determinar la unidad más apropiada para el trabajo que tiene que ser medido. Habría que hacer notar que para los resultados de los puestos de trabajo relacionados con el equipo la medición tiene que realizarse teniendo en cuenta la gestión de equipo.

Tasa de Utilización del Personal

Un indicador de cómo se optimizan los recursos de personal que se utilizan (y se planifican). El ratio entre:

- Horas de personal utilizado, ocupado o efectivas, y
- Horas de personal disponibles.

Se podría definir para el total de empresa, departamento o subdivisión departamental. Por ejemplo:

- Centro mecanizado (por cantidad u horas estándar).
- Productos entrados (por cantidad).
- Preparación de pedidos (por pedido o línea pedido).
- Embalaje (por cantidad, caja, etc.).
- Envíos (por cantidad).

b. Tasa de Accidentes

Un indicador de la eficacia de la prevención de accidentes del personal. El ratio (normalmente expresado como un porcentaje), medidos sobre un periodo definido por categoría de empleo, entre:

- El número de personas involucradas en accidentes; y,
- El número total de personas.

Tasa de Horas Perdidas por Accidentes

Un ulterior indicador de la eficacia de la prevención de accidentes del personal. El ratio (normalmente expresado como un porcentaje), medido sobre un periodo definido por categoría de empleo, entre:

- El número de horas perdidas por año debido a accidentes; y,
- El número de horas disponibles por año.

Ausentismo

Un indicador de la satisfacción y motivación del personal, y potencialmente también de los planes de la salud ocupacional. Este ratio puede ser medido en términos de: ausencia total, ausencia por enfermedad, o ausencia del trabajo por otras razones. El ratio (normalmente expresado como un porcentaje) entre:

- El número de días de ausencia del personal; y,
- El número total de días del personal disponibles.

2.2. LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL. EL PLENO DE LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE CONSIDERANDO

Derecho Ecuador, http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=6141, se encontró lo siguiente:

Que, la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres, publicada en el Registro Oficial No. 1002 de agosto de 1996, ha sido objeto de varias reformas, y presenta una serie de disposiciones contradictorias e inconsistentes;

Que, ha existido una proliferación desordenada de operadores por cuanto no existe un marco jurídico que organice, regule y controle la actividad del transporte terrestre a nivel nacional;

Que, a pesar de su preponderancia en el desarrollo del país, el transporte terrestre no ha sido considerado como un sector estratégico de la economía nacional;

Que, existen deficiencias en la determinación de funciones y el establecimiento de responsabilidades para cada uno de los organismos que intervienen en la actividad del transporte terrestre, lo que ha ocasionado que la ley no pueda aplicarse adecuadamente;

Que, la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres no contempla aspectos relacionados con la prevención;

Que, el marco legal vigente resulta insuficiente e inapropiado para las demandas del Estado y la sociedad en su conjunto;

Que, nunca se han dictado verdaderas políticas en el ámbito del transporte, para garantizar a los ciudadanos la seguridad en la movilidad;

Que, es necesario contar con una nueva ley, de carácter eminentemente técnico, que de forma integral norme en su conjunto los diversos aspectos relacionados con la materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial; y, en ejercicio de sus facultades y atribuciones, expide la siguiente:

2.3. LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

Comisión de Tránsito del Ecuador, <http://www.cte.gob.ec/download/ley-organica-de-transporte-terrestre-transito-y-seguridad-vial/> se encontró lo siguiente:

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Art. 2.- La presente Ley se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización.

En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, atención al colectivo de personas vulnerables, recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas o ciudades amigables.

Art. 3.- El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

Art. 4.- Es obligación del Estado garantizar el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial. Para el efecto se establecen, entre otras medidas, la enseñanza obligatoria en todos

los establecimientos de educación públicos y privados del país en todos sus niveles, de temas relacionados con la prevención y seguridad vial, así como los principios, disposiciones y normas fundamentales que regulan el tránsito, su señalización, el uso de las vías públicas, de los medios de transporte terrestre, de conformidad con los programas de estudios elaborados conjuntamente por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y el Ministerio de Educación.

Art. 5.- El Estado promoverá la capacitación integral, formación y tecnificación del conductor profesional y no profesional e impulsará un programa nacional de aseguramiento para los conductores profesionales.

Art. 6.- El Estado es propietario de las vías públicas, administrará y regulará su uso.

Art. 7.- Las vías de circulación terrestre del país son bienes nacionales de uso público, y quedan abiertas al tránsito nacional e internacional de peatones y vehículos motorizados y no motorizados, de conformidad con la Ley, sus reglamentos e instrumentos internacionales vigentes. En materia de transporte terrestre y tránsito, el Estado garantiza la libre movilidad de personas, vehículos y bienes, bajo normas y condiciones de seguridad vial y observancia de las disposiciones de circulación vial.

Art. 8.- En caso de que se declare estado de emergencia o se decrete el establecimiento de zonas de seguridad, los organismos y autoridades de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, por disposición del Presidente de la República, podrán restringir o cerrar temporalmente la circulación en las vías públicas que sean necesarias.

Art. 9.- Los peatones, conductores, pasajeros, automotores y vehículos de tracción humana, animal o mecánica podrán circular en las carreteras y vías públicas del país, sujetándose a las disposiciones de esta Ley, su reglamento, resoluciones y regulaciones técnicas vigentes.

Art. 10.- Los extranjeros que condujeran vehículos, dentro del territorio nacional, se someterán a la Ley, sus reglamentos e instrumentos internacionales vigentes. El Estado reconoce la validez de los documentos, distintivos, permisos internacionales de conducción, identificación vehicular y

pases de aduana, expedidos de conformidad con las normas y requisitos previstos en los instrumentos internacionales vigentes.

Art. 11.- El Estado fomentará la participación ciudadana en el establecimiento de políticas nacionales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que garanticen la interacción, sustentabilidad y permanencia de los sectores público, privado y social.

Art. 12.- La presente Ley establece los lineamientos generales, económicos y organizacionales de la movilidad a través del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y sus disposiciones son aplicables en todo el territorio nacional para: el transporte terrestre, acoplados, teleféricos, funiculares, vehículos de actividades recreativas o turísticas, tranvías, metros y otros similares; la conducción y desplazamiento de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal; la movilidad peatonal; la conducción o traslado de semovientes y la seguridad vial.

2.4. MARCO TEMPORAL, ESPACIAL

a. Marco Espacial

La presente investigación tiene dos ámbitos geográficos de análisis:

- En el ámbito nacional abarca el territorio del Ecuador.
- En el ámbito local se analiza las rutas Quito, Ambato, Riobamba y Cuenca.

b. Marco Temporal

El período de investigación comprende los años 2010 - 2011 en el ámbito nacional y local. De los cuales se dispone de información estadística hasta el año 2010, con los que se realizan los cálculos de regresión y proyección.

Para la investigación del sector comercial de las rutas Quito, Ambato, Riobamba y Cuenca, el período de tiempo se concentra principalmente en los últimos dos años.

2.5. SISTEMA DE VARIABLES

2.5.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Variable Independiente: Diseñar un sistema logístico en las rutas de Quito, Ambato, Riobamba y Cuenca.

Variable Dependiente: Optimizar la entrega a tiempo y completa de las encomiendas de la empresa de courier National Cargo Express.

Operacionalización de Variables: se realizó según se muestra en la Figura 11.

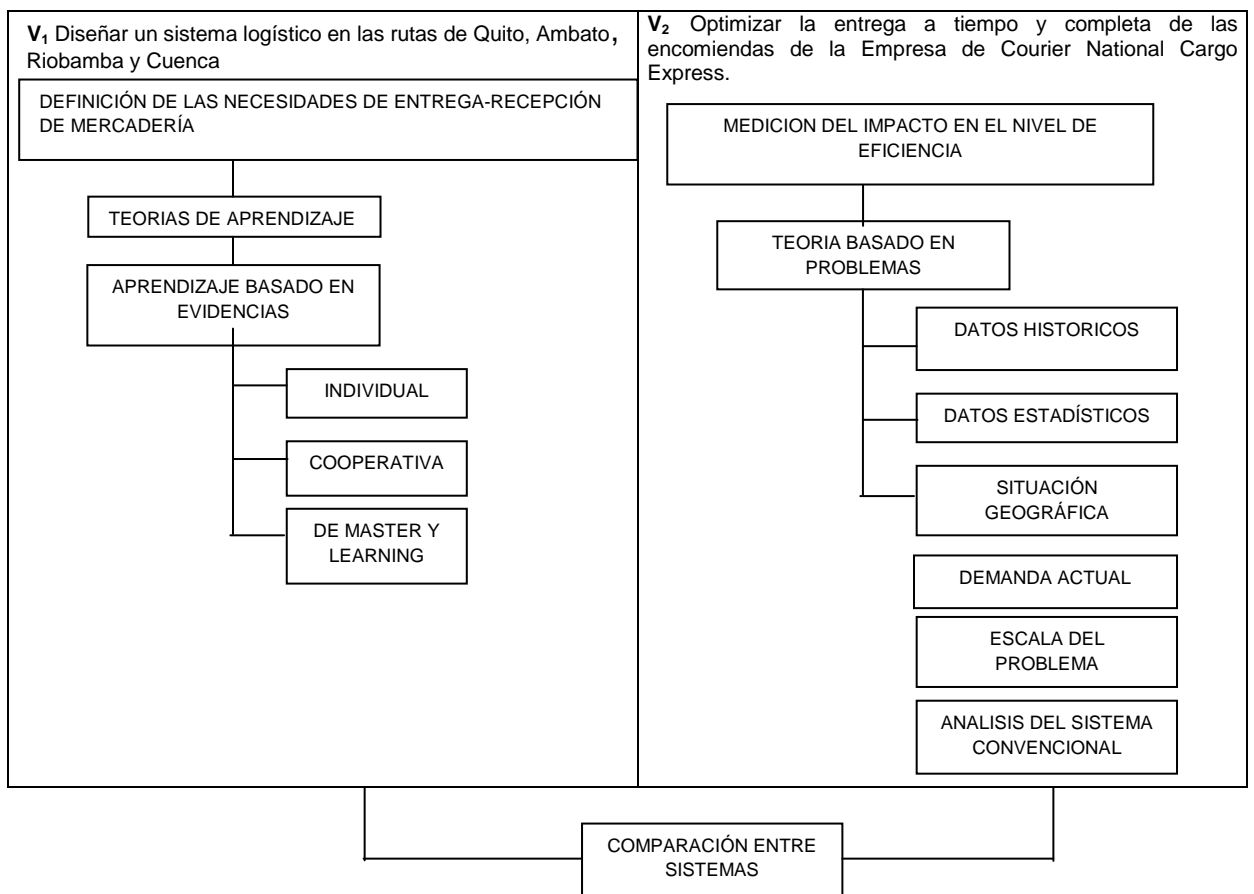


Figura 11. Detalle de la Operacionalización de Variables.

Andrés Tello, 2011.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

CAPÍTULO 3

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Atendiendo a que inicialmente se plantean los problemas que afronta la empresa de courier, en los cuales se especifican las necesidades y carencias abocadas por el mercado objetivo, se justifica el por qué de la investigación; posteriormente se hace una revisión de la literatura y teoría existente sobre logística, para con ese respaldo realizar las investigaciones de campo que aporten información, datos y cifras, mismos que a través de procesos deductivos, inductivos y de relación, permitan obtener conclusiones que validen la factibilidad y viabilidad de la tesis.

3.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Se desarrollará una investigación Cuantitativa de Enfoque Descriptivo, en la que no sólo se cumplen las especificaciones nombradas anteriormente sino también se buscará especificar las propiedades, características y describir tendencias y perfiles del mercado al cual se quiere llegar, así como también evaluar y recolectar datos que sustentan la creación del Sistema Logístico.

Para llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados los cuales están determinados por los 11 tipos de análisis en el sistema logístico, se desarrollarán algunas actividades, que ayudarán a sustentar las ideas, además de establecer las herramientas y fuentes que serán de ayuda en la formulación metodológica y cumplimiento de los objetivos.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 1. Análisis de la Metodología a desarrollar respecto a cada uno de los objetivos específicos trazados.

PROCESO	ACTIVIDADES A REALIZAR (OBJETIVOS)	HERRAMIENTAS	FUENTES, PRIMARIAS, SECUNDARIAS Y Terciarias
ANÁLISIS DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el segmento al cual se quiere llegar • Establecer mecanismos de control y distribución • Identificar el entorno, Competencias • Establecer el plan logístico • Analisar situación actual 	Encuestas y entrevistas a grupos objetivos de personas del segmento Indagar las diferentes técnicas de análisis de resultados y aplicarlas.	<ul style="list-style-type: none"> • Negocios ya existentes • Libros • Tesis • Páginas de Internet • Cámara de Comercio de Quito • Directorio de datos del sector • INEC
ESTUDIO TECNICO	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la tecnología, equipo, materiales a utilizar • Identificar el Recurso humano • Investigar y establecer el tipo de clientes. • Establecer la ubicación de la empresa 	Investigar y cotizar los equipos y herramientas que son necesarias en el giro del negocio. Obtener base de datos del sector y de empresas afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Negocios ya existentes • Libros • Tesis • Páginas de Internet • Directorio de datos del sector
ESTUDIO ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la estructura organizacional de la empresa. • Definir el grupo empresarial que hará parte de la tesis. • Definir el personal idóneo. • Establecer que mecanismos de control se llevaran a cabo. 	Indagar acerca de los Software que ayudan en el proceso y guía.	<ul style="list-style-type: none"> • Libros • Tesis • Páginas de Internet • Directorio de datos del sector
ESTUDIO LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar acerca de las obligaciones tributarias, comerciales y/o laborales en las cuales se debe regir el negocio. • Investigar las normas y procedimientos del negocio en la zona deseada. 	Leyes, libros de tributación, Centros de información y ayuda a los nuevos empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Libros • Tesis • Páginas de Internet • Directorio de datos del sector • Cámara de Comercio de Quito
ESTUDIO ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los diversos tipos de presupuestos necesarios. 	Basarse en todos los conocimientos y teorías dadas. Utilizar software especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Libros • Tesis • Páginas de Internet • Directorio de datos del sector • Software

Andrés Tello, 2011.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizaron las siguientes técnicas, como lo muestra la Tabla 2.

Tabla 2. Matriz de técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Matriz de Técnicas e Instrumentos		
Técnicas	Instrumento de recolección de datos	Instrumento de registro
Observación	Guía de observación Lista de cotejo Registro anecdótico Matriz de análisis	Papel y lápiz (formato) Cámara fotográfica Cámara de video
Encuestas	Cuestionario Escala Test Prueba de conocimiento	Papel y lápiz (formato)
Sociometría	Test socio métrico	Papel y lápiz (formato)
Sesión en profundidad	Guía de observaciones	Grabador. Papel y lápiz Cámara de video Cámara fotográfica

Andrés Tello, 2011.

3.4. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

Recursos materiales: equipos, dispositivos y material de oficina.

Talento Humano: investigadores, asistentes de investigación, informantes claves, encuestadores y personal de apoyo.

3.5. PRESUPUESTO DEL TRABAJO DE GRADO

Para desarrollar el trabajo de grado se tomaron en cuenta los siguientes valores como lo muestra la Tabla 3.

Tabla 3. Presupuesto del Trabajo de Grado.

INGRESOS	USD
Fondos propios 2550.00	Total 2550.00
EGRESOS	USD
<i>Del diseño y elaboración de la tesis</i>	
Recopilación de Información	1200.00
Material de Escritorio	150.00
Subtotal	1350.00
<i>De la elaboración de la propuesta</i>	
Honorarios por tutoría	600.00
Material de Escritorio	200.00
Material de Impresión	230.00
Imprevistos	170.00
Subtotal	1200.00
Total	1200.00

Andrés Tello, 2011.

3.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TRABAJO DE GRADO

Para realizar el trabajo de tesis no basaremos en el siguiente cronograma, como lo muestra la Figura 12.

No	TIEMPO	AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE					RESPONSIBLE					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
ACTIVIDADES 2011																																
1	Elaboración del proyecto																															Autor
2	Entrega Proyecto																															Autor
3	Validez del instrumento																															Experto
4	Elaboración Capítulo I																															Autor
5	Revisión Capítulo I																															Tutor
6	Entrega Capítulo II																															Autor
7	Revisión Capítulo II																															Tutor
8	Aplicación de instrumentos																															Autor
9	Procesamiento de datos																															Autor
10	Análisis de datos Autor																															Autor
11	Entrega Capítulo III																															Autor
12	Revisión Capítulo III Tutor																															Tutor
13	Entrega Capítulo IV Autor																															Autor
14	Revisión Capítulo IV Tutor																															Tutor
15	Entrega Capítulo V Autor																															Autor
16	Revisión Capítulo V Tutor																															Tutor
ACTIVIDADES 2012																																
17	Entrega primera versión del Proyecto Autor																															Autor
18	Revisión primera versión del Proyecto Jurado																															Jurado
19	Corrección primera versión del Proyecto Autor																															Autor
20	Elaboración del informe final Autor																															Autor
21	Entrega versión final del Proyecto de Grado Autor																															Autor
22	Defensa del Proyecto de Grado																															Autor-Jurado

Figura 12. Cronograma de Actividades del Trabajo de Grado.

Andrés Tello, 2011.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPÍTULO 4

4. PRESENTACIÓN

En la empresa de courier National Cargo Express se ha visto la necesidad de desarrollar un sistema logístico que involucra al recurso humano y la forma operativa de la empresa en lo referente a la entrega y recepción de mercadería en las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba, y Cuenca. Debido a que estas ciudades tienen clientes que movilizan sus productos en cantidades considerables, es necesario implementar métodos de control en el embarque y desembarque de la mercadería, también se requiere establecer indicadores que nos muestren el desempeño de la gestión en relación al tiempo. Crear un reglamento interno de la empresa permitirá establecer sanciones, obligaciones y beneficios de los trabajadores. También es necesaria la capacitación del recurso humano en cada una de sus áreas específicas y la delegación de funciones.

Por medio de esta herramienta se busca optimizar el tiempo de entrega y recepción en cada una de las ciudades y obtener un mejor desempeño de los trabajadores. Lo anterior permitirá trazar las operaciones de la empresa de manera más efectiva y tener un mejor control y utilización de los recursos.

4.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.1.1. POBLACIÓN

La población o universo a estudiarse será de aproximadamente 40 clientes, valor que se establecerá como una muestra representativa y que validará la investigación realizada así como también el cumplimiento de objetivos propuestos en la investigación.

4.1.2. MUESTRA

Para determinar la muestra utilizaremos al total de la población, por tratarse de un número finito de clientes. El tamaño de muestra óptima se apoyará en el modelo estadístico de las poblaciones finitas, que permitirá realizar inferencias significativas en la investigación.

Modelo para el Cálculo de la Muestra Óptima

$$n = \frac{N}{e^2(N-1)+1} \quad [1]$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población

e: Error admisible para investigación social (5%)

N - 1: Corrección geométrica para muestras mayores de 30 sujetos

Reemplazamos:

$$n = \frac{40}{0.05(40-1)+1}$$

$$n = \frac{40}{0.0025(39)+1}$$

$$n = \frac{40}{0,975+1}$$

$$n = \frac{40}{1,0975}$$

$$n = 36,45 \approx 37$$

4.2. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS:

Para el procesamiento de datos se realizó la encuesta según se muestra en el Anexo I.

ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LAS RUTAS QUITO, LATACUNGA, AMBATO, RIOBAMBA Y CUENCA

1) ¿Está usted de acuerdo que el plazo de entrega de mercadería desde que es retirado del lugar de origen hasta que es entregado en el lugar de destino sea de 24 horas?

SI	28
NO	12
	40

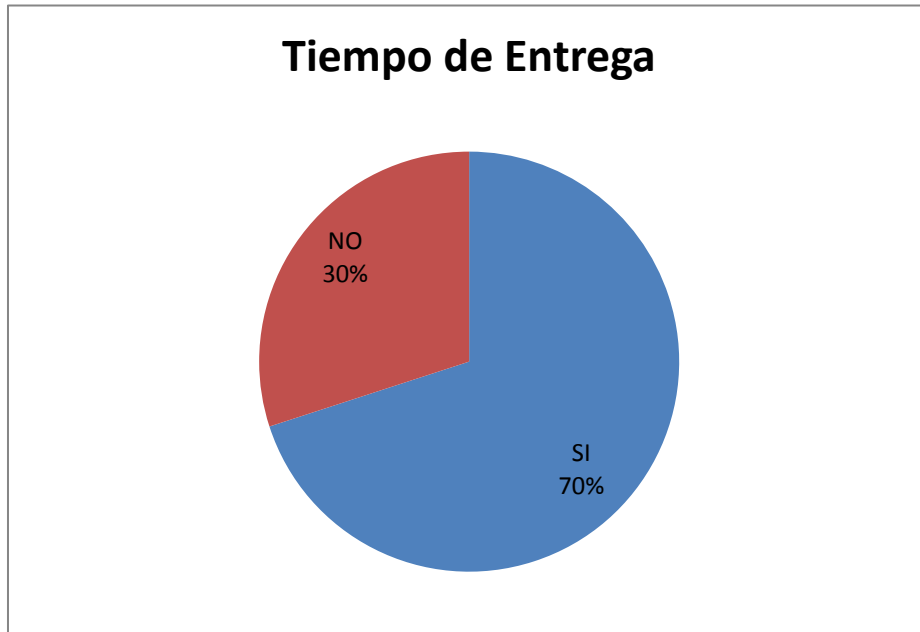


Figura 13. Porcentaje de empresas que no están de acuerdo con los tiempos de entrega.

Andrés Tello,2011.

Análisis

De las 40 empresas encuestadas 28 empresas, correspondientes al 70%, respondieron que si están de acuerdo con el tiempo de entrega de mercadería, mientras que 12 empresas, correspondientes al 30%, no están de acuerdo con el plazo de entrega, como se muestra en la Figura 13.

Interpretación

Los resultados obtenidos nos permiten establecer que el cliente se encuentra satisfecho con el plazo de 24 horas desde que se recoge la mercadería hasta que es entregada. También nos dice que el cliente quedaría mejor atendido si ese tiempo es disminuido.

2) ¿Ha tenido retrasos en sus entregas?

SI	25
NO	15
	40



Figura 14. Porcentaje de empresas que han recibido retrasos en sus entregas.

Andrés Tello,2011.

Análisis

De las 40 empresas encuestadas 25 de ellas, correspondientes al 62%, nos dicen que si han tenido demora en la entrega de la mercadería por parte de la empresa de transporte, y 15 empresas, correspondientes al 38%, no han tenido ningún retraso en este servicio, según se muestra en la Figura 14.

2.1) Si la respuesta es sí, ¿Cuántos retrasos mensuales ha sufrido?

a)	1 a 5	16
b)	6 a 10	5
c)	11 a 15	3
d)	15 o más	4
		28

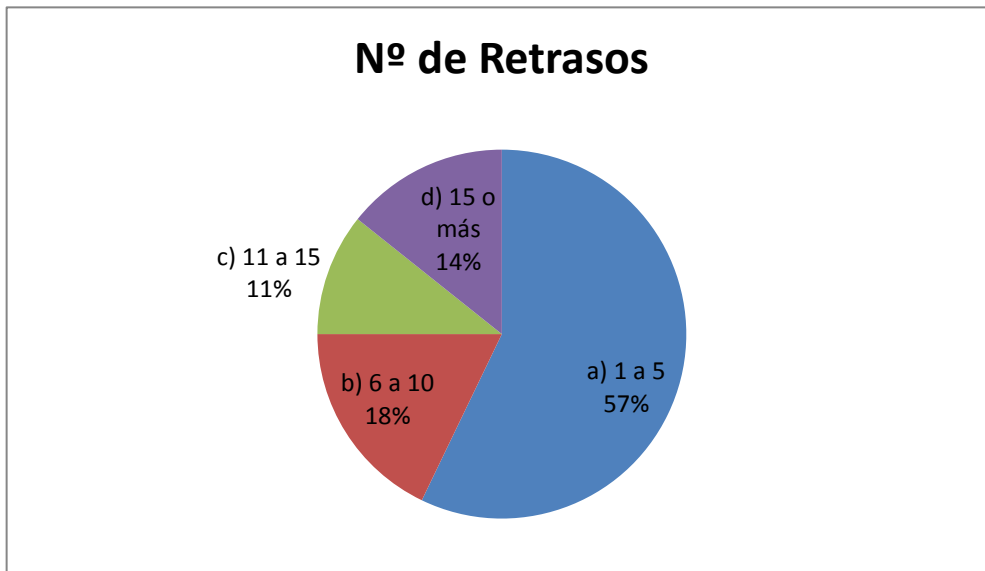


Figura 15. Porcentaje de frecuencia por retrasos mensuales.

Andrés Tello,2011.

Análisis

Esta pregunta es parte de la segunda en el caso de contestar SI. De las 28 empresas que contestaron que SI sus encomiendas llegaron con retraso, 16 de ellas, correspondientes al 57%, sufrieron de 1 a 5 retrasos; 5 empresas, correspondientes al 18%, tuvieron de 6 a 10 retrasos; 3 empresas, correspondientes al 11%, tuvieron entre 11 a 15 retrasos; otras 4 empresas, correspondientes al 14%, tuvieron 15 o más retrasos en la entrega de su mercadería, según se visualiza en la Figura 15.

Interpretación

La disminución del tiempo de entrega de encomiendas al cliente nos permitirá brindar un mejor servicio y mejorar nuestra imagen como empresa.

3) ¿Su mercadería alguna vez ha llegado a su lugar de destino dañada (entiéndase como dañado todo aquello que afecte la estética del producto contenido en la caja y daños estructurales del producto)?

SI	5
NO	35
	40

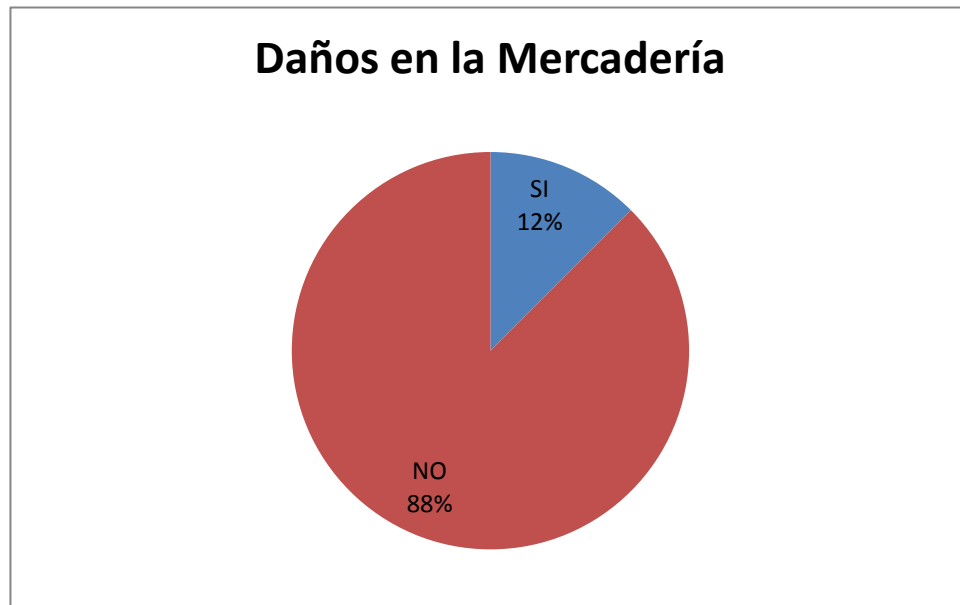


Figura 16. Porcentaje de empresas que han recibido su mercadería con daños.

Andrés Tello, 2011.

Análisis

De las 40 empresas encuestadas 5 de ellas, correspondientes al 12%, nos dicen que si han tenido problemas con su mercadería porque les ha llegado dañada, y 35 empresas, correspondientes al 88%, no han tenido ningún problema con su mercadería, como se muestra en la Figura 16.

3.1) Si la respuesta es sí, ¿Cuántas veces le ha sucedido en el año?

a)	1 a 5	5
b)	6 a 10	0
c)	11 a 15	0
d)	15 o más	0
		5

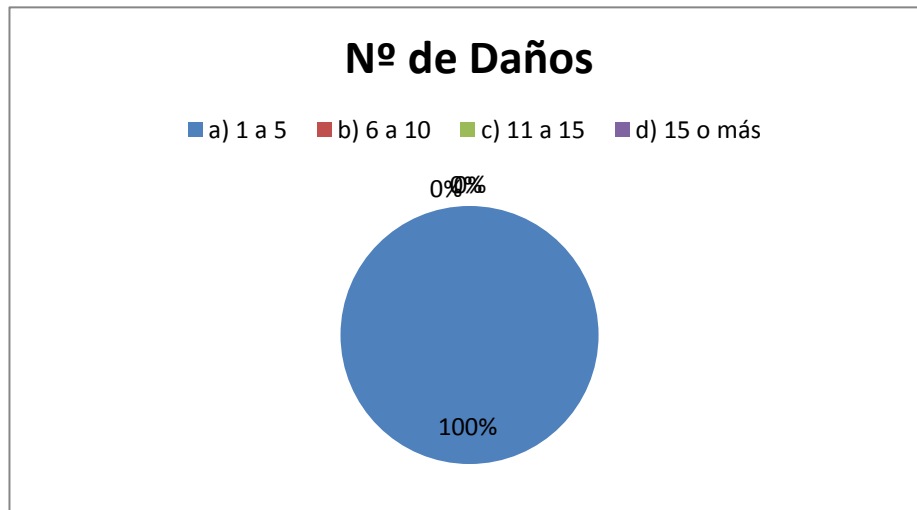


Figura 17. Porcentaje de frecuencia de mercadería dañada en el año.

Andrés Tello,2011.

Análisis

Esta pregunta es parte de la tercera en el caso de contestar SI. De las 5 empresas que contestaron que SI sus encomiendas llegaron dañadas, las 5 empresas, correspondientes al 100%, sufrieron de 1 a 5 reportes de daños en sus mercaderías enviadas en National Cargo Express como se muestra en la Figura 17.

Interpretación

El tener cuidado con el embarco, desembarco, recolección y entrega de la mercadería, nos permitirá aumentar nuestras ganancias y dar mejor imagen a la empresa.

4) ¿Se le ha perdido alguna vez su mercadería en este transporte?

SI	10
NO	30
	40

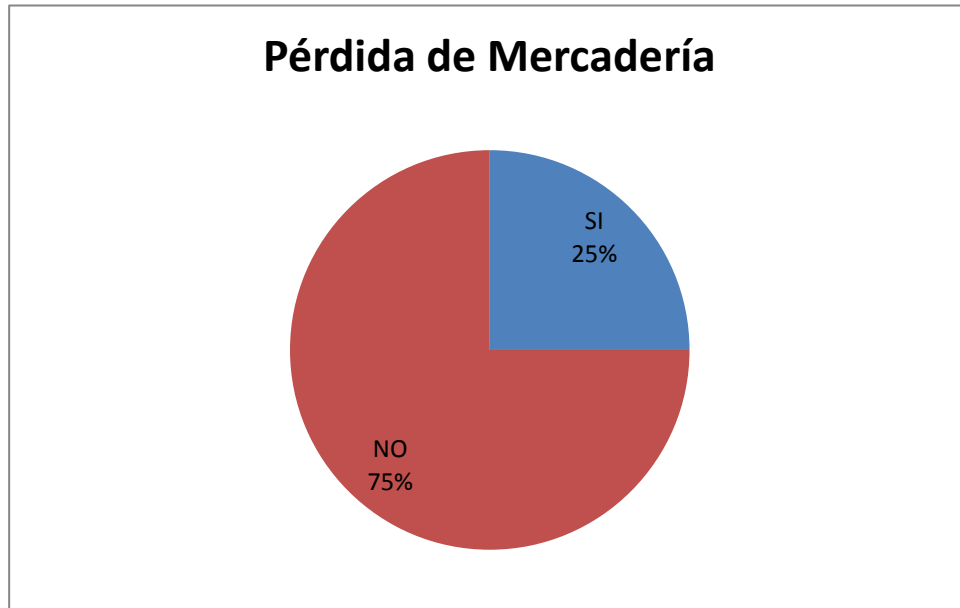


Figura 18. Porcentaje de empresas que han recibido pérdida de mercadería.
Andrés Tello,2011.

Análisis

De las 40 empresas encuestadas 10 de ellas, correspondientes al 25%, nos dicen que si se les ha perdido su mercadería en este transporte, y 30 empresas, correspondientes al 75%, no se les ha perdido su mercadería en este transporte, como se muestra en la Figura 18.

4.1) Si la respuesta es sí, ¿Cuántas veces se le ha perdido en el año?

a)	1 a 5	10
b)	6 a 10	0
c)	11 a 15	0
d)	15 o más	0
		10



Figura 19. Porcentaje de frecuencia de mercadería perdida en el año.

Andrés Tello,2011.

Análisis

Esta pregunta es parte de la cuarta en el caso de contestar SI. De las 10 empresas que contestaron que SI se les ha perdido sus encomiendas en este transporte, las 10 empresas, correspondientes al 100%, sufrieron de 1 a 5 reportes de pérdida de sus mercaderías enviadas en National Cargo Express, como se muestra en la Figura 19.

Interpretación

Al disminuir o eliminar las pérdidas de mercadería aumentará la utilidad de la empresa y mejoraremos su imagen ante el cliente.

5) ¿Cuándo el retiro de mercadería es a domicilio o se lo deja en nuestras instalaciones, es verificada por el receptor la cantidad y el estado de la mercadería que envía?

SI	30
NO	10
	40

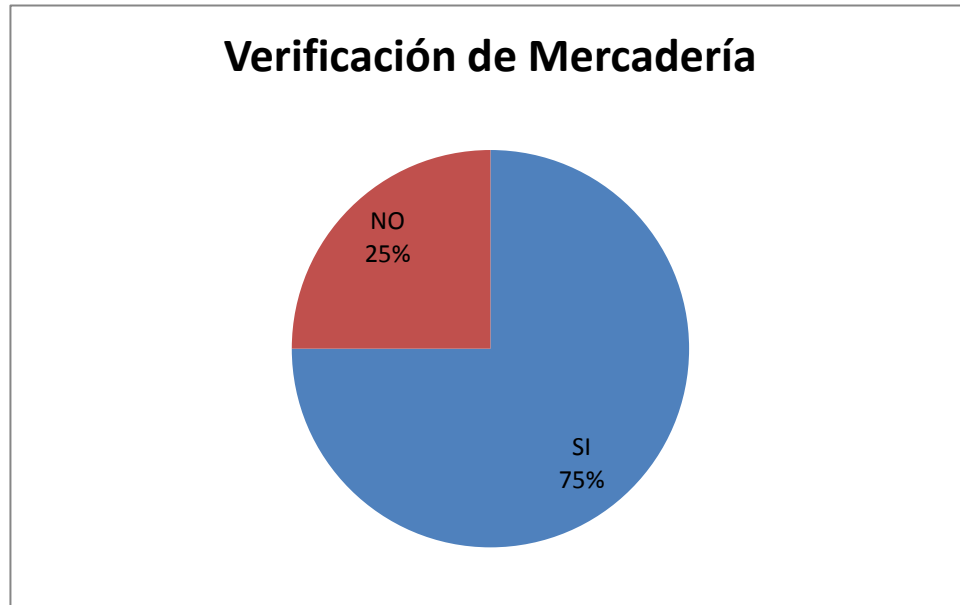


Figura 20. Porcentaje de empresas a las cuales se les verifica su mercadería.

Andrés Tello, 2011.

Análisis

De las 40 empresas encuestadas 30 de ellas, correspondientes al 75%, nos dice que si es revisada y verificada su mercadería al momento de ser recibida por nuestra empresa, y 10 empresas, correspondientes al 25%, no se les revisa ni verifica sus envíos como se muestra en la Figura 20.

Interpretación

Al revisar y verificar que la mercadería que envía el cliente está completa y en buenas condiciones nos evita posteriores reclamos de este.

6) ¿Ha recibido una buena atención por parte de nuestros empleados o miembros de nuestra empresa?

SI	36
NO	4
	40



Figura 21. Porcentaje de empresas que han recibido buena atención.

Andrés Tello,2011.

Análisis

De las 40 empresas encuestadas, 36 de ellas, correspondientes al 90%, nos dicen que si han recibido una buena atención por parte de los empleados de la empresa de transporte, y 4 empresas, correspondientes al 10%, no han tenido una buena atención por parte de los empleados según se evidencia en la Figura 21.

Interpretación

Al dar una buena atención al cliente garantizamos su fidelidad hacia nuestra empresa, por lo cual se debe capacitar al personal para que tenga un mejor desempeño.

7) ¿Cuándo usted o la empresa para la que trabaja llama a solicitar nuestro servicio se le ha dado una respuesta rápida (coordinar hora de retiro de mercadería o entrega) y se ha cumplido con lo pactado?

SI	27
NO	13
	40

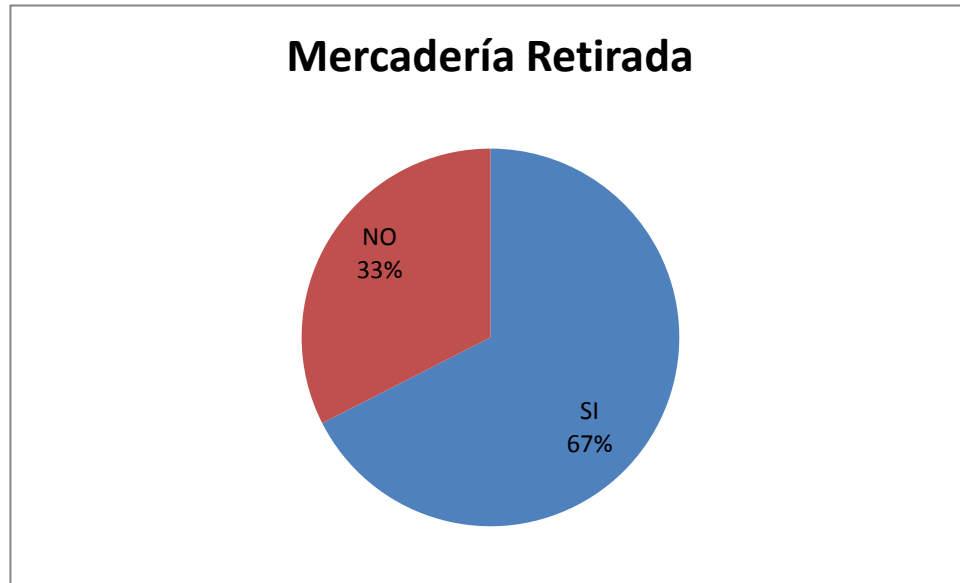


Figura 22. Porcentaje de empresas que han recibido una respuesta rápida al retiro o entrega de mercadería.

Andrés Tello,2011.

Análisis

De las 40 empresas encuestadas, 27 empresas, correspondientes al 67%, respondieron que si se les ha cumplido con el retiro de mercadería de sus domicilios o negocios, mientras que 13 empresas, correspondientes al 33%, no se les cumple con el retiro de sus mercaderías, como se muestra en la Figura 22.

Interpretación

Las rutas de retiro de mercadería no siempre son las mismas por lo que hay que definir un recorrido para cada ciudad, ya que las distancias siempre varían.

8) ¿Entre qué hora del día su empresa tiene la mercadería lista para ser retirada?

a)	10 a 12 h	0
b)	12 a 15 h	9
c)	15 a 17 h	17
d)	17 h o más tarde	14
		40

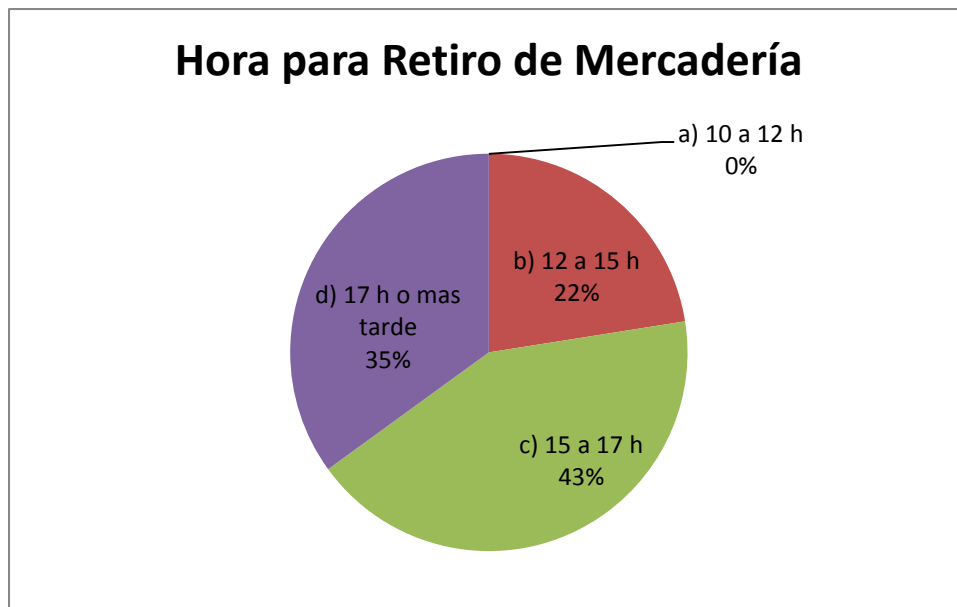


Figura 23. Porcentaje de empresas que tienen lista su mercadería durante el día .

Andrés Tello,2011.

Análisis

De las 40 empresas encuestadas ninguna empresa, correspondiente al 0%, tiene la posibilidad de tener la mercadería lista antes de las 12 del día, mientras que 9 empresas, correspondientes al 22%, tienen la posibilidad de tener la mercadería lista para su retiro desde las 12pm – 15h, otras 17 empresas, correspondiente al 43%, que es la mayoría tiene la mercadería lista desde las 15h -17h del día, mientras tanto que 14 empresas, correspondiente al 34%, tiene su mercadería lista pasadas las 17 horas del día como se muestra en la Figura 23.

Interpretación

Sin la colaboración de los clientes en alistar la mercadería para que sea recogida por nuestra empresa, se hace muy difícil poder cumplir con todo el recorrido ya que algunos clientes hacen esperar más de lo debido.

9) ¿Estaría usted o su empresa de acuerdo en que nosotros fijemos una hora de recolección de su mercadería, para mejorar nuestro servicio?

SI	9
NO	31
	40

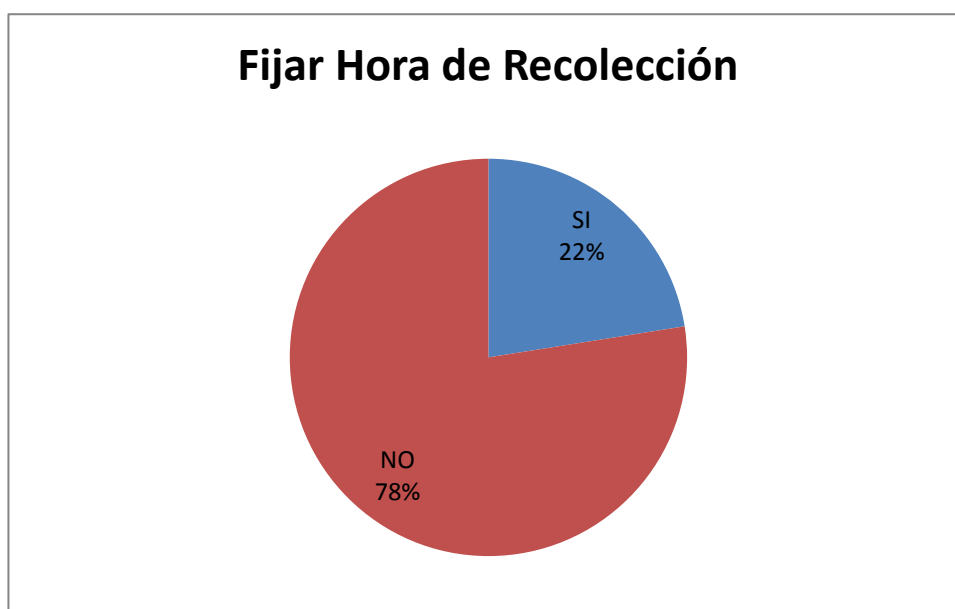


Figura 24. Porcentaje de empresas que están de acuerdo que se les fije una hora de recolección de mercadería.

Andrés Tello,2011.

Análisis

De las 40 empresas encuestadas 9 empresas, correspondientes al 22%, respondieron que si están de acuerdo que nosotros fijemos la hora de recolección de mercadería, mientras que 31 empresas, correspondientes al 78%, no están de acuerdo con que fijemos la hora de recolección de las encomiendas como se muestra en la Figura 24.

Interpretación

Existen algunas empresas que despachan hasta tarde y, en el caso que nuestra empresa ya pasó retirando la mercadería en el horario fijado por nosotros y los clientes no tuvieron lista la mercadería, pero considerando que su envío es urgente, ellos enviarán por otra empresa de transporte.

10) ¿Estaría usted en condiciones de pagar el 15% más de la tarifa que normalmente paga, por la mejora del servicio?

SI	3
NO	37
	40

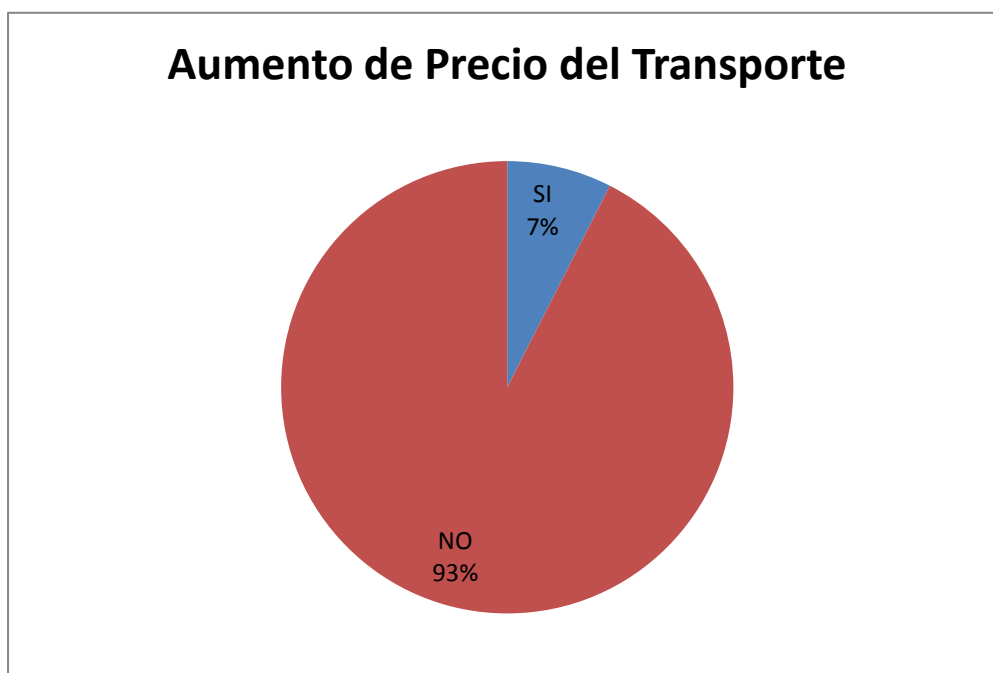


Figura 25. Porcentaje de empresas que están de acuerdo con el aumento de precio en el transporte.

Andrés Tello,2011.

Análisis

De las 40 empresas encuestadas, 3 empresas, correspondientes al 7%, respondieron que si están de acuerdo en el aumento de precio en el envío

de su mercadería, mientras que 37 empresas, correspondientes al 93%, no están de acuerdo con el aumento de precio en el envío de sus mercaderías, como se muestra en la Figura 5.

Interpretación

Podemos concluir que cualquier mejora que debamos hacer en la empresa se la realizará con los recursos que tiene la empresa, para no afectar el precio del transporte de las encomiendas.

4.2.1. CONCLUSIONES

Como podemos destacar en el análisis e interpretación de resultados, la empresa de courier National Cargo Express tiene problemas con la pérdidas, daños y retrasos en la entrega - recepción de mercaderías.

También es evidente que los clientes no tienen horas fijas para que su mercadería sea retirada, obligando a la empresa a adaptar su servicio a las necesidades de ellos.

También se puede concluir en la encuesta que el valor del transporte de la mercadería no puede subir, principalmente porque otras empresas registran precios más bajos.

La falta de indicadores de desempeño en los procesos hace que sea difícil la comparación de resultados.

Por lo anteriormente señalado se puede considerar que es imprescindible elaborar un Sistema Logístico basado en definición de procesos, identificación de funciones e identificación de indicadores claves de gestión. El cubrir con eficacia y eficiencia las rutas señaladas en este trabajo de investigación mejorará de manera efectiva la rentabilidad de la empresa.

4.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Para obtener información se trabajó en la oficina matriz con el objeto de conocer más de cerca sobre la empresa, lo que me permitió determinar qué desempeño tiene el departamento de logística en la organización.

El trabajo realizado también me permitió concluir que la empresa no basa su gestión en procesos, los cuales son necesarios dentro de una organización, por lo que tendría que realizar una reestructura empresarial basada en procesos.

4.3.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE ACUERDO A LA SITUACIÓN ACTUAL

Para analizar en forma sistemática y gráfica la situación actual se procede a levantar el mapa de procesos de la dirección de la empresa National Cargo Express, según se muestra en la Figura 26, la misma que se encuentra estructurada por procesos operativos, estrategias y soportes de apoyo.

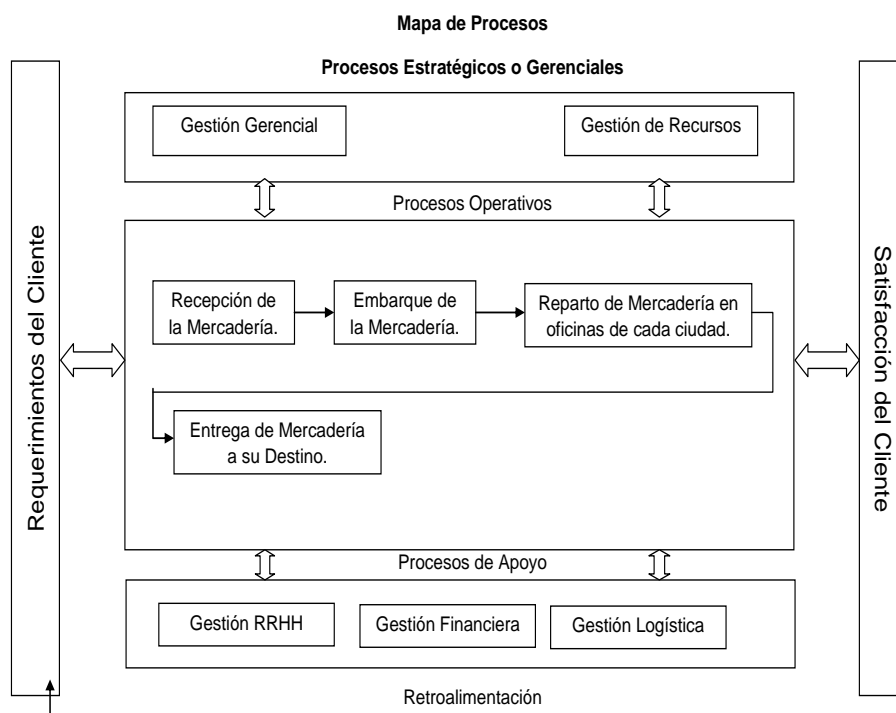


Figura 26. Mapa de procesos de la empresa National Cargo Express.

Andrés Tello, 2011.

Los Procesos Estratégicos están dados por los de Dirección, Planeamiento, Control de la Calidad, Mejoramiento Continuo y Gestión de Recursos, y corresponden a aquellos que determinan las políticas internas y externas, trazan el rumbo del negocio, deciden cuáles son los mercados a los que se dirigen, establecen las metas a cumplirse y realizan el seguimiento y control de las mismas.

Los Procesos de Apoyo deben permitir dotar de los recursos suficientes a los procesos claves permitiéndoles brindar un servicio de alta calidad, estos están dados por RRHH, Financiero, Documentos, Informático, Comunicaciones y Logístico.

4.3.1.1. DISEÑO DE PROCESOS

Para concretar el levantamiento de los procesos actuales de la empresa National Cargo Express y con el conocimiento que no existen procesos, se hizo el levantamiento de las principales actividades que se realizan en la empresa, en el departamento Entrega y Recepción en el día- a día; con la realización de los diagramas de flujo se podrán visualizar los cambios a realizarse para cumplir con nuestro objetivo.

4.3.1.1.1. PROCESO 1: RETIRO DE MERCADERÍA

a) Propósito

Satisfacer las necesidades del cliente en el retiro de la encomienda así como asegurar la selección efectiva del destino y plazo de entrega.

b) Alcance

Este proceso involucra a la recepción de todos los servicios que requieran el retiro de las encomiendas de los domicilios en las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca manejadas por la organización.

c) Responsables

Chofer y Estibador encargados de la recolección de la encomienda: Verificar y aprobar la identidad del remitente y destinatario, plazo de entrega y destino.

Recepcionista: Encargada de notificar al carro recolector de la dirección.

d) Descripción del Proceso

El proceso inicia como se muestra en la Figura 27. Cuando un cliente tiene la necesidad de enviar una encomienda y llama por teléfono solicitando el servicio de retiro de encomiendas desde su domicilio, por lo que recepcionista asigna la unidad que realizará el retiro de la encomienda, indicando la dirección establecida. En esta parte se crea confusión ya que las 2 oficinas de Quito pueden recibir la llamada y enviar al carro hacer el retiro sin previa planificación del recorrido.

Si el chofer conoce la dirección se dirige de inmediato al lugar, en caso de no conocer la dirección pedir a la recepcionista que indique lugares de referencia.

Al llegar recibe la encomienda y verifica que los datos de la guía de remisión estén en relación con las encomiendas enviadas, es preciso establecer la importancia de esta actividad toda vez que una mala capacitación del chofer y ayudante ocasiona que realicen controles posteriores de verificación para asegurar la calidad del servicio.

El ayudante o chofer establece el valor del servicio según los parámetros establecidos (peso, volumen y destino) y solicita al cliente los datos adicionales para poder emitir el documento provisional (guía de retiro de Mercadería) de cargo por la entrega de encomienda, donde se ingresan los datos necesarios para la posterior emisión del documento final.

De ser la modalidad de pago al contado, el chofer o el estibador procede a cobrar el servicio, luego de entregar una copia del documento al cliente, guarda la encomienda en el carro recolector y se dirige al siguiente destino indicado por la recepcionista; en el caso de que ya cumplió con el recorrido el vehículo se dirige a la oficina central para el desembarco de la mercadería y entrega de las guías de retiro de mercadería.

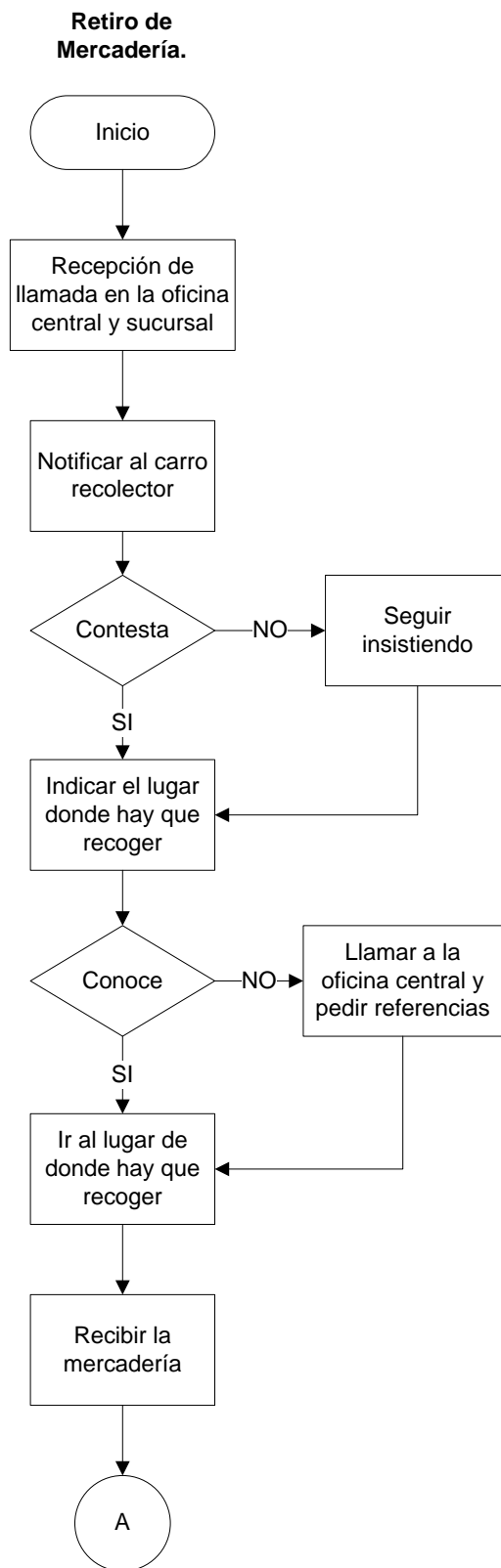


Figura 27. Diagrama de flujo del proceso de retiro de mercadería.

Andrés Tello, 2011.

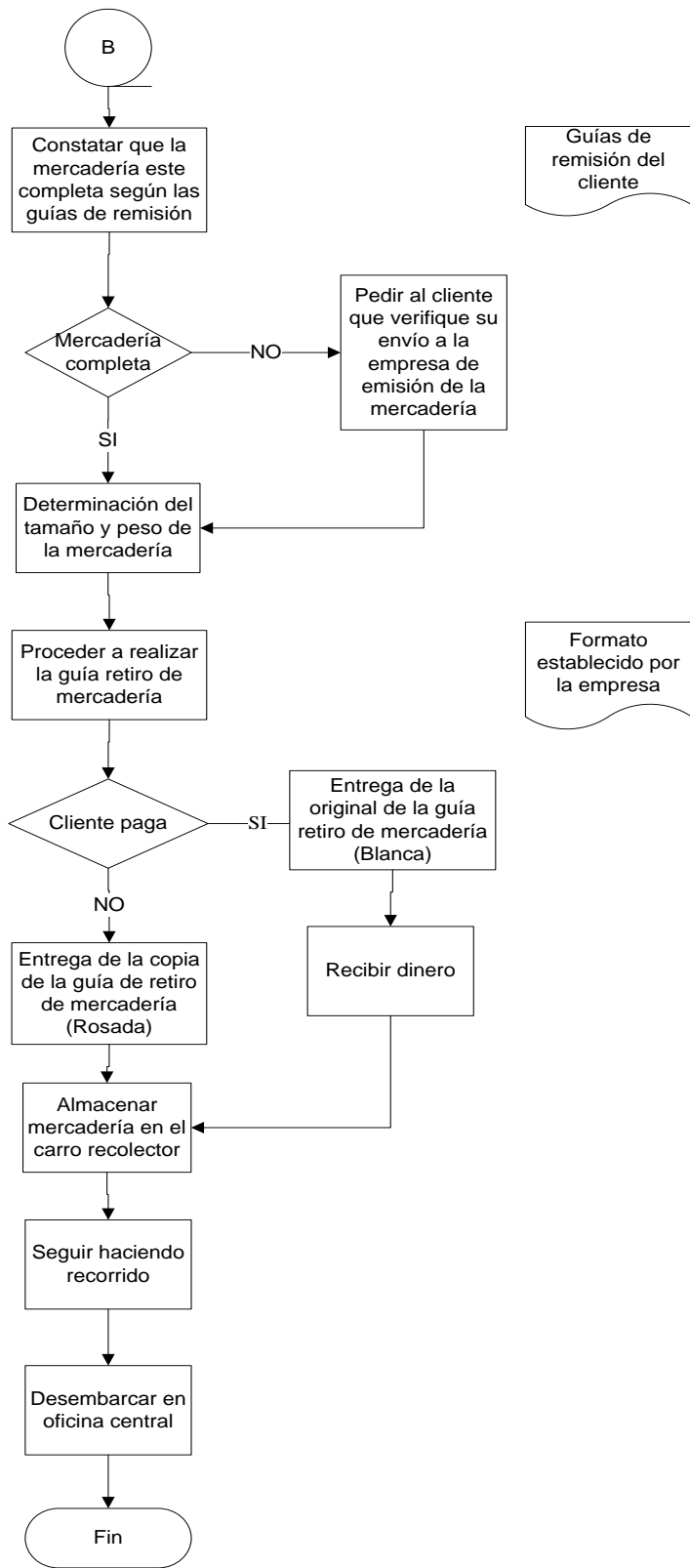


Figura 27. Diagrama de flujo del proceso de retiro de mercadería.

Continuación...

Andrés Tello, 2011.

4.3.1.1.2. PROCESO 2: TRANSPORTAR MERCADERÍA DE LA SUCURSAL A LA OFICINA CENTRAL EN LA CIUDAD DE QUITO

a) Propósito

Transporta la mercadería con su respectiva documentación, de la sucursal a la oficina central.

b) Alcance

Este proceso controla que toda la mercadería trasladada esté completa y con su respectiva documentación, aplica sólo para la ciudad de Quito.

c) Responsables

Chofer: Conduce el carro repartidor y se asegura que la mercadería llegue en buen estado y a tiempo.

Estibador: Sube la mercadería y acomoda en el camión

Recepcionista: Verifica que la mercadería y la documentación vaya completa

d) Descripción del Proceso

El proceso inicia como se muestra en la Figura 28. Cuando se termina la jornada diaria en la oficina sucursal, con lo cual cierra caja, espera que vaya el camión recolector, cuando llega el camión la recepcionista entrega las facturas al estibador y éste comienza a subir la mercadería sin previa verificación de que está completa; una vez acabado de cargar todo lo que se encuentra en la Sucursal al camión, éste es cerrado y se dirige a la oficina central a descargar y entregar la documentación y lo recaudado en el día. Una vez recibida la documentación se vuelven a ingresar todas las guías y facturas realizadas durante el día al sistema.

Transportar mercadería de la sucursal a la oficina central en la ciudad de Quito

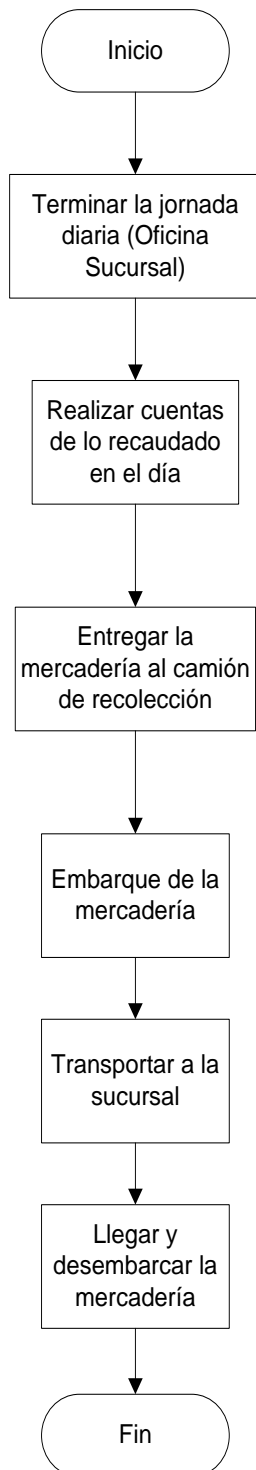


Figura 28. Diagrama de flujo del proceso de transportar mercadería de la sucursal a la oficina central en la ciudad de Quito.

Andrés Tello, 2011.

4.3.1.1.3. PROCESO 3: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA OFICINAS

a) Propósito

Satisfacer las necesidades del cliente en la recepción de encomiendas como en asegurar la selección efectiva del destino y plazo de entrega.

b) Alcance

Este proceso involucra a la recepción de todas las encomiendas recibidas en los centros de atención en las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca manejadas por la organización.

c) Responsables

Recepcionista: Verifica y aprueba la identidad del remitente y destinatario, plazo de entrega y destino. También coloca los precios a los envíos de las encomiendas, así como la forma de pago.

Estibador o Ayudante: Verifica que el precio y la cantidad de la encomienda sea la correcta, también está encargado de la ubicación de la mercadería en el respectivo lugar de destino.

d) Descripción del Proceso

El proceso se inicia como se muestra en la Figura 29. Cuando el cliente tiene la necesidad de enviar una encomienda a cualquiera de los destinos ofrecidos por la empresa y se acerca a cualquier oficina de atención. Luego de realizar su cola para la atención es atendido por la recepcionista. Ella recibe la mercadería y con el apoyo del ayudante constatan que la mercadería esté completa según la guía de remisión.

El precios son establecidos según los parámetros determinados para la mercadería (peso, volumen y destino) y el ayudante procede a clasificarla.

La recepcionista procede a realizar la factura o guía de acuerdo con los convenios que tenga el cliente con la empresa; se piden los datos del remitente y el lugar de destino para ingresar los datos al sistema; en el caso que el envío sea de la modalidad pago al contado, la recepcionista procede a cobrar el servicio y realiza la distribución de documentos emitidos para el cliente.

Se entrega el documento correspondiente según su forma de pago.

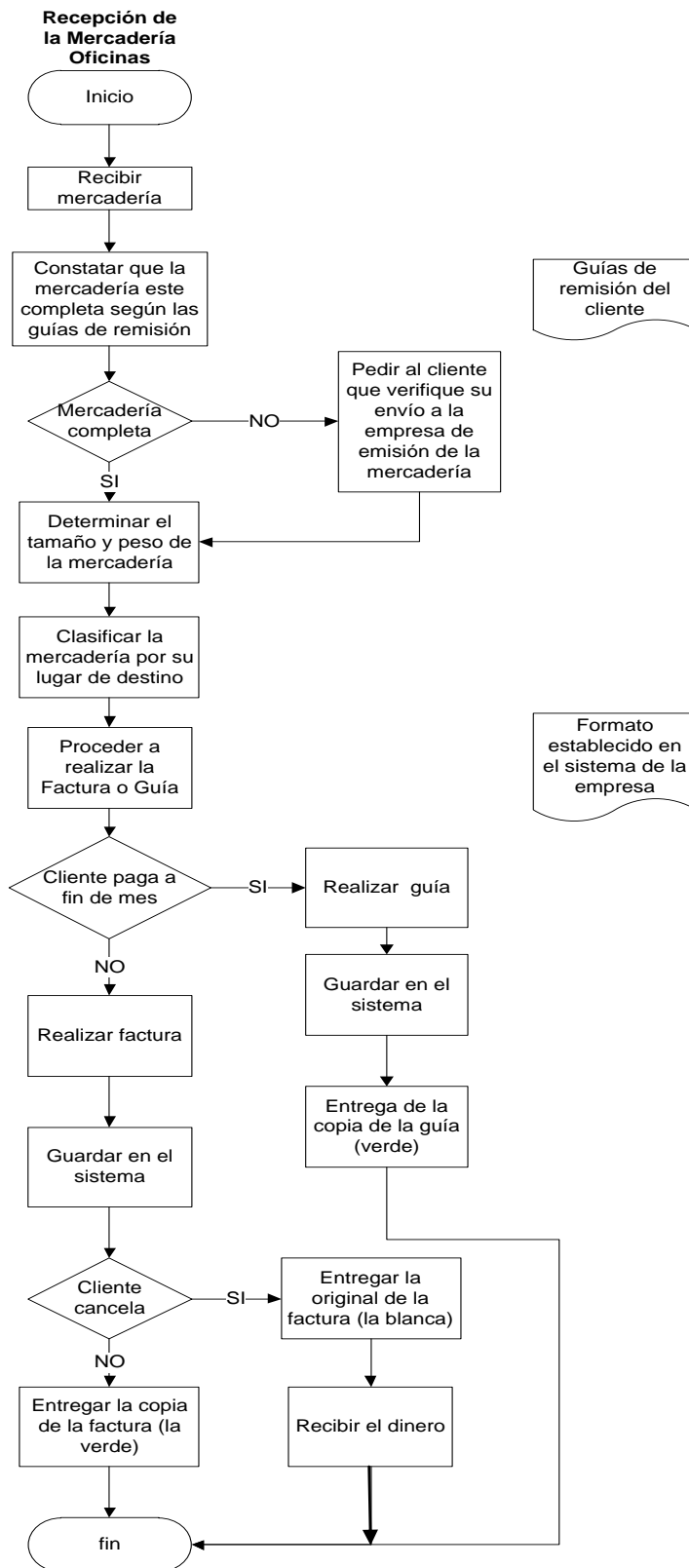


Figura 29. Diagrama de flujo del proceso de recepción de mercadería oficinas.

Andrés Tello, 2011.

4.3.1.1.4. PROCESO 4: EMBARQUE DE MERCADERÍA AL CAMIÓN QUE VIAJA A LAS PROVINCIAS

a) Propósito

Clasificar, ordenar y embarcar de forma adecuada y oportuna todas las encomiendas y la documentación por trasladar para cada unidad de transporte.

b) Alcance

Este proceso controla el embarque efectivo de todas las encomiendas y documentación por trasladar, teniendo en cuenta características particulares de cada envío, por cada unidad de transporte en todas las oficinas de despacho de la empresa.

c) Responsables

Estibador: Verifica la correcta clasificación, ordenamiento y embarque de las encomiendas y documentos recibidos para su respectiva ruta.

Supervisor de Oficina: Verifica la correcta correlación entre las encomiendas y la documentación asignada y realiza la programación y asignación de unidades de transporte y emite documentos de embarque.

d) Descripción del Proceso

El proceso comienza como se muestra en la Figura 30. Cuando el supervisor de oficina designa a cada camión las ciudades de destino, se comienza a subir la mercadería al camión en orden desde la ciudad que es el último punto de destino primero, y así sucesivamente; se colocan las cosas pesadas y grandes en el piso del camión y las cosas livianas y pequeñas encima de las grandes.

Una vez cargado y acomodado todo lo que se encuentra en la bodega al camión, el estibador notifica al supervisor de oficina el cual procede a sacar el reporte diario de todas las guías y facturas realizadas, clasifica los reportes por ciudades de destino y verifica que todas las facturas y guías estén completas, si todo está completo se entregan las guías y facturas al estibador con lo cual culmina este proceso.

**Embarque de Mercadería al Camión
que Viaja a las Provincias**

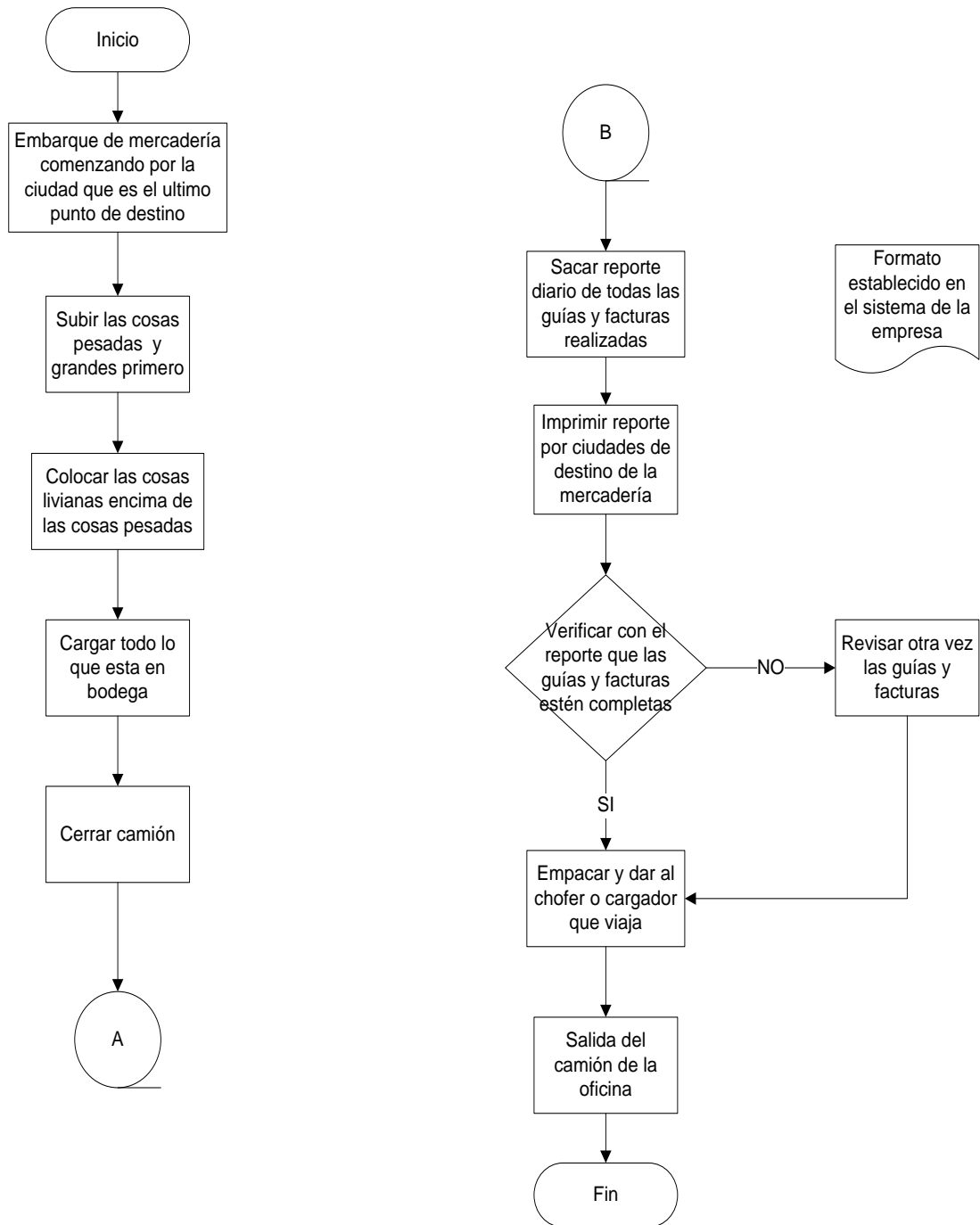


Figura 30. Diagrama de flujo del proceso de embarque de mercadería al camión que viaja a las provincias.

Andrés Tello, 2011.

4.3.1.1.5. PROCESO 5: REPARTO Y RECOLECCIÓN EN LAS OFICINAS DE CADA CIUDAD LATACUNGA, AMBATO, RIOBAMBA Y CUENCA

a) Propósito

Desembarcar las encomiendas junto con sus respectivos documentos, clasificados por tipo de destino y retirar la mercadería en las ciudades para el reparto en otras ciudades con sus respectivos documentos.

b) Alcance

En este proceso se desembarcan las encomiendas y la documentación respectiva. También el transporte de la mercadería a otras ciudades

c) Responsable

Estibador: Bajar la mercadería del camión y entregar las guías, facturas y el reporte de envío al supervisor de oficina.

Supervisor de Oficina: Verificar que toda la mercadería descargada para esa ciudad esté completa, al igual que el número de guías y facturas.

d) Descripción del Proceso

El proceso se inicia como se muestra en la Figura 31. Al llegar la unidad de transporte con las encomiendas a la ciudad de destino, posteriormente se abren las puertas y se procede con la descarga de los bultos, una vez completada la descarga, el estibador entrega las guías y las facturas al supervisor de oficina. En este caso la mercadería ya es responsabilidad de él.

Si existieran encomiendas para la siguiente ciudad de destino, el supervisor de oficina entrega al estibador las guías o facturas de las encomiendas que recolectó, para la siguiente ciudad de destino del camión.

El estibador recibe los documentos y procede a subir las encomiendas al camión verificando que estén completas; una vez terminado de cargar cierra las puertas del camión y se dirige a la siguiente ciudad de destino.

**Reparto y Recolección en las Oficinas de
cada Ciudad Latacunga, Ambato,
Riobamba y Cuenca**

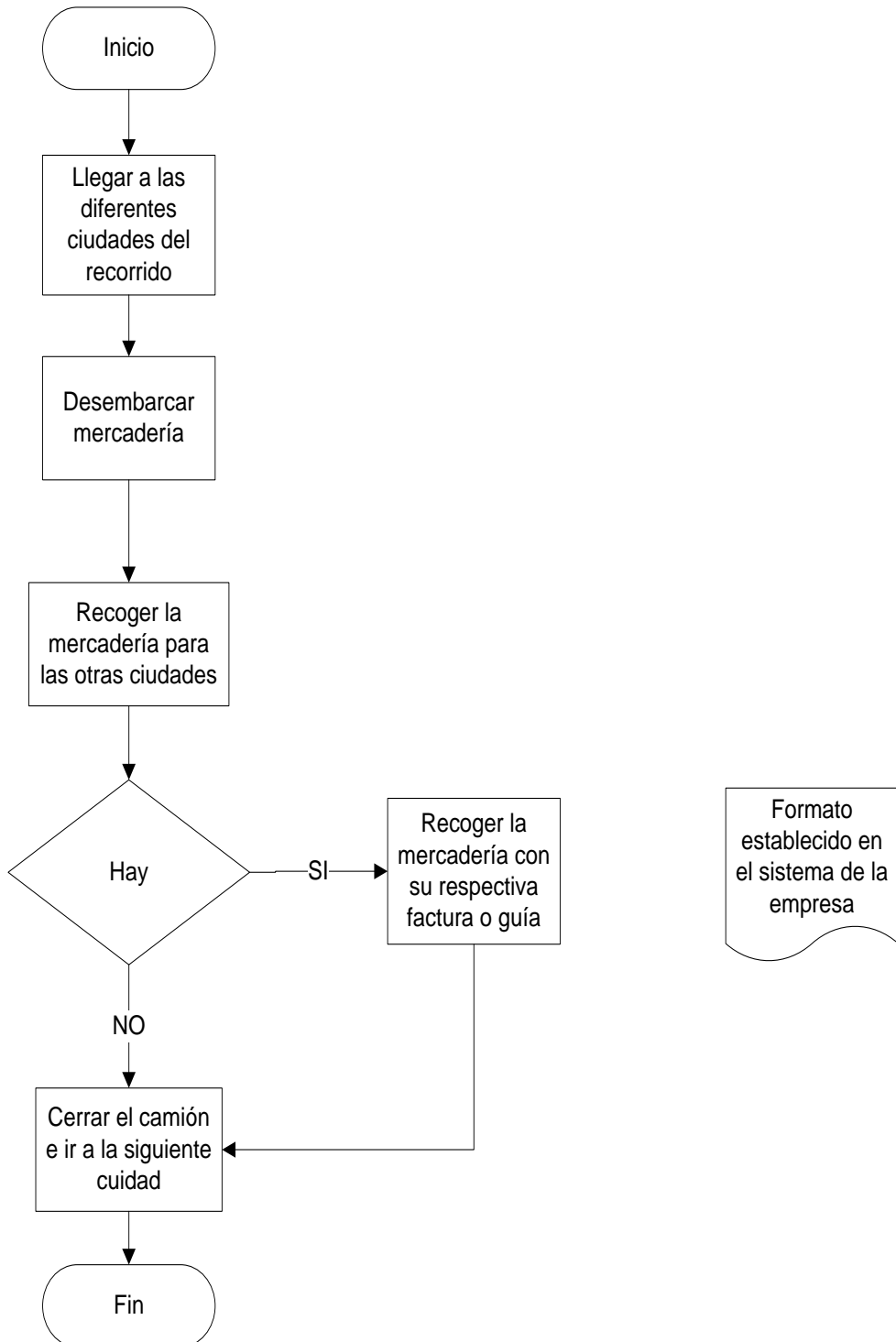


Figura 31. Diagrama de flujo del proceso de reparto y recolección en las oficinas de cada ciudad Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca.

Andrés Tello, 2011.

4.3.1.1.6. PROCESO 6: ENTREGA DE MERCADERÍA A SUS RESPECTIVOS DESTINOS

a) Propósito

Satisfacer las necesidades del cliente con la entrega de la mercadería en los lugares indicados por ellos.

b) Alcance

Este proceso controla la entrega de todas las encomiendas en el lugar de destino fijado por el cliente, verificando la correcta recepción del destinatario.

c) Responsables

Estibador: Se encarga que cargar el carro repartidor, entrega y cerciora que la mercadería ha sido entregada en el lugar correcto.

Chofer: Conduce el carro repartidor y se asegura que la mercadería llegue en buen estado y a tiempo.

Supervisor de Oficina: Asigna las rutas para la entrega de mercadería.

d) Descripción del Proceso

Este proceso inicia como se muestra en la Figura 32. Cuando el camión repartidor de ciudad en ciudad parte, el supervisor de oficina es el encargado de revisar el reporte de envío de mercadería para constatar que tanto las factura, guías y mercadería estén completas, una vez realizado el control entrega las facturas y guías al estibador para que realice la entrega.

El estibador localiza la encomienda y la embarca al carro repartidor con su respectiva guía o factura, y sigue con este procedimiento hasta encontrar toda la mercadería que tiene que ir a entregar.

Una vez que el carro repartidor está cargado con todas las encomiendas de su ruta, se dirige a cada uno de los destinos, en el cual su estibador se baja con la encomienda y su respectivo documento, una vez que el cliente haya verificado que su encomienda está en buen estado, el estibador procede a cobrar en caso que el envío haya sido flete al cobro, caso contrario entrega la copia del documento, que debe estar firmado por la persona que recibe la encomienda en la parte de "recibí conforme". Al terminar el reparto se dirige a la oficina en caso que la recepcionista de la empresa no le envía a hacer retiros.

Entrega de Mercadería a sus Respectivos Destinos

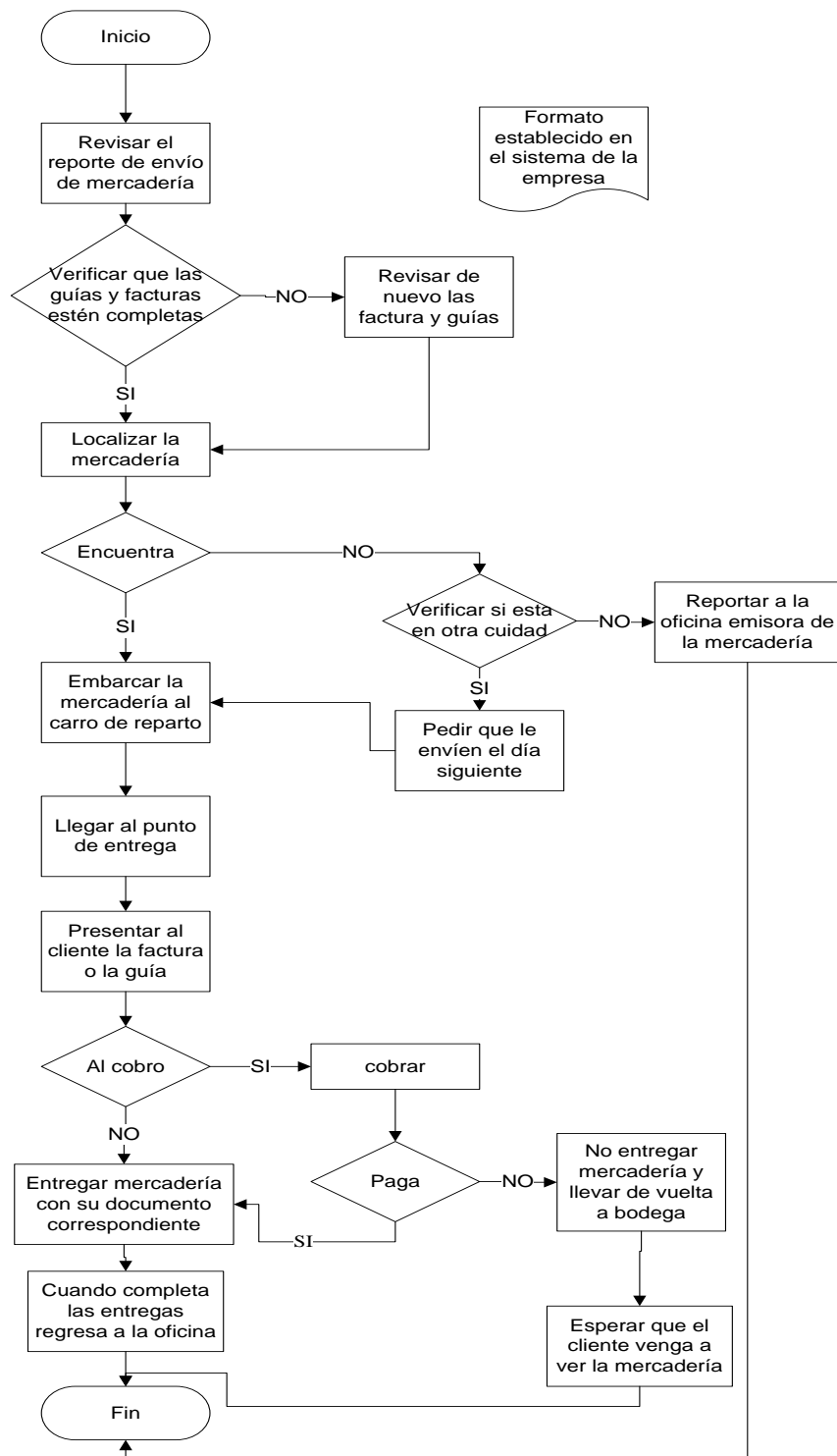


Figura 32. Diagrama de flujo del proceso de entrega de mercadería a sus respectivos destinos.

Andrés Tello, 2011.

4.3.1.2. DISTRIBUCIÓN DE BODEGA

De acuerdo con lo que se observa en la Figura 33, la bodega tiene 2 puertas de acceso, de las cuales una permanece abierta, obstaculizando la salida y entrada de los vehículos. El lugar donde se coloca la mercadería está en desorden.

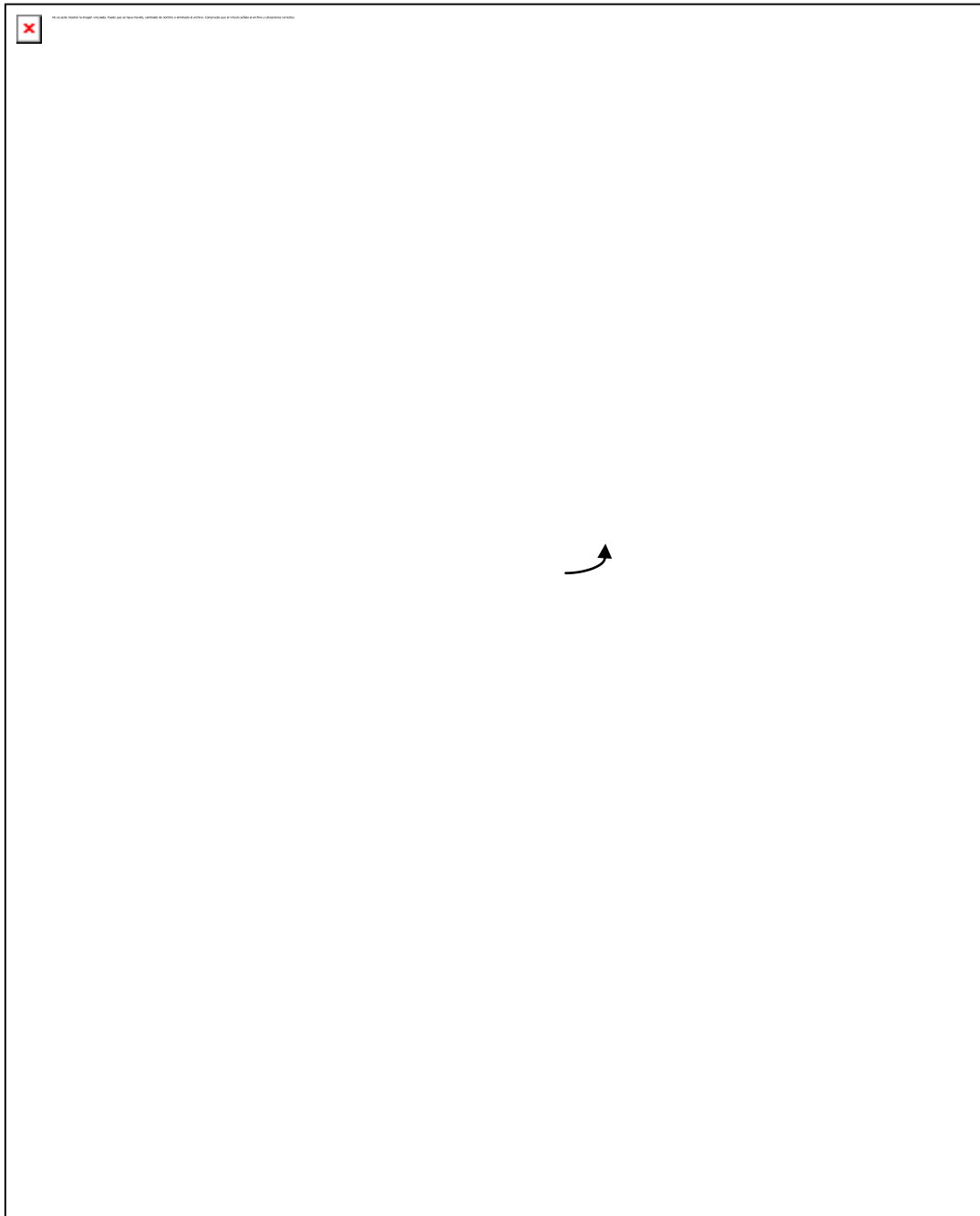


Figura 33. Distribución de la bodega de la empresa National Cargo Express.

Andrés Tello, 2011.

4.3.1.3. INDICADORES DE VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS (ANTES DE LA PROPUESTA)

1. Indicador del Nivel de Servicio (Entregas Dentro de 24 Horas)

Nivel de Servicio, es el tiempo entre la iniciación de un proceso y su finalización (es un indicador basado en el tiempo de velocidad de respuesta).

Unidad = Horas

Tiempo de Entrega Real $\frac{30}{24} \times 100\% = 125\%$

Tiempo de Entrega Establecido 24

$125\% - 100\% = 25\%$

Análisis

El tiempo de entrega de la empresa National Cargo Express Cía. Ltda. es 25% más lento, equivalente a 6 horas adicionales a las 24 horas establecidas como tiempo límite de entrega de la mercadería.

2. Porcentaje de Mercadería Entregada en el Tiempo Previsto

Unidades= Número de Guías y Facturas transportadas

Número de Mercadería Entregada $\frac{2910}{3579} \times 100\% = 81,31\%$

Número Total de Mercadería Transportada 3579

Mercadería no Entregada a Tiempo $3579 - 2910 = 669 \approx 18.69\%$

Análisis

Como se puede observar la empresa cumple con el 81,31 % de entregas, equivalente a 2910 clientes atendidos en un mes, de un universo de 3579, en todas las ciudades a las cuales se ofrece el servicio.

3. Calidad del Transporte (Se refiere también al robo, daños y pérdidas).

Unidad = Número de encomiendas

Cantidad de Mercadería Dañada, Perdida o Robada $\frac{5}{3579} \times 100\% = 0,14\%$

Total de Mercadería Transportada 3579

Análisis

De toda la mercadería enviada en el mes, el 0,14% equivalente a 5 encomiendas son robadas, perdidas o dañadas, de un universo de 3579 envíos, produciendo perjuicio económico y una mala imagen de la empresa.

4. Utilización de la Capacidad de Transportes de la Flota (Un indicador de la eficacia del proceso de planificación del transporte según la capacidad disponible de los vehículos).

Unidad = Toneladas

Capacidad Actual Utilizada de Transporte Flota $\frac{31,2}{35,2} \times 100\% = 88,64\%$

Capacidad Disponible de la Flota. 35.2

Capacidad de Carga	# de Vehículos	Total
Camiones Hino GD= 10 t	2	20,0 t
Camiones Hino FC = 7 t	2	14,0 t
Camioneta = 1,2 t	1	<u>1,2 t</u>
Total de toneladas disponibles		35,2 t

Análisis

En la Empresa se utiliza el 88,64% equivalente a 31,2 toneladas, de un total de 35,2 toneladas de capacidad de carga de todos los camiones.

4.3.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

Con toda la información de los procesos se elaboró el siguiente diagnóstico, con el que podemos observar la situación actual de la empresa y determinar claramente los puntos críticos.

Por el mismo hecho de no existir procesos definidos, no se encontraron los puntos de control en los procesos más importantes, ni tampoco indicadores del desempeño de cada proceso.

1. RETIRO DE MERCADERÍAS

En este proceso se encontró que el documento de retiro de mercadería causaba una demora en la recepción de bodega, debido a que los datos del mismo se duplicaban en la elaboración de la factura. La poca planificación de las rutas de retiro de mercadería ocasionaba que las mismas no sean recogidas.

2. TRANSPORTE DE MERCADERÍA DE LA SUCURSAL A OFICINA CENTRAL

En este proceso observamos que la mercadería al momento de ser embarcada al camión para su transportación no era verificada con las guías para constatar su existencia, otro problema que se presentó fue que la mercadería no era debidamente clasificada por ciudades al momento de ser colocadas en el camión, generando confusión al momento de desembarcar en la oficina central.

3. RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

En este proceso se encontraron falencias en la organización y ubicación de las mercaderías en sus distintos lugares de destino ya que existía confusión con algunas ciudades, también se pudo observar que por la mala ubicación

de la mercadería las mismas se confundían con otras ciudades y generaba pérdida de tiempo en su ubicación.

4. EMBARQUE DE MERCADERÍA A LOS CAMIONES QUE VIAJAN A LAS PROVINCIAS

En este proceso encontramos los siguientes problemas:

1. El desorden de la mercadería en bodega pues no estaba clasificada correctamente por ciudades y según los nombres de las personas a quienes va dirigida.
2. La verificación de la mercadería por medio de la factura es muy demorada porque se debe buscar la mercadería en el desorden anteriormente mencionado.
3. La falta de definición del proceso embarque de mercadería a los camiones.
4. Falta de control en el proceso.

5. REPARTO EN OFICINAS DE CADA CIUDAD QUITO, LATACUNGA, AMBATO, RIOBAMBA Y CUENCA

En este proceso es evidente la falta de control por parte del personal de cada ciudad, sea en la recepción de la mercadería y en el envío.

6. ENTREGA DE MERCADERÍA A SU RESPECTIVO DESTINO

Como resultado de la poca planificación de las rutas de entrega se obtuvieron demoras, pérdidas y confusiones, provocando el descontento de los clientes con el servicio y los consiguientes reclamos.

4.3.3. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS

La empresa National Cargo Express presenta muchos problemas desde el inicio de sus actividades al no existir procesos bien definidos, eso le ocasiona a la empresa actividades que no agregan valor agregado.

Se proponen cambios para de esta forma lograr:

- Disminuir los tiempos de entrega y recepción de mercadería;
- Reducir el número de pérdidas de la mercadería; y,
- Disminuir el inventario de mercadería en cada ciudad.

4.3.3.1. LOGÍSTICA INTEGRADA

En la logística integrada como se muestra en la Figura 34. podemos observar como interactúan cada una de las aéreas de la empresa National Cargo Express.

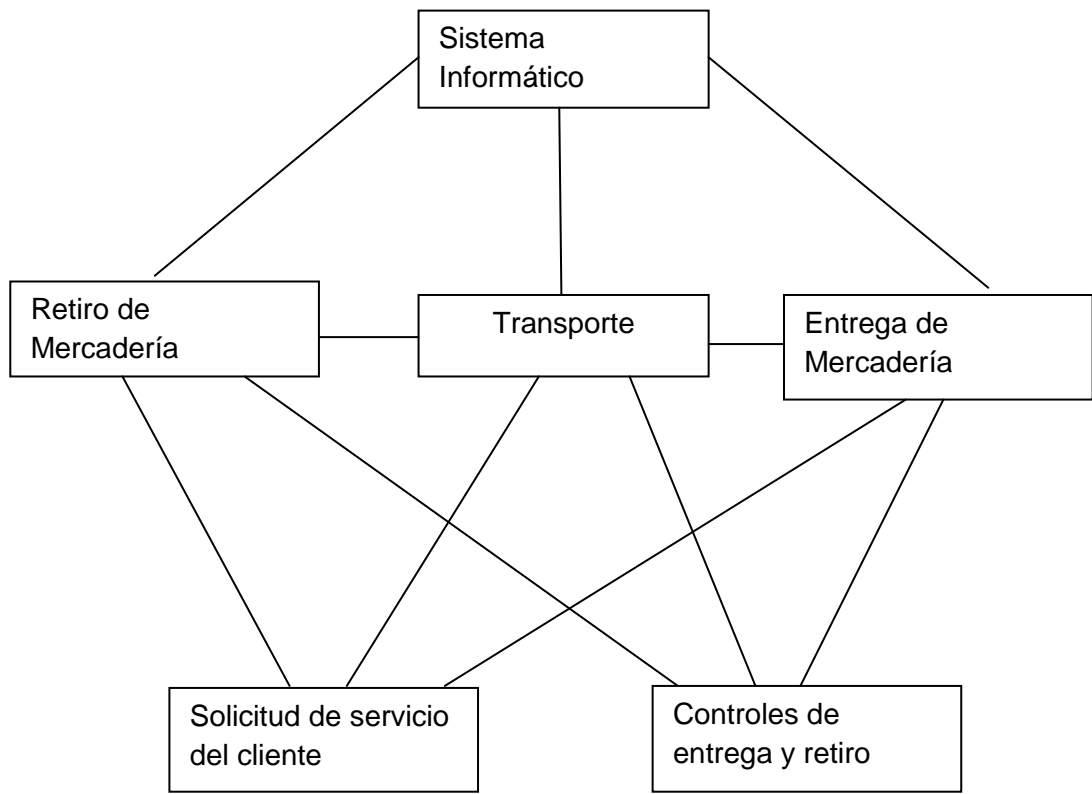


Figura 34. Logística integrada de la empresa National Cargo Express.

Andrés Tello, 2011.

4.3.3.2. DIAGRAMA DE PARETO

Para los cambios que se proponen realizar se aplicará la metodología del Diagrama de Pareto, que nos va a mostrar los “pocos vitales”(lo más importante) que necesitan mayor atención o cambios en su procedimiento para mejorar la gestión de la empresa y llegar a la satisfacción del cliente, de acuerdo con lo que se observa en la Figura 35, en la Tabla 4 y en la Tabla 5.

Tabla 4. Variables de causas y frecuencia con las que se suscitan en la empresa National Cargo Express.

Diagrama de Pareto				
	Causas	F	Importancia	N Sucesos Mensual
a)	Pérdida y Daño de Mercadería	330	33	10
b)	Mala Programación	165	15	11
c)	Atraso en la Entrega	400	20	20
d)	Confundir Mercadería	33	11	3
e)	NO Pago del Flete	30	6	5
f)	NO Conocer Direcciones	60	3	20
g)	Olvido de Mercadería	60	12	5
		1078	100	

Andrés Tello, 2011.

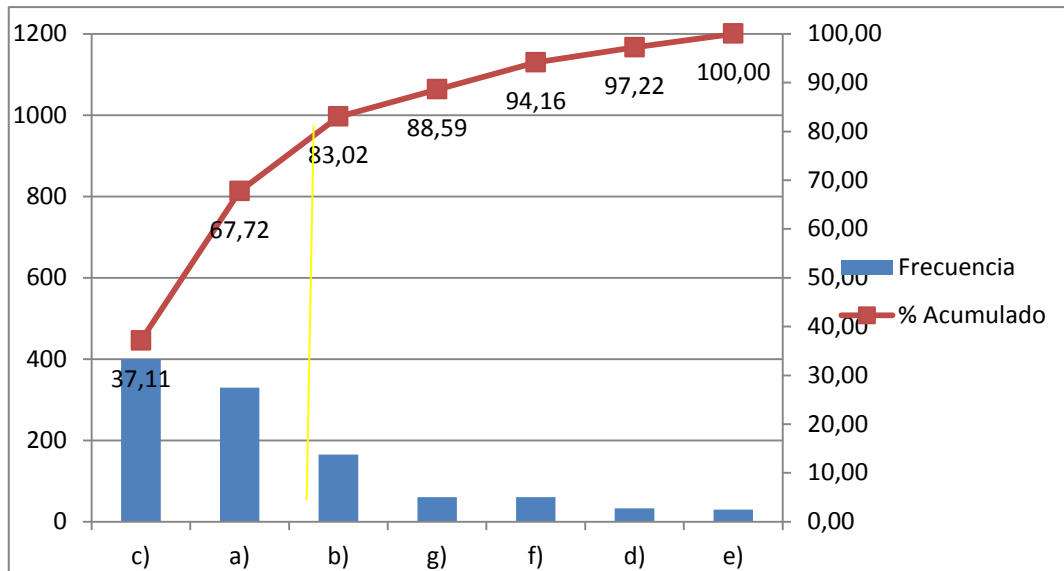


Figura 35. Gráfico de Pareto, muchos triviales y pocos vitales.

Andrés Tello, 2011.

Tabla 5. Análisis de los datos obtenidos en el gráfico de Pareto.

Análisis Diagrama de Pareto		
Causas	Áreas del Problema	Solución
Perdida y daño de mercadería	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Mercadería • Embarque de Mercadería a los camiones • Desembarque de Mercadería en bodega 	Organizar bodega, controles de entrega y recepción de mercadería, capacitación de empleados, designación responsabilidades
Atrasos en la entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro y entrega de mercadería en las ciudades • Olvido o pérdida de la mercadería en camiones 	Crear hojas de ruta, diseñar la ruta optima para cada ciudad, capacitación de empleados, Designación de responsabilidades

Andrés Tello, 2011.

Para los cambios que se desean realizar se aplicará la metodología del Ciclo de Deming, que con sus cuatro pasos permite solucionar los problemas antes identificados en el Diagrama de Pareto. Se comienza con la planificación, con la cual se procede primero a analizar y estudiar los procesos mediante la definición de los objetivos de cada uno de ellos, la recopilación de datos con la investigación más ampliada, el diagnóstico de la investigación, los posibles pronósticos y la planificación de los cambios a realizarse, lo que nos permite apreciar el desempeño de la empresa en el área de recepción y entrega de mercadería.

4.3.3.3. DIAGRAMA DE PROCESOS

A continuación se realizará el cambio de acuerdo a las decisiones tomadas como se muestra en la Figura 36, los mismos que se reflejan en el diseño de los flujos de proceso anteriormente realizados, que interpretan las diferentes actividades que se realizan para agilizar los procesos de la empresa en el área de recepción y entrega de mercadería.

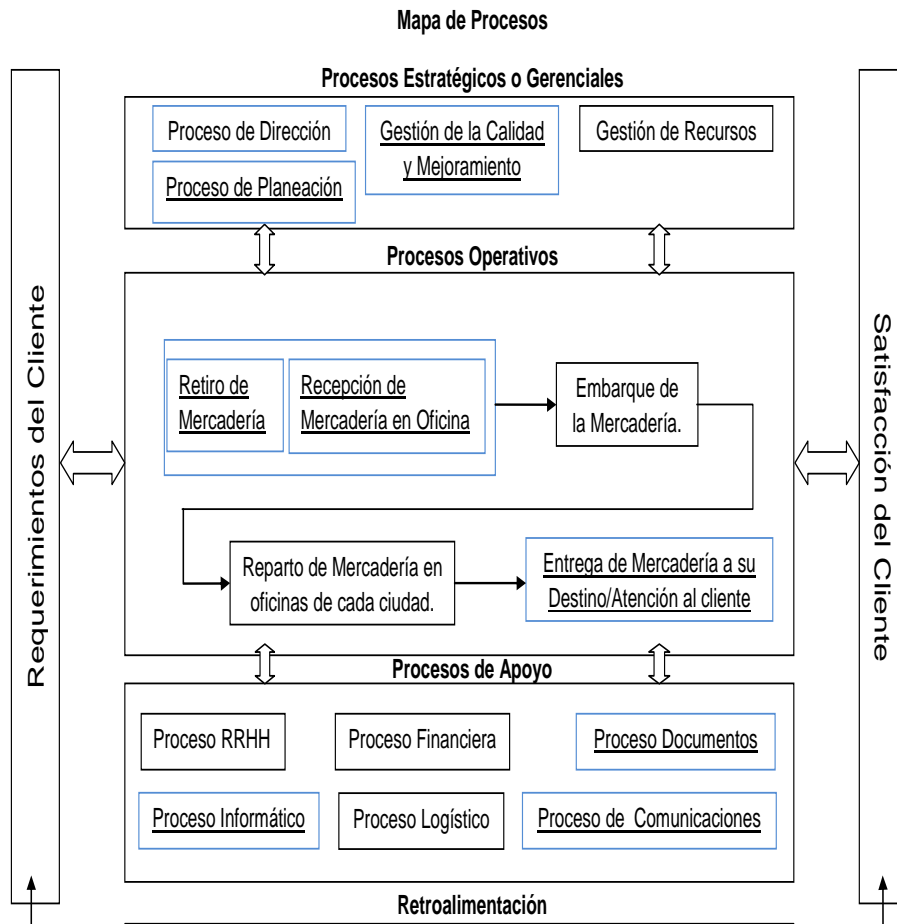


Figura 36. Mapa de procesos de la empresa National Cargo Express.

Andrés Tello, 2011.

Nota: Cambios resaltados con azul y subrayado

4.3.3.4. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA NATIONAL CARGO EXPRESS

Se realizó la caracterización de los procesos para observar cómo interactúan cada uno de los procesos claves en la empresa según se muestra en las Figuras 37, 38, 39,40 y 41.

Proceso:	Atención al Cliente / Recepción de Mercadería				
Subproceso:	Retiro de Mercadería				
Objetivo:	Retirar la mercadería y asegurar la selección efectiva del destino y plazo de entrega			Versión:	1
				Fecha:	18/01/2012
Proveedor: - Fabricas - Personas Particulares	Entrada: - Llamada Telefónica - Mercadería	Descripción: Las llamadas de los clientes son recibidas por la recepcionista quien notifica al Supervisor de Oficina, quien diseña la ruta de recorrido y luego notifica al carro repartidos. El carro se dirige al lugar para retirar la mercadería una vez recibida la encomienda se entrega un guía de retiro de mercadería, la cual es entregada después a la recepcionista.	Salida: - Mercadería Embarcada en camión recolector	Cliente: - Recepción de Mercadería en Oficinas	
Recursos Humanos: - Recepcionista - Chofer - Supervisor de Oficina - Estibador			Registros: - Guía de Retiro de Mercadería - Hoja de Ruta Control de Ruta		
Equipos y Materiales: - Teléfono - Camiones - Computadora - Artículos de Oficina			Indicadores: - Porcentaje de Calidad De Transporte		
Documento:	Procedimiento de Retiro de Mercadería				

Figura 37. Caracterización del proceso de atención al cliente/recepción de mercadería, subproceso retiro de mercadería.

Andrés Tello, 2011.

Proceso:	Atención al Cliente / Recepción de Mercadería				
Subproceso:	Recepción de Mercadería en las Oficinas				
Objetivo:	Recibir la mercadería y asegurar la selección efectiva del destino y el plazo de entrega			Versión:	1
				Fecha:	1/18/2012
Proveedor: - Fabricas - Personas Particulares	Entrada: - Cliente que dejan mercadería en las oficinas de National Cargo Express - Mercadería embarcada en camión recolector	Descripción: El cliente llega a las oficinas de la empresa y mercadería la cual es recibida por el estibador el cual pone el precio según parámetros establecidos en la empresa, luego la recepcionista procede a realizar la factura o guía según se el caso. Una vez realizada la factura o guías se guardan los datos en el sistema de la empresa y es estibador procede a colocar la mercadería en el lugar designado para esa ciudad. Cuando llega el camión recolector el estibador entrega las guías de retiros de mercadería a la secretaria y el supervisor de oficina revisa que la mercadería este completa y se coloca en su respectivo lugar de destino.	Salida: - Mercadería verificada y clasificada en su respectiva ciudad de destino	Cliente: - Embarque de Mercadería al Camión que viaja a las Provincias	
Recursos Humanos: - Recepcionista - Estibador - Supervisor de Oficina			Registros: - Facturas - Guías - Sistema de la empresa		
Equipos y Materiales: - Teléfono - Camiones - Computadora - Artículos de Oficina			Indicadores: - Porcentaje de Calidad De Transporte - Indicador de Nivel de Servicio		
Documento:	Procedimiento de Recepción de Mercadería en las Oficinas				

Figura 38. Caracterización del proceso de atención al cliente/recepción de mercadería, subproceso recepción de mercadería en las oficinas.

Andrés Tello, 2011.

Proceso:	Embarque de Mercadería		
Subproceso:	Embarque de Mercadería al Camión que viaja a las Provincias		
Objetivo:	Embarcar de forma adecuada y oportuna toda la mercadería que se encuentra en bodega	Versión:	1
		Fecha:	18/01/2012
Proveedor: - Recepción de Mercadería en las Oficinas - Retiro de Mercadería	Entrada: - Mercadería verificada y clasificada en su respectivas ciudad de destino	Descripción: Una vez verificada que la mercadería este completa se procede a subir al camión toda la mercadería primero el ultimo destino hasta el primero, una vez cargado el camión el supervisor de oficina verifica que todos los documentos estén completos y entrega al chofer y al ayudante el reporte diario de mercadería de cada provincia y la hoja de control de ruta, con lo cual el camión esta listo para partir.	Salida: - Mercadería embarcada en camión que viaja a provincias
Recursos Humanos: - Estibador - Chofer - Supervisor de Oficina			Cliente: - Reparto y Recolección en las Oficinas de cada Ciudad Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca
Equipos y Materiales: - Artículos de Oficina - Camiones - Computadora			Registros: Guías, Facturas, Hoja de Control de Ruta a Provincias, Reporte Diario
			Indicadores: - Porcentaje Calidad De Transporte - Utilización de Capacidad de la Flota
Documento:	Procedimiento de Embarque de Mercadería al Camión que viaja a las Provincias		

Figura 39. Caracterización del proceso de embarque de mercadería, subproceso embarque de mercadería al camión que viaja a las provincias.

Andrés Tello, 2011.

Proceso:	Reparto de Mercadería en oficinas de cada Ciudad		
Subproceso:	Reparto y Recolección en las Oficinas de cada Ciudad Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca		
Objetivo:	Dejar la mercadería en las oficinas de cada ciudad y retirar encomiendas para otras ciudades	Versión:	1
		Fecha:	18/01/2012
Proveedor: -Embarque de Mercadería	Entrada: - Mercadería embarcada en camión que viaja a provincias	Descripción: Una vez que llega el camión a las ciudades de destino, procese a descargar la mercadería de esa ciudad, verificando con las guía y facturas que toda la mercadería correspondiente a esa ciudad este completa, la recepción de la mercadería lo realiza el Supervisor de Oficina, quien luego firmara la Hoja de Control de Ruta a Provincias y anotara los observaciones su citadas, una vez completada la descarga se cierra el camión y se dirigen a la siguiente ciudad, después el estibador o el chofer del camión enviaran el mensaje de texto a la oficina central para el control de salida del vehículo.	Salida: - Mercadería dejada en bodega de cada ciudad
Recursos Humanos: - Estibador - Chofer - Supervisor de Oficina			Cliente: - Entrega de Mercadería a su Respectivo Destino
Equipos y Materiales: - Artículos de Oficina - Camiones - Computadora			Registros: Guías, Facturas, Hoja de Control de Ruta a Provincias, Reporte Diario
			Indicadores: - Porcentaje Calidad De Transporte - Utilización de Capacidad de la Flota
Documento:	Procedimiento de Reparto y Recolección en las Oficinas de cada Ciudad Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca		

Figura 40. Caracterización del proceso de reparto de mercadería en oficinas de cada ciudad, subproceso reparto y recolección en las oficinas de cada ciudad Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca.

Andrés Tello, 2011.

Proceso:	Entrega de Mercadería a su Destino / Atención al cliente		
Subproceso:	Entrega de Mercadería a su Respectivo Destino		
Objetivo:	Entregar la mercadería completa y en buen estado en su destino final		Versión: 1 Fecha: 18/01/2012
Proveedor: - Reparto de Mercadería en oficinas de cada Ciudad	Entrada: - Mercadería dejada en bodega de cada ciudad	Descripción: Una vez desembarcada la mercadería se revisa el reporte diario de mercadería y se verifica que las guías y facturas estén completas, el Supervisor de Oficina diseña la Ruta de entrega, después el chofer y el estibador comienzan a subir la mercadería que va ser entregada en la ruta, una vez cargado procesan a dirigirse a los lugares de entrega, en los cuales entregan la mercadería y hacen firmar el documento de recibí conforme y el de control de ruta, una vez entregado todo el camión regresa a bodega para entregar los documentos y notificar las novedades.	Salida: - Mercadería dejada en bodega de cada ciudad Cliente: - Entrega de Mercadería a su Respectivo Destino
Recursos Humanos: - Estibador - Chofer - Supervisor de Oficina			Registros: Guías, Facturas, Hoja de Control de Ruta, , Reporte Diario
Equipos y Materiales: - Teléfono - Camiones - Computadora - Artículos de Oficina			Indicadores: - # Mercadería Entregada en el Tiempo Previsto - Indicador de Nivel de Servicio
Documento:	Procedimiento de Entrega de Mercadería a su Respectivo Destino		

Figura 41. Caracterización del proceso de entrega de mercadería a su destino/Atención al cliente, subproceso entrega de mercadería a su respectivo destino.

Andrés Tello, 2011.

4.3.3.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.3.3.5.1. PROCESO 1: PROPUESTA DE MEJORA EN EL RETIRO DE MERCADERÍA

ELABORADO: Andrés Tello FIRMA: FECHA: 18/10/2011	REVISADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011	APROBADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011
--	--	--

CONTENIDO:

1. Objeto.
2. Alcance.
3. Referencias.

4. Responsabilidad.
5. Diagrama de Flujo.
6. Procedimiento.

1. Objeto.- Satisfacer las necesidades del cliente en el retiro de la encomienda, así como asegurar la selección efectiva del destino y plazo de entrega.

2. Alcance.- Este proceso involucra a la recepción de todos los servicios que requieran el retiro de la encomienda del domicilio del cliente en las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca, manejadas por la organización.

3. Referencias.-

Bibliográficas.

Normas de Seguridad.

Federación Nacional de Transportistas.

4. Responsables

Chofer y Estibador encargados de la recolección de la encomienda: Verificar y aprobar la identidad del remitente y destinatario, plazo de entrega y destino.

Recepcionista: Encargada de notificar al carro recolector de la dirección.

Supervisor de Oficina: Encargado de realizar el diseño de la ruta para el retiro de la mercadería.

5. Diagrama de Flujo

Para facilitar la comprensión del diagrama de flujo se desarrolló un formato tal como se indica en la Figura 42.

Proceso		Retiro de Mercadería					
Revisado por:	Gerente General	Aprobado por:	Gerente General	Nº De Revisión:	1	Fecha de Vigencia:	15/11/2011
Objetivo:	Asegura que la mercadería sea Retirada a tiempo y completa.			Alcance:	Cumplir con todos los retiros de mercadería en las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca.		
Responsable:	Supervisor de Oficina, Recepcionista, Chofer, Estibador.			Registro:	Hoja Control de Ruta, Guía Retiro de Mercadería, Diseño de ruta Optima.		
Flujograma				Actividad	Responsable	Comentarios	
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[Recepción de llamada en oficinas] 1 --> 2[Notificar del lugar de retiro a la oficina central] 2 --> 3[Oficina central hacer el diseño de ruta de recorrido] 3 --> 4[Notificar al carro recolector] 4 --> 5{Contesta} 5 -- NO --> 5a[Seguir insistiendo] 5 -- SI --> 6[Indicar el lugar donde hay que recoger] 5a --> 6 6 --> 7{Conoce} 7 -- NO --> 7a[Llamar a la oficina central y pedir referencias] 7 -- SI --> 8[Ir al lugar de donde hay que recoger] 7a --> 8 8 --> 9[Recibir la mercadería] 9 --> A((A)) </pre>							
1	Recepción de llamada en oficinas	1	Recepcionista	Recibe los datos de donde hay que retirar la mercadería.			
2	<u>Notificar del lugar de retiro a la oficina central</u>	2	Recepcionista	Avisa a Oficina Central de los retiros por realizar.			
3	<u>Oficina central hacer el diseño de ruta de recorrido</u>	3	Supervisor de Oficina	Se encarga de realizar el diseño ruta basándose en el diseño de Ruta optima ya establecida de ruta del recorrido.			
4	Notificar al carro recolector	4	Supervisor de Oficina	Notifica a los Carros el recorrido que van a realizar.			
5	Contesta	5	Chofer, Estibador	Deben contestar sus comunicadores o celulares.			
6	Indicar el lugar donde hay que recoger	6	Recepcionista, Estibador	Indica el lugar de retiro de mercadería al estibador el cual anota en su hoja de ruta.			
7	Conoce	7	Chofer, Estibador	En caso de no conocer deben pedir alguna referencia a la Oficina Central.			
8	Ir al lugar de donde hay que recoger	8	Chofer, Estibador	Dirigirse al lugar de retiro de mercadería.			
9	Recibir la mercadería	9	Estibador	Recibe la mercadería.			

Figura 42. Diagrama de flujo del proceso de retiro de mercadería.

Andrés Tello, 2011.

Nota: Cambios resaltados con azul y subrayado

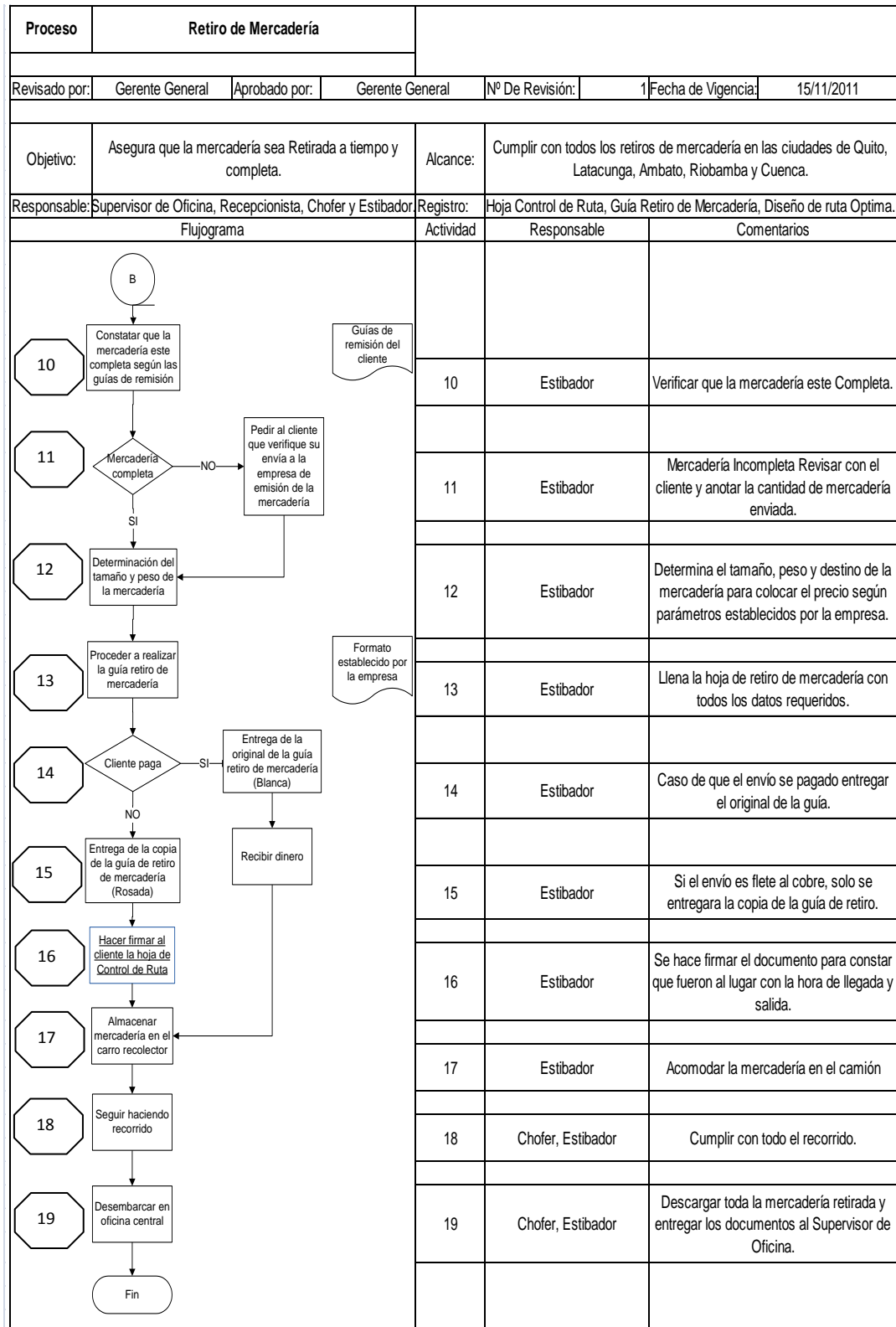


Figura 42. Diagrama de flujo del proceso de retiro de mercadería.

Continuación...

Andrés Tello, 2011.

Nota: Cambios resaltados con azul y subrayado

6. Procedimiento

El proceso inicia cuando un cliente tiene la necesidad de enviar una encomienda y llama por teléfono a cualquiera de nuestras oficinas, solicitando el servicio de retiro de encomiendas desde su domicilio, por lo que recepcionista recibe la llamada, en el caso de Quito la sucursal notifica a la oficina central que ha recibido una llamada para el retiro de mercadería, y notifica al supervisor de oficina quien diseña la ruta de recolección y asigna a las unidades su recorrido para que realice el retiro de la encomienda, indicando la dirección establecida.

Si el chofer conoce la dirección se dirige de inmediato al lugar, en caso de no conocer la dirección solicita al supervisor de oficina que indique lugares de referencia.

Al llegar recibe la encomienda y verifica que los datos de la guía de remisión estén en relación con las encomiendas enviadas, es preciso establecer la importancia de esta actividad toda vez que una mala capacitación del chofer y ayudante ocasiona que realicen controles posteriores de verificación para asegurar la calidad del servicio.

El ayudante o chofer establece el valor del servicio según los parámetros establecidos (peso, volumen y destino) y solicita al cliente los datos adicionales para poder emitir el documento provisional (Guía de Retiro de Mercadería como se muestra en el Anexo IV) de cargo por la entrega de encomienda, donde se ingresan los datos necesarios para la posterior emisión del documento final.

De ser la modalidad de pago al contado, el chofer o el estibador procede a cobrar el servicio y entregar una copia del documento al cliente y le hace firmar la hoja de control de ruta, luego guarda la encomienda en el carro recolector y se dirige al siguiente destino indicado por supervisor de oficina; en el caso de que ya cumplió con el recorrido, el vehículo se dirige a la oficina central para el desembarco de la mercadería, entrega de las guías de retiro de mercadería y entrega del valor recaudado.

4.3.3.5.2. PROCESO 2: PROPUESTA DE MEJORA PARA TRANSPORTAR MERCADERÍA DE LA SUCURSAL A LA OFICINA CENTRAL EN LA CIUDAD DE QUITO

ELABORADO: Andrés Tello FIRMA: FECHA: 18/10/2011	REVISADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011	APROBADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011
--	--	--

CONTENIDO:

1. Objeto.
2. Alcance.
3. Referencias.
4. Responsabilidad.
5. Diagrama de Flujo.
6. Procedimiento.

1. Objeto.- Transporta la mercadería con su respectiva documentación de la sucursal a la oficina central.

2. Alcance.- Este proceso controla que toda la mercadería trasladada esté completa y con su respectiva documentación, aplica únicamente para la ciudad de Quito.

3. Responsables

Chofer: Conduce el carro repartidor y se asegura que la mercadería llegue en buen estado y a tiempo.

Estibador: Sube la mercadería, acomoda en el camión y ayuda a la recepcionista.

Recepcionista: Verifica que la mercadería y la documentación vayan completas.

4. Referencias

Bibliográficas.

Normas de Seguridad.

Federación Nacional de Transportistas.

5. Diagrama de Flujo

Para facilitar la comprensión del diagrama de flujo se desarrolló un formato como se muestra en la Figura 43.

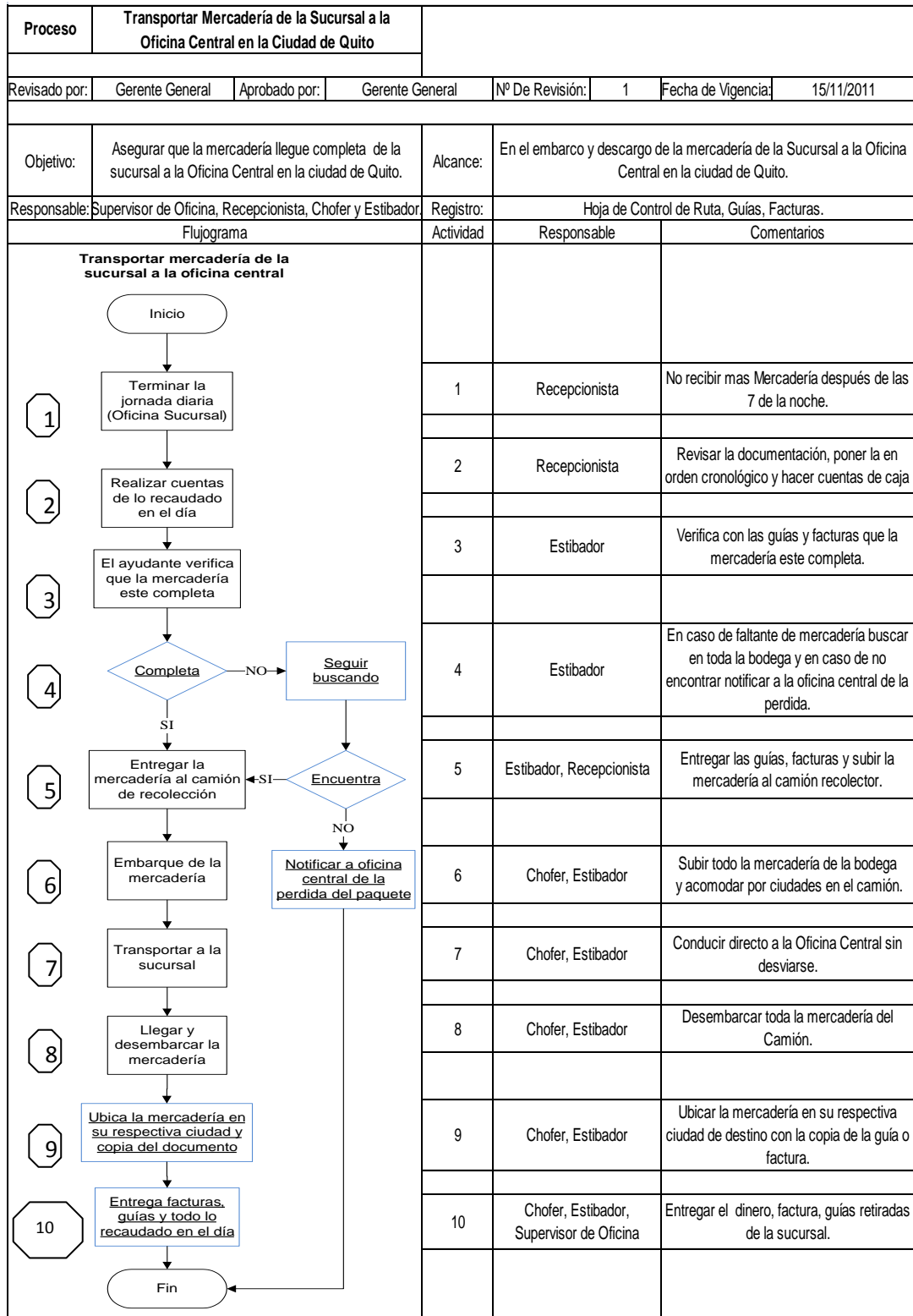


Figura 43. Diagrama de flujo del proceso transportar mercadería de la sucursal a la oficina central en la ciudad de Quito.

Andrés Tello, 2011.

Nota: Cambios resaltados con azul y subrayado

6. Descripción del Proceso

El proceso inicia cuando se termina la jornada diaria en la oficina sucursal, se cierra caja y el estibador ayuda a verificar con las guías, tal como se muestra en el Anexo III y con las facturas según se registra en el Anexo II que toda la mercadería esté completa y separada correctamente por ciudades; en el caso que no encuentre alguna encomienda tendrá que seguir buscando y de no encontrar notificará a la oficina central de la pérdida del paquete, todo esto se hará mientras espera que vaya el camión recolector. En el momento que llega el camión la recepcionista entrega las facturas al estibador y éste comienza a subir la mercadería previamente verificada; una vez que se acaba de cargar en el camión todo lo que se encuentra en la oficina, se cierra y dirige a la oficina central a descargar y colocar la mercadería en su respectiva ciudad de destino, con la respectiva copia del documento, a entregar la documentación y la recaudación del día. Para evitar volver a ingresar las guías o facturas realizadas durante en día en la oficina Sucursal, el programa de la empresa deberá ser conectado a internet para que el sistema se actualice en tiempo real y trabaje en línea.

4.3.3.5.3. PROCESO 3: PROPUESTA DE MEJORA EN LA RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN LAS OFICINAS

ELABORADO: Andrés Tello FIRMA: FECHA: 18/10/2011	REVISADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011	APROBADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011
--	--	--

CONTENIDO:

1. Objeto.
2. Alcance.
3. Referencias.
4. Responsabilidad.
5. Diagrama de Flujo.
6. Procedimiento.

1. **Objeto.-** Satisfacer las necesidades del cliente en la recepción de encomiendas y asegurar la selección efectiva del destino y plazo de entrega.

2. **Alcance.-** Este proceso involucra a la recepción de todas las encomiendas recibidas en los centros de atención en las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca, manejadas por la organización.

3. Referencias

Bibliográficas.

Normas de Seguridad.

Federación Nacional de Transportistas.

4. Responsables

Recepcionista: Verifica y aprueba la identidad del remitente y destinatario, plazo de entrega y destino. También coloca los precios a los envíos de las encomiendas.

Estibador: Verifica que el precio y la cantidad de la encomienda sea la correcta, también está encargado de la ubicación de la mercadería en el respectivo lugar de destino.

5. Diagrama de Flujo

Para facilitar la comprensión del diagrama de flujo se desarrolló un formato que consta en la Figura 44.

Proceso	Recepción de Mercadería Oficinas			
Revisado por:	Gerente General	Aprobado por:	Gerente General	
Nº De Revisión:	1	Fecha de Vigencia:	15/11/2011	
Objetivo:	Recibir y documentar la mercadería dejada por el cliente.		Alcance: Se lo realizara en todas las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca.	
Responsable:	Recepcionista, Estibador.		Registro: Guías, Facturas, Sistema de Ingreso de Información.	
Flujograma		Actividad	Responsable	Comentarios
1	Recepcionista	Recibir la mercadería dejada por el cliente.		
2	Estibador, Recepcionista	Verificar con la documentación del clienta y con lo que esta dejando.		
3	Estibador, Recepcionista	Faltante de Mercadería, pedir al cliente que verifique su envío.		
4	Estibador	Poner el precio según parámetros establecidos por la empresa.		
5	Estibador	Ubicar la mercadería en el lugar establecido para cada ciudad de destino.		
6	Recepcionista	Llena las facturas o guías con todos los datos requeridos.		
7	Recepcionista	Realizar guías o factura de acuerdo a los convenios realizados por la empresa que envía con la empresa de Transporte.		
8	Recepcionista	Realizar guías o factura de acuerdo a los convenios realizados por la empresa que envía con la empresa de Transporte.		
9	Recepcionista	Guardar la información en el sistema operativo de la empresa.		
10	Recepcionista	Caso de que el envío se pagado entregar el original de la factura.		
11	Recepcionista	Si el envío es flete al cobre, solo se entregara la copia de la factura.		
12	Estibador	Pegar a la mercadería una copia del Documento.		

Figura 44. Diagrama de flujo del proceso de recepción de mercadería oficinas.

Andrés Tello, 2011.

Nota: Cambios resaltados con azul y subrayado

6. Descripción del Proceso

El proceso inicia cuando el cliente tiene la necesidad de enviar una encomienda a cualquiera de los destinos ofrecidos por la empresa y se acerca a cualquier oficina de atención. Luego de obtener el turno es atendido por la recepcionista. Ella recibe la mercadería y con el apoyo del estibador constatan que la mercadería esté completa según la guía de remisión.

El precio del servicio es registrado según los parámetros establecidos (peso, volumen y destino) y el ayudante procede a clasificar la mercadería en sus respectivas ciudades.

La recepcionista procede a realizar la factura o guía de acuerdo con los convenios que tenga el cliente con la empresa, se solicitan los datos del remitente y el lugar de destino para ingresar los datos al sistema; en el caso que el envío sea en la modalidad de pago al contado, la recepcionista procese a cobrar el servicio y realiza la distribución de documentos emitidos para el cliente.

Se entrega el documento correspondiente según su forma de pago.

Una vez realizada la factura o guía la recepcionista entrega al estibador una copia del documento para que la coloque en la mercadería y así facilitar y agilizar la revisión al momento de ser embarcada.

**4.3.3.5.4. PROCESO 4: PROPUESTA DE MEJORA EN EL EMBARQUE
DE MERCADERÍA AL CAMIÓN QUE VIAJA A LAS
PROVINCIAS**

<p>ELABORADO: Andrés Tello FIRMA: FECHA: 18/10/2011</p>	<p>REVISADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011</p>	<p>APROBADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011</p>
---	---	---

CONTENIDO:

1. Objeto.
2. Alcance.
3. Referencias.
4. Responsabilidad.
5. Diagrama de Flujo.
6. Procedimiento.

1. Objeto.- Clasificar, ordenar, verificar y embarcar de forma adecuada y oportuna todas las encomiendas y su documentación en cada unidad de transporte.

2. Alcance.- Este proceso controla el embarque efectivo de todas las encomiendas y su documentación, teniendo en cuenta las características particulares de cada envío, por cada unidad de transporte, en todas las oficinas de despacho de la empresa.

3. Referencias

Bibliográficas.

Normas de Seguridad.

Federación Nacional de Transportistas.

4. Responsables

Estibador: Verifica la correcta clasificación, ordenamiento y embarque de las encomiendas y documentos recibidos para su respectiva ruta.

Supervisor de Oficina: Verifica la correcta correlación entre las encomiendas y la documentación asignada y realiza la programación y asignación de unidades de transporte y emite documentos de embarque.

5. Diagrama de Flujo

Para facilitar la comprensión del diagrama de flujo se desarrolló un formato como se muestra en la Figura 45.

Proceso	Embarque de Mercadería al Camión que Viaja a las Provincias						
Revisado por:	Gerente General	Aprobado por:	Gerente General	Nº De Revisión:	1	Fecha de Vigencia:	15/11/2011
Objetivo:	Asegurarse que toda la mercadería dejada en bodega sea embarcada en los camiones separadas por su ciudad de destino.			Alcance:	Se lo realizara en el embarque de mercadería en las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca.		
Responsable:	Supervisor de Oficina, Recepcionista, Estibador.			Registro:	Guías, Facturas, Hoja de Control De Ruta a Provincias, Reporte Diario.		
Flujograma				Actividad	Responsable	Comentarios	
<p style="text-align: center;">Embarque de Mercadería al Camión que Viaja a las Provincias</p> <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Verificar[Verificar con las factura o guías que la mercadería este completa] Verificar --> Completo{Completo} Completo -- NO --> Buscar[Buscar la caja o la factura que falte] Completo -- SI --> Embarca[Embarca la mercadería comenzando por la ciudad que es el ultimo punto de destino] Buscar --> Embarca Embarca --> Subir[Subir las cosas pesadas y grandes primero] Subir --> Colocar[Colocar las cosas livianas encima de las cosas pesadas] Colocar --> Cargar[Cargar todo lo que esta en bodega] Cargar --> Cerrar[Cerrar camión] Cerrar --> A((A)) </pre>							
1	2	3	4	5	6	7	
1	Estibador	Verificar que la mercadería este completa antes de ser embarcada.					
2	Estibador	buscar dentro de bodega la caja o documento que falte.					
3	Estibador, Supervisor de Oficina	Mientras es embarcada la mercadería al camión, se revisa que se suba todo.					
4	Estibador	Acomodar las mercadería en el camión.					
5	Estibador	Acomodar las mercadería en el camión.					
6	Estibador, Supervisor de Oficina	Verificar que toda la mercadería este embarcada al camión.					
7	Chofer, Estibador	Verificar que el camión este bien cerrado.					

Figura 45. Diagrama de flujo del proceso de embarque de mercadería al camión que viaja a las provincias.

Andrés Tello, 2011.

Nota: Cambios Resaltados con azul y subrayado.

Proceso	Embarque de Mercadería al Camión que Viaja a las Provincias						
Revisado por:	Gerente General	Aprobado por:	Gerente General	Nº De Revisión:	1	Fecha de Vigencia:	15/11/2011
Objetivo:	Asegurarse que toda la mercadería dejada en bodega sea embarcada en los camiones separadas por su ciudad de destino.		Alcance:	Se lo realizara en el embarque de mercadería en las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca.			
Responsable:	Supervisor de Oficina, Recepcionista, Estibador.		Registro:	Guías, Facturas, Hoja de Control De Ruta a Provincias, Reporte Diario.			
Flujograma			Actividad	Responsable	Comentarios		
<pre> graph TD B((B)) --> 8[8 Sacar reporte diario de todas las guías y facturas realizadas] 8 --> 9[9 Imprimir reporte por ciudades de destino de la mercadería] 9 --> 10{10 Verificar con el reporte que las guías y facturas estén completas} 10 -- NO --> R[Revisar otra vez las guías y facturas] R --> 11[11 Empacar y dar al chofer o cargador que viaja] 10 -- SI --> 11 11 --> 12[12 Entregar hoja de control de ruta de viajes a provincias] 12 --> 13[13 Salida del camión de la oficina] 13 --> Fin((Fin)) </pre>			8	Supervisor de Oficina	Imprimir el reporte diario de guías y facturas realizadas.		
			9	Supervisor de Oficina	Clasificar el reporte diario por ciudades de destino.		
			10	Supervisor de Oficina	Constatar que todo este completo.		
			11	Supervisor de Oficina, Chofer, Estibador	Entregar los documentos.		
			12	Supervisor de Oficina	Entrega la hoja de ruta detallando las ciudades por donde pasara el camión.		
			13	Chofer, Estibador	El camión sale hacer el recorrido indicado.		

Figura 45. Diagrama de flujo del proceso de embarque de mercadería al camión que viaja a las provincias. **Continuación...**

Andrés Tello, 2011.

Nota: Cambios resaltados con azul y subrayado

6. Descripción del Proceso

El proceso comienza cuando el supervisor de oficina entrega las facturas y las guías al estibador para que ubique la mercadería en la bodega y constate que esté completa, esta actividad se realiza hasta el momento de embarcar; si la mercadería está completa el supervisor de oficina designa a cada camión su ciudad de destino y se comienza a subir la mercadería al camión en orden, primero desde la ciudad que es el último punto de destino, y así sucesivamente; se colocan las cosas pesadas y grandes en el piso del camión y las cosas livianas y pequeñas encima de las grandes.

Una vez verificado, cargado y acomodado en el camión todo lo que se encuentra en la bodega, el estibador notifica al supervisor de oficina el término de la tarea, quien procede a sacar el reporte diario de todas las guías como se muestra en el Anexo V y facturas realizadas. Clasifica los reportes por ciudades de destino y verifica que todas las facturas, guías y sus encomiendas estén subidas al camión, si todo está completo entrega al estibador las guías, facturas y la hoja de control de ruta de viajes a provincias, la cual deberá ser llenada cada vez que entran y salen de una ciudad, culminando este proceso.

4.3.3.5.5. PROCESO 5: PROPUESTA DE MEJORA EN EL REPARTO Y RECOLECCIÓN EN LAS OFICINAS DE CADA CIUDAD LATACUNGA, AMBATO, RIOBAMBA Y CUENCA

ELABORADO: Andrés Tello FIRMA: FECHA: 18/10/2011	REVISADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011	APROBADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011
--	--	--

CONTENIDO:

1. Objeto.
2. Alcance.
3. Referencias.
4. Responsabilidad.
5. Diagrama de Flujo.
6. Procedimiento.

1. Objeto.- Desembarcar las encomiendas junto con sus respectivos documentos, clasificar por tipo de destino y retirar mercadería en las ciudades para el reparto en otras ciudades con sus respectivos documentos.

2. Alcance.- Este proceso controla el desembarque efectivo de las encomiendas y la documentación respectiva. También el transporte de la mercadería a otras ciudades.

3. Referencias

Bibliográficas.

Normas de Seguridad.

Federación Nacional de Transportistas.

4. Responsable

Estibador: Baja la mercadería del camión y entrega las guías, facturas y el reporte de envío al Supervisor de Oficina.

Supervisor de Oficina: Verifica que toda la mercadería descargada para esa ciudad esté completa, al igual que el número de guías y facturas.

5. Diagrama de Flujo

Para facilitar la comprensión del diagrama de flujo se desarrolló un formato como se muestra en la Figura 46.

Proceso		Reparto y Recolección en las oficinas de cada Ciudad Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca					
Revisado por:	Gerente General	Aprobado por:	Gerente General	Nº De Revisión:	1	Fecha de Vigencia:	15/11/2011
Objetivo:	Repartir y recoger la mercadería de cada ciudad.		Alcance:	Dejar y retirar la mercadería de la bodega de cada ciudad Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca.			
Responsable:	Supervisor de Oficina, Estibador, Chofer.		Registro:	Guías, Facturas, Hoja de Control de Rutas A Provincias, Reporte Diario.			
Flujograma			Actividad	Responsable	Comentarios		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[Llegar a las diferentes ciudades del recorrido] 1 --> 2[Desembarcar mercadería] 2 --> 3[Revisar con las guías y facturas que la mercadería descargada este completa] 3 --> 4{Completo} 4 -- No --> 4a[Revisar en el camión] 4a --> 5[Recoger la mercadería para las otras ciudades] 4 -- Si --> 5 5 --> 6{Hay} 6 -- SI --> 6a[Recoger la mercadería con su respectiva factura o guía] 6 -- NO --> 7[Cerrar el camión e ir a la siguiente ciudad] 6a --> 7 7 --> 8[Hacer firmar y llenar la hoja de control de Ruta de viajes a provincia] 8 --> Fin([Fin]) </pre>							
1	Llegar a las diferentes ciudades del recorrido	Chofer, Estibador	Enviar mensaje de arribo a ciudad y llenar documento de ruta.				
2	Desembarcar mercadería	Estibador	Bajar la mercadería correspondiente a cada ciudad en la oficina.				
3	Revisar con las guías y facturas que la mercadería descargada este completa	Estibador, Supervisor de Oficina	Verificar que la mercadería y la documentación este completa.				
4	Completo	Supervisor de Oficina, Chofer, Estibador	En caso de que la mercadería no este completa , buscar la encomienda que falta en el camión.				
5	Recoger la mercadería para las otras ciudades	Supervisor de Oficina, Chofer, Estibador	Pedir al encargado de cada ciudad que le informe si hay mercadería para las siguientes ciudades del recorrido.				
6	Hay	Supervisor de Oficina, Chofer, Estibador	En caso de que haya Subir la mercadería con su respectiva documentación.				
7	Cerrar el camión e ir a la siguiente ciudad	Chofer, Estibador	Verificar que todos los seguros estén bien puestos.				
8	Hacer firmar y llenar la hoja de control de Ruta de viajes a provincia	Chofer, Estibador	Llenar hoja de ruta según los requerimientos.				

Figura 46. Diagrama de flujo del proceso de reparto y recolección en las oficinas de cada ciudad Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca.

Andrés Tello, 2011.

Nota: Cambios resaltados con azul y subrayado

6. Descripción del Proceso

El proceso inicia al llegar la unidad de transporte con las encomiendas a la ciudad de destino, posteriormente se abren las puertas y se procede con la descarga de los bultos, realizando un chequeo con las guías y facturas; una vez completada la descarga se verifica que esté completa porque en caso de que la mercadería descargada no esté completa el Estibador procede a buscar en el camión la encomienda faltante.

Si existieran encomiendas para la siguiente ciudad de destino, el Supervisor de Oficina entrega al Estibador las guías o facturas de las encomiendas que él recolectó, para que se transporten a la siguiente ciudad de destino del camión.

El Estibador recibe los documentos y procede a subir las encomiendas al camión verificando que estén completas; una vez terminado de cargar cierra la puertas del camión y procede a firmar conjuntamente con el Supervisor de Oficina la hoja de control de ruta en el caso que no se presenten problemas; en el caso que haya algún inconveniente lo anotará en la parte de observaciones e igualmente lo firmarán los dos para continuar el viaje a la siguiente ciudad de destino.

4.3.3.5.6. PROCESO 6: PROPUESTA DE MEJORA EN LA ENTREGA DE MERCADERÍA A SU RESPECTIVO DESTINO

ELABORADO: Andrés Tello FIRMA: FECHA: 18/10/2011	REVISADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011	APROBADO: GERENTE GENERAL FIRMA: FECHA: 20/10/2011
--	--	--

CONTENIDO:

1. Objeto.
2. Alcance.
3. Referencias.
4. Responsabilidad.
5. Diagrama de Flujo.
6. Procedimiento.

1. **Objeto.-** Satisfacer las necesidades del cliente en la entrega de la mercadería en los lugares indicados por ellos.
2. **Alcance.-** Este proceso controla la entrega de todas las encomiendas en el lugar de destino fijado por el cliente, verificando la correcta recepción del destinatario.

3. Referencias

Bibliográficas.

Normas de Seguridad.

Federación Nacional de Transportistas.

4. Responsables

Estibador: se encarga de cargar el carro repartidor, entrega la mercadería cerciorándose que es el lugar correcto.

Chofer: Conduce el carro repartidor y se asegura que la mercadería llegue en buen estado y a tiempo.

Supervisor de Oficina: Asignas las rutas para la entrega de mercadería.

5. Diagrama de Flujo

Para facilitar la comprensión del diagrama de flujo se desarrolló un formato como se muestra en la Figura 47.

Proceso	Entrega de Mercadería a su Respetivo Destino		
Revisado por:	Gerente General	Aprobado por:	Gerente General
Nº De Revisión:	1	Fecha de Vigencia:	15/11/2011
Objetivo:	Entregar la Mercadería al Destino elegido por el cliente.		Alcance: Se lo realizara en todas las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca.
Responsable:	Recepcionista, Estibador.		Registro: Guías, Facturas, Hoja de Control de Ruta, Diseño de ruta Optima.
Flujograma		Actividad	Responsable
			Comentarios
1	Supervisor de Oficina	Recibir el reporte diario de mercadería.	
2	Supervisor de Oficina	Revisar que las guías y facturas estén completas.	
3	Supervisor de Oficina	Realizar el diseño ruta basándose en el diseño de Ruta optima ya establecida de ruta del recorrido.	
4	Estibador, Supervisor de Oficina	Buscar en bodega con las guías o factura la mercadería.	
5	Estibador, Supervisor de Oficina	En caso de no encontrar, verificar en las otras ciudades.	
6	Chofer, Estibador	Subir toda la mercadería que va ser entregada en la ruta.	
7	Chofer, Estibador	Encontrar el lugar de entrega de la mercadería.	
8	Estibador	Verificar que la persona que recibe este de acuerdo con el documento.	
9	Estibador	La factura es al cobro, se cobra y hace firmar, se entrega el documento original. El no pago se retira la mercadería y devuelve a oficina.	
10	Estibador	Si no es al cobro, se entrega la mercadería y se hace firmar en recibi conforme, se entrega la copia del documento.	
11	Estibador	Se hace firmar hoja de ruta al cliente y se llena todos los requisitos.	
12	Chofer, Estibador	Una vez completado todo el recorrido se regresa a la oficina.	

Figura 47. Diagrama de flujo del proceso de entrega de mercadería a su respectivo destino.

Andrés Tello, 2011.

Nota: Cambios resaltados con azul y subrayado

6. Descripción del Proceso

Este proceso inicia cuando el camión repartidor de ciudad en ciudad parte, el Supervisor de Oficina es el encargado de revisar el reporte de envío de mercadería para constatar que las facturas, guías y mercaderías estén completas, una vez verificado que todo está completo, diseña la ruta de recorrido según su conocimiento de la ciudad en la que va entregar la mercadería, recorriendo desde el lugar más cercano a la oficina hasta el más lejano, luego entrega las facturas y guías al Estibador.

El Estibador localiza la encomienda y la embarca en el carro repartidor con su respectiva guía o factura, y sigue con este procedimiento hasta encontrar toda la mercadería que tiene que ir a entregar.

Una vez que el carro repartidor está cargado con todas las encomiendas de su ruta, se dirige a cada uno de los destinos, donde el Estibador se baja con la encomienda y su respectivo documento; después que el cliente verifica que su encomienda está en buen estado, el Estibador procede a cobrar en el caso que el envío haya sido "flete al cobro", caso contrario entrega la copia del documento que debe estar firmado por la persona que recibe la encomienda en la parte de "recibí conforme". También tendrá que llenar la hoja de ruta y hacer firmar al cliente, documento que será revisado por el Supervisor de Oficina para constatar que toda la mercadería fue entregada.

Al terminar el reparto se dirige a la oficina siempre y cuando la recepcionista de la empresa no le envía a realizar nuevos retiros.

4.3.3.6. DISEÑO DE BODEGA

El diseño debe contemplar la asignación de espacios para depositar la carga en forma ordenada y segura, tener una adecuada señalización de los espacios designados para cada ciudad y facilitar la ubicación de las mercaderías como se muestra en la Figura 48. Se habilita la utilización de la otra puerta para permitir un óptimo y seguro flujo de los carros.

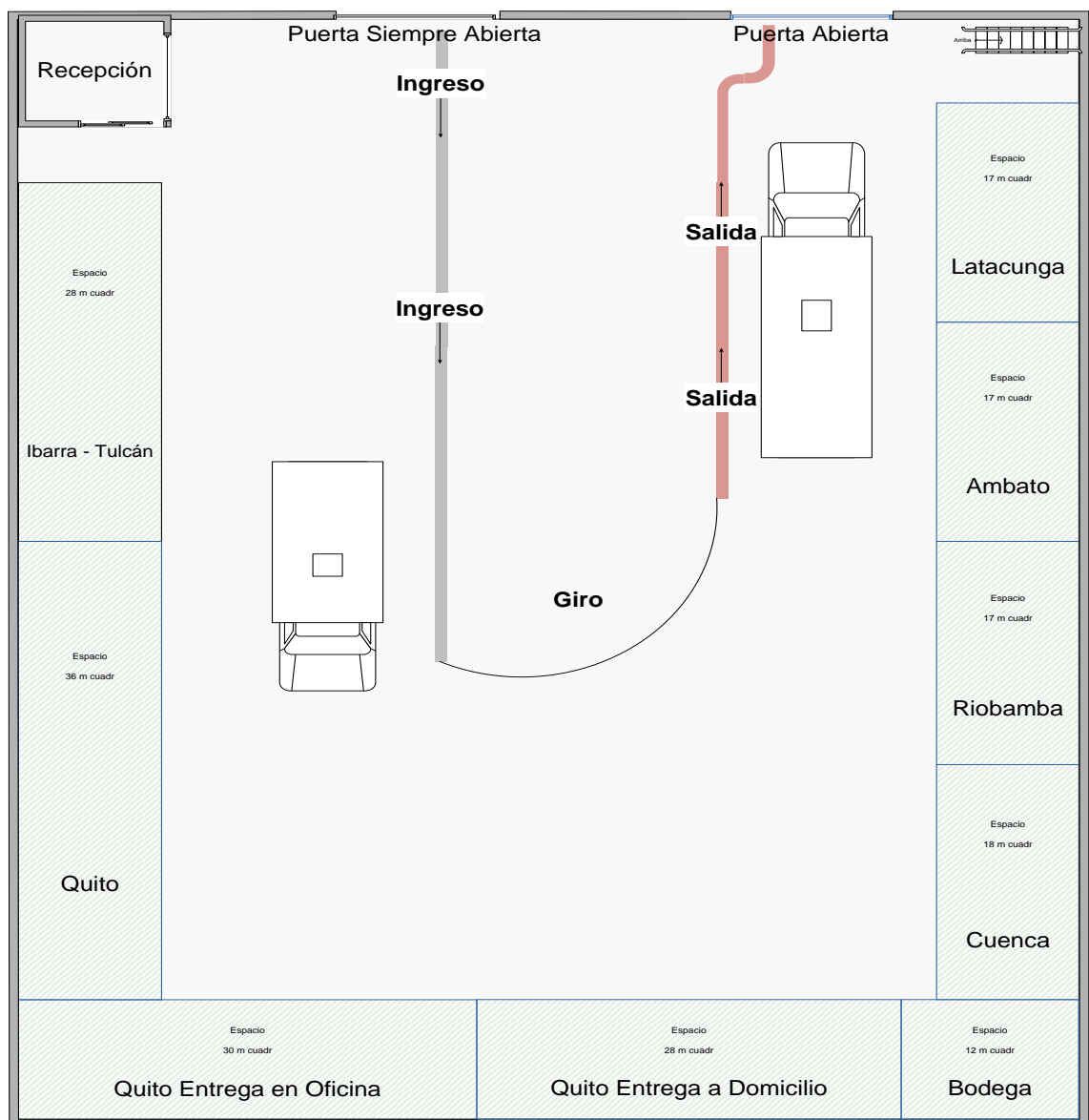


Figura 48. Distribución de la bodega de la empresa National Cargo Express.

Andrés Tello, 2011.

Nota: Cambios resaltados con azul

4.3.3.7. HOJAS DE CONTROL DE RUTA

Para el control de los procedimientos de retiro y entrega se diseñó una hoja de control de ruta dentro de cada ciudad y una hoja de control de ruta de ciudad a ciudad, en esta hoja se añadirá el ítem de hora de envío de mensaje de texto como se muestra en la Figura 49, el cual será verificado en el hunter. Esto nos ayudará a constatar la hora de salida y llegada del camión de cada ciudad. Estas hojas nos permitirán controlar y verificar los tiempos de llegada y de salida de cada vehículo y especifican las siguientes características:

- Fecha.
- Placa del camión o carro.
- Nombre del chofer y ayudante.
- Nombre de la empresa o lugar al que se dirige.
- Hora de llegada a la ciudad o lugar de destino.
- Hora de salida de la ciudad o lugar de destino.
- Firma de un representante o encargado del lugar al que se llegó.

Hoja de Control de Ruta Dentro la Ciudad							
Fecha							
Placa del Vehículo							
Nombre del chofer y estibador							
No	Destino	Hora de Llegada	Hora de Salida	Mercadería Entregada	Mercadería Retirada	Nº de bultos	Firma o Sello del Cliente

Figura 49. Formato de hoja de control de ruta dentro la ciudad.

Continuación...

Andrés Tello, 2011.

HOJA DE CONTROL DE RUTA A PROVINCIAS

FECHA: _____
PLACA DEL VEHICULO: _____
NOMBRE DEL CHOFER: _____
NOMBRE DEL AYUDANTE: _____

QUITO

Hora de salida: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

LATACUNGA

Hora de llegada: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

Hora de salida: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

FIRMA ENCARGADO

AMBATO

Hora de llegada: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

Hora de salida: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

FIRMA ENCARGADO

RIOBAMBA

Hora de llegada: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

Hora de salida: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

FIRMA ENCARGADO

CUENCA

Hora de llegada: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

Hora de salida: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

FIRMA ENCARGADO

Figura 49. Formato de hoja de control de ruta fuera de la ciudad.

Continuación...

Andrés Tello, 2011.

4.3.3.8. RUTAS DE ENTREGA Y RETIRO DE MERCADERÍA

Para definir la ruta de entrega de mercadería así como la de retiro dividiremos a las ciudades en dos partes sureste (SE) y suroeste (SO); los puntos de referencia son para la ciudad de Quito la oficina central y para las ciudades de Latacunga, Ambato, Riobamba y Cuenca las oficinas que se encuentran en el lado norte de cada ciudad. Para la ciudad de Quito ocuparemos dos carros para la recolección, dividiendo las rutas para cada uno; y, en las otras ciudades un vehículo. El recorrido comenzará por el lado SE dirigiéndose hacia el SO, y se completa el recorrido regresando de SO a SE. Las entregas comenzarán por la dirección más cercana a la oficina y así sucesivamente hasta llegar al lugar más lejano y al regreso, se vendrá retirando la mercadería desde el lugar más lejano hasta llegar a la oficina, tal como se muestran en las Figuras 50, 51, 52, 53 y 54.

Ciudad de Quito

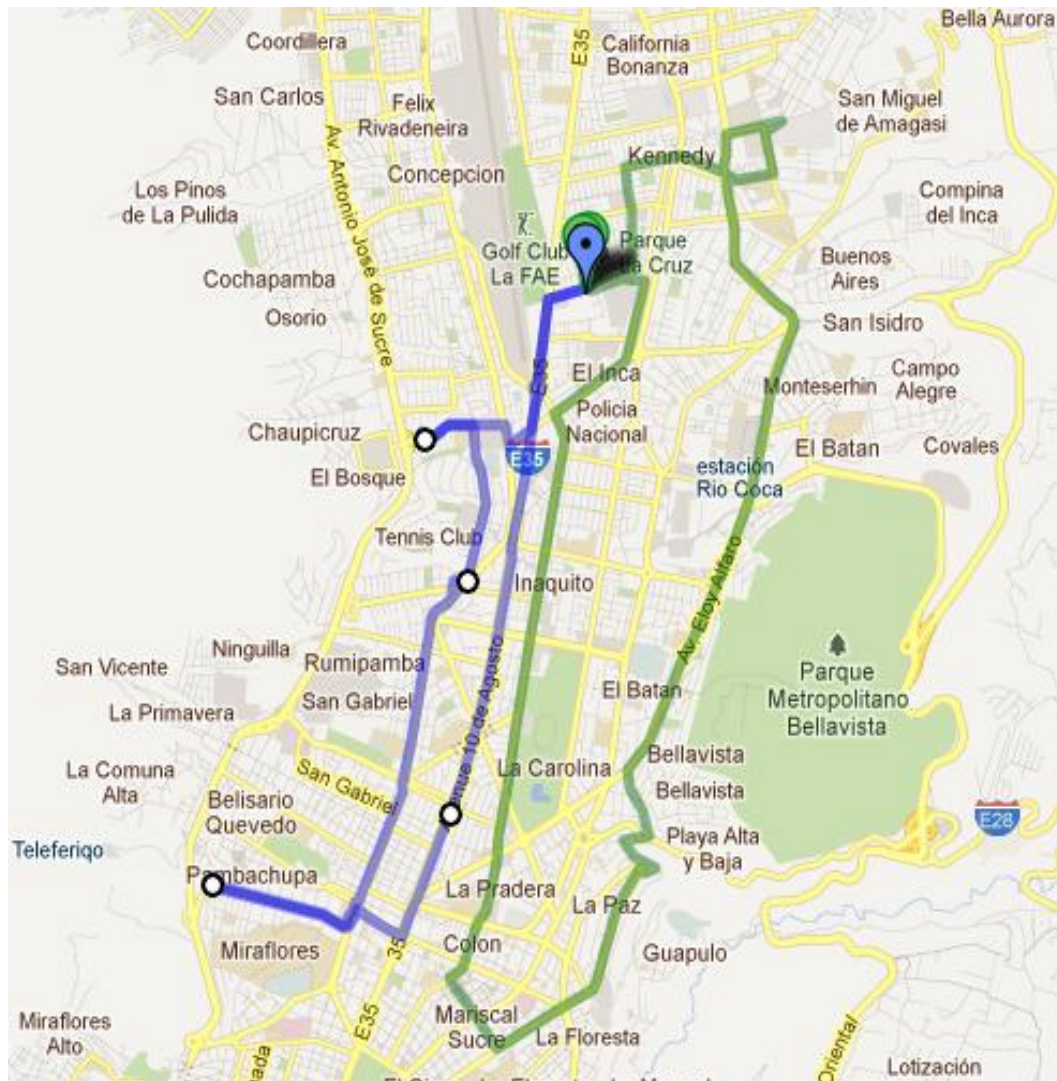


Figura 50. Diagrama de ruta de la ciudad de Quito.

Google Maps, 2011.

Ciudad de Ambato



Figura 52. Diagrama de ruta de la ciudad de Ambato.

Google Maps, 2011.

Ciudad de Riobamba

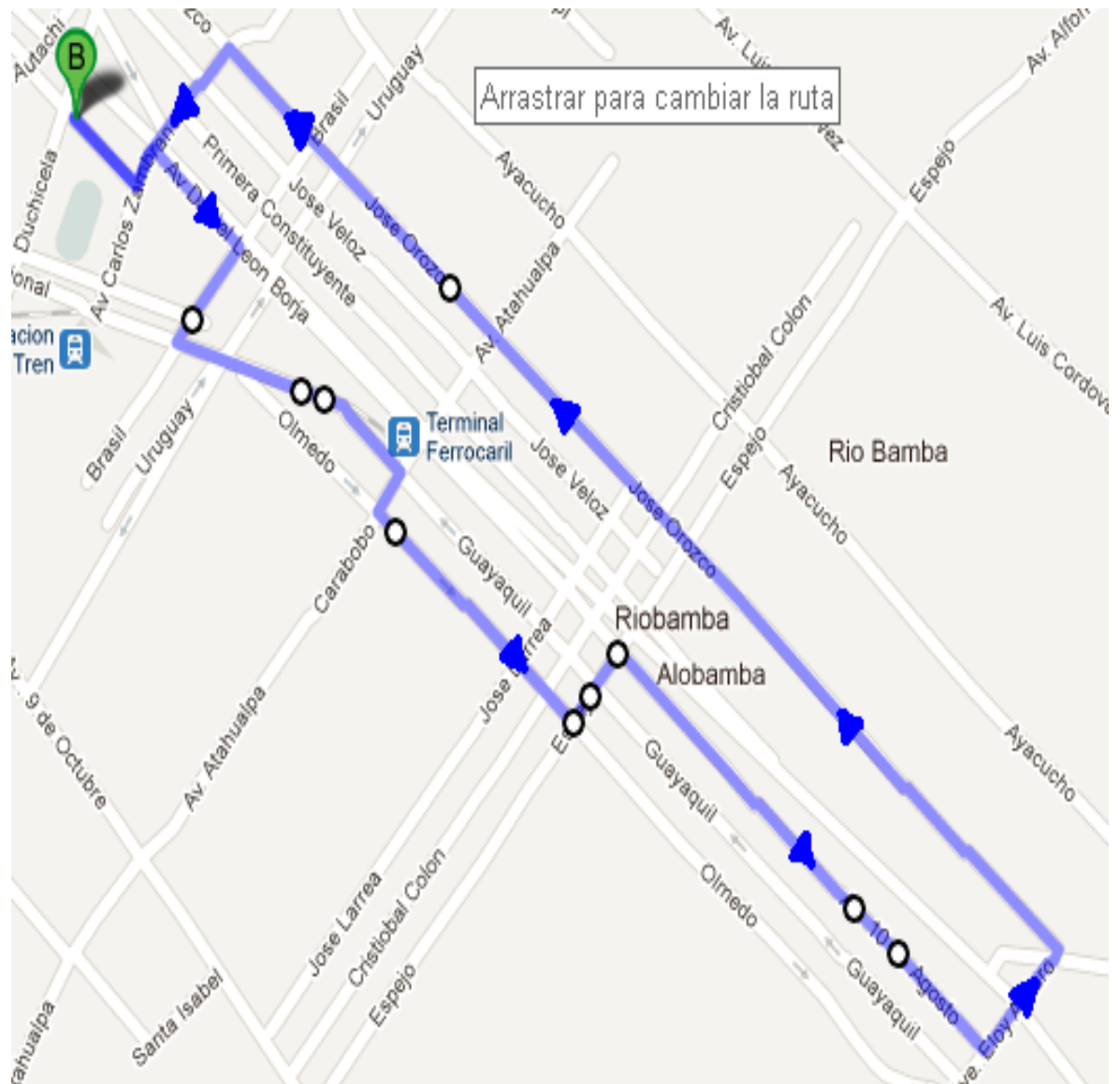


Figura 53. Diagrama de ruta de la ciudad de Riobamba.

Google Maps, 2011.

Ciudad de Cuenca

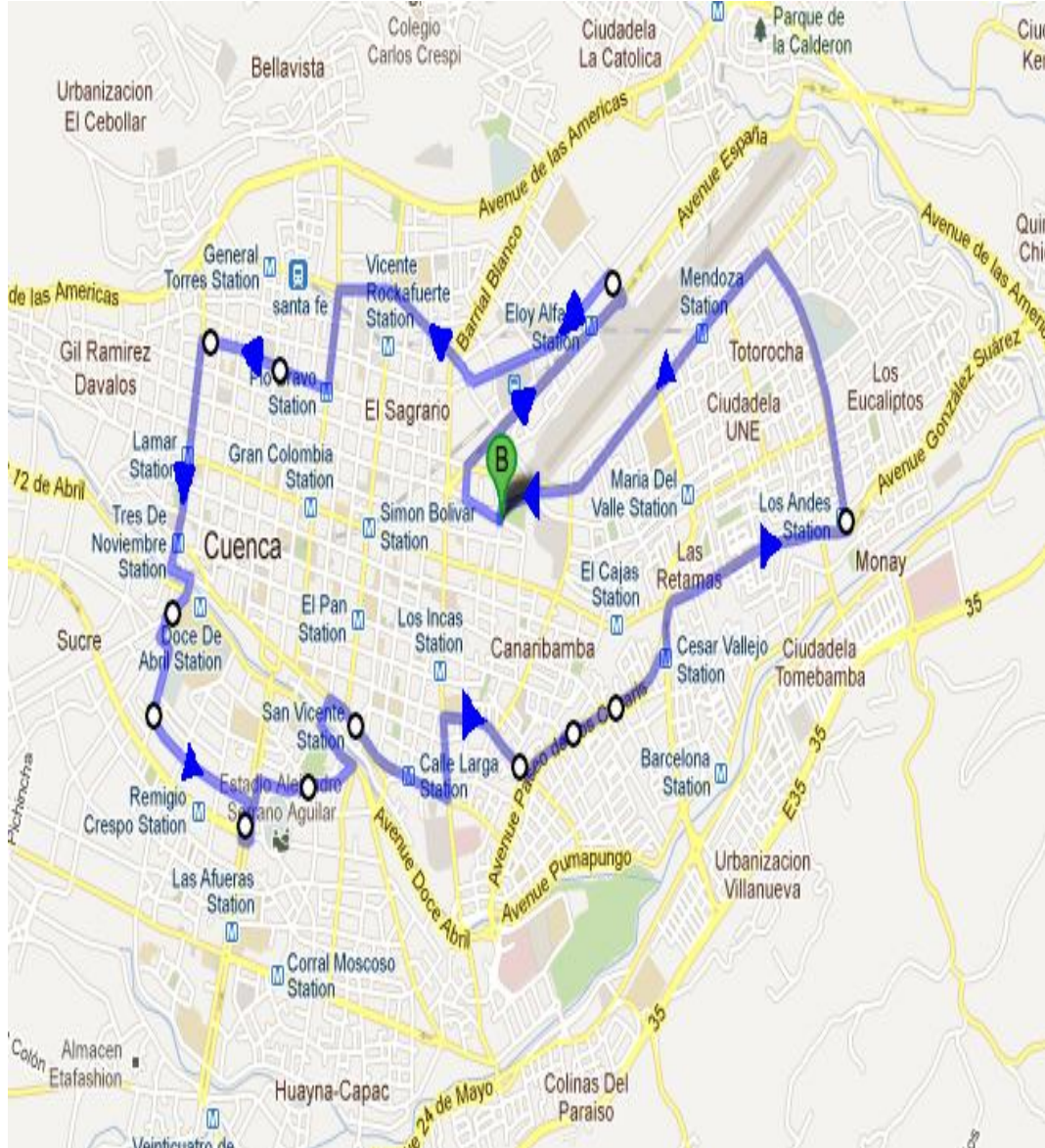


Figura 54. Diagrama de ruta de la ciudad de Cuenca.

Google Maps, 2011.

4.3.3.9. DESIGNACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Otro aspecto al que debemos atacar es la designación de funciones y responsabilidades a cada uno de los empleados como se muestra en las Figuras 55, 56, 57, 58, 59 y 60. Esta tarea nos ayudará a aliviar la carga de trabajo que tienen los dueños de la empresa y facilitará identificar a los responsables en caso de que algo salga mal, para esto se realizará la debida capacitación a cada uno de ellos para que puedan cumplir con sus obligaciones.

DESCRIPCION DE PUESTO		
Puesto:	Gerente General	Ultima Actualización
Departamento/Área:	Administrativa y Logística	
Puesto del Jefe Inmediato:	Accionistas	Revisó y Aprobó
Puesto que le reportan:	N. A.	
Puestos colaterales:	N. A.	
Relaciones Internas (puestos):	Todo el personal empleados y obreros	Firma:
Relaciones Externas (puestos):	Clientes y Proveedores	
		Fecha:
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados. • Informa a los accionistas de los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás jefes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. • Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros servicios. • Es la imagen de la empresa, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, de forma local. • Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas. • Desarrolla estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas, A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. • Crea un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. • Implementa una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. • Define necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. • Ejerce un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados. • Mide continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión). 		
Perfil del Puesto		
Educación		
Administración de Empresas		
Formación		
Mercadeo, Finanzas, Administración, M.B.A.		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> a) Trabajo bajo presión b) Buenas relaciones interpersonales c) Organizado d) Responsabilidad e) Confidencialidad f) Trabajo en equipo g) Negociación 		
Experiencia		
Experiencia mínima 5 años		
Sexo:	Masculino / Femenino	Edad: 35 años

Figura 55. Descripción de puesto del Gerente General.

Andrés Tello, 2011.

DESCRIPCION DE PUESTO		
Puesto:	Jefe Administrativo Financiero	Ultima Actualización
Departamento/Área:	Administrativo	
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente General	Revisó y Aprobó
Puesto que le reportan:	N. A.	
Puestos colaterales:	N. A.	
Relaciones Internas (puestos):	Todo el personal empleados y obreros	Firma:
Relaciones Externas (puestos):	Clientes y Proveedores	
		Fecha:
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. • Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos). • Ayuda a tomar las decisiones específicas y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar inversiones. • Analiza las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía. • Controla los costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus servicios un precio competitivo y rentable. • Analiza los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio. • Proyecta, obtiene y utiliza fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma. • Interactúa con las otras jefaturas funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. • Se encarga de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los periodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza. • Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. • Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia. 		
Perfil del Puesto		
Educación		
Ingeniería de Finanzas de Empresas		
Formación		
Tributación		
Habilidades		
a) Trabajo bajo presión b) Buenas relaciones interpersonales c) Organizado d) Responsabilidad e) Confidencialidad		
Experiencia		
Experiencia mínima 3 años		
Sexo:	Masculino / Femenino	Edad: 28 años

Figura 56. Descripción de puesto del Jefe Administrativo Financiero.

Andrés Tello, 2011.

DESCRIPCION DE PUESTO		
Puesto:	Supervisor de Oficina	Ultima Actualización
Departamento/Área:	Administrativa	
Puesto del Jefe Inmediato:	Gerente General	Revisó y Aprobó
Puesto que le reportan:	N. A.	
Puestos colaterales:	N. A.	
Relaciones Internas (puestos):	Todo el personal empleados y obreros	
Relaciones Externas (puestos):	Clientes y proveedores	Firma:
		Fecha:
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contacto cuando se realiza un servicio, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente. • Cotiza, además de encargarse de la negociación con el cliente en cuento a precio. • Atiende al cliente cuando requiere servicio, asignándole un transporte para resolver el problema del cliente, considerando que se debe atender al cliente el mismo día o máximo al día siguiente de ser posible. • Designa las ruta de recepción y entrega de mercadería, revisa que la documentación enviada desde las otras provincias estén completas basándose en el reporte de envío, recauda todo lo cobrado en el día, realiza cobros y reporta los ingresos a la oficina central en Quito • Revisa que la documentación enviada de provincias sea la correcta y completa con su respectiva encomienda, que la mercadería sea recogida y entregada a tiempo, que no haya cuentas por cobrar ni cuentas por pagar, que la oficina central en Quito este enterada de todos los movimientos financieros realizados en su ciudad asignada. 		
Perfil del Puesto		
Educación		
Administración de Empresas o Afines		
Formación		
Planificación Logística, Ventas y Cobranzas, Manejo de Office (Word, Excel, Power Point)		
Habilidades		
a) Trabajo bajo presión b) Capacidad analítica c) Facilidad de palabra d) Liderazgo e) Negociación f) Organizado		
Experiencia		
Experiencia mínima 2 años		
Sexo:	Masculino / Femenino	Edad: 26 años

Figura 57. Descripción de puesto del Supervisor de Oficina.

Andrés Tello, 2011.

DESCRIPCION DE PUESTO		
Puesto:	Recepcionista	Ultima Actualización
Departamento/Área:		
Puesto del Jefe Inmediato:	Supervisor de Oficina	Revisó y Aprobó
Puesto que le reportan:	N. A.	
Puestos colaterales:	N. A.	
Relaciones Internas (puestos):	Todo el personal empleados y obreros	
Relaciones Externas (puestos)	Cientes y Proveedores	Firma:
		Fecha:
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe llamadas, atiende al cliente, pone precio a las encomiendas según los parámetros establecidos por la empresa (peso, volumen y tamaño), realiza la facturación de recepción de mercadería, verifica que las encomiendas sean completas, notifica al supervisor de oficina en que lugares hay que ir a retirar. • Ofrece una buena atención al cliente, la correcta puesta de precios a los envíos de mercadería, que la factura y guía este con todos los datos pedidos por el sistema y que estos sean exactos, que toda la mercadería que haya que retirar este enterado el supervisor de oficina. 	
Perfil del Puesto		
Educación		
Secundaria		
Formación		
Atención al cliente, Manejo de Office (Word, Excel, Power Point)		
Habilidades		
a) Trabajo bajo presión b) Facilidad de palabra c) Organizado d) Rapidez mecanográfica		
Experiencia		
Experiencia mínima 1 años		
Sexo:	Femenino	Edad: 19 años

Figura 58. Descripción de puesto de la Recepcionista.

Andrés Tello, 2011.

DESCRIPCION DE PUESTO			
Puesto:	Chofer		Ultima Actualización
Departamento/Área:	Entrega y Retiro de Mercadería		
Puesto del Jefe Inmediato:	Supervisor de Oficina		Revisó y Aprobó
Puesto que le reportan:	N. A.		
Puestos colaterales:	N. A.		
Relaciones Internas (puestos):	Todo el personal empleados y obreros		
Relaciones Externas (puestos)	Clientes y Proveedores		Firma:
			Fecha:
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de manejar el camión o carro también cumple con la función de ayudante del estibador cuando este lo requiera. • Proporcionar buen funcionamiento y manutención del vehículo asignado, en caso de choque o accidente él es responsable de los arreglos del vehículo, en caso que el chofer una vez asignado su vehículo entregue otra persona para que conduzca él es el responsable de lo que ocurra con el automotor. 		
Perfil del Puesto			
Educación			
Secundaria			
Formación			
Chofer Profesional			
Habilidades			
a) Trabajo bajo presión b) Buenas relaciones interpersonales c) Organizado d) Responsabilidad			
Experiencia			
Experiencia mínima 3 años			
Sexo:	Masculino	Edad:	27 años

Figura 59. Descripción de puesto del Chofer.

Andrés Tello, 2011.

DESCRIPCION DE PUESTO			
Puesto:	Estibador	Ultima Actualización	
Departamento/Área:	Entrega y Retiro de Mercadería		
Puesto del Jefe Inmediato:	Supervisor de Oficina	Revisó y Aprobó	
Puesto que le reportan:	N. A.		
Puestos colaterales:	N. A.		
Relaciones Internas (puestos):	Todo el personal empleados y obreros		
Relaciones Externas (puestos)	Clientes y Proveedores	Firma:	
		Fecha:	
Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Carga y acomoda la mercadería en el camión o carro, también tiene la función de entregar la mercadería al cliente y de entregar los documentos correspondientes, hacer firmar al cliente, y regresar las hojas necesarias para la empresa, en caso de ser necesario cobrar el flete. • Cumple con la función de poner el precio según los parámetros definidos por la empresa (peso, volumen y tamaño), conteo y verificación de mercadería. • Revisa que la mercadería no se estropee, esté asegurada y que el camión este bien cargado, dar una buena atención al cliente, cobrar, dejar y recibir documentación, el valor correcto del flete y que el numero de bultos dejados o recibidos sean los correctos. • Organiza la mercadería recibida en bodega la cual deberá ser acomodada con su respectiva guía o factura en su ciudad de destino con el fin de facilitar la revisión de esta antes de ser embarcada a los camiones 			
Perfil del Puesto			
Educación			
Secundaria			
Formación			
Ninguna			
Habilidades			
a) Trabajo bajo presión b) Buenas relaciones interpersonales c) Organizado d) Responsabilidad			
Experiencia			
Experiencia mínima 1 años			
Sexo:	Masculino	Edad:	19 años

Figura 60. Descripción de puesto del Estibador.

Andrés Tello

4.3.3.10. REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA NATIONAL CARGO EXPRESS

El desarrollo del reglamento interno de la empresa es un instrumento que estipulará detalladamente todas las obligaciones, derechos, responsabilidades y beneficios de los trabajadores. En este reglamento se describirán las sanciones que tendrá el empleado en caso de incumplir con las órdenes y procedimientos establecidos por este Sistema Logístico. En este documento también se enunciará la política de la empresa, así como los tiempos límites de entrega de la mercadería como se muestra en el Anexo VI.

Una vez realizado el cambio se debe verificar, con los resultados obtenidos, si se logró el objetivo propuesto, si se cumplieron cada uno de los procesos que posee el área de recepción y entrega de mercadería, mismos que contienen la identificación de los recursos necesarios, las actividades que se deben realizar, los objetivos a cumplirse, las entradas, salidas y los indicadores, controles y registros o anexos que comprende este proceso, factores todos que contribuirán que los procesos se ejecuten con éxito y que la acción llegue a su fin.

4.3.3.11. CAPACITACIÓN

Para iniciar la implementación de la propuesta, se realizó la capacitación de todos los empleados de la empresa. Para este punto el Gerente General deberá establecer el cronograma de capacitación y promover la utilización de los nuevos procedimientos, y formatos de control entre los operarios, por medio de anuncios publicados en la cartelera del área de trabajo y crear motivación entre los trabajadores.

El capacitador es la persona encargada de impartir la formación y proporcionar al equipo de trabajo, los medios necesarios para la implementación. La capacitación estará constituida de las siguientes fases:

- **Documentación:**

Consiste en un texto guía en el que constarán las hojas de control de ruta tanto para los recorridos en las ciudad como para provincias; así mismo se anexarán los documentos que utiliza la empresa como guías, facturas reporte diario, guía de retiro de mercadería. Se propone el texto guía de capacitación a usarse tal como se muestra en el Anexo VII.

- **Capacitación:**

La capacitación durará tres días y se cumplirá en cada una de las oficinas de la empresa National Cargo Express.

En la capacitación se impartirán conocimientos sobre los cambios en los procedimientos. Luego de finalizada la capacitación, al tercer día se realizará un pequeño taller con el fin de comprobar si el personal operativo y administrativo ha entendido la metodología.

La capacitación será implantada los días sábados de 9:00 am a 11:00 am durante 3 semanas

4.3.3.12. INDICADORES DE VERIFICACIÓN DE RESULTADOS

1. **Indicador del Nivel de Servicio** (entregas Dentro de 24 Horas)

- Nivel de Servicio, es el tiempo entre la iniciación de un proceso y su finalización (es un indicador basado en el tiempo de la velocidad de respuesta).

Unidad = Horas

Tiempo de Entrega real $\frac{20}{24} \times 100\% = 83,33\%$

Tiempo de Entrega Previsto 24

$100\% - 83,33\% = 16,67\%$

Proceso: En Hoja de control de ruta dentro de la ciudad (figura 49. Pag. 130), se registra la fecha y hora de recepción de la mercadería.

Análisis

El tiempo de entrega de la empresa National Cargo Express Cía. Ltda. es 16.67% más rápido, equivalente a 4 horas menos a las 24 horas establecidas como tiempo límite de entrega de la mercadería.

2. Porcentaje de Mercadería Entregada en el Tiempo Previsto

Unidades= Número de Guías y Facturas transportadas

Número de Mercadería Entregada	$\frac{3392}{3579} \times 100\% = 94,78 \%$
Número Total de Mercadería Transportada	3579
Mercadería no entregada a Tiempo	$3579 - 3392 = 187 \approx 5.22 \%$

Análisis

Como se puede observar la empresa cumple con el 94,78% de entregas, equivalente a 3392 clientes atendidos en un mes, de un universo de 3579, en todas las ciudades a las cuales se ofrece el servicio.

3. Calidad del Transporte (Se refiere también al robo, daños y pérdidas).

Unidad= Número de encomiendas

Cantidad de Mercadería Dañada, Perdida o Robado	$\frac{1}{3579} \times 100\% = 0,03 \%$
Total de Mercadería Transportada	3579

Análisis

De toda la mercadería enviada en el mes, el 0,03% equivalente a 1 encomienda que es robada, perdida o dañada, de un universo de 3579 envíos, produciendo perjuicio económico y una mala imagen de la empresa.

4. Utilización de la Capacidad de Transportes de la Flota (Un indicador de la eficacia del proceso de planificación del transporte según la capacidad disponible de los vehículos).

Unidad= Toneladas

Capacidad actual utilizada de transporte flota $\frac{31,2}{35,2} \times 100\% = 88,64\%$

Capacidad disponible de la flota. 35.2

Capacidad de Carga	# de Vehículos	Total
Camiones Hino GD= 10 t	2	20,0 t
Camiones Hino FC = 7 t	2	14,0 t
Camioneta = 1,2 t	1	<u>1,2 t</u>
Total de toneladas disponible		35,2 t

Análisis

En la Empresa se utiliza el 88,64% equivalente a 31,2 toneladas, de un total de 35,2 toneladas de capacidad de carga de todos los camiones.

4.3.3.13. COSTO BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO

Tabla 6. Costo beneficio de la implementación del sistema logístico

Costo Beneficio de la Implementación del Sistema Logístico				
Total de Mercadería Transportada Mensual	Total de Mercadería Perdida Mensual sin Sistema Logístico	%	Total de Mercadería Perdida Mensual con Sistema Logístico	%
3579	5	0.14	1	0.03
Facturación Promedio Mensual en US \$	Valor de Mercadería Perdida por Mes sin Sistema Logístico US \$	%	Valor de Mercadería Perdida por Mes con Sistema Logístico US \$	%
19000	700	3.7	140	0.77

Andrés Tello, 2012.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 5

5.1. CONCLUSIONES

1. Con la encuesta realizada se pudo obtener información valiosa sobre las necesidades de los clientes y las falencias de la empresa al momento de brindar el servicio; los principales problemas revelados fueron daños, pérdidas y retrasos en la entrega de mercadería.
2. Como la empresa National Cargo Express no cuenta con recursos financieros suficientes no posibilita implementar mejoras técnicas e informáticas, la estrategia fue ocupar los recursos ya existentes y desarrollar un plan de mejoramiento cualitativo, es decir, potenciar lo disponible.
3. Una de las debilidades de la empresa National Cargo Express fue el número creciente de pérdidas, daños y extravíos de las encomiendas. Para controlar y minimizar el problema enunciado fue necesario introducir puntos de control y registro de información clave al embarcar y desembarcar la mercadería.
4. En el diseño de la ruta óptima para los recorridos de retiro y entrega de mercadería se consideró la ubicación de los clientes más frecuentes, buscando que entre el punto de partida y los diferentes clientes la ruta pase sucesivamente por los puntos más próximos, consiguiendo la ruta más corta. Cuando se elabora la hoja de ruta diaria se considera el diseño de la ruta óptima establecida y se ubican los puntos nuevos más próximos, así los encargados de elaborar la hoja de ruta tienen una herramienta eficaz de guía.
5. La empresa National Cargo Express ha gestionado su negocio de manera informal e intuitiva, jamás había medido su nivel de desempeño y no existen indicadores y valores que describan las fortalezas y debilidades del servicio. Por tanto, se implementaron indicadores relacionados con el giro del negocio que tienen el objetivo

de mostrar el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones durante un período de tiempo, un mes.

6. Identificados los problemas de la empresa National Cargo Express, para la solución de los mismos se aplicó la metodología desarrollada en el Ciclo Deming: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

5.2. RECOMENDACIONES

1. En base al análisis, desarrollo y resultados de la presente investigación, expuestos en las conclusiones del mismo, se recomienda la inmediata implantación y puesta en marcha de la propuesta presentada. Esta acción, como se explicó anteriormente en las conclusiones, no depende de un flujo de fondos si no de la voluntad de los dueños.
2. Los dueños de la empresa National Cargo Express deben delegar funciones a sus empleados, primero para alivianar la excesiva carga de trabajo que tienen y además liberar tiempo que les permita concentrarse en los aspectos claves del negocio, como diseñar las estrategias de fidelización de clientes y sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.
3. Es necesario que la empresa National Cargo Express haga cumplir el reglamento Interno de la empresa para evitar futuros problemas que tienen impacto directo en la rentabilidad del negocio. Una herramienta poderosa para ganar en eficacia es la difusión y estudio del reglamento con sus colaboradores.
4. Se recomienda que el sistema interno de facturación de la empresa National Cargo Express esté enlazado a la oficina principal en Quito, para eliminar pérdidas de tiempo al momento de volver a ingresar la información al sistema.

GLOSARIO

A continuación se enlista una serie de conceptos relacionados con el sector y con las áreas a las que pertenece:

- Calidad:** La calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie. Si nos referimos a un producto, la calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido. <http://definicion.de/calidad/>
- Ciclo:** Es periodo de tiempo que, una vez finalizado, vuelve a empezar. También se trata de la serie de fases que experimenta un fenómeno periódico y el conjunto de fenómenos que se repiten de manera ordenada. <http://definicion.de/ciclo/>
- Cliente:** Es la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede al producto o servicio en cuestión con asiduidad, aunque también existen los clientes ocasionales. <http://definicion.de/cliente/>
- Comercio:** Es la negociación que se entabla al comprar o vender géneros y mercancías. En otras palabras, el comercio es la actividad socioeconómica que consiste en la compra y venta de bienes, ya sea para su uso, para su venta o para su transformación. Se trata de la transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. <http://definicion.de/comercio/>

- Control:** Es la función administrativa que partiendo de las exigencias preestablecidas a la organización, y el conjunto de normas de especificaciones, vela por su fiel cumplimiento como medio para el logro de dichas exigencias. <http://www.zonaeconomica.com/concepto-control>
- Courier:** Es una persona o empresa que se dedica a entregar mensajes, paquetería y correo con correspondencia y documentos, cuando tienen carácter de urgente. También se aplica el término Courier al envío mismo. <http://www.raizemprendedor.com/Definicion-de-Courier-Paqueteria-y-Logistica/81>
- Diagrama:** Representación gráfica, mediante la utilización de signos convencionales, del proceso que sigue la información en un programa determinado. <http://www.mastermagazine.info/termino/4600.php>
- Diseño:** Es una visión representada en forma gráfica de una obra futura., De esta forma, el diseño implica plasmar el pensamiento a través de esbozos, dibujos, bocetos y esquemas trazados en cualquier soporte.
- Distribución:** Distribución es la acción y efecto de distribuir (dividir algo entre varias personas, dar a algo el destino conveniente, entregar una mercancía). <http://definicion.de/distribucion/>
- Estrategia:** Es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

- Finanzas:** Son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas o Estados. <http://es.wikipedia.org/wiki/Finanzas>.
- Indicadores:** Son el conjunto de datos referidos al servicio cuyo análisis indica el grado de cumplimiento de los niveles de servicio previamente establecidos. http://calidad.unad.org/asesoramiento/definicion_de_indicadores.html
- Jerarquización:** Jerarquía es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, animales u objetos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación.
- Logística:** Es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes. <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>
- Modelo:** Es el resultado del proceso de generar una representación abstracta, conceptual, grafica o visual para analizar, describir, explicar, simular y predecir fenómenos o procesos. <http://definicion.de/modelo/>
- Organización:** Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos

humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

Plan: Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.
<http://definicion.de/plan/>

Proceso: Es el conjunto de operaciones necesarias para modificar las características de las materias primas.
<http://definicion.de/proceso/>

Ruta: Es un camino, carretera o vía que permite transitar desde un lugar hacia otro. En el mismo sentido, una ruta es la dirección que se toma para un propósito.
<http://definicion.de/ruta/>

Seguros: Significa libre y exento de todo peligro, daño o riesgo. Contrato por el cual una persona natural o jurídica, se obliga a resarcir pérdidas o daños que ocurran en las cosas que corren un riesgo en mar o tierra.
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/seguroconcepto/.

Servicio: Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Es el

equivalente no material de un bien.
<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoServicios>

Valor agregado: Es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.
<http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>

Transporte de Carga: El transporte de carga es la disciplina que estudia la mejor forma de llevar de un lugar a otros bienes. Asociado al transporte de carga se tiene la logística, que consiste en colocar los productos de importancia en el momento preciso y en el destino deseado. La diferencia más grande del transporte de pasajeros es que para el transporte de pasajeros el tiempo de viaje y el confort.

Transporte urbano de pasajeros: El transporte urbano generalmente se clasifica en transporte público y el transporte privado. Pese a que también existe transporte urbano de carga, cuando se utiliza el término solo, se hace referencia en el transporte de pasajeros.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, César**, Metodología de la Investigación, Tercera Edición, Bogotá, D.C, Pearson Educación de Colombia Ltda., 2010.
- Cañadas, Miguel**, Como crear empresas rentables, Ediciones Gestión 2000 – 1996
- Castañeda Luis**, Como destruir una empresa en 12 meses.....o antes, Ediciones Poder – 1994.
- Chiavenato, Idalberto**, Administración Procesos Administrativos, Tercera Edición, 2010, Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto**, Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, 2007, Mc. Graw Hill.
- Estrategia Kaizen** – *Mauricio Lefcovich* – www.monografias.com - 2003
- Friend, G y Tennent, J.** (2008), Cómo delinear un modelo de negocios, Buenos Aires, Cuatro Media.
- G. Meredith / R. Nelson / P. Neck**, Lo que todo pequeño empresario debe saber — Oficina Internacional del Trabajo – 1986.
- Hermida Jorge**, El empresario ¿víctima o culpable de las crisis de su empresa? , 1981.
- Hernández, R y Hernández, C** (2006), Metodología de la Investigación, México, D.F, Mc Graw Hill.
- Hoffman, D. et al.** (2003), Fundamentos de Marketing de Servicios, 2°Edicion. Mason, Ohio, Thomson.
- Kaizen** – Detección, prevención y eliminación de desperdicios – *Mauricio Lefcovich* – www.gestiopolis.com - 2004
- Kotler, P. et al.** (2003), Fundamentos de Marketing, 6°Edicion. México, D, C, Pearson,Prendice Hall.
- López Ariza, A.** (2007), Plan de negocio para la creación de una papelería en línea [Recurso electrónico] “tesis de grado”, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Administración de Empresas.

- Martín Charles L.** , Inicie su propio negocio, Editorial Iberoamericana – 1994.
- Michael M. Coltman** – Deusto, Principios y práctica de gestión financiera, 1987
- Mullins, J. et al.** (2007), Administración de Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones, México, D, C, Mc Graw Hill.
- Nariño Pulido, M.** (2008), Plan de negocios para la creación de una empresa, dedicada a la venta y distribución de útiles escolares apalancada en una estrategia de comercio electrónico [Recurso electrónico], “tesis de grado”, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Administración de Empresas.
- Patiño, Gustavo.** (2007), Citas y referencias bibliográficas. Bogotá, D.C. Pontificia Universidad Javeriana.
- Robbins, S. et al.** (2005), Administración, 8ª Edición. México, D, C, Pearson, Prendice Hall.
- Rosillo, Jorge.** (2008), Formulación y evaluación de proyectos de Inversión. Una visión integral para empresas manufactureras y de servicios, Bogotá, D.C, Cengage Learning.
- Varela, Rodrigo.** (2008), Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas, Bogotá, D.C, Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Zamorano Enrique**, Las causas del fracaso de las empresas, Grijalbo – 1997.
- Google Maps** - (n.d.). Google Maps. Revisado 15 de Enero, 2012, de <http://maps.google.es/>
- Gestopolis** - Detección, prevención y eliminación de desperdicios – *Mauricio Lefcovich* revisado 16 noviembre, 2011, – www.gestipolis.com
- New Colombia Investments**. Revisado 30 de noviembre, 2011. <http://www.newcolombiainvestments.com/images/grafica6.gif>.
- La Estrategia Competitiva**, revisado 8 de Marzo, 2011, http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03.htm.

Gestopolis - Detección, *Mauricio Lefcovich* revisado 27 noviembre, 2011
<http://www.gestipolis.com/recursos/e>

Definición de logística - promonegocios.net. (n.d.). mercadotecnia, Portal de Mercadotecnia. Revisado 20 noviembre, 2011, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>
<http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>

Definición de Courier, Paquetería y Logística. (n.d.). RAIZ EMPRENDEDOR. Revisado 15 de septiembre, 2011, de <http://www.raizemprendedor.com/Definicion-de-Courier-Paqueteria-y-Logistica/81>
<http://definicion.de/ruta/>

Definición Concepto Servicios. (n.d.). Tecnológico. Revisado 29 de septiembre, 2011, de <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoServicios>

Concepto de comercio - Definición, Significado y Qué es. (n.d.). Definición.de. Revisado 2 de diciembre, 2011, de <http://definicion.de/comercio/>

Seguros - Concepto de Seguro - Administración de Empresas y Negocios. (n.d.). Cursos ElPrisma.com - Cursos para Investigadores y Profesionales.. Revisado 10 de diciembre, 2011, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/seguroconcepto/

Valor agregado. (n.d.). Crece Negocios. Revisado 15 de septiembre, 2011, de <http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>

Definición de diagrama de flujo - Significado y definición de Diagrama de flujo. (n.d.). MasterMagazine, tendencias en Informática. 25 de enero, 2012, de <http://www.mastermagazine.info/termino/4600.php>

Definición de modelo - Qué es, Significado y Concepto. (n.d.). Definición.de. Revisado 05 de enero, 2012, de <http://definicion.de/modelo/>

Definición de indicadores - Calidad en ONG. (n.d.). Calidad en ONG. 20 de enero, 2012, de http://calidad.unad.org/asesoramiento/definicion_de_indicadores.html

Definición de proceso - Qué es, Significado y Concepto. (n.d.). Definición.de. 3 de febrero, 2012, de <http://definicion.de/proceso/http://www.zonaeconomica.com/concepto-control>

Concepto de organización - Promonegocios.net. (n.d.). mercadotecnia | Portal de Mercadotecnia. Revisado 6 de febrero, 2012, de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

gestioncalidad.com is for sale @ DomainMarket.com . (n.d.). gestioncalidad.com is for sale @ DomainMarket.com . Revisado 8 de febrero, 2012, de http://www.gestioncalidad.com/.../Construir_el_Diagrama_de_Pareto_en_Excel.pdf

Gestión de la Cadena logística y de la calidad. Métodos, modelos y teorías. (n.d.). 12manage - All you need to know about management. Revisado 8 de febrero, 2012, de http://www.12manage.com/i_sq_es.htm

ANEXOS

ANEXO I

ENCUESTA

National Cargo Express tiene como objetivo mejorar nuestros servicios, para lo que solicitamos respondan con la mayor sinceridad posible la presente encuesta.

Nombre de la empresa:

Dirección en Quito:

1) ¿Está usted de acuerdo que el plazo de entrega de mercadería desde que es retirado del lugar de origen hasta que es entregado en su lugar de destino sea de 24 horas?

Si No

2) ¿Ha tenido retrasos en sus entregas?

Si No

Si la respuesta es si, ¿Cuántos retrasos mensuales ha sufrido?

a) 1 a 5, b) 6 a 10, c) 11 a 15, d) 15 o más.

3) ¿Su mercadería alguna vez ha llegado a su lugar de destino dañada (entiéndase como dañado todo aquello que afecte la estética del producto contenido en la caja y daños estructurales del producto)?

Si No

Si la respuesta es si, ¿Cuántas veces le ha sucedido en el año?

a) 1 a 5, b) 6 a 10, c) 11 a 15, d) 15 o más.

4) ¿Se le ha perdido alguna vez su mercadería en este transporte?

Si No

Si la respuesta es si, ¿Cuántas veces se le ha perdido en el año?

a) 1 a 5, b) 6 a 10, c) 11 a 15, d) 15 o más.

5) ¿Cuándo el retiro de mercadería es a domicilio o se la deja en nuestras instalaciones, es verificada por el receptor la cantidad y el estado de la mercadería que envía?

Si No

6) ¿Ha recibido una buena atención por parte de nuestros empleados o miembros de nuestra empresa?

Si No

7) ¿Cuándo usted o la empresa para la que trabaja llama a solicitar nuestro servicio se le ha dado una respuesta rápida (coordinar hora de retiro de mercadería o entrega) y se ha cumplido con lo pactado?

Si No

8) ¿Entre qué horas su empresa tiene la mercadería lista para ser retirada?

a) 10 a 12 h b) 12 a 15 h c) 15 a 17 h d) 17 h o más

tarde

9) ¿Está usted o su empresa de acuerdo en que nosotros fijemos una hora de recolección de su mercadería, para mejorar nuestro servicio?

Si No


10) ¿Está usted en condiciones de pagar un incremento del 15% respecto de las tarifas que actualmente paga por la mejora del servicio?

Si No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO II FACTURA

VALIDO PARA SU EMISION HASTA 30/01/2012



NATIONAL CARGO EXPRESS S.A. LTDA.
 LEONEL DELA TORRE/GERENTE GENERAL - ENCARGADO
 QUINTO ANTONIO DE SANTIAGO - SECCION DE SERVICIOS
 QUITO - CANTON: CANTON: JIMENA - TILCRA
 N.R.C.: 1717788000

MAQUINA - QUITO
 SOCIEDAD - QUITO
 SOCIEDAD - AMBATO
 SOCIEDAD - TAMBORA
 SOCIEDAD - CHINCA
 MAQUINA - TILCRA

La Direccion General de la Empresa, ubicada en: Tena, Jima 402, tel: 08 8522 412 - 08 8521 183
 Calle Nueva America 20-21, Telefono: 08 8522 412 - 08 8522 413 - 08 8522 414 - 08 8522 415
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 416 - 08 8522 417 - 08 8522 418
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 419 - 08 8522 420
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 421 - 08 8522 422
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 423 - 08 8522 424
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 425 - 08 8522 426
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 427 - 08 8522 428
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 429 - 08 8522 430
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 431 - 08 8522 432
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 433 - 08 8522 434
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 435 - 08 8522 436
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 437 - 08 8522 438
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 439 - 08 8522 440
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 441 - 08 8522 442
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 443 - 08 8522 444
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 445 - 08 8522 446
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 447 - 08 8522 448
 Calle 14 de Mayo 10-10, Telefono: 08 8522 449 - 08 8522 450

REMITENTE: _____
 RUC/O CI: _____
 Director: _____

DESTINATARIO: _____
 Seleccion: _____
 RUC/O CI: _____
 Direccion: _____
 Telefono: _____

No. DE BULTOS	CLASE - MARCA	DETALLE DE LA MERCADERIA	P. UNITARIO	SUBTOTAL
LEER CONDICIONES AL REVERSO				
SUBTOTAL: _____ SEGURO: _____ I.V.A.: _____ TOTAL: _____				

REMITENTE: _____
 TRANSPORTISTA: _____
 LAGO AZUHO - Via Lago - km 1 - Paredon Zapicho - Tena a Hotel del Lago - Cel: 08 039 070 - COCA - RUCO - TENA - MARCAS

RECIBI CONFORME - NOMBRE O.C.I.: _____
 DESTINATARIO: _____

ANEXO III

GUÍA



NATIONAL CARGO EXPRESS CIA. LTDA.
 UNIDAD DE LA TRANSPORTACION DE CARGA Y TRANSCONEXIONES
 QUITO - JATUNCOSA - AMBAO - POCAYANA - QUITO
 OTAVALO - CARIARI - SHIPA - TULCAN
 M.S.C. ENTRENAMIENTO

FECHA: _____

REMITENTE: _____

DESTINATARIO: _____

CIDUADO: _____

GUÍA QUITO No 0085953

Esfuerzo/ R.U.C. & C.I.	TAMBURO	Esfuerzo/ R.U.C. & C.I.	Teléfono	DETALLE DE LA MERCADERIA	N. UNIDAD	SUBTOTAL
Descripción:		Descripción:		 LEER CONDICIONES AL REVERSO		
VALOR MERCADERIA ASEGURADA						
					SUBTOTAL	
					SEGURO	
					I.V.A.	
					TOTAL	

REMITENTE: _____ **TRANSPORTISTA:** _____ **RECIBI CONFORME - NOMBRE O.C.I.** _____
 LAGO AGUERO: 986 060111 Banda Zona, Avenida Principal del Lago - C.A. 001791870 - COCA - PUNO - PERU - MACAS

MAÑITE - QUITO: La Piedad, Highway 101-69/Morona - Tena - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897
SUCURSAL - QUITO: Quito (Tulumayo) - 20 4118 - 746 - 20 4227 525
SUCURSAL - AMBAO: Ambao - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897
SUCURSAL - POCAYANA: Pocayana - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897
SUCURSAL - OTAVALO: Otavalo - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897
SUCURSAL - CARIARI: Cariari - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897
SUCURSAL - SHIPA: Shipa - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897
SUCURSAL - TULCAN: Tulcan - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897
SUCURSAL - JATUNCOSA: Jatuncosa - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897
SUCURSAL - CARIARI: Cariari - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897
SUCURSAL - SHIPA: Shipa - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897
SUCURSAL - TULCAN: Tulcan - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897
SUCURSAL - JATUNCOSA: Jatuncosa - 024-437 - 80 9025 312 - 20 0801 897

ANEXO V

REPORTE DIARIO



NACIONAL CARGO EXPRESS S.A. LDA
LÍDERES EN LA TRANSPORTACION DE CARGA Y ENCOMIENDAS
 QUITO - LATACUNGA - AMBATO - BOGAMBA

Impresión: 2012/01/31
 No.: 1672
 Pág.: 1

REPORTE DEL FLORTE

PERIODO: 2012/01/31
 FLORTE NRO: 1
 UNIDAD PLATA: 000000
 CONDUCTOR: CUSCO SANTIAGO
 FORNADOR: CUSCO SANTIAGO

VDN	ORIGEN	DENOMINACION	DESTINATARIO	LINES	PRECIO	II. IVA	QUITO	SEGURO
FACTURA								
308901	LAGO	PINCH SARA	LATACUNGA	LATACUNGA	2.00			
308927	LANCLO ECUATORIANA	MORALES MIGUEL	LATACUNGA	LATACUNGA		3.00		
308934	1ELECTOGONIDO	CARRERA NELSA	LATACUNGA	LATACUNGA		2.00		
308930	1DIGITAL MATE	AJ COMPUTACION	LATACUNGA	LATACUNGA		7.00		4.00
308917	1VILLAGOMEZ CUSCA	MOLINA ORLANDO	LATACUNGA	LATACUNGA		2.00		
308928	1LANCLO ECUATORIANA	JACOBE JOHNY	LATACUNGA	LATACUNGA		3.00		
308911	1REVI	SUNSA EDWIN	LATACUNGA	LATACUNGA		4.50		
308926	2MUNDO DIGITAL	ESCORAR LUIS	LATACUNGA	LATACUNGA		6.50		
307979	1CARRERA FAUSTO	SUITRON FLEVER	SALCISO	SALCISO		1.50		
308922	4PROVEEDORA OMBON	OFFICELATACUNGA	LATACUNGA	LATACUNGA		13.00		
308921	1DIGITAL MATE	MOLINA WILMER	LATACUNGA	LATACUNGA		3.20		0.70
TOTALES USD:					2.00	46.72	0.00	4.72

CONDUCTOR

CORRADOR

APROBADO POR

ANEXO VI

REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA

NATIONAL CARGO EXPRESS

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1 FUNDAMENTO PRELIMINAR

Para mantener una relación laboral con todos los colaboradores de la Empresa caracterizada por la armonía y sometida al Código de Trabajo, se establece el presente Reglamento Interno, marco conceptual que contiene disposiciones y normas conexas que regularán las relaciones laborales de la Empresa con todos los colaboradores.

Art. 2 FINALIDAD:

El objetivo directriz es mejorar el desempeño del talento humano, mediante la aplicación de un sistema de plan de carrera basado en los méritos personales, capacitación permanente para desarrollar habilidades, destrezas y competencias enfocadas al servicio y, el establecimiento de un clima laboral de compromiso, solidario y de confianza, condiciones todas que posibilitarán un óptimo desarrollo de los procesos de la Empresa.

La organización vista como un equipo de trabajo compuesto por directivos y colaboradores desarrollará sus actividades en un ambiente laboral de armonía, cordialidad y colaboración mutuas; para ello exige que todos den cabal cumplimiento de sus obligaciones, como requisito para reclamar sus derechos.

Art. 3 OBLIGATORIEDAD Y ÁMBITO:

Este Reglamento Interno pretende servir de guía para el cumplimiento de las actividades laborales mientras se encuentren en las instalaciones de la Empresa, haciendo buen uso de todos los bienes corporativos, brindando un trato afectuoso al cliente interno y externo, cuidando celosamente la seguridad y salud personal y respetando fielmente las disposiciones encomendadas a cada uno de los colaboradores.

Las normas de conducta de este Reglamento facilitarán las buenas relaciones personales y deben ser observadas por todos aquellos que forman parte de la Empresa, sin distinción de ninguna clase. El Reglamento debe ser leído, analizado y conocido por cada una de las personas, el desconocimiento de todo el contenido del Reglamento Interno de Trabajo no exime de responsabilidad a ningunos de los Colaboradores.

Art. 4 JERARQUÍA:

Todos los involucrados deberán someterse al Reglamento Interno y a todas aquellas disposiciones que se establezcan en lo posterior.

Art. 5 TRABAJADORES:

Son trabajadores de la Empresa todos quienes prestan servicios de manera directa en las diferentes modalidades contractuales que prevé la Ley, para citar a plazo fijo, a tiempo indefinido, por obra, entre otras y aquellos que, en el futuro, fueren contratados por la Empresa.

No se consideran trabajadores quienes presten servicios profesionales, rudimentarios, para la prestación de obras, bienes y servicios específicos, con quienes existe una relación a través de un contrato civil; tampoco serán trabajadores las personas que efectúen prácticas o pasantías.

Art. 6 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES:

Se establece como principio fundamental el respeto y valoración de la dignidad humana; el mantenimiento y permanencia de los trabajadores está condicionado al cumplimiento de las obligaciones y objetivos para los que fueren asignados. Para evitar riesgos laborales de carácter legal, en los contratos de servicios o de obras se pondrá énfasis en describir que los servicios profesionales son esporádicos y se definirá el/los informes que se entregarán y el respectivo plazo.

Art. 7 COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA, TÉCNICA Y COMERCIAL:

La Empresa se define por su estructura y tamaño como una PYME (pequeña y mediana empresa) y deberá inscribirse en todos aquellos organismos gubernamentales y privados que le otorguen beneficios legales, contable-tributarios, crediticios y otros relacionados (armar un archivo sobre PYMES).

Se contempla como una organización integral donde todos sus colaboradores son responsables de velar por los intereses de la empresa. Cada uno de ellos deberá procurar aportar con sus mejores ideales e iniciativas en bien del futuro de la Empresa. Los trabajadores son el recurso principal que posee la Empresa, es decir, deben comprometer su mejor esfuerzo para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales.

Art. 8 CONFIDENCIALIDAD:

Cualquier información, documentación, dinero, materiales, servicios, trabajos, información técnica y otro tipo de actividades que tengan relación con la Empresa, deberán ser manejadas por los trabajadores con mucha reserva y confidencialidad y únicamente se podrán difundir con la autorización expresa del Gerente General de la Empresa.

La transgresión a las disposiciones del presente artículo será sancionada como falta grave y ocasionará la inmediata separación del colaborador.

Art. 9 ENTREGA DE INFORMACIÓN Y BIENES:

Los colaboradores tienen la obligación de entregar diariamente, en la oficina de la ciudad en la que se encuentran trabajando, todos los documentos, bienes o mercancías, sean de propiedad de la Empresa o de terceros, ya que estos se conceptúa pertenecen a la Empresa.

Art. 10 POLÍTICA DE CONFLICTO DE INTERESES;

No se podrán contratar o subcontratar directa o indirectamente ningún servicio, bien o equipo a terceras personas, así como recibir encargos, dinero, regalos u otro tipo de actividad que atente a los intereses de la Empresa.

Según el numeral 2 del Art. 172 del Código de Trabajo las transgresiones de las disposiciones de este artículo serán causal suficiente para dar por terminada la relación laboral con el Colaborador, sin perjuicio que se inicien la acciones civiles o penales correspondientes.

Art. 172.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo la obtención del visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
2. Por indisciplina o desobediencia grave a las disposiciones del Reglamento Interno legalmente aprobado;
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del colaborador;
4. Por ofensas o injurias graves arrojadas al empleador, su cónyuge, hijos, ascendientes o descendientes, o a su representante;
5. Por ineptitud manifiesta del colaborador respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones patronales, mas si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador por un período de dos años en la misma función que estaba cumpliendo hasta la fecha de la denuncia;
7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación las prescripciones y dictámenes médicos; y,
8. Por presentación de documentos adulterados o falsos, o haber proporcionado información falsa o errónea en la hoja de vida o el documento de aplicación de la Empresa.

Art. 11 DENUNCIA DE IRREGULARIDADES:

Cuando un colaborador conozca directa o indirectamente, sea testigo de una irregularidad o infracción a las normativas de la Empresa o cualquier evento que produzca o pudiera producir daños a la imagen, al producto o a la economía de la Empresa tiene la obligación de denunciarlo inmediatamente, de lo contrario será considerado partícipe, cómplice o encubridor y se atenderá a las sanciones de este Reglamento o del Código del Trabajo.

En el caso de que estén ocurriendo irregularidades deberá denunciarlas inmediatamente para evitar que dichas sanciones recaigan sobre si mismo y las demás personas.

CONDICIONES DE ADMISIÓN Y CONTRATACIÓN

Art. 12 IDONEIDAD Y PROCESO DE SELECCIÓN:

Es importante que cada una de las personas contratadas sea la más idónea para la especialización en la que se va a desenvolver, sea técnica, profesional, ética y humanamente, por lo tanto el personal que se contrata deberá ser seleccionado dentro de un proceso de selección y rendir las pruebas de conocimientos específicos, prácticas y psicotécnicas, además de la entrevista.

Art. 13 ADMISIÓN:

La admisión inicial del personal será necesariamente a prueba por un tiempo no mayor a 90 días, de conformidad con el Código de Trabajo vigente, plazo durante el cual la Empresa podrá apreciar los conocimientos, actitudes, aptitudes, capacidades y competencias.

Art. 14 PERÍODO DE PRUEBA:

La admisión del personal será necesariamente a prueba por el tiempo de 90 días, de conformidad con el Código de Trabajo vigente. Tiempo durante el cual la Empresa aplicará los procesos necesarios y suficientes para conocer el desenvolvimiento laboral y social del colaborador. Durante este periodo se harán evaluaciones del desempeño y se podrá dar por terminada la relación de trabajo aplicando los procedimientos que la Ley establece para el efecto.

DE LA JORNADAS, HORARIOS Y TURNOS DE TRABAJO

Art. 15 JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO Y HORARIOS:

La jornada diaria de trabajo será de 8 horas ininterrumpidas y completará cuarenta horas semanales, bajo el sistema de jornada única. El horario de trabajo establece el ingreso a las 9H30 de la mañana y se extiende hasta las 18H30 de la tarde, con tres descansos obligatorios: dos de 15 minutos a las 10H00 am y 15H00 pm y uno de media hora para el lunch que se cumplirá a las 12:30 pm.

La Empresa se reserva la posibilidad de cambiar los horarios de entrada y salida de acuerdo a las necesidades y conveniencias del trabajo, pero ajustados a las normas legales.

Se considera un tiempo de 10 minutos de preparación para comenzar sus labores, lo que no significa un cambio de horario en la entrada. Si se excede se considerará atraso que será descontado con el 10% de su remuneración mensual. La reincidencia de estas faltas se considerará como grave y será causal para dar por terminada la relación laboral.

Se considerarán horas de trabajo extraordinarias las que por razones muy especiales se tenga que laborar y se cancelarán de acuerdo a la Ley.

Art. 16 JORNADAS ESPECIALES DE TRABAJO:

En cumplimiento de la disposición del Art. 50 del Código del Trabajo el descanso obligatorio corresponderá a los días sábados y domingos, pero en caso de ser necesario estos días se trasladarán a los días de trabajo. Los permisos de trabajo por calamidad doméstica deberán ser devueltos o se descontarán de los días de vacación que tenga pendientes.

Las jornadas de trabajo podrán ser modificadas según los requerimientos operacionales.

Cuando sea necesario cumplir trabajos pendientes o urgentes los colaboradores están obligados a cumplir estrictamente los horarios señalados, no pudiendo retirarse de su trabajo, ni suspenderlo sin haber entregado a su reemplazo, a la hora respectiva. Así mismo, el colaborador reemplazante deberá recibir su turno a la hora exacta y en condiciones para laborar inmediatamente.

Art. 17 EXCEPCIONES:

No se consideran horas extraordinarias o suplementarias las que tuvieran que realizarse en horas no usuales, como consecuencia de errores de trabajos, negligencia o abandono de sus labores y que traigan como resultado retrasos en los trabajos.

Se podrá compensar el trabajo obligatorio no cumplido por otro día de la semana en la relación de una jornada completa por un día de descanso. Esta disposición se tomará en cuenta siempre y cuando sea aceptada por la Administración. La compensación excluye el pago de horas suplementarias.

Los días de compensación deberán ser descontados dentro de los 60 días posteriores a la fecha en que se produjo la ausencia, caso contrario caducará su utilización.

Art. 18 AUTORIZACIONES:

Se trabajarán horas suplementarias y extraordinarias cuando por casos de fuerza mayor, mayor demanda ocasional del servicio o casos fortuitos se requiera y deberán tener la autorización expresa del Gerente General.

Art. 19 FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y CONFIANZA:

Los horarios de trabajo se cumplirán sin limitación para aquellos colaboradores que cumplan actividades discontinuas o intermitentes en su trabajo, los mismos que deberán trabajar y estar pendientes todo el tiempo de sus deberes y obligaciones. La labor fuera del horario de trabajo no implicará trabajo suplementario ni dará derecho a pago alguno.

LICENCIAS, TRASLADOS Y PERMISOS

Art. 20 PERMISOS REMUNERADOS

Se consideran permisos remunerados:

- a) Matrimonio del colaborador;
- b) Parto del cónyuge o conviviente en unión estable o monogamia;
- c) Fallecimiento del cónyuge o pariente dentro del segundo grado de consanguinidad (padres, hijos o nietos) o de afinidad (suegros, nuera o yerno);
- d) Accidentes o enfermedades graves del colaborador su cónyuge o conviviente o familiares que dependan del mismo;
- e) Hechos o situaciones que afecten los bienes del colaborador, tales como embargos, robo, hurto, inundación, incendio, entre otros de parecida naturaleza.
- f) Presencia requerida por alguna autoridad.

El trabajador deberá justificar después de 48 horas su inasistencia.

Todos los permisos debidamente otorgados, serán remunerados y el trabajador deberá reponerlos en el mismo tiempo que se originó.

DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO Y DE LAS VACACIONES

Art. 21 DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO Y DÍAS FESTIVOS:

Los días de descanso obligatorio se consideran los sábados, domingo y los señalados en el Art. 65 del Código de Trabajo y aquellos otros dispuestos legalmente.

Los descansos obligatorios dispuestos por decreto ejecutivo, podrán no ser considerados por la empresa en el caso de tener necesidades urgentes de trabajo que cumplir.

Art. 22 DETERMINACIÓN DE LAS VACACIONES:

El colaborador al cumplir un año de trabajo tendrá derecho a 15 días de vacaciones pagadas, más un día adicional por año posterior a los 5 primeros hasta un máximo de 15 días adicionales.

La empresa definirá, considerando la planificación del servicio, el momento adecuado para que el trabajador goce de su período de vacaciones anuales.

EMFERMEDAD Y ACCIDENTES DE TRABAJO

Art. 23 NOTIFICACIÓN:

La ausencia al trabajo por enfermedad o accidente será notificada por cualquier medio, deberá justificar hasta 48 después de su inasistencia.

El colaborador deberá acatar fielmente las instrucciones del médico y deberá permanecer en su domicilio o centro de hospitalización.

Los días de ausencia deberán corresponder a los dispuestos por el médico y acatar las normas y disposiciones que al respecto establece el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 24 COMPROBACIONES:

La empresa tiene el derecho de comprobar la veracidad de la ausencia, sin perjuicio de imponer la sanción correspondiente en caso de inexactitud o falsedad.

Art. 25 INSTRUCCIONES MÉDICAS:

Para precautelar la salud los colaboradores estos deberán someterse a las instrucciones y tratamientos del médico.

Los colaboradores que sin causa justificada se negaren a someterse o contraríen las instrucciones médicas, infringiendo las causales 2da. y 7ma.

del Art. 172 de Código de Trabajo, se los podrá solicitar la terminación inmediata de la relación laboral.

Art. 26 INCAPACIDAD PARA EL TRABAJO:

Cuando la ausencia se produjere por incapacidad o accidente en el trabajo, se garantiza hasta por 30 días la conservación de su cargo, plazo dentro del cual debe justificar con los documentos necesarios que solicite el IESS.

PRESCRIPCIONES DE ORDEN, OBLIGACIONES, PROHIBICIONES Y FALTAS DISCIPLINARIAS

Art. 27 DISCIPLINA:

Todos los colaboradores deberán dar muestras de disciplina, responsabilidad, profesionalismo, buen comportamiento y discreción.

No podrán desempeñar ninguna actividad incompatible a los intereses de la Empresa como trabajos especiales, pedidos personales, etc.

Los colaboradores deberán mantener excelentes relaciones con sus compañeros y deberán atender con cortesía y amabilidad cualquier requerimiento de sus superiores, compañeros y clientes.

La transgresión a esta disposición será considerada como falta según el grado del hecho.

Art. 28 PERMANENCIA EN LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA:

Ningún colaborador podrá permanecer en la Empresa fuera de las horas de trabajo que le corresponda, sin la respectiva autorización superior.

Art 29 REGISTRO DE ASISTENCIA:

Todo colaborador tendrá la obligación de registrar la hora de entrada y salida, deberá respetar estrictamente el horario pertinente. No podrá bajo ningún motivo alterar su horario y registro de asistencia, ya sea por si mismo o por terceros.

Art. 30 CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES Y TRABAJO DIARIO:

Es obligación de cada colaborador cumplir a cabalidad las tareas correspondientes a su cargo y otras asignadas por sus superiores. Adicionalmente los colaboradores deben mantener al día el trabajo asignado, debiendo comunicar cualquier inconveniente que impida cumplir.

En ningún caso se permitirá justificar los retrasos del trabajo, salvo de haber notificado las razones para no cumplir a tiempo.

Art. 31 OBLIGACIONES DE LA EMPRESA:

Son obligaciones de la Empresa las establecidas en el Art. 42 del Código de Trabajo:

1. Proveer de los medios de higiene necesarios a los colaboradores.
2. Proveer de las herramientas necesarias para que cumplan las normas de seguridad e higiene.
3. Proveer al accidentado en el área de trabajo de los primeros auxilios.
4. Entregar un buen ambiente de trabajo sano.
5. Respetar la dignidad personal, creencias religiosas, género, raza y filiación política.
6. Dar facilidades a las autoridades competentes para que realicen las inspecciones necesarias en el sitio de trabajo.
7. Dar facilidades para capacitación del personal en las áreas respectivas.
8. Cumplir con el Reglamento para el mejor desenvolvimiento de sus actividades.

Art. 32 OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES:

1. Acatar y observar rigurosamente las disposiciones legales y reglamentarias establecidas.
2. Ejecutar las labores técnica y profesionalmente, así como todas las tareas asignadas.
3. Entregar oportunamente los trabajos, así como la información necesaria requerida, para que los procesos precontractuales y contractuales, sea realizados en forma oportuna.
4. Cumplir con las recomendaciones emitidas por las autoridades y órganos de control.
5. Mantener respeto a sus superiores, compañeros y más personas vinculadas con las actividades de la Empresa.

6. Mantener las medidas de seguridad industrial y otras indicaciones y precauciones que señalen las normas de seguridad para el buen manejo de las máquinas y equipos de trabajo.
7. Acatar las medidas de prevención e higiene vigentes en la Empresa.
8. Observar rigurosamente las regulaciones ambientales.
9. Procurar la mayor economía en el trabajo. El uso de suministros y materiales deberá ser cuidadoso para evitar perjuicios económicos.
10. Utilizar las máquinas, equipos, herramientas y materiales exclusivamente para la Empresa.
11. Cuidar las máquinas, vehículos y equipos de la empresa y, en caso de desperfectos, dar aviso para su inmediata reparación.
12. Responder por los daños causados por negligencia o descuido, debidamente y legalmente comprobados por la Empresa, a las máquinas, herramientas y productos encargados y entregados a su cargo y custodia. En este caso deberá responder al precio de reposición. Dichos valores podrán ser descontados de la remuneración dentro de los límites fijados por la Ley.
13. Someterse obligatoriamente a control y pruebas médicas en el caso de llegar al trabajo en condiciones alcohólicas, drogas u otras condiciones no apropiadas para el mismo.
14. Conducir vehículos con toda la documentación necesaria. De producirse accidentes de tránsito deberá presentar dichos documentos.
15. Cubrir, en caso que la compañía aseguradora no cubra los daños a terceros, así como los deducibles y más gastos y descuentos que se efectúen en la misma.
16. Limitar llamadas telefónicas al mínimo. No se podrán hacer llamadas a celulares y al exterior. El uso desmedido o no autorizado será descontado del rol de pagos mensual.
17. Efectuar observaciones, reclamos y sugerencias con respeto y corrección, sin utilizar epítetos o expresiones que alteren la disciplina interna.

18. Mantener en buen estado y correcta presentación la ropa de trabajo, de acuerdo a las disposiciones establecidas en cada caso.
19. Colaborar en todo lo que sea posible en caso de siniestro o riesgos que hagan peligrar las personas o instalaciones de la Empresa.
20. Informar oportunamente el cambio de dirección domiciliaria, telefónica, civil para su respectiva actualización. Se mantendrá como auténtica la última proporcionada por el trabajador.
21. Cumplir con todos los reglamentos y disposiciones de la Empresa para el desenvolvimiento de sus actividades.
22. Operar y conducir los equipos y vehículos de la Empresa con la debida cautela y pericia para preservar la integridad física de las personas y los bienes de la empresa.

Art. 33 PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES:

1. Suspender las actividades laborales.
2. Fumar en las instalaciones.
3. Causar daños a las instalaciones, maquinaria, vehículos, equipos, documentos, archivos magnéticos de propiedad de la Empresa o de los compañeros de trabajo.
4. Hacer trabajos personales o de terceros utilizando la materia prima, maquinaria y equipos de propiedad de la Empresa.
5. Hurtar o robar artículos de los compañeros o de la Empresa.
6. Ingerir o consumir bebidas alcohólicas o sustancias psicotrópicas dentro del horario de trabajo de la Empresa. También se prohíbe la presencia de personas que hayan ingerido bebidas alcohólicas o sustancias psicotrópicas.
7. Comunicar o informar sin respetar el órgano regular.
8. Realizar manifestaciones, escándalos, espectáculos dentro de la Empresa, respetando lo establecido en el numeral 28 del Artículo 42 del Código de Trabajo, por el tipo de actividad, seguridad y de las instalaciones.
9. Faltar injustificadamente al trabajo.
10. Salir de las instalaciones sin autorización.
11. Abandonar el turno de trabajo sin el debido relevo.

12. Alterar o cambiar la imagen de la Empresa.
13. Realizar eventos, negocios, rifas dentro de la Empresa.
14. Utilizar el nombre de la Empresa para obtener ventajas de cualquier naturaleza.
15. Contratar con la Empresa sea por servicios o trabajos, directamente o a través de terceros.
16. Realizar negociaciones directas por parte del colaborador.
17. Tomar o disponer para uso personal o de terceros los bienes de propiedad de la Empresa tales como vehículos, herramientas, equipos de oficina, cualquiera que sea su estado o condición.
18. Efectuar transferencias gratuitas de bienes de la Empresa en beneficio de personas ajenas sin respetar los procedimientos establecidos para el efecto.
19. Entregar a terceros, sin la correspondiente autorización, información de propiedad intelectual de la Empresa, sin someterse a los procedimientos establecidos.
20. Emitir certificaciones inherentes a las actividades o documentos de la Empresa. Únicamente podrán emitir las referidas certificaciones las personas expresamente autorizadas.
21. Emitir certificados de trabajo utilizando el nombre o en papelería de la Empresa.
22. Difundir información falsa que atente contra la dignidad de los directivos, trabajadores y personas u organizaciones vinculadas a la Empresa.
23. Agredir física o verbalmente a un compañero de trabajo, superior jerárquico o persona vinculada a la Empresa.
24. Dirigirse a sus superiores en forma descortés, desafiante o irrespetuosa perjudicando la disciplina de la Empresa.
25. Mantener una actitud hostil con los compañeros de trabajo o dependientes de empresas vinculadas.
26. Alterar documentos, falsificarlos u obtenerlos dolosamente y entregarlos a la Empresa para justificar una calidad que no posee.

27. Ostentar, presentar el desempeño de funciones que no haya obtenido.
28. Emitir información falsa dentro de la Empresa para beneficio propio o de terceros.
29. Utilizar o permitir la utilización de los vehículos de propiedad de la empresa sin autorización de la dirección.
30. Dormir durante las horas de trabajo.
31. Hacer comentarios políticos o religiosos dentro de la Empresa.
32. Abusar de los permisos.
33. Conducir en estado de embriaguez o bajo el efecto de sustancias psicotrópicas.
34. Causar accidentes de tránsito.
35. Conducir sin las debidas credenciales.

Art. 34 DE LAS SANCIONES

- 1) Amonestación Escrita.
- 2) Multa con el 10% de la remuneración mensual.
- 3) Separación de la Empresa previo visto bueno concedido por la autoridad de trabajo.

ANEXO VII

TEXTO GUÍA DE CAPACITACIÓN

Introducción:

Para asegurar el mejor manejo y conocimiento de los procesos y formatos de la empresa National Cargo Express Cía. Ltda. se difundirá ampliamente la información y se enseñará el uso correcto de los documentos a utilizarse.

GUÍA DE RETIRO DE MERCADERÍA

Es un documento que registra el retiro de mercadería de los clientes que solicitan el servicio de retiro a domicilio y registra los siguientes datos:

Número de retiro de mercadería: El documento es pre numerado.

Fecha: La fecha en que la mercadería es retirada.

Remitente: Nombre de la persona o empresa que envía la mercadería.

Dirección: La dirección de la ubicación del remitente.

Responsable: Persona que envía la mercadería.

Cliente o Destinatario: Persona o empresa a la que es enviada la mercadería.

Ciudad: A la que es enviada la mercadería.

Clase de Mercadería: Qué tipo de mercadería es la que se envía (caja, bultos, rollos, etc.) y descripción de lo que contiene.

Cantidad: Número de unidades enviadas por el cliente.

Precio Unitario: El valor individual del flete por la mercadería enviada.

Total: El valor total del flete por todo el envío.

Firma del Remitente: Firma de la persona quien envía.

Recibí conforme: Firma de la persona quien recibe la mercadería, en este caso corresponde el nombre de uno de los trabajadores de National Cargo Express.

Cliente o Destinatario: Persona o empresa a la que es enviada la mercadería.

Ruc: De la empresa a la que es enviada la mercadería.

Teléfono: Número telefónico de la empresa a la que es enviada la mercadería.

Dirección: La dirección de la ubicación del destinatario.

N° de Bultos: Cantidad de mercadería enviada.

Clase- marca de Mercadería: Qué tipo de mercadería es la que se envía (caja, bultos, rollos, etc.).

Detalle de la Mercadería: Se describe qué tipo de mercadería es la que contiene el paqueteo bulto.

Precio Unitario: El valor individual del flete por la mercadería enviada.

Subtotal: El valor total del flete por el envío sin tomar en cuenta el I.V.A. y el seguro contra robo del envío.

Total: el valor total del flete por todo el envío, tomando en cuenta el I.V.A. y el seguro contra robo del envío.

Firma del Remitente: Firma de la persona quien envía.

Transportista: Firma de la empresa National Cargo Express o el nombre de uno de los trabajadores de la misma.

Recibi conforme: Firma de la persona quien recibe la mercadería al momento de la entrega en el lugar de destino.

NATIONAL CARGO EXPRESS CIA. LTDA.
 LICERES EN LA TRANSPORTACION DE CARGA Y ENCOMIENDAS
 QUITO - LIXAGUAMA - AMBATO - REDBANBA - CUARACA
 OSWALDO - CANABE - IBAFRA - TULCAN
 R.U.C.: 170270001

SUCURSAL - QUITO: La Placita Ingenuita N°1 09 y Vireluzar • Telf.: 2234 402 - 30 8033 912 - 30 8021 807
SUCURSAL - QUITO: Camino Bolívar N°231-8 y Francisco de Páez 2470418 • Telf.: 30 8022 912 - 30 0021 807
SUCURSAL - AMBATO: Camino Horta E1 11 y Av. Guzmán Salazar • Telf.: 1521 0421 502
SUCURSAL - REDBANBA: Calle 44 y 2125 entre Av. Daniel León Morúa y Avenida Placitas a reportadora Andrea
 Telf.: 08 2845 872 - 08 2738 872
SUCURSAL - CUARACA: Camino Daz 1445 y Camino Madero Sur • 074 4394 543
SUCURSAL - IBAFRA: Avenida General M. G. 81 y Esmeralda Estación Telf. 08 2807 808 / Cel.: 08 5133 188
 Sin carga directa

LA PLACITA INGENUITA N°1 09 Y VIRELUZAR • Telf.: 2234 402 - 30 8033 912 - 30 8021 807

FECHA: _____ **DESTINATARIO:** _____ **CIUDAD:** _____

REMITENTE: _____ **DEFERENTE:** _____

Deferente: _____ Teléfono: _____
 R.U.C. o C.I.: _____
 Dirección: _____

No. DE BULTOS	CLASE - MARCA	DETALLE DE LA MERCADERIA	P. UNITARIO	SUBTOTAL
		 LEER CONDICIONES AL REVERSO		
VALOR MERCADERIA ASEGURADA			SUBTOTAL:	
			SEGUR:	
			I.V.A.:	
			TOTAL:	

REMITENTE: _____ TRANSPORTISTA: _____ RECIBI CONFORME - NOMBRE O C.I. _____

LAGO ASRO: Vía Quito-Huayabamba-Durán, Frente al Hospital del Lago / Cel.: 30 0708 878 • COCA • PUÑO • TENA • MACAS

FACTURA:

Es un documento legal- tributario- financiero para cobrar el servicio prestado por la Empresa e ingresa en su contabilidad. La factura comercial debe ser llenada con los siguientes datos:

Número de Factura: El documento es pre numerado.

Fecha: La fecha en que la mercadería es retirada.

Remitente: Nombre de la persona o empresa que envía la mercadería.

Ruc: De la empresa que envía la mercadería.

Teléfono: Número telefónico de la empresa que envía la mercadería.

Dirección: La dirección de la ubicación del remitente.

Ciudad: A la que es enviada la mercadería.

Cliente o Destinatario: Persona o empresa a la que es enviada la mercadería.

Ruc: De la empresa a la que es enviada la mercadería.

Teléfono: Número telefónico de la empresa a la que es enviada la mercadería.

Dirección: La dirección de la ubicación del destinatario.

N° de Bultos: Cantidad de mercadería enviada.

Clase- marca de Mercadería: Qué tipo de mercadería es la que se envía (caja, bultos, rollos, etc.).

Detalle de la Mercadería: Se describe qué tipo de mercadería es la que contiene el paquete o bulto.

Precio Unitario: El valor individual del flete por la mercadería enviada.

Subtotal: El valor total del flete por el envío sin tomar en cuenta el I.V.A. y el seguro contra robo del envío.

Total: el valor total del flete por todo el envío, tomando en cuenta el I.V.A. y el seguro contra robo del envío.

Firma del Remitente: Firma de la persona quien envía

Transportista: Firma de la empresa National Cargo Express o de los trabajadores de la misma.

Recibi conforme: Firma de la persona quien recibe la mercadería al momento de la entrega en el lugar de destino.

NATIONAL CARGO EXPRESS CIA. LTDA.
 LÍDERES EN LA TRANSFERENCIA DE CARGA Y ENCOMENDAS
 QUITO - LENCORUA - AMBATO - FLOREANA - GUAYAS
 OTAVALO - CAYUMBE - SARAA - TULCAN
 R.I.C. 17917296301

METRE - QUITO:
 SEGURAL - QUITO:
 SEGURAL - AMBATO:
 SEGURAL - FLOREANA:
 SEGURAL - GUAYAS:
 SARAA:
 TULCAN:

La Primera República N°1740 y Alameda - Telf: 2222-432 - 09 9533 512 - 09 9521 807
 Calle Bolívar N°11 y Av. Simón Bolívar - Telf: 222 432 - 09 9522 810 - 09 9521 807
 Calle La Piedad s/n y Av. Bolívar - Telf: 222 432 - 09 9522 810 - 09 9521 807
 Calle Bolívar N°11 y Av. Simón Bolívar - Telf: 222 432 - 09 9522 810 - 09 9521 807
 Calle Bolívar N°11 y Av. Simón Bolívar - Telf: 222 432 - 09 9522 810 - 09 9521 807
 Calle Bolívar N°11 y Av. Simón Bolívar - Telf: 222 432 - 09 9522 810 - 09 9521 807

FACTURA No. 001-001-00 0311003
 AUTORIZACIÓN No. 111048072
 FECHA AUTORIZACIÓN: 08/05/2011
 CIUDAD:

FECHA:
 REMITENTE:
 DESTINATARIO:

Señores: R.U.C. o C.I. Dirección:		Teléfono:		
Señores: R.U.C. o C.I. Dirección:		Teléfono:		
No. DE BULTOS	CLASE - MARCA	DETALLE DE LA MERCADERÍA	P. UNITARIO	SUBTOTAL
LEER CONDICIONES AL REVERSO				
VALOR MERCADERÍA ASEGURADA				SUBTOTAL:
				SEGURO:
				I.V.A.:
				TOTAL:

REMITENTE TRANSPORTISTA RECIBI CONFORME - NOMBRE O C.I.

LAZO ABRIL: Vía Quito San Fernando Zumbra, hacia el Hotel del Lago / Car: 08 9136 070 • ODCS • PUÑO • YENA • BACAB

DESTINATARIO

REPORTE DIARIO DE MERCADERÍA O REPORTE DEL FLETE:

En este documento se detalla toda la mercadería recaudada en el día y que es enviada para una misma ciudad de destino. También se asigna camión, chofer y ayudante que van a transportar la mercadería. El reporte diario de mercadería debe contener los siguientes datos:

Fecha de Impresión: La fecha en el que el documento fue impreso.

N°: El número del documento.

Paginas: Número de páginas que contiene el documento.

Fecha: La fecha en que la mercadería se va enviar.

Flete Nro: El número del flete.

Vehículo Placa: La placa del vehículo que va a llevar la mercadería.

Chofer: El nombre del chofer que va a conducir el camión.

Estibador: El nombre del ayudante que va a viajar en el camión.

N° del documento: Es el número de las facturas o guías enviadas.

Bultos: El número de bultos que contienen la factura o guía para el cliente.

Remitente: Persona o empresa quien envía la mercadería.

Destinatario: Persona o empresa quien recibe la mercadería.

Lugar: Ciudad de destino a la que es enviada la mercadería.

Pagado: Se detalla la mercadería que va cancelada.

Al cobro: Se detalla la mercadería que va flete al cobro.

Quito: Se detalla la mercadería que se cobra a fin de mes en Quito.


Seguro: Se detalla la mercadería que va enviada con seguro contra robo.

Total: Total de dinero recaudado en el día.

Firma del Chofer: Firma del chofer del camión.

Firma del Estibador: Firma del estibador que viaja en el camión.

Firma del Aprobador: Firma del Supervisor de Oficina quien elabora el documento y constata que esté completo.


NACIONAL CARGO EXPRESS S.A. LTDA.
LIGEROS EN LA TRANSPORTACION DE CARGA Y ENCOMIENDAS
QUITO - LATACUNGA - AERATO - RIOBAMBA

Inversión: 2012/01/08
 No.: 2672
 Pág.: 1

REPORTE DEL PLRTR

FECHA: 2012/01/18
 PLRTR NO.: 1
 VEHICULO PLRTR: 000000
 CONDUCTOR: CUSCO SANTIAGO
 COBRADOR: CUSCO SANTIAGO

FACTURA	DESCRIPCION	REMITENTE	DESTINATARIO	LUGAR	PAGADO	AL COBRO	QUITO	SEGURO
308801	1ASO	SINGO SARA	LATACUNGA	LATACUNGA	2.00			
308837	1ANGLO ECUATORIANA	MORALES MIGUEL	LATACUNGA	LATACUNGA		3.00		
308834	1ELECTROFONIDO	CARRERA MELBA	LATACUNGA	LATACUNGA		1.00		
308830	1DIGITAL MATE	AL COMPUTACION	LATACUNGA	LATACUNGA		7.02		4.02
308817	1WILLAGMES AJEDA	MOLINA ORLANDO	LATACUNGA	LATACUNGA		2.00		
308836	1ANGLO ECUATORIANA	JACOPE JORNY	LATACUNGA	LATACUNGA		8.00		
308911	1EVI	SINBA EDWIN	LATACUNGA	LATACUNGA		2.10		
308916	1BENDO DIGITAL	ESCOMAR LUIS	LATACUNGA	LATACUNGA		0.50		
307978	1CARRERA FRUSTO	SUITRON KLEVER	SALCEDO	SALCEDO		2.50		
308922	1PROVEEDORA GIBSON	OFFICELATACUNGA	LATACUNGA	LATACUNGA		13.00		
308921	1DIGITAL MATE	MOLINA WILMER	LATACUNGA	LATACUNGA		3.50		0.70
TOTALES USD:					2.00	46.72	0.00	4.72

COBRADOR: _____ APROBADO POR: _____

HOJA DE RUTA DE CONTROL DENTRO DE LA CIUDAD.

Este documento de control nos indica el recorrido que los vehículos van a realizar para el retiro y entrega de mercadería. Se debe llenar con los siguientes datos:

Fecha: Fecha en la que es elaborado el documento.

Placa de Camión o Carro: Placa del vehículo que lleva la mercadería.

Nombre del Chofer y Estibador: Nombre de los responsables de la mercadería.

N°: El número de destinos a realizar.

Destino: El lugar donde se debe dirigir el vehículo para realizar el retiro o entrega de mercadería.

Hora de Llegada: Se registra la hora de llegada del vehículo al destino.

Hora de Salida: Se registra la hora de salida del vehículo del lugar de destino.

Mercadería Entregada: En caso de que se entregue mercadería se marcará la casilla con una (x) o (un visto) caso contrario se deja en blanco.

Mercadería Retirada: En caso de que se retire mercadería se marcará la casilla con una (x) o (un visto) caso contrario no se anotará nada.

N° de Bultos: Se anotará el número de bultos o cajas retiradas o dejadas.

Firma o sello del Cliente: El cliente firmará una vez que todo haya sido entregado o retirado.

Hoja de Control de Ruta Dentro la Ciudad							
Fecha							
Placa del Vehículo							
Nombre del chofer y estibador							
No	Destino	Hora de Llegada	Hora de Salida	Mercadería Entregada	Mercadería Retirada	N° de bultos	Firma o Sello del Cliente

HOJA DE CONTROL DE RUTA FORMATO A PROVINCIAS.

Este documento de control nos indica el recorrido que los vehículos van a realizar para el retiro y entrega de mercadería en las provincias. Contiene los siguientes datos:

Fecha: Fecha en la que es elaborado el documento.

Placa de Camión o Carro: Placa del vehículo que lleva la mercadería.

Nombre del Chofer y Estibador: Nombre de los responsables de la mercadería.

Hora de Salida: Se registra la hora de salida del vehículo de las oficinas.

Hora de Llegada: Se registra la hora de llegada del vehículo a las oficinas.

Envío de Mensaje de texto Hora: La hora a la que se envía el mensaje de texto al Supervisor de Oficina en Quito.

Observaciones: Se anotará cualquier anomalía suscitada en la descarga y entrega de la mercadería en cada ciudad.

Firma encargado: Firmará la persona quien recibe la mercadería, en este caso el Supervisor de Oficina.

HOJA DE CONTROL DE RUTA A PROVINCIAS

FECHA: _____
PLACA DEL VEHICULO: _____
NOMBRE DEL CHOFER: _____
NOMBRE DEL AYUDANTE: _____

QUITO

Hora de salida: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

LATACUNGA

Hora de llegada: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

Hora de salida: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

FIRMA ENCARGADO

AMBATO

Hora de llegada: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

Hora de salida: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

FIRMA ENCARGADO

RIOBAMBA

Hora de llegada: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

Hora de salida: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

FIRMA ENCARGADO

CUENCA

Hora de llegada: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

Hora de salida: _____
Envió de Mensaje de Texto Hora: _____
Observaciones: _____

FIRMA ENCARGADO