

ESCUELA POLÍTECNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE
COSTOS DE RUTAS REALES Y SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN EL
TRANSPORTE DEL PRODUCTO TERMINADO DEL ÁREA DE
DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA QUALA ECUADOR S.A.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

GRACIELA MARIBEL MENA HIDALGO

maribelmanah@yahoo.com

JUAN FERNANDO VELA PERALTA

Jfernan8@yahoo.com

DIRECTOR: ING. FERNANDO GONZÁLEZ

fgonzalez@andinanet.net

Quito, Septiembre 2008

DECLARACIÓN

Nosotros, Graciela Maribel Mena Hidalgo y Juan Fernando Vela Peralta, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra auditoria; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Graciela Maribel Mena Hidalgo

Juan Fernando Vela Peralta

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Graciela Maribel Mena Hidalgo y Juan Fernando Vela Peralta, bajo mi supervisión.

Ing. Fernando González
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Al director de tesis, destacado profesional, maestro y amigo, Ing. Fernando González por su gran ayuda, paciencia y acertada dirección, que hicieron posible la culminación del presente trabajo.

A mi familia por haberme dado la fuerza necesaria para cumplir con mi objetivo y en especial a mi hermana Sonia por su apoyo y ayuda económica.

Graciela Maribel

AGRADECIMIENTO

La presente investigación esta dirigida con expresión de gratitud para mi querida familia, distinguidos maestros y compañeros que con nobleza, entusiasmo y apoyo hicieron posible la culminación de este proyecto.

Y a mi querida Escuela Politécnica Nacional porque de sus aulas vivos los más gratos recuerdos que jamás olvidaré...

Juan Fernando

DEDICATORIA

El presente trabajo esta dedicado a mis padres y hermanos por haberme guiado y brindado su apoyo constante por el sendero del éxito, quienes han sido durante toda mi vida ejemplo, guía y sobre todo amigos.

Graciela Maribel

DEDICATORIA

A mis Padres y Hermanas:

Que por su afán, sacrificio y apoyo fue posible la culminación de esta etapa estudiantil que me ha capacitado para un futuro mejor y que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

Juan Fernando

CONTENIDO

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Historia de Quala Ecuador.....	6
1.3. Objetivos del Proyecto.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	9
1.4. Definición de la Hipótesis	9
1.5. Misión vigente de Quala Internacional.....	10
1.6. Visión vigente de Quala Ecuador.....	10
1.7. Propósitos de Fortalecimiento.....	11
1.8. Filosofía de Dirección Y Desarrollo.....	13
1.8.1. Valores Que Rigen La Filosofía de Dirección.....	13
1.9. Nuestra Promesa de Valor.....	14
1.10. Organigrama Compañía.....	15

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Levantamiento del Área de Distribución.....	17
2.1.1. Jerarquía de procesos.....	19
2.2 Estructura Funcional.....	19
2.3. Enfoque basado en Procesos.....	21
2.3.1. Objetivos de la Gestión por procesos.....	22
2.3.1.1. Desventajas que presenta el enfoque de procesos.....	23
2.3.1.2. Diferencia del enfoque funcional y el enfoque por procesos.....	24
2.4. Análisis de la situación actual del área de distribución.....	24
2.4.1. Procedimientos actuales del área de distribución.....	27
2.5. Diseño o Identificación del Proceso.....	32
2.5.1. Cadena de Valor.....	33

2.5.1.1. Beneficios de la cadena de valor.....	34
2.6. Análisis de Valor Agregado.....	35
2.6.1. Símbolos que agregan valor.....	37
2.6.2. Objetivos del Análisis de Valor Agregado (A.V.A).....	38
2.7. Diagramas de Flujo.....	40
2.7.1. Símbolos utilizados.....	41
2.7.2. Características que debe cumplir un diagrama de flujo.....	43
2.7.3. Pasos a seguir para construir un diagrama de flujo.....	44
2.7.4. Ventajas de los Diagramas de Flujo.....	44
2.8. Indicadores de Gestión.....	45
2.8.1. Objetivos de los indicadores logísticos.....	46
2.8.1.1. Criterios de un indicador.....	46
2.8.1.2. Formulación de un Indicador.....	47
2.8.2. Tipos de indicadores.....	48
2.8.3. Técnicas para elaborar indicadores.....	48
2.8.3.1. Esquema de Implantación.....	49
2.8.3.2. Ventajas de registrar los indicadores.....	49
2.8.3.3. Niveles de los indicadores.....	50
2.8.4. Diseño gráfico del levantamiento de Procesos.....	51
2.8.4.1. Mapa de procesos.....	51
2.8.4.2. Orígenes del Mapeo de Procesos.....	51
2.8.5. Ciclo de la Administración de Procesos.....	53
2.8.5.1. Preparación.....	54
2.8.5.2. Análisis.....	54
2.8.5.3. Mejoramiento.....	54
2.8.5.4. Mejoramiento vs. Reingeniería.....	56
2.8.5.5. Evaluación.....	56
2.8.6. Estructura de costos de operación de Transporte.....	57
2.8.6.1. Antecedentes.....	57

2.8.6.2. Concepto.....	57
2.8.6.3. Transporte.....	57
2.8.6.4. Factores que afectan el transporte.....	58
2.8.6.5. Tipos de transporte.....	58
2.8.7. Costos De Operación De Transporte.....	61
2.8.7.1. Costos Variables.....	61
2.8.7.2. Costos Fijos.....	67
2.8.7.3. Otros Costos.....	70
2.8.8. Análisis de Variables en la distribución del producto.....	70
2.8.8.1. Parámetros de Operación.....	72
2.8.9. Situación actual de costos de rutas.....	74
2.8.10. Análisis del problema de costos de ruta.....	74
2.8.10.1. Costos de ruta.....	74
2.8.10.2. Tipos de rutas.....	75
2.9. La Comunicación.....	77
2.9.1. Comunicación dentro de la organización.....	77
2.9.1.1. Tipos de Comunicación.....	79
2.9.2. Proceso de la Comunicación dentro de la organización.....	81
2.9.2.1. Flujo de la comunicación en la organización.....	82
2.9.2.2. Elección del canal adecuado.....	84
2.9.2.3. Los canales de comunicación.....	85
2.9.2.4. Barreras para la comunicación eficaz en la organización.....	87
2.9.2.5. Otras barreras para la comunicación eficaz en la organización.....	89
2.9.3. Manejo de las barreras de comunicación.....	90
2.9.4. Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización.....	91

CAPITULO III

3. PROPUESTAS DE MEJORA

3.1. Mejoramiento Continuo.....	92
3.1.1. Importancia del Mejoramiento Continuo.....	92
3.1.2. Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo.....	93
3.1.2.1. Ventajas.....	93
3.1.2.2. Desventajas.....	93
3.2. Flujo de Trabajo.....	94
3.2.1. Objetivos de un sistema de WorkFlow.....	96
3.3. Levantamiento de información de mejora.....	96
3.4. Mapa de Procesos.....	97
3.4.1. Mapeo de Procesos del Área de Distribución.....	97
3.5 Diseño y Propuesta de los Nuevos Procesos.....	98
3.5.1. Cadena de Valor Propuesta.....	112
3.5.1.1. Análisis de valor agregado de los procesos mejorados del área de distribución.....	113
3.6. Indicadores de los Procesos Críticos.....	118
3.6.1. Indicador para el Proceso Crítico de Recepción.....	118
3.6.2. Indicador para el Proceso Crítico de Almacenamiento.....	119
3.6.3. Indicador para el Proceso Crítico de Despacho.....	119
3.7. Manual de Procesos y procedimientos.....	120
3.7.1. Manual de Procesos.....	120
3.7.2. Manual de Procedimientos.....	120
3.8. Propuesta de mejora de costos de rutas.....	121
3.8.1. Estructura de metodología de costeo de rutas de transporte por carretera.....	123
3.8.1.1. Cálculo de ítems de costos fijos.....	126
3.8.1.2. Cálculo de ítems de costos variables.....	127
3.8.2. Diseño de rutas.....	138

3.9. Propuesta de Mejora de Comunicación entre colaboradores internos y distribuidores de Quala S.A.....	140
3.9.1. Elementos teóricos para elaborar el diagnostico en comunicación..	141
3.9.2. Tipos de diagnóstico.....	142
3.9.3. Diagnóstico de la comunicación en el área de distribución de Quala S.A.....	144
3.9.3.1. Metodología del diagnóstico.....	145
3.9.3.2. Técnicas del diagnostico.....	145
3.9.4. Entrevistas y encuestas.....	145
3.9.4.1. Entrevista.....	145
3.9.4.2. Encuesta.....	146
3.9.5. Presentación de resultados de diagnostico.....	146
3.9.6. Planificación Estratégica de la Comunicación Interna en el Área de Distribución.....	156
3.9.6.1. Planificación estratégica.....	156
3.10. Plan de Comunicación Interna para el Área de Distribución de la empresa Quala S.A.....	158
3.10.1. Antecedentes.....	158
3.10.2. Metodología de comunicación.....	159
3.10.2.1. Árbol de problemas.....	160
3.10.2.2. Árbol de objetivos.....	164
3.10.3. Descripción del plan.....	168
3.11. Matriz ZOPP.....	169
3.11.1. Elementos teóricos.....	169
3.12. Desarrollo de estrategias.....	174
3.13. Regularización de la información en carteleras.....	175
3.14. Regularización de la información en correo electrónico.....	178
3.15. Políticas de comunicación.....	180
3.16. Diseño de servicio.....	181
3.16.1 Levantando las expectativas del consumidor.....	182

3.16.2 Esquema de servicio.....	183
3.16.3 Indicadores de diseño del servicio.....	183

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	185
Recomendaciones.....	188

CAPITULO I

LA EMPRESA

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

A comienzos de 1980, en una pequeña bodega en Colombia cuatro personas se unieron con la ilusión de aprovechar el gran potencial que tenía el país para producir y comercializar alimentos; se decide competir en el mercado de polvos no lácteos con INSTACREM como primer producto.

En ese momento no se contaba con la infraestructura adecuada como hoy en día y, con el propósito de dar a conocer la calidad de INSTACREM, se empieza a ofrecer el producto de oficina en oficina, vendiéndolo muchas veces a crédito. Esta estrategia de ventas permitió conocer sobre cómo cobrar y observar que el producto llegará a ser líder de su categoría en menos de un año.

En el año 1981, por el firme deseo de seguir creciendo y de aprovechar nuevas oportunidades, se lanza BATICREMA al mercado seguido, un año más tarde, por BATILADO. Con estas dos marcas se ingresa a competir por primera vez con una multinacional de gran importancia como Nabisco, con sus marcas Chantilly y Royal. Se logra arrebatarle rápidamente el liderazgo que había mantenido en estas dos categorías, con el apoyo de la calidad de los productos y una agresiva campaña publicitaria.

Después vino el lanzamiento de QUIPITOS, una deliciosa golosina con la que, por primera vez, se entra al mercado de los niños, enfrentados a la necesidad de llegar a la tienda.

Para ese momento ya se contaba con cinco productos en el mercado; sin embargo, a diferencia de la competencia, no se tenía un laboratorio propio, por lo cual se utilizaba el de un proveedor. Fue entonces cuando se montó el

laboratorio de investigación y desarrollo, hecho muy importante para el progreso de Quala ya que permitió desarrollar y mejorar permanentemente sus productos, garantizando una mayor calidad.

El tiempo fue pasando y, a finales del año 1986, se decidió incursionar en un mercado más grande y competido, entrando en la categoría de sopas con la adquisición de HOGAREÑA y, a renglón seguido, unos meses más tarde el lanzamiento de LA SOPERA. Aunque era bastante arriesgada la idea de competir en un mercado tan monopolizado por marcas como Knorr y Maggi, con confianza se ofrece productos acordes a la cultura y necesidades del consumidor colombiano. De esta forma se desarrolla la marca LA SOPERA con variedades más criollas como pollo, ahuyama, mazorca tierna, etc., un número de porciones más ajustado al tamaño de las familias colombianas (6) y un empaque totalmente novedoso.

A comienzos de 1989, se entró a competir con Nabisco, en la categoría de frescos en polvo, la cual venía decreciendo su consumo, pero representaba una gran oportunidad para Quala. FRESCO FRUTIÑO, desarrollado con una clara superioridad sobre Fresco Royal, en aspectos como los sabores, el empaque y la comunicación, logró reactivar toda la categoría, duplicando su venta y su consumo entre 1989 y 1991, alcanzando el liderazgo después de dos años.

Gran parte del éxito de estas marcas ha estado impulsado por el manejo publicitario que siempre nos ha caracterizado, pues desde el comienzo, cuando no se tenía los fondos para contar con una agencia de servicios publicitarios, se contrató directamente los creativos, diseñadores, etc.

Aprovechando el éxito de la marca FRUTIÑO, en junio de 1992, se realizó el lanzamiento de GELATINA FRUTIÑO, enfrentándonos nuevamente a Nabisco y su marca Royal con una trayectoria de 60 años en el mercado. La reacción de Royal no se hizo esperar, pues no sólo cambió el empaque, sino que además modificó sus sabores, cosa que no había hecho en muchos años. En agosto de 1993 nuevamente con la marca LA SOPERA 3

PORCIONES, se cubre un segmento de pequeñas familias que existen en el país.

En 1996 se lanzó DOÑA GALLINA, incursionando con esta marca en uno de los mercados más grandes, por su tamaño y rentabilidad frente a las marcas existentes en el mercado, en concepto de "sabor y sustancia de Gallina criolla". Hoy en día DOÑA GALLINA es la segunda marca en el mercado, superando a Marcas de mucha tradición como Knorr y quitando participación importante a otras marcas como Maggi.

El éxito acelerado de Quala, la posición sólida que se ha ganado y el firme propósito de seguir creciendo permitió que en enero de 1997, se consiga la propia sede, construida para proporcionar comodidad y bienestar a nuestros colaboradores, con espacios amplios para oficinas y zonas de recreación y con instalaciones adecuadas para la planta de producción.

En octubre de 1998 se lanzó BONICE, una marca que buscaba capitalizar la oportunidad que había en el mercado con productos caseros conocidos como "Bolis". Este es el primer producto líquido que lanza la compañía, con alta tecnología y proceso de pasteurización. Hoy en día, es una de las marcas más reconocidas por la imagen de sus simpáticos pingüinos en Colombia y osos en Ecuador, por la preferencia y recordación de marca que se ha logrado en el consumidor, por sus sabores y excelente calidad y por su presencia masiva en las principales calles.

Continuando con la estrategia de crecimiento de Quala, en agosto de 1998 se comienza con la apertura de otros mercados, por lo cual se inicia operaciones en República Dominicana con la marca Doña Gallina, logrando al cabo de 8 meses sea una marca muy reconocida en ese país, que tiene el mayor consumo per cápita de caldos en el mundo.

En la operación de Colombia, se decide entrar a competir en el mercado de bebidas hidratantes, que era una categoría muy atractiva por mostrar uno de los consumos per cápita más altos del mundo. De esta manera, se lanza

ACTIVADE en enero del 2000, una bebida hidratante en polvo, que entra a ofrecerle al consumidor la mejor hidratación al menor precio, con sabores como maracuyá, mandarina, uva y tropical fruit.

A finales del año 2000, se participa en el mercado de la confitería con la Marca CHUPIPLUM, innovando en aspectos como el empaque y un sticker coleccionable y divertido para los niños, se ofrece sabores ganadores en el mercado como fresa, mora, lulo y manzana verde. CHUPIPLUM se está convirtiendo en una alternativa diferente en el mercado de las chupetas en Colombia.

Quala contaba con el liderazgo en el segmento de los refrescos en polvo con la marca Fresco Frutiño y había revolucionado el segmento de los instantáneos con Naranyá, para el año 2002 decide consolidar su liderazgo en el total de éste mercado ampliando su portafolio con el lanzamiento de LIGHTYA, una deliciosa bebida de sabores a frutas, sin calorías, que no necesita azúcar. En tan solo 6 meses, esta marca alcanzó el 35% de participación dentro del segmento de refrescos light gracias a la rápida distribución alcanzada en todos los canales, una publicidad impactante, y unos sabores acordes al gusto del consumidor colombiano, que en las pruebas de producto habían demostrado ser superiores frente a la competencia. El gran objetivo con Light ya es lograr el liderazgo absoluto dentro de éste segmento y reforzar aun más el hecho de que Quala es quien direcciona el rumbo de éste mercado.

En febrero de 2003 la decisión internacional fue entrar a Ecuador, por ser un país vecino que representa una importante oportunidad para Quala. Comenzando operaciones con el lanzamiento de Bonice pero ésta vez no con la imagen de un pingüino sino de un simpático Oso Polar, que entró a tomarse las calles y avenidas de las principales ciudades del Ecuador, logrando superar las expectativas de ventas y posicionándonos desde el comienzo como una Marca Ganadora.

Para septiembre del 2003 en Colombia se lanza PRACTIGUIISO, él único guiso con ingredientes 100% naturales y un sabor y textura que las amas de casa prefieren.

El reto de Quala Internacional seguía avanzando y así a mediados del 2004 ingresó con BONICE al país más grande del habla hispana del mundo, el centro de operaciones para las grandes multinacionales, México.

En agosto del 2004 Quala decide dar nuevas y ganadoras noticias en la categoría de caldos, lanzando el nuevo RICOSTILLA CALDOTRIPLE, hecho de tres carnes: costilla, cerdo y gallina. Un producto que, sin duda, revolucionó este segmento, contando con todo el respaldo de Ricostilla y la total aceptación de las amas de casa.

GELAGURT nace en septiembre del 2004 como un producto único en el mundo con las proteínas, calcio y vitaminas de la gelatina y el yogurt.

Para septiembre del 2004 Quala da un paso histórico trasladando su amplia experiencia en el consumidor a la línea de cuidado personal, es así que se lanza el nuevo Shampo SAVITAL, el único shampoo creado pensando en las amas de casa y sus familias, porque está hecho a base de cristales de sábila que le dan brillo y vitalidad al cabello.

A mediados del 2005, Quala Colombia lanza al mercado LA CASITA: Arequipe, maní, coco, y leche, dulces tradicionales acompañado por generaciones llevando un sabor con el que no puedes parar cuando comes el primero.

Actualmente, Quala cuenta con más de 20 marcas líderes y de excelente calidad, que están a la cabeza del mercado y que se han convertido en las preferidas de los colombianos, es así que actualmente opera en países como: Venezuela, República Dominicana, México y Ecuador.

Quala ve, para este milenio, un futuro promisorio al entrar en otros mercados; por tal razón, se continua explorando e identificando oportunidades en diferentes países de América Latina. En Colombia, se reconoce como una de las compañías de alimentos más grandes del país cuya meta es llegar a ser identificados como la compañía más exitosa, ágil y aguerrida, que siempre presenta propuestas innovadoras que cambian la historia del mercado.

1.2. Historia de Quala Ecuador

A comienzos de junio de 2002, se dio inició al proyecto ECO, que consistía en buscar la oportunidad y el camino estratégico para llegar al mercado Ecuatoriano. Inicialmente, se hicieron investigaciones de mercado para identificar y cuantificar la oportunidad.

Luego, se elaboró un plan de conocimiento del país: de su cultura, canales de ventas, costos, medios, etc., para poder hacer un plan definitivo de ingreso al país.

Se encontró que BONICE era el producto ideal porque:

- ✧ Los consumidores conocían este tipo de producto.
- ✧ Pedían un producto con una mejor calidad y presentación.
- ✧ Las mamás limitaban la compra por la imagen negativa que tenían de este tipo de producto “bolo” “que se preparaba con agua sucia “muchos químicos”.
- ✧ No existía competencia industrializada.

Por lo anterior, BONICE era el producto para ingresar, ya que ofrecía lo que el consumidor estaba pidiendo: calidad, imagen, sabor, buena presentación y a un buen precio.

A finales de enero de 2003, se trasladó el recurso humano necesario para abrir la operación y el 15 de marzo del mismo año QUALA ECUADOR S.A.

inicia sus labores con su primer producto BONICE y la imagen del simpático Oso polar. En tan solo 4 meses, la compañía logró posicionar a BONICE como una marca líder, con el consumo per cápita más alto de todos los países donde se tiene esta marca, compitiendo en la categoría de Helados con una de las compañías de alimentos más grandes del mundo UNILEVER.

En noviembre del 2003 se lanza una nueva marca, ésta vez incursionando en el mercado de caldos y compitiendo con otra multinacional, NESTLE. Por lo cual se entra al mercado con "DOÑA GALLINA", producto que en el primer año logro un 10% de participación de mercado.

En el 2004 un año luego de iniciar operaciones, se construye las instalaciones en la ciudad de Quito y Guayaquil y al final del mismo año se termina el montaje de la primera planta de producción de BONICE con una inversión superior a los USD \$3 millones.

A comienzos del 2005, se ingresa al mercado GELAGURT, la única gelatina del mundo que tiene las proteínas, calcio y vitaminas de la gelatina y el Yogurt, logrando en el corto tiempo una participación importante del mercado. En esta oportunidad compitiendo contra otra multinacional NABISCO- KRAFT.

Al mes siguiente se ingresa a una categoría en la cuál era pionero en el grupo Quala Internacional con el primer producto perecedero que comenzaría a manejar el grupo; YOGOSO. Un helado de Yogurt que rápidamente supero los volúmenes de venta y con una gran aceptación del consumidor en solo 3 meses se convirtió en líder de su categoría, donde compite con importantes compañías locales como: TONY, PURA CREMA y otras.

En ese mismo año, se integra a la categoría de Shampoo, una de las más: grandes, fuertes y dinámicas de la industria, liderada por UNILEVER;

PROCTER AND GAMBLE y otros. Con su nuevo producto SAVITAL. El primer Shampoo para las amas de casa y sus familias.

Lo anterior ha convertido a Quala Ecuador en una de las compañías más dinámicas y de mayor crecimiento en el país. Con importantes logros obtenidos por un equipo: joven, capaz, comprometidos, líder, con una gran capacidad de logro y, sobre todo, un grupo de personas orgullosamente ecuatorianos.

Al momento algunos de estos logros son:

- ✧ Más de 200 personas vinculadas directamente por la organización y más de 2.000 indirectas.
- ✧ Un recurso humano ecuatoriano diferenciado y capaz.
- ✧ Altos niveles de clima organizacional. Cumpliendo con nuestra promesa de valor.
- ✧ En solo dos años cinco marcas bien posicionadas en el mercado.
- ✧ Instalaciones en Quito y Guayaquil.
- ✧ Plantas de producción Quito y Ayora.
- ✧ Contar con una fuerza de ventas diferenciada que llega a más de 60.000 clientes.

1.3. Objetivos del Proyecto

1.3.1. Objetivo General

Establecer el levantamiento de los procesos del área de distribución de la empresa QUALA ECUADOR S.A., proporcionando una metodología que contenga procedimientos que permita dar mayor seguridad en las acciones que emprende la Compañía, y, a su vez, analizar los costos de rutas reales que permita alcanzar una comunicación efectiva con sus colaboradores lo que conllevará a obtener un alto grado de satisfacción entre ellos mejorando la eficiencia y eficacia del departamento de distribución.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Definir los procesos, procedimientos, actividades y tareas del área de distribución que permitan identificar deficiencias o falencias en el transporte del producto.
- ❖ Realizar el levantamiento de procesos del área de distribución que le permita a la empresa cumplir con los requerimientos internos y externos a través del desarrollo efectivo de sus actividades.
- ❖ Estudiar los costos de operación que influyen en transportar mercancías por rutas establecidas por la empresa, que respalden las negociaciones con los distribuidores.
- ❖ Sugerir un plan de implementación de un servicio eficiente, mediante la comunicación con los distribuidores el mismo que permita cumplir con las expectativas de los clientes.
- ❖ Elaborar políticas crediticias accesibles para los distribuidores, las cuales permitan mantener, mejorar y afirmar las negociaciones de la empresa.
- ❖ Establecer esquemas de negociación con los distribuidores de forma justa y no se perjudique la organización ni el intermediario.

1.4. Definición de la Hipótesis

Al realizar el levantamiento de procesos, permitirá aumentar la capacidad para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles y previniendo posibles errores y, a su vez, permitirá a la empresa predecir y controlar cambios en el área de distribución y de esta manera cumplir con los requerimientos internos y externos a través del desarrollo efectivo de sus actividades

Al evaluar una investigación en el análisis de costos reales de rutas le permitirá a la empresa que las negociaciones con los distribuidores sean de forma justa y no se perjudique la organización ni el intermediario.

El tener una adecuada comunicación dentro de la organización y tomando en cuenta que sus colaboradores deben mantenerse informados de los

cambios y decisiones dentro de la misma, con confianza y valor para comunicar buenas y malas noticias

Para que una organización cuente con una adecuada comunicación interna y externa es importante prestar atención en todas sus áreas de tal forma que se pueda identificar falencias dentro de las mismas, aplicando correctivos mediante cursos instructivos, seminarios, actividades en grupo etc. a tiempo.

1.5. Misión vigente de Quala Internacional

Construir y mantener vigentes marcas líderes, diferenciadas y relevantes que satisfagan los gustos y necesidades del consumidor local popular en los mercados latinos con productos innovadores.

El éxito se basa en:

- ✧ Un profundo conocimiento del consumidor popular local y de las oportunidades en las tiendas (canales) en donde se abastece.
- ✧ La identificación, atracción, conservación y desarrollo de un TALENTO HUMANO SUPERIOR, HONESTO Y COMPROMETIDO.
- ✧ Una cultura centrada en la agilidad, claridad de pensamiento, orientación al resultado, innovación, reto y cuestionamiento permanentes.
- ✧ La búsqueda continúa de una alta rentabilidad.

1.6. Visión vigente de Quala Ecuador

En el año 2009, Quala Ecuador venderá 150% mas dólares que en el año 2005, crecimiento proveniente del lanzamiento y/o adquisición de no menos 8 nuevos productos y de la consolidación de nuestras marcas actuales.

Seremos identificados como la compañía ecuatoriana más exitosa innovadora, ágil, aguerrida y en continuo mejoramiento; que aprende de su

entorno; tiene un conocimiento propio de los factores claves de su negocio y cuenta con un talento humano superior.

1.7. Propósitos de Fortalecimiento

Los propósitos generales de fortalecimiento interno que caracterizan a la gente Quala Ecuador S.A. y que van a garantizar que logremos el cumplimiento de los objetivos de la organización son:

1. **TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD:** Es consistente y claro en su actuar, alineado con las políticas y valores de la compañía, generando confianza y credibilidad tanto a nivel interno como externo aún en situaciones difíciles.
2. **IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON LA COMPAÑÍA:** Demuestra un alto nivel de identificación con la cultura organizacional, así como con las metas del grupo y la organización poniéndolas por encima de sus intereses individuales generando un ambiente de trabajo positivo y entusiasta.
3. **CLARIDAD DE PROPÓSITO:** Entiende la totalidad de una situación, fija clara y acertadamente los objetivos; visualiza el impacto de los eventos y cómo afectan los resultados.
4. **ANÁLISIS DE PROBLEMAS:** Identifica proactivamente en todos los eventos, problemas y oportunidades de mejoramiento, con un permanente sentido crítico, considerando y relacionando diversas variables, enfocándose en lo fundamental.
5. **SOLUCION INNOVADORA Y CREATIVA DE PROBLEMAS:** Frente a los problemas plantea alternativas de acción aplicables, integrales y novedosas, que agregan valor a su trabajo y creen nuevas oportunidades.
6. **ESCUCHA, ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD:** Escucha y valora cuestionamientos y puntos de vista diferentes, adaptando su propio enfoque a medida que la situación lo requiera, generando cambios en sí mismo y en su propio trabajo. Se desempeña eficazmente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos.

7. ORGANIZACIÓN Y SEGUIMIENTO: Realiza su trabajo siguiendo un ordenamiento secuencial en las actividades y hace seguimiento sistemático con verificación aleatoria para garantizar la obtención de los resultados eficientemente.
8. ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS: Actúa permanentemente en función de alcanzar y sobrepasar los resultados esperados, determinando e implementando las acciones necesarias y superando las situaciones adversas.
9. MEJORAMIENTO CONTINUO: Aprende activamente de los errores y éxitos propios, de los demás y del entorno, de manera continua, capitalizando la experiencia para que las nuevas acciones se vean enriquecidas, buscando soluciones de raíz y liderando nuevas propuestas que lleven a un nuevo estadio personal, del área y de la Organización.
10. MANEJO OPTIMO DE RECURSOS: Posee el criterio que le permite optimizar la relación costo beneficio, haciendo un manejo efectivo, racional y responsable de los recursos, logrando obtener permanentemente el máximo provecho de los mismos.
11. TRABAJO EN EQUIPO: Trabaja con objetivos comunes y asume su responsabilidad en la consecución de los mismos, coordinando sus actividades con los demás miembros y anteponiendo los intereses del equipo a los personales.
12. INFLUENCIAR A OTROS: Logra el compromiso y la máxima contribución de otros sobre los que no existe necesariamente autoridad formal para la obtención de un objetivo común.
13. DIRIGIR Y DESARROLLAR A OTROS: Inspira a otros para lograr altos niveles de desempeño, define y logra el compromiso con los resultados esperados, evalúa con objetividad, provee retroalimentación y reconocimiento, consolidando un equipo humano competente, productivo, motivado y en permanente desarrollo.
14. EXPERTICIA: Posee el dominio técnico de los temas bajo su responsabilidad y provee la asesoría que sus compañeros, colaboradores y clientes requieren.

1.8. Filosofía de Dirección Y Desarrollo

- ✧ La gente debe estar en permanente desarrollo y creciendo paralelamente a la organización.
- ✧ Las personas son los principales gestores de su propio desarrollo.
- ✧ La exigencia, el reto y el cuestionamiento son fuentes de desarrollo
- ✧ Las ideas “priman” sobre la jerarquía.
- ✧ El plan carrera se fundamenta en los méritos de las personas.
- ✧ El escuchar y estar abierto a las ideas de los colaboradores es fuente de enriquecimiento.
- ✧ Las personas deben contar con los recursos necesarios para lograr sus resultados.
- ✧ El Jefe es el responsable de dirigir y desarrollar a los colaboradores.
- ✧ Recursos Humanos debe proveer los medios y herramientas para facilitar el proceso.

1.8.1. Valores Que Rigen La Filosofía de Dirección

Respeto.- Reconocer los derechos y dignidad de las personas.

Confianza.- Generar confianza y manejar con claridad las relaciones.

Transparencia Honestidad e Integridad.- Actuar de acuerdo con los valores convicciones que están alineados con la Organización, ser consistente entre el pensar y actuar.

Justicia.- Atribuir a cada persona aquello a lo que tiene derecho.

Responsabilidad.- Asumir las consecuencias de los actos y cumplir con los deberes.

1.9. Nuestra Promesa de Valor

COMPROMISO QUALA

Como Compañía nos comprometemos a garantizarle:

1. Orgullo y pertenencia
Compañía que le generará orgullo por ser identificada como una organización innovadora, que siempre está buscando cambiar la historia del mercado y cuya pasión es el Éxito.
2. Reto y desarrollo profesional:
Le garantizamos retos continuos que aseguren su desarrollo profesional permanente brindándole los escenarios y desafíos que desarrollen al máximo sus capacidades y que le permita apasionarse con su trabajo.
3. Ambiente de trabajo positivo:
Usted encontrará un Jefe que es modelo a seguir abierto a sus aportes y unos compañeros con quienes se identificará y vivirá un ambiente de confianza; trabajo en equipo y sana competencia.
4. Compensación Justa:
Por diversas razones siempre habrá alguna compañía que esté dispuesta a ofrecer una mayor compensación.
Nuestro compromiso en este aspecto es el de una compensación justa acorde con su responsabilidad y con su estado de desarrollo en cada momento en la Compañía.

COMPROMISO DEL INTEGRANTE DEL EQUIPO QUALA

Al hacer parte del equipo Quala mis compromisos son:

1. Permanencia y Compromiso con Quala en el mediano y largo plazo:
Entiendo que en Quala el factor fundamental de éxito es la gente y al estar en un proceso de crecimiento vertiginoso solo contando con personas que han asimilado la cultura organizacional y el know how propio durante un tiempo y que se han formado internamente se pueden lograr estos objetivos de crecimiento.
En consecuencia me comprometo a jugármela por Quala en el mediano y largo plazo contribuyendo de esta forma a que Quala cumpla con su visión.
2. Ayudar a mantener vigente la Promesa de valor
Me comprometo a comunicar a través de los conductos regulares situaciones en las que se evidencie que los compromisos adquiridos por Quala Ecuador no se están cumpliendo para que se puedan tomar los correctivos requeridos.

Así mismo me comprometo, de acuerdo al rol que desempeño, a ayudar a mantener vigente la promesa de valor en el día a día.

1.10. Organigrama Compañía

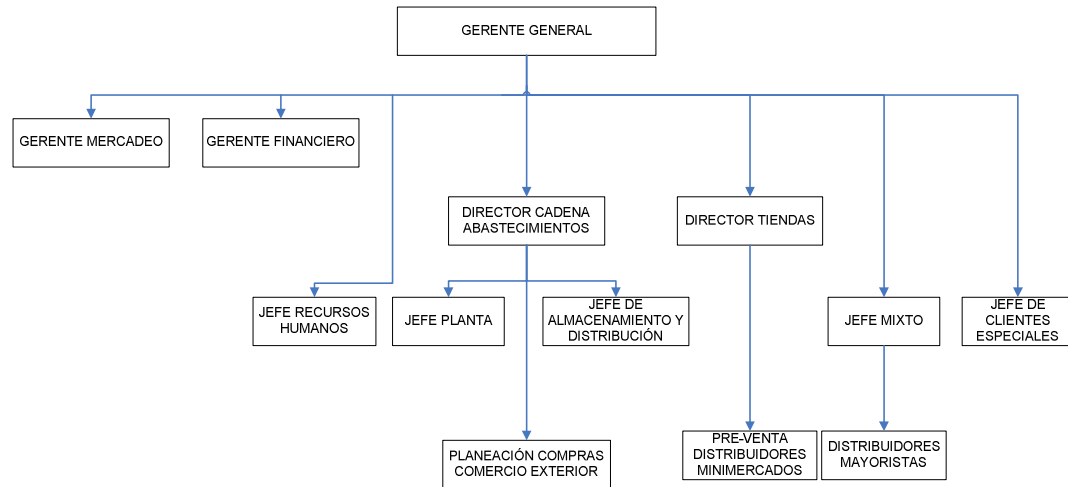


Fig. 1. Organigrama Compañía¹

Áreas de la Compañía

Administración y Finanzas

Garantiza que toda la compañía pueda funcionar y gestionar en forma sencilla, eficiente y estandarizada, al menor costo.

Cadena de Abastecimiento

Asegura oportunamente la producción y distribución de los productos QUALA requeridos por el cliente final, con los más altos índices de calidad, productividad y servicio, al menor costo.

Investigación y Desarrollo

Es el pilar fundamental en el crecimiento de la compañía, desarrollando productos que sorprendan gratamente al consumidor y le generen “un profundo deseo por consumirlo” que sean confiables, oportunos, rentables al precio adecuado, y asegurando su vigencia en el mercado.

¹ Ref. Apuntes Quala Ecuador S.A.

Mercadeo

Es el motor estratégico y táctico de la compañía, que asegura la construcción y renovación permanente de marcas líderes y relevantes que satisfagan los gustos y las necesidades del consumidor local popular con máxima rentabilidad.

Recursos Humanos

Garantiza un equipo humano competente, productivo, en permanente desarrollo y motivado, para asegurar los resultados de la compañía.

Ventas

Maximiza la posición competitiva de nuestras marcas frente al consumidor, mediante un manejo especializado de los canales de ventas.

Logística

Garantizar el óptimo abastecimiento de producto en el lugar indicado y en las cantidades requeridas. Garantizar el adecuado manejo de inventario sin pérdida de valor.

CAPITULO II

3. MARCO TEÓRICO

2.1. Levantamiento del Área de Distribución

Las empresas han tenido tradicionalmente una estructura organizacional por funciones que ha sido muy útil, desde su definición, por teóricos de las ciencias de la organización. Actualmente, existen otras formas organizacionales como el enfoque basado en procesos que identifican procedimientos de dirección, de agregación de valor y de apoyo para lograr una mayor orientación de la empresa hacia el cliente y lograr así mayor competitividad; pero, dada la complejidad de las organizaciones y sus interrelaciones, se vuelve necesario revisar y aplicar una visión sistémica de la organización que explique la organización como un todo que busca la obtención de los objetivos organizacionales y de la satisfacción del cliente².

En síntesis, una experiencia extraordinariamente buena con los clientes sólo se crea cuando toda interacción que tenga con ellos se coordine en una forma superior. Nada puede dejarse al azar en los miles de momentos de la verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con su organización. Para coordinar estos momentos de la verdad, se deben cambiar las formas de pensar, actuar y comunicar. Se tiene que dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan estas interacciones con el cliente. Se presenta un patrón de pensamiento totalmente diferente cuando se concentra la atención en el proceso.³

Cuando se considere aplicar el enfoque basado en procesos es importante que se entienda perfectamente qué son los procesos y por qué es la clave del éxito de una organización.

² Hammer M., Reingeniería, Editorial Norma S.A. Bogotá-Colombia 1994.

³ Dr. H.J. Harrington, The international Quality Advisor Ernst & Young San José California.

- **Proceso**

A continuación, se dan algunas definiciones de varios autores sobre el concepto de proceso.

- ❖ Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto.⁴
- ❖ Representa el conjunto de actividades medidas y estructuradas, destinadas a lograr un resultado concreto.
- ❖ Cualquier actividad o grupo de actividades que emplean insumos (entradas), les agregan valor a este (transforman) y suministre un producto (salida), aun cliente interno o externo a un costo disminuido.⁵

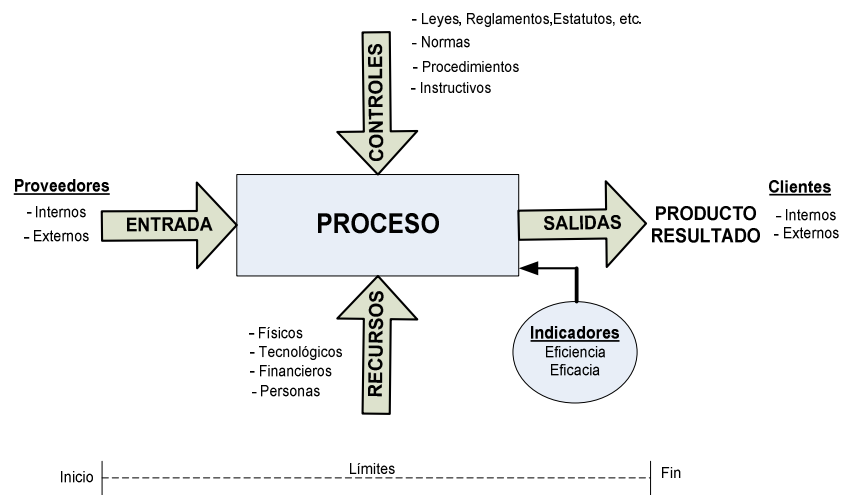


Fig. 2. Representación gráfica de un Proceso⁶
Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela

Algunos de los aspectos importantes de un proceso son:

- ❖ Se pueden describir las entradas y las salidas
- ❖ Un proceso responde al “QUE” y no al “COMO”
- ❖ El proceso debe ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

⁴ Hammer M., Reingeniería de procesos, editorial norma s.a. Bogotá-Colombia 1994

⁵ Harrington H. J., Mejoramiento de los procesos de la empresa, editorial presencia Ltda. Santafé de Bogota, Colombia, año 1992.

⁶ Bueno E., Organización de empresas estructura, procesos y modelos, ediciones pirámide, Madrid 1996, 1997.

- ❖ El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.
- ❖ Tienen un responsable o dueño del proceso.
- ❖ Tienen límites bien definidos
- ❖ Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- ❖ Tienen procedimientos documentados y requisitos de entrenamiento.

2.1.1. Jerarquía de procesos

Los procesos de una organización se clasifican en:

Gobernantes o de Dirección.- Son aquellos procesos conocidos como procesos gerenciales los cuales están destinados a la planificación y control de las actividades de la organización. Por ejemplo: Planificación Financiera.

Operativos o de creación de valor.- Son aquellos procesos que permiten obtener el producto o servicio mediante la transformación física de los recursos y están relacionados con el cliente.

Apoyo o Habilitantes.- Son aquellos procesos que respaldan a los primarios suministrando los insumos y recursos para la producción.

2.2. Estructura Funcional

Uno de los pioneros en visualizar una organización fue Henry Fayol cuando estableció que todas las actividades u operaciones de una empresa podían ser divididas en seis grupos como los que se indican a continuación.⁷

Actividades técnicas.- Son tareas relacionadas con la transformación y producción de bienes (productos y servicios).

Actividades comerciales.- Trabajos asociados con la transformación de compras, venta e intercambio.

Actividades financieras.- Labores conectadas con la captación y buen uso del capital.

⁷ Da Silva Reinaldo O. (2002) Teorías de la administración, Editorial Thonson 1ª Edición.

Actividades de seguridad.- Funciones cuyo objetivo es la preservación y protección de las personas y los bienes.

Actividades contables.- Tareas destinadas a facilitar los controles y los registros de inventarios, costos, estadísticas.

Actividades administrativas.- Acciones relacionadas con la integración de todas las operaciones de la organización; las actividades administrativas coordinan y sincronizan las actividades anteriores por lo cual interfieren e influyen sobre ellas.

Aunque no se puede decir que la empresa es su estructura organizacional funcional si se puede hacer una aproximación representando en un organigrama las diferentes actividades de la organización como las indicadas anteriormente.

Un autor colombiano⁸ relaciona la estructura organizacional tradicional con una construcción de columnas rígidas que sostienen una estructura, pero que para poder crecer requiere aumentar las columnas volviéndola más rígida y pesada la estructura, en la que los asuntos internos se vuelven más importantes que los asuntos relacionados con el cliente. Los flujos de información en esta estructura se vuelven lentos debido a la gran cantidad de pasos que debe seguir la información para ir desde el cliente hasta la gerencia de la organización.

Cada vez se debe lidiar más con la complejidad de la organización para satisfacer con las necesidades del cliente.

En algunas organizaciones la estructura por funciones se relaciona con las tareas que realiza cada área de la organización en forma completamente independiente y casi sin ninguna conexión, lo que hace que cada persona actúe de la mejor forma posible, pero muchas veces sin lograr la eficiencia requerida por la empresa.

⁸ Jaramillo José Guillermo, Organizaciones orientadas a procesos sistémicos Exposición para la Universidad Pontificia bolivariana (2002).



Fig. 3. Estructura funcional tradicional⁹
 Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

2.3. Enfoque basado en Procesos

De las opciones importantes que se ha ido imponiendo para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa, es el enfoque basado en procesos que busca ante todo definir la necesidad del cliente y sus requisitos, para luego definir los mejores procesos para llevar a cabo el producto o servicio que busque la satisfacción del cliente, logrando así la eficiencia y eficacia del proceso, que se traduce en efectividad para el cliente.

La Administración por Procesos contempla la administración empresarial de los procesos productivos o de servicios, dentro de un marco delimitado por la calidad, costos, servicio, rapidez, eficiencia y eficacia en el manejo de todos los recursos, a fin de lograr un alto grado de competitividad en el mercado, con flexibilidad en la atención particularizada al cliente y con una propuesta de cambio innovador permanente, todo esto en un marco de excelencia basado en valores.

Dentro de este marco, los Procesos dan un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

⁹ Bueno E., Organización de Empresas estructura, procesos y modelos

Con la implementación de la Teoría de Procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza; toda la responsabilidad del proceso es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada proceso. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en un proceso concreto, salvo por excepción.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino porqué y para quien lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En los procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.¹⁰

2.3.1. Objetivos de la Gestión por Procesos

La administración por procesos nos permite:

- ❖ Definir responsables (entregar resultados)
- ❖ Racionalizar las actividades
- ❖ Comprender las interrelaciones
- ❖ Controlar los resultados de la organización
- ❖ Optimizar recursos
- ❖ Mejorar la atención al cliente interno y externo.

¹⁰ Bueno e., Organización de Empresas Estructura, Procesos y Modelos, Ediciones Pirámide, Madrid 1996, 1997.

2.3.1.1 Desventajas que presenta el enfoque de procesos:

- ✓ Es más complejo que los enfoques anteriores.
- ✓ No garantiza la integración por especialidad.
- ✓ Se hace menos explícita la autoridad.

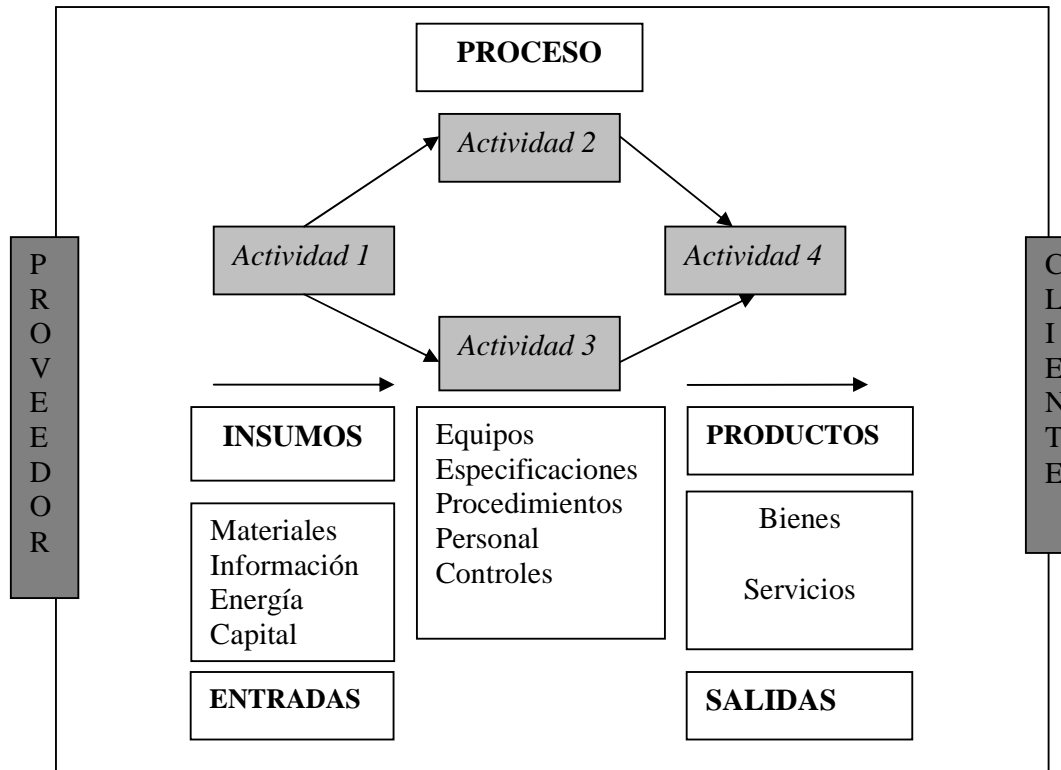


Fig. 4. Estructura basada en procesos¹¹
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

¹¹ Bueno E., Organización de Empresas estructura, procesos y modelos

2.3.1.2. Diferencia del Enfoque Funcional y el Enfoque por Procesos

VISION FUNCIONAL	VISION DE PROCESOS
Orientado a satisfacer al jefe	Orientado a satisfacer al cliente
Los empleados son el problema	Que falló en el control del Proceso
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Trabajo en equipo
Evaluar a los individuos	Evaluar el desempeño del proceso
Cambiar a la persona	Mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a las personas	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto juntos
¿Quién cometió el error?	El proceso es el problema
Corregir errores	Prevenir errores

Con el enfoque de Proceso se incluyen en el análisis a los clientes, proveedores además las relaciones ínter funcionales se encaminan totalmente en función del cliente o sea se logra hacer del proceso un verdadero proceso y del sistema un verdadero sistema en función del cliente.¹²

2.4 Análisis de la situación actual del área de distribución.

Realizar el Levantamiento de Procesos, es el camino, manera o modo de alcanzar un objetivo, que permitirá al área de distribución de producto terminado de la empresa QUALA S.A. obtener resultados confiables y a su vez poder proponer soluciones pertinentes y oportunas para la empresa.

¹² HARRINGTON H. J, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Editorial Presencia Ltda. Santafé de Bogota, Colombia, Año 1992.

Es importante definir lo que es un proceso, por que es la base para la mejora continua del área de distribución permitiendo obtener resultados confiables que permitan plantear propuestas de mejora pertinentes y adecuadas para la empresa.

Para todos los profesionales que han sido preparados en varios campos ocupacionales con diferentes experiencias y especialidades, es necesario que se conozcan criterios enfocados a procesos y adaptarlos a los requerimientos de las empresas.

Las empresas que buscan la calidad como estrategia competitiva, han visto como avanzan mano a mano el mejoramiento de la calidad, el incremento de productividad, la optimización de los costos, la comunicación entre colaboradores y la satisfacción del cliente

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión en el área de distribución, enfatiza la importancia de:

- ❖ La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- ❖ La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- ❖ La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- ❖ La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La empresa "Quala Ecuador S.A." en su área de distribución de producto terminado presenta actualmente actividades ineficientes y desactualizadas, las mismas que no se han ido implementando de acuerdo a las necesidades de cada uno de los trabajadores y sus colaboradores ya que no tiene una planificación y estudio previo de las mismas, por tanto no le permite a la organización realizar actividades y procesos de manera eficiente, efectiva y económica.

En el área de distribución de la empresa no cuenta con una adecuada identificación de sus actividades, procedimientos y tareas lo que no permite a los colaboradores de la organización identificar sus responsabilidades y llevar un control eficiente del desarrollo de estas actividades afectando en el desempeño y desarrollo de la organización.

Actualmente cuenta con los procedimientos de recepción, almacenamiento y despacho para el control e identificación de sus procesos, procedimientos, actividades y tareas, los que permiten tener una idea del desempeño en la distribución del producto en sus diferentes canales:

- ✓ Mayoristas (mercado mayorista, confiteros).
- ✓ Microempresarios (venta al paso, camionetas) canillitas
- ✓ Clientes especiales (Supermercados: Supertaxi, Santa Maria, Comisariato de la FFAA)
- ✓ Farmacéuticos (Sana Sana, Fybeca: savital).
- ✓ Distribuidores (Dipaso, Aseo personal) capital mayor que el mayorista.
- ✓ Microaliados (capitales medianos).
- ✓ Preventa (venta de contado : camionetas)
- ✓ OPAS (lugares donde no llegan los distribuidores).
- ✓ Venta a empleados.

2.4.1 Procesos actuales del área de distribución

Para la identificación de los procesos, actividades y tareas que desempeña el área de distribución se los puede observar y analizar en los siguientes diagramas de flujo por departamentos funcionales.

2.4.1.1. Proceso actual de recepción de producto terminado del área de distribución de Quala S.A.

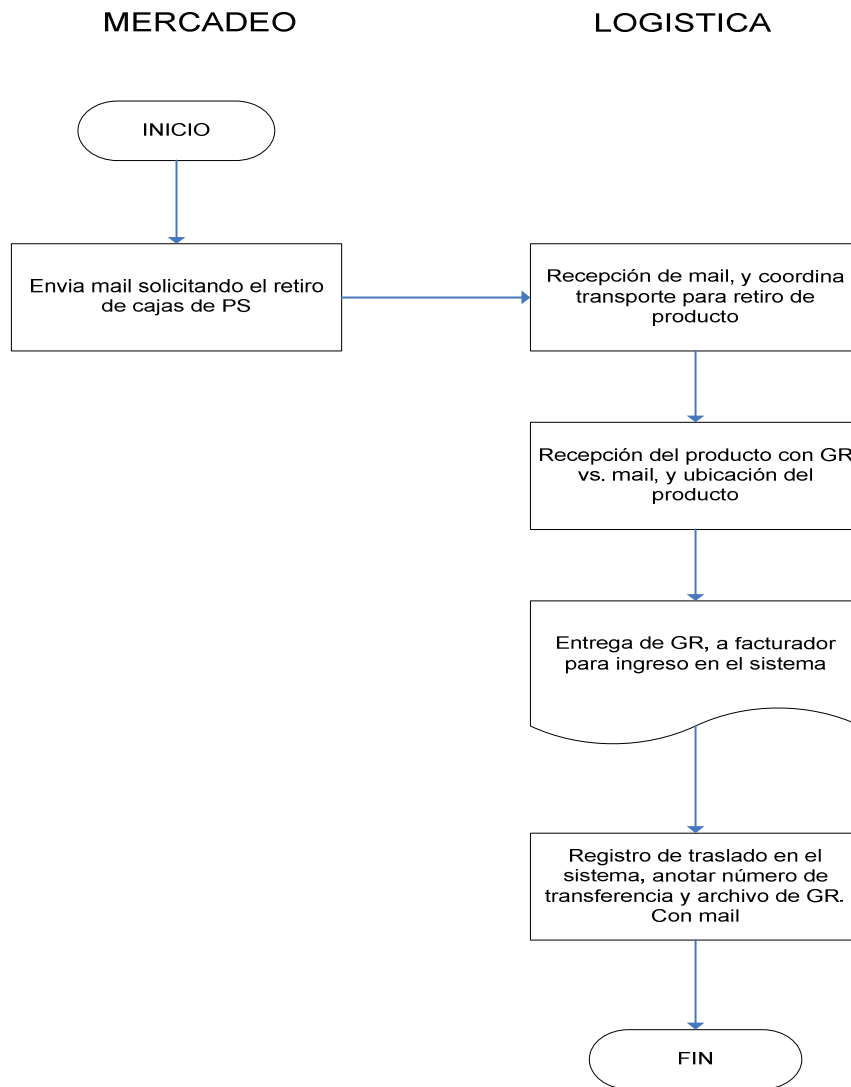


Fig. 5. Proceso actual de recepción de producto terminado del área de distribución de Quala S.A.¹³

Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela

¹³ Archivo de Quala S.A.

A continuación se muestra el análisis de valor agregado actual del proceso de recepción de producto terminado del área de distribución de Quala S.A.

Composición de Actividades	Resultado
TA=	10
TC=	113
%VA=	50%
%SVA=	50%
%Treal	65%
%TE=	35%
%RE=	20%

Conclusión: En el proceso de recepción de producto terminado se analizaron 10 actividades, pudiendo observarse que el tiempo de ciclo es de 113 minutos en la recepción del producto.

También se observa que el porcentaje de valor agregado es del 50%, lo que significa que las actividades que se realiza actualmente en este proceso, no están dirigidas adecuadamente al desarrollo del proceso, además el tiempo de espera es el 35% del tiempo de ciclo del proceso, lo que significa que el tiempo entre actividades del proceso es alto aproximadamente 40 minutos y la relación de empoderamiento es del 20% que corresponde aproximadamente a 22.6 minutos lo que significa que las inspecciones entre actividades del proceso no son muy frecuentes.

2.4.1.2. Proceso actual de almacenamiento de producto terminado del área de distribución de Quala S.A.

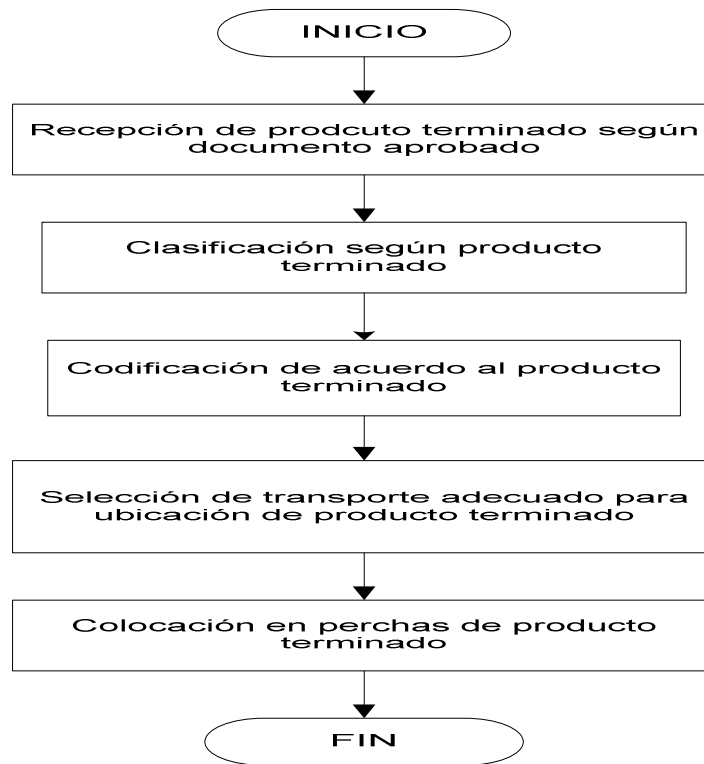


Fig. 6. Proceso actual de almacenamiento de producto terminado del área de distribución de Quala S.A.¹⁴

Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela

A continuación se muestra el análisis de valor agregado actual del proceso de almacenamiento de producto terminado del área de distribución de Quala S.A.

Composición de Actividades	Resultado
TA=	10
TC=	385
%VA=	40%
%SVA=	60%
%Treal	69%
%TE=	31%
%RE=	30%

¹⁴ Archivo de Quala S.A.

Conclusión: En el proceso de almacenamiento de producto terminado se analizaron 10 actividades obteniéndose los siguientes resultados: tiempo de ciclo del proceso es de 385 minutos.

El porcentaje de valor agregado que proporciona este proceso es del 40%, lo que significa que se debe revisar las actividades del mismo y determinar cuales no proporcionan valor al cliente ni a la organización, además el tiempo de espera entre actividades es del 31% que corresponde aproximadamente a 120 minutos y la relación de empoderamiento es del 30% que corresponde aproximadamente a 115 minutos lo que significa que en ciertas actividades del proceso hay varias inspecciones.

2.4.1.3. Proceso actual de despacho de producto terminado del área de distribución de Quala S.A.

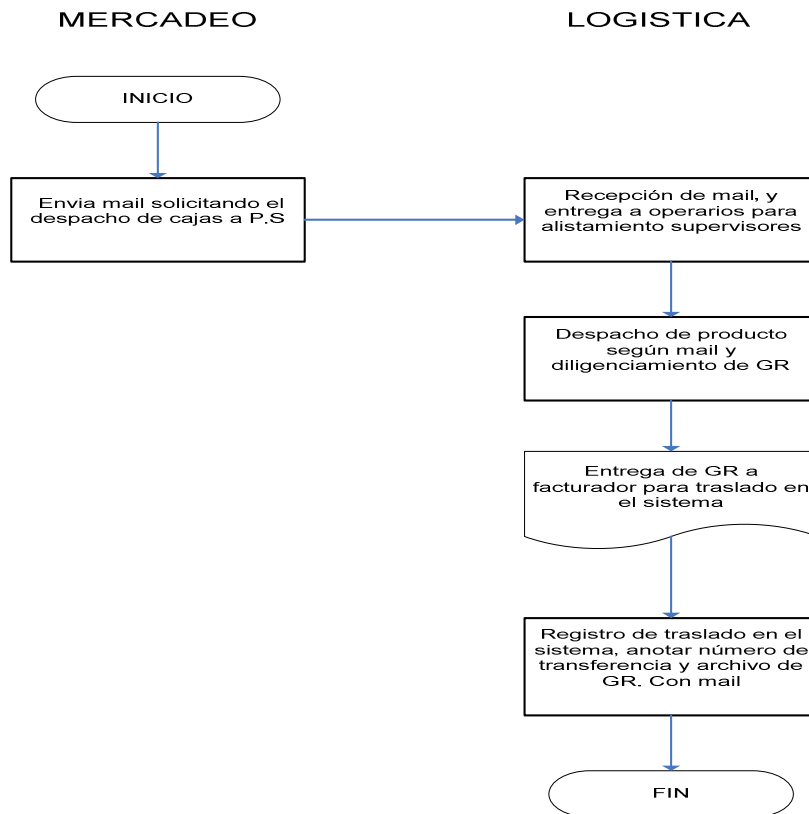


Fig. 7. Proceso actual de despacho de producto terminado del área de distribución de Quala S.A.¹⁵

Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela

¹⁵ Archivo de Quala S.A

A continuación se muestra el análisis de valor agregado actual del proceso de despacho de producto terminado del área de distribución de Quala S.A.

Composición de Actividades	Resultado
TA=	10
TC=	184
%VA=	50%
%SVA=	50%
%Treal	65%
%TE=	35%
%RE=	10%

Conclusión: Después de analizar el proceso de despacho de producto terminado del área de distribución se obtuvo los siguientes resultados: análisis de 10 actividades del proceso, tiempo de ciclo de 184 minutos en el despacho del producto terminado.

Porcentaje de valor agregado de las 10 actividades es del 50%, lo que significa que de las 10 actividades del proceso 5 no agregan valor, además el tiempo de espera es del 35% del tiempo de ciclo del proceso que representa aproximadamente 65 minutos de espera entre actividades y la relación de empoderamiento es del 10% lo que significa que en ciertas actividades no son necesarias las inspecciones.

2.5 Diseño o Identificación del Proceso

El proceso se puede diseñar cuando las actividades aún no se encuentran definidas, esto es, cuando se trata de una nueva organización en la cual se comienza desde cero. Y se identifica cuando las actividades existen y se trata de una conversión de organización tradicional a organización por procesos.

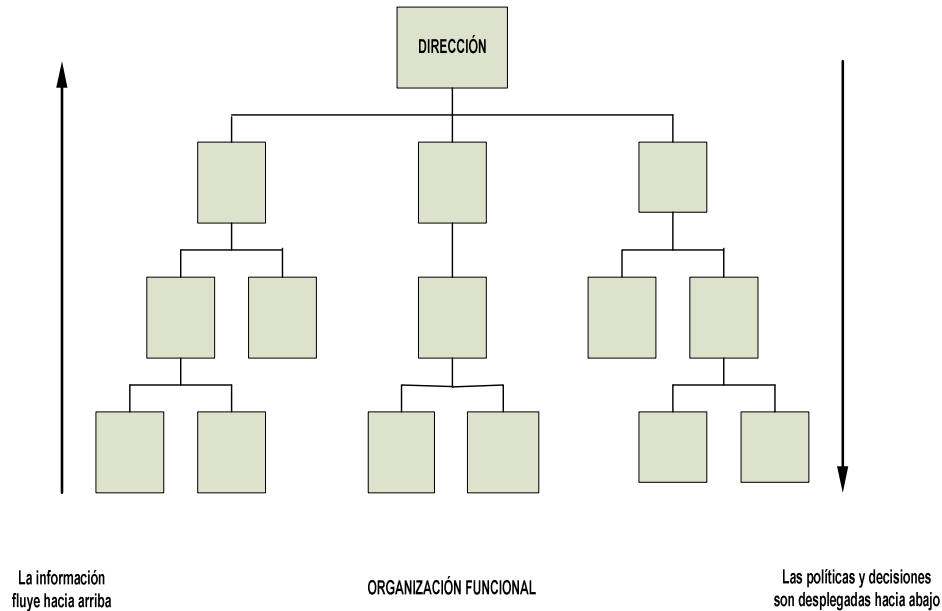


Fig. 8. Organización funcional tradicional¹⁶

Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela

Esto lleva a realizar un Levantamiento de Información que no es más que la descripción detallada de la forma en que cada actividad individual vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización. Se responde preguntas como: ¿Qué se hace?; ¿Quién lo hace?; ¿Qué tecnología se utiliza? Y muchas interrogantes más, pero todo esto con la ayuda de toda la gente de la organización.

¹⁶ Guía para Levantamiento de Procesos, El poder del Proceso, Escuela Politécnica Nacional

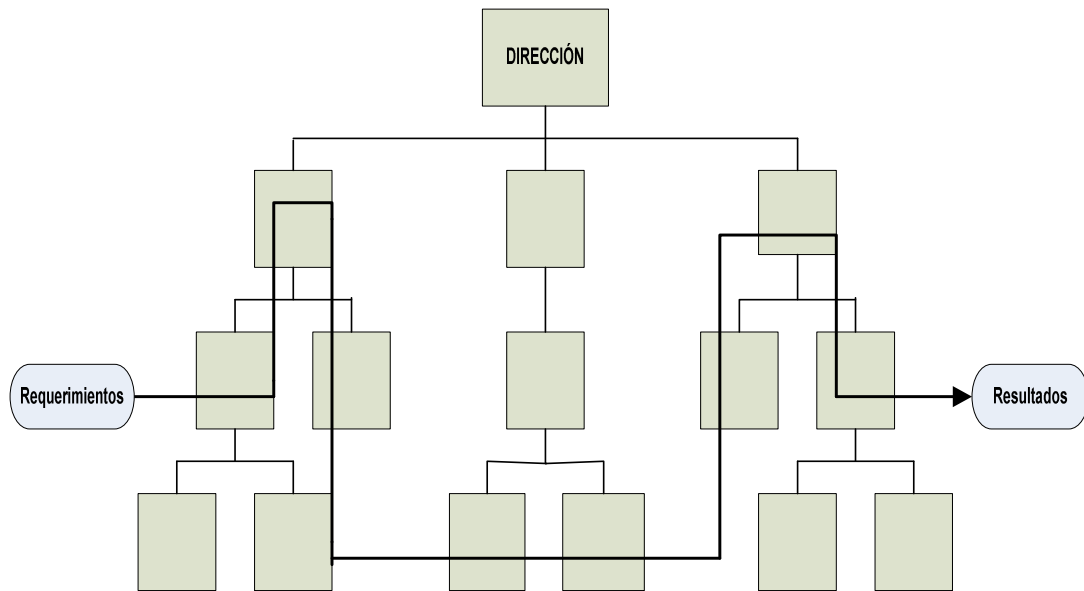


Fig. 9. Indica la relación e interrelación de las actividades de una organización.¹⁷

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Todo este levantamiento de información ayudará en la elaboración de la cadena de valor hasta un nivel de detalle que permitirá conocer muy a fondo a la organización.

2.5.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. Sin embargo, la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional.¹⁸

La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. La lógica de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento, al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias como se muestra en la figura.

¹⁷, ¹⁸ Guía para levantamiento de procesos, El poder del Proceso, Escuela Politécnica Nacional, Quito-Ecuador, 2005.

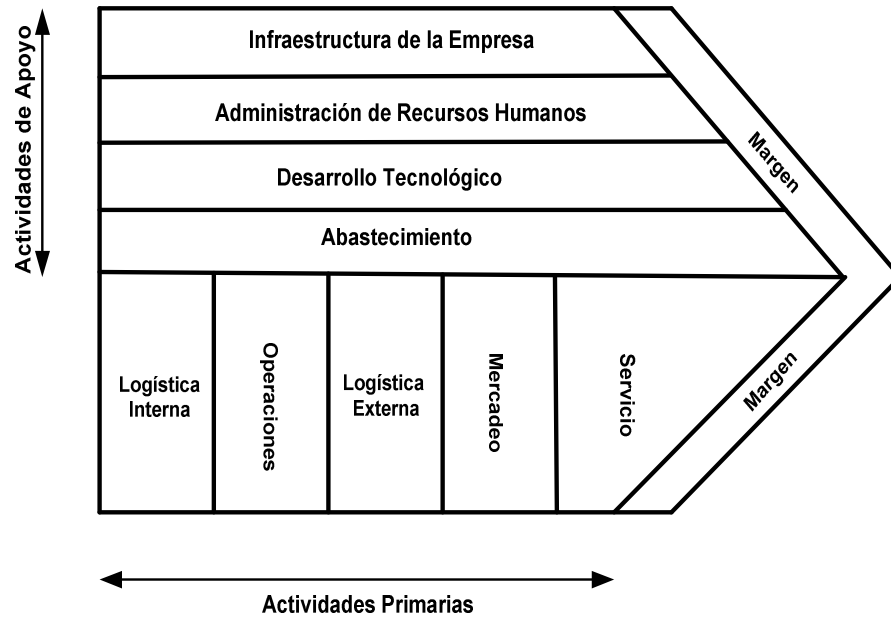


Fig. 10. Representa un ejemplo de la cadena de valor de una organización¹⁹
 Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela

2.5.1.1 Beneficios de la cadena de valor

- ❖ Integra al conjunto de actividades que conforman un proceso económico, desde la, materia prima a la distribución de los productos terminados.
- ❖ Abarca toda la logística desde el cliente hasta el proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión.
- ❖ Permite un análisis de cada sector con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia de tal manera que al sumar todos los procesos desde materias primas hasta el consumidor final se llegue a un nivel global alto.

¹⁹ Guía Para Levantamiento De Procesos

2.6 Análisis de Valor Agregado

Antes de realizar un análisis de las actividades que agregan valor en un proceso se definirá el concepto de valor agregado.

Concepto.- que se refiere a lo que el fabricante agrega a los materiales que prepara como productos para el consumo del mercado.

Término que indica la sumatoria de los valores parciales creados en las distintas y sucesivas operaciones y procesos productivos requeridos para la elaboración de una mercancía.²⁰

Por lo que este análisis permite clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un producto o servicio. Ya que existen actividades, que agregan valor tanto al cliente como para la organización y las que no agregan valor.

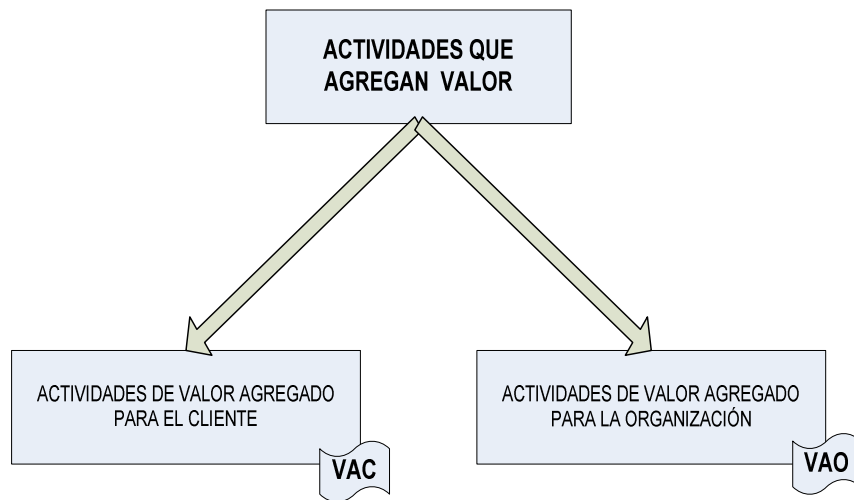


Fig. 11. Presenta la clasificación de actividades que agregan valor en la organización²¹

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

VAC: Son actividades que generan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar, y son todas las actividades necesarias para realizar el producto o servicio.

²⁰, TRISCHLER, William E. MEJORA DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS, desconocido

²¹ TRISCHLER, William E. MEJORA DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS, desconocido

VAO: Son actividades que generan valor para la organización y que es el beneficio ofrecido al cliente cuyas actividades permiten mejorar la calidad del producto.



Fig. 12. Presenta la clasificación de actividades que no agregan valor a la organización.²²

Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela

P: Actividades que permiten estar listos para desempeñar un tarea.

I: Actividades de revisión o de verificación de documentos o información que intervienen en el proceso.

M: Actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.

E: Tiempo inútil no desempeña ninguna actividad.

A: Actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información de los materiales.

²² TRISCHLER, William E. MEJORA DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS

2.6.1 Símbolos de las actividades que agregan valor

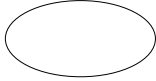
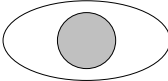
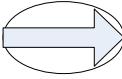
SÍMBOLO	ACTIVIDAD
	VALOR AGREGADO AL CLIENTE (VAC)
	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL (VAO)
	ACTIVIDADES COMBINADAS

Fig. 13. Símbolos que representan las actividades con valor agregado²³

Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela





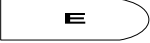
SÍMBOLO	ACTIVIDAD
	OPERACIÓN / PREPARACIÓN
	ARCHIVO / ALMACENAMIENTO
	INSPECCIÓN
	MOVIMIENTO / TRANSPORTE
	ESPERA / DEMORA

Fig. 14. Símbolos que representan las actividades sin valor agregado

Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela

²³ Ref. TRISCHLER, William E. MEJORA DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS

2.6.2 Objetivos del Análisis de Valor Agregado (A.V.A)

1. Eliminar dentro de los procesos las actividades que no agregan valor.
2. Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente.
3. Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

En resumen se tiene cuatro opciones a seguir la de ELIMINAR, COMBINAR, MEJORAR O AUTOMATIZAR actividades. A continuación, se presenta un ejemplo que ayudará a clasificar las actividades más fácilmente y así poder realizar el análisis del Valor agregado.²⁴

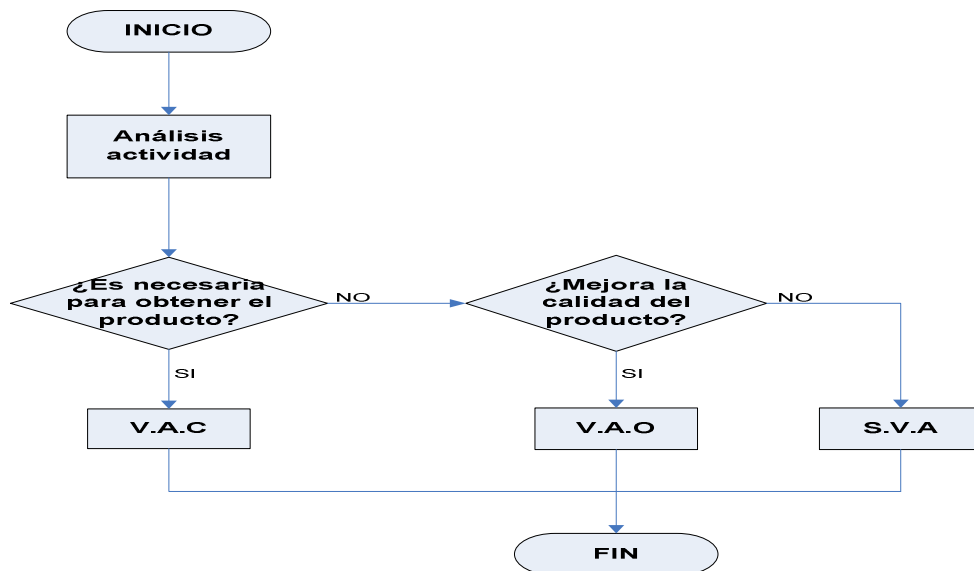


Fig. 15. Ejemplo de actividades con valor agregado para el cliente, para la organización y sin valor agregado²⁵

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Se puede observar en el ejemplo el proceso de despacho y recepción de producto terminado, en el cual se aplicó el esquema mostrado anteriormente y se ha clasificado cada una de las actividades en VAC, VAO y SVA.

²⁴ TRISCHLER, William E. MEJORA DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS, desconocido

²⁵ HARRINGTON H. J. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

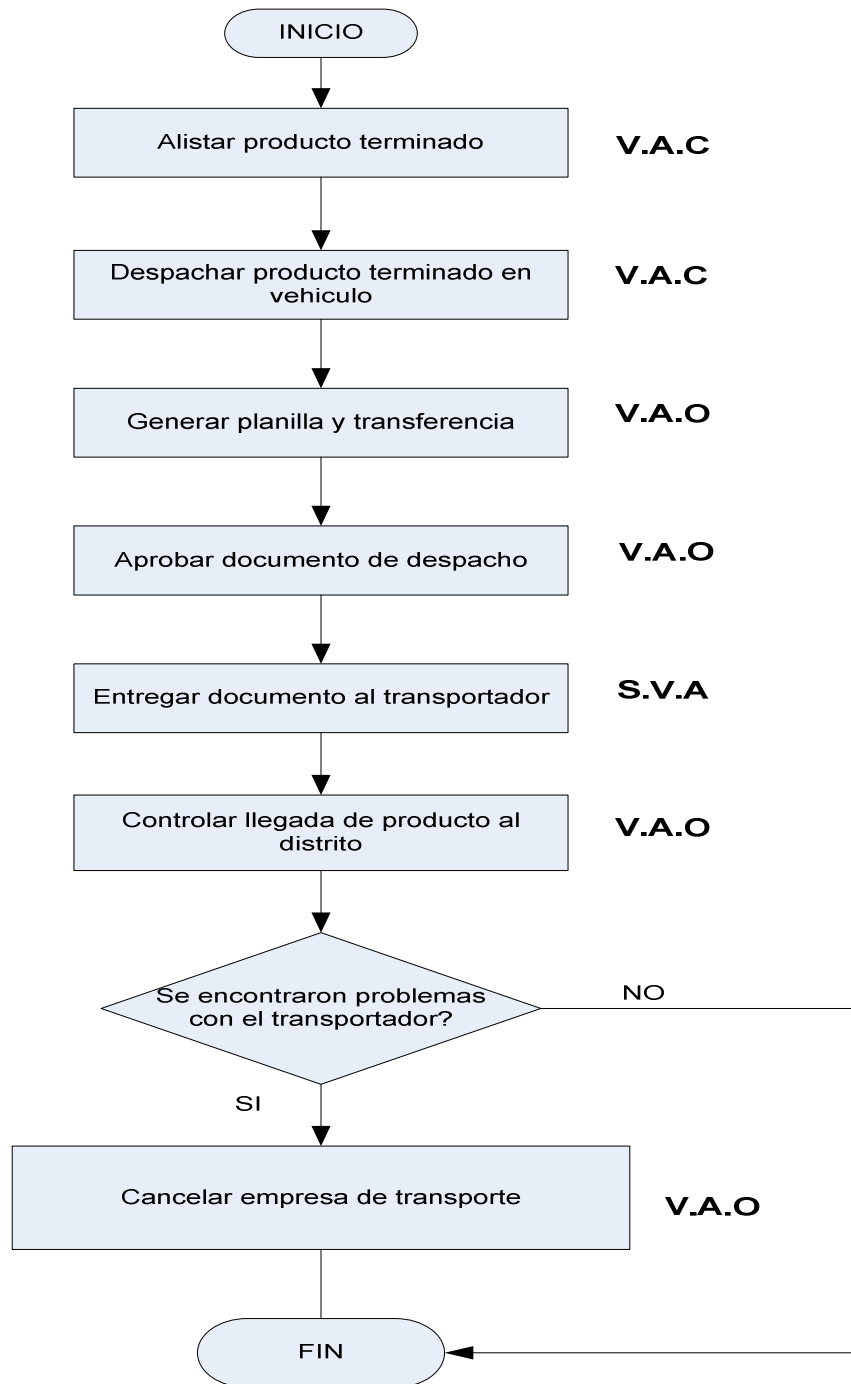


Fig. 16. Ejemplo del análisis de valor agregado (A.V.A.) en un proceso de despacho y recepción de producto terminado.²⁶

Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela

²⁶ TRISCHLER, William E. MEJORA DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS, HARRINGTON H. J, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

2.7 Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo son herramientas claves para la comprensión del funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa. En la figura 16 se observa un ejemplo de diagrama de flujo.

Se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando sus actividades y su secuencia en el Proceso. Los diagramas de flujo (o flujogramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.²⁷

Las personas que no están directamente involucradas en los procesos de realización del producto o servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

Los diagramas de flujo se utilizan en:

- ❖ El diagrama de flujo sirve para aclarar cómo funcionan las cosas y cómo pueden mejorarse.
- ❖ El diagrama de flujo se lo utiliza para diseñar nuevos procesos.

²⁷ GUÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, El poder del Proceso, Escuela Politécnica Nacional, Quito-Ecuador, 2005.

- ❖ Esta herramienta ayuda también a buscar los elementos clave de un proceso, a la vez que se delinea claramente dónde termina un proceso y dónde empieza el próximo.
- ❖ Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- ❖ El trazado de un flujograma establece la comunicación y el conocimiento general del proceso.
- ❖ Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados y hacer presentaciones a directivas.

Además, los diagramas de flujo se usan para identificar los miembros adecuados del equipo, identificar quién proporciona insumos o recursos a quién, establecer áreas importantes para la observación o recopilación de datos, identificar las áreas para mejorar o hacer más eficientes, y para generar hipótesis sobre las causas.

2.7.1 Símbolos utilizados

Para poder hacer comprensibles los diagramas a todas las personas, los símbolos se someten a una normalización; es decir, se emplean símbolos casi universales, ya que, en un principio cada usuario podría tener sus propios símbolos para representar sus procesos en forma de Diagrama de flujo. Esto trajo como consecuencia que sólo aquel que conocía sus símbolos, los podía interpretar. La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y debe ajustarse a un patrón definido previamente.²⁸

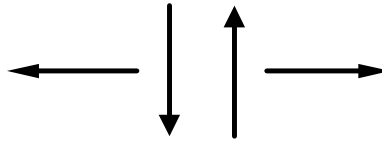
En teoría, no es necesario usar un tipo especial de símbolos para crear un diagrama de flujo, pero existen algunos ampliamente utilizados por lo que es adecuado conocerlos y utilizarlos, ampliando así las posibilidades de crear un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas. Se utilizan los símbolos indicados a continuación:

²⁸ <http://www.procesoemp/cir/tec.com>

- Terminal. Representa el inicio y el final de un proceso.



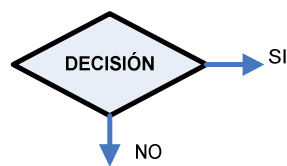
- Flecha. Indica el sentido y trayectoria del proceso de información o tarea.



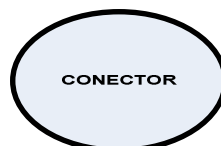
- Rectángulo. Se usa para representar un evento o proceso determinado. Éste es controlado dentro del diagrama de flujo en que se encuentra. Es el símbolo más comúnmente utilizado. Se usa para representar un evento que ocurre de forma automática y del cual generalmente se sigue una secuencia determinada.



- Rombo. Se utiliza para representar una condición. Normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple. El rombo además especifica que hay una bifurcación.



- Círculo. Representa un punto de conexión entre procesos. Se utiliza cuando es necesario dividir un diagrama de flujo en varias partes, por ejemplo por razones de espacio o simplicidad. Una referencia debe darse dentro para distinguirlo de otros. La mayoría de las veces se utilizan números en los mismos.



Existen además un sin fin de formas especiales para denotar las entradas, proceso predefinido, datos, decisión con opciones varias, documento, conector fuera de pagina, operación manual, salidas, almacenamientos y otros los cuales se observan en la siguiente figura.

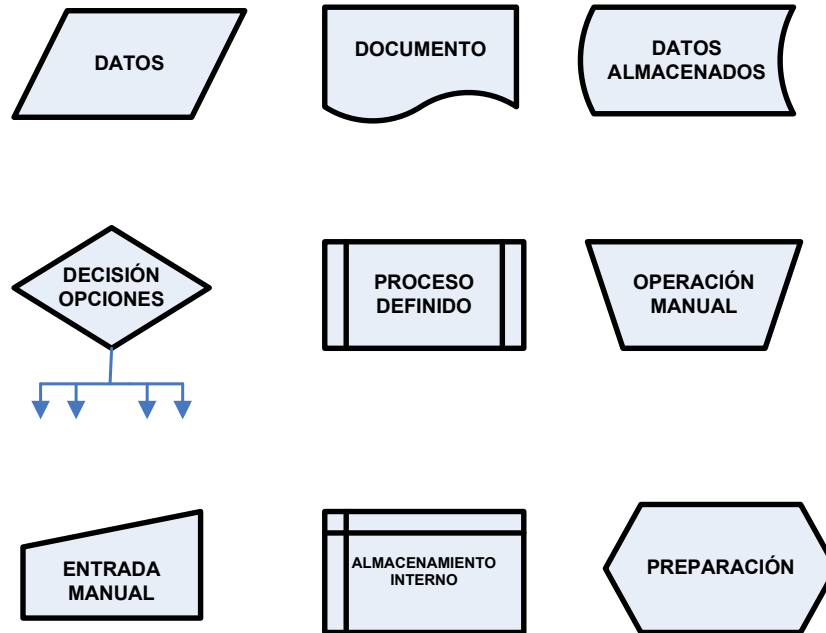


Fig. 17. Símbolos especiales empleados en los diagramas de flujo.²⁹

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

De acuerdo al estándar ISO, los símbolos e incluso las flechas deben tener ciertas características para permanecer dentro de sus lineamientos y ser considerados sintácticamente correctos. En el caso del círculo de conexión, se debe procurar usarlo sólo cuando se conecta con un proceso contenido dentro de la misma hoja.

2.7.2. Características que debe cumplir un diagrama de flujo.

- Existe siempre un camino que permite llegar a una solución (finalización del proceso).
- Existe un único inicio del proceso.

²⁹ Ref. <http://www.procesoemp/cir/tec.com>

- Existe un único punto de fin para el proceso de flujo (salvo del rombo que indica una comparación con dos caminos posibles).

2.7.3. Pasos a seguir para construir un diagrama de flujo

1. Determinar el primero y el último de las actividades del proceso.
2. Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
3. Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
4. Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
5. Identificar y listar los puntos de decisión.
6. Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
7. Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido

2.7.4. Ventajas de los Diagramas de Flujo

- * Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- * Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- * Muestran las interfases cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

2.8 Indicadores de Gestión

Es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.³⁰

Uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese logístico o de producción, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico.

Actualmente, las empresas tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final). Sin duda, lo anterior constituye una barrera para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que se presentan en la cadena logística, y que perjudican ostensiblemente la competitividad de las empresas en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes.

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: **"lo que no se mide, no se puede administrar"**. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, serán una base de generación de

³⁰ E:\indicadores\indicadores1.mht

ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

2.8.1 Objetivos de los indicadores logísticos

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial (Benchmarking)

2.8.1.1 Criterios de un indicador

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

2.8.1.2. Formulación de un Indicador

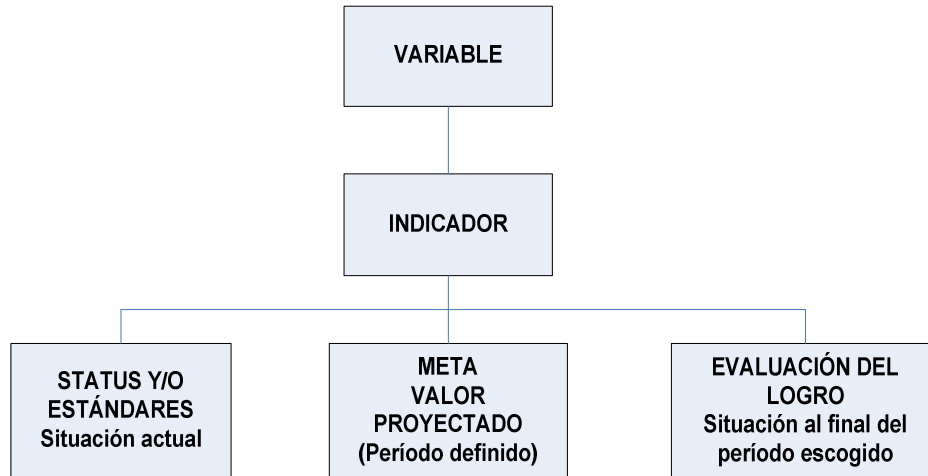


Fig. 18. Estructura de un indicador.³¹

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

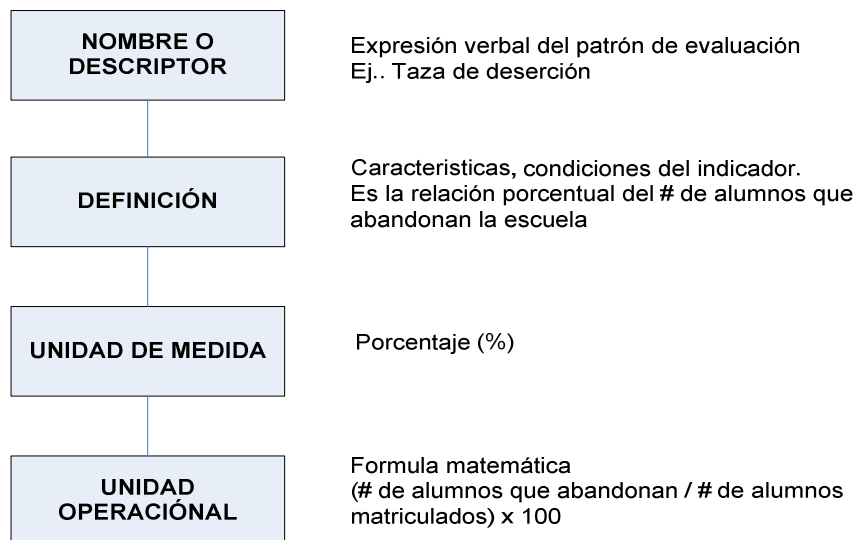


Fig. 19. Descripción de un indicador³²

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

³¹ CHAVENATO A., ADMINISTRACIÓN. PROCESO ADMINISTRATIVO, TEORIA PROCESO Y PRÁCTICA Mc Graw Hill.

³² CHAVENATO A., ADMINISTRACIÓN. PROCESO ADMINISTRATIVO, TEORIA PROCESO Y PRÁCTICA Mc Graw Hill.

2.8.2. Tipos de Indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar en indicadores de eficacia que miden el logro de los resultados propuestos. Indican si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Se enfocan en el “qué se debe hacer”; por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el “cómo se hicieron las cosas” y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

2.8.3 Técnicas para elaborar indicadores

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

Paso 1. Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicadores. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Comparar contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

2.8.3.1 Esquema de Implantación

Sólo se deben desarrollar indicadores para aquellas actividades o procesos relevantes al objetivo logístico de la empresa, para lo anterior, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificar el proceso logístico a medir
2. Conceptualizar cada paso del proceso
3. Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir
4. Recolectar información inherente al proceso
5. Cuantificar y medir las variables
6. Establecer el indicador a controlar
7. Comparar con el indicador global y el de la competencia interna
8. Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente
9. Mejorar continuamente el indicador

2.8.3.2 Ventajas de registrar los indicadores

Para el equipo de trabajo:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Generar proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario

Para el negocio y las actividades:

- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos propuestos.
- Identificar oportunidades de mejoramiento.
- Contar con información que permita priorizar actividades.

Para la organización:

- Disponer de información corporativa, que permita contar con parámetros para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en hechos y datos
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización.

2.8.3.3 Niveles de los indicadores

Los indicadores se refieren básicamente a procesos, programas o en algunos caso proyectos, los cuales deben encontrar dos niveles adicionales de subprocesos con información para su manejo. Son por lo tanto, tres niveles del proceso:

Nivel estratégico: en el cual se encuentra el proceso en el que usted participa o lidera: define las áreas de éxito basado en la Misión y Objetivos respectivos

Nivel Táctico: los procesos o actividades que soportan subprocesos de nivel táctico. Define las actividades y es la base que soporta los resultados operativos de los niveles superiores

Nivel Operativo: los procesos o actividades que soportan los procesos de nivel táctico. Define las actividades y es la base que soporta los resultados operativos de los niveles

2.8.4 Diseño gráfico del levantamiento de Procesos

Es el paso final en el cual se debe concentrar y mostrar el levantamiento de procesos de la manera más simple y comprensible para cualquier persona que los vea, pueda comprenderlos y actuar sobre ellos como son: mapa de procesos, manual de procedimientos, diagramas de bloque, diagramas de flujo, etc.

2.8.4.1 Mapa de procesos

Es una herramienta gráfica que permite identificar todas las actividades o procesos con su interrelación dentro de una organización.

El mapeo de procesos trata de comprender los procesos de negocios existentes y futuros posibles con el objeto de crear una satisfacción al cliente y un desempeño del negocio mejorados.

2.8.4.2 Orígenes del Mapeo de Procesos

El mapeo de procesos tiene sus raíces en varias áreas:

- ✓ Estudios del trabajo en fabricas, en los que los ingenieros industriales buscan- mediante el uso de métodos científicos de observación, recolección de datos y análisis (hacer el trabajo más productivo).
- ✓ Estudios de organización y métodos, en los que las operaciones de una oficina se analizan para lograr una carga uniforme y la eficiente utilización del tiempo ocupado en labores administrativas.
- ✓ Control de procesos, en los que las características dinámicas de las plantas de producción se analizan como la base para recopilar información y luego utilizarla para controlar la producción ajustando los insumos.
- ✓ Simulación de procesos, donde los procesos complejos como por ejemplo, reactores nucleares , plantas químicas o plantas altamente automatizadas en la industria de la ingeniería se modelan en computadoras o por otros medios para probar su respuesta a una amplia variedad de condiciones de operación.

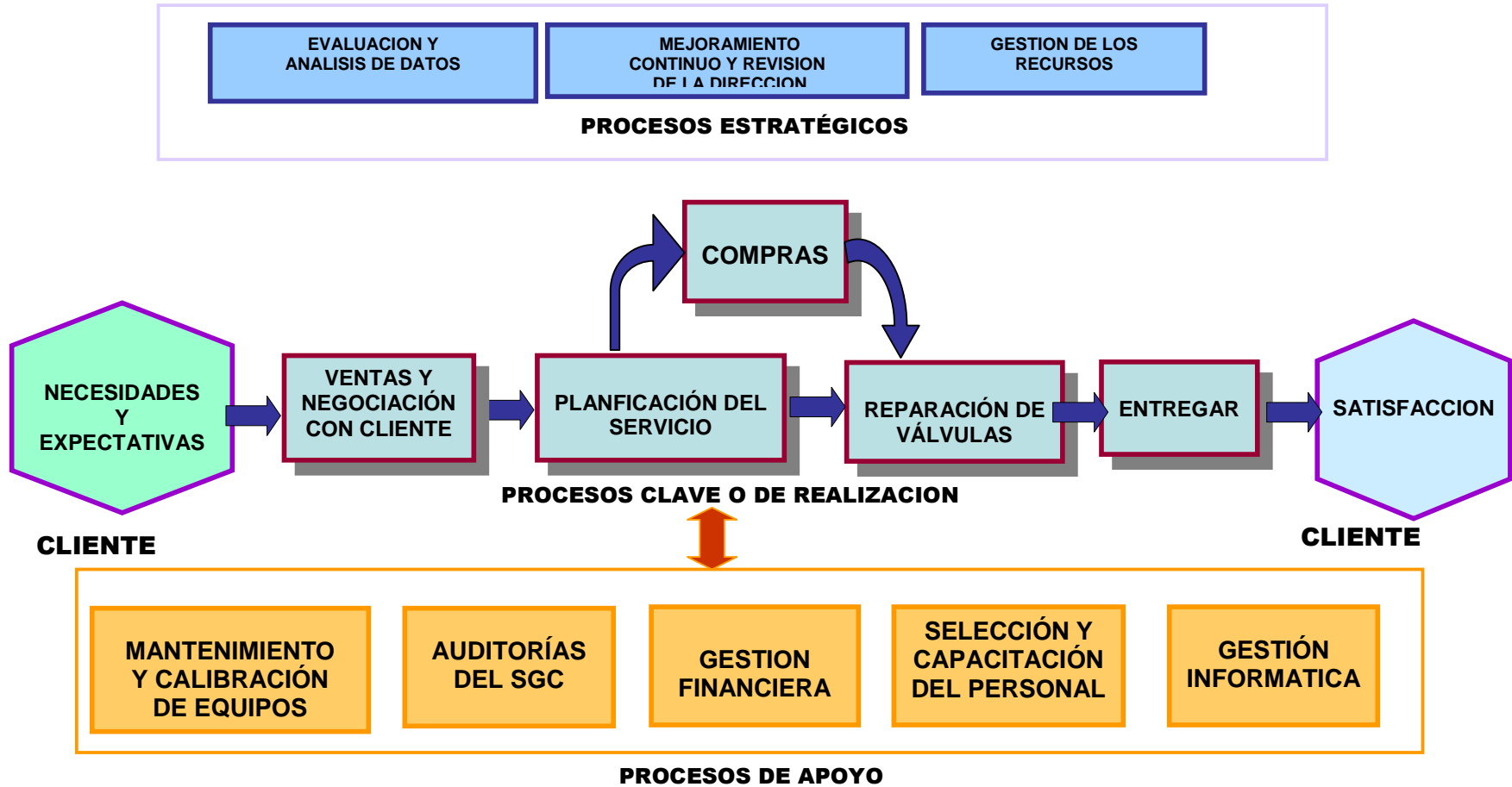


Fig. 20. Ejemplo de mapa de procesos³³
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

³³ BUENO E., ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS ESTRUCTURA, PROCESOS Y MODELOS

2.8.5 Ciclo de la Administración de Procesos

Una vez hecho el levantamiento de procesos con los pasos indicados anteriormente, comenzamos a introducirnos en lo que se llama el Ciclo de Administración de Procesos el cual ayudará a gestionar más eficientemente los procesos a favor de la organización, a través de cuatro etapas:

- Preparación
- Análisis
- Mejoramiento
- Evaluación.

Interrelacionados de la siguiente manera:

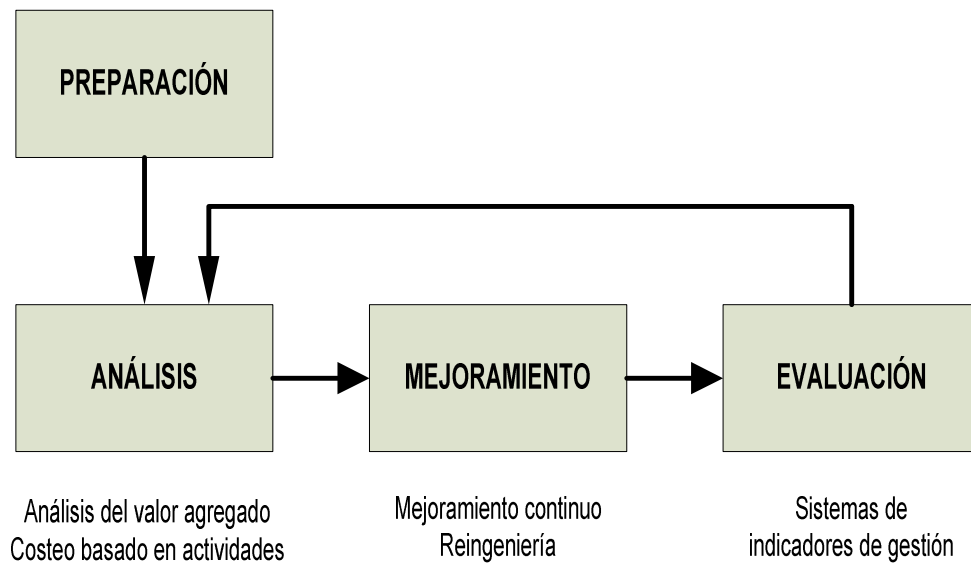


Fig. 21. Ciclo de la Administración de Procesos³⁴

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

³⁴ CHAVENATO A., ADMINISTRACIÓN. PROCESO ADMINISTRATIVO, TEORIA PROCESO Y PRÁCTICA

2.8.5.1 Preparación.

Tiene por objetivo el abordar un proceso, estableciendo metas, liderazgo, entendimiento y compromiso. Determinando actividades que sean necesarias para comenzar el análisis de un proceso. En esta etapa se realizan actividades como:

- Seleccionar el proceso a seguir
- Determinar la persona o grupo de personas que realizarán el mejoramiento del proceso.
- Definir un facilitador.

2.8.5.2 Análisis.

Esta etapa se enfoca en entender el proceso actual en todas sus dimensiones, centrados en tres puntos específicos:

- ❖ El análisis del Valor Agregado A.V.A. (Ver en punto 2.6).
- ❖ El Costeo Basado en Actividades C.B.A.

Es una herramienta estratégica y no un sistema contable el cual se centra en el análisis de las actividades que emplean recursos de mano de obra, es decir cuanto nos cuesta un proceso por cada actividad.

2.8.5.3 Mejoramiento.

Esta etapa tiene como objetivo mejorar la calidad, productividad y la adaptabilidad del proceso esto a través de la consecución de actividades como:

- Identificación de oportunidades de Mejoramiento
- Aplicación de técnicas para optimización de procesos
- Implementación de soluciones

Aquí se define la ruta de la calidad tomando en cuenta que los cambios que se pueden hacer son pequeños o grandes. Y que la suma de los pequeños cambios puede tener tanto impacto o más impacto que los grandes cambios.³⁵

En la figura se determina la denominada ruta de la calidad que lleva por dos senderos:

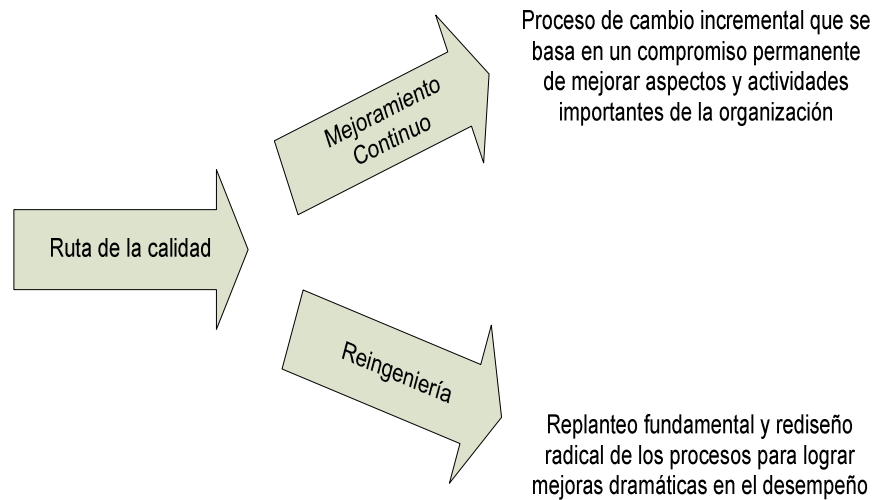


Fig. 22. Presenta la ruta de la calidad³⁶
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Para el momento de decidir por cual sendero encaminarse será de mucha ayuda el cuadro que se muestra a continuación:

³⁵ EVANS J. y LINDSAY W., ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD, Editorial Internacional Thomson Madrid, Cuarta edición.

³⁶ GUÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, El poder del Proceso,

2.8.5.4 Mejoramiento vs. Reingeniería

	Mejoramiento	Reingeniería
Nivel de cambio	Incremental	Radical
Punto de partida	Proceso existente	Hoja en blanco
Tiempo requerido	Corto	Largo
Riesgo	Moderado	Alto
Habitante primario	Control estadístico	Tecnología de la información
Dominio	Proceso existente	Sistema negocio
Enfoque típico	Estrecho entre funciones	Amplio co-funcional
Tipo de cambio	Cultural	Cultural y estructural

Cuadro 1. Presenta la diferencia entre Mejoramiento y Reingeniería³⁷

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

2.8.5.5 Evaluación.

Está es la etapa final del ciclo de administración de procesos la cual busca implementar un sistema de CONTROL DEL PROCESO que posibilite tener un mejoramiento a largo plazo y no una solución de momento. A su vez esta etapa se retroalimenta con la etapa de Análisis y Mejoramiento ya que estas deben estar enfocados con los objetivos de la organización.

Esto lleva a establecer indicadores de lo que se desea medir y a definir aspectos críticos a ser monitoreados. A través de imaginarnos un tablero de control que nos proporcione información para establecer y mantener el rumbo de nuestros procesos hacia la calidad.

³⁷ HAMMER M., REINGENIERÍA, Editorial Norma S.A. Bogotá-Colombia 1994.

2.8.6. Estructura de costos de operación de Transporte

2.8.6.1. Antecedentes

En el desarrollo de la actividad productiva actual se constituye en elemento fundamental para la conquista de los mercados, el proceso de distribución y transporte de mercancías, lo que hace que la definición precisa de costo de operación vehicular se convierta en el punto de partida en la determinación de los costos de transporte y en consecuencia, su participación en los costos totales del producto puesto en el lugar de distribución de consumo.

La función logística de transporte está íntimamente relacionada con la fase de distribución o entrega que se efectúa dentro del proceso de abastecimiento, así como con los seguros y otras actividades logísticas. La relación entre distribución y transporte es que para hacer la distribución, sobre todo cuando se hace grandes escalas, se requiere del transporte.

2.8.6.2 Concepto

La estructura de costos de operación vehicular para transporte de carga es un modelo matemático que está concebido para que todos los integrantes de la cadena cuenten con una herramienta de cálculo única para determinar el costo que se ocasiona al movilizar una unidad de carga por las vías nacionales teniendo en cuenta la configuración del vehículo.

2.8.6.3. Transporte

El transporte (en singular), es una función logística, mediante la cual se realiza el movimiento de los artículos o materiales, desde la fuente de obtención o producción, hacia las instalaciones donde van a ser stockeados, (almacenes centrales), y desde éstos, hacia los usuarios o clientes, (consumidores), o lugares de distribución en pequeña escala.

El transporte implica mover no sólo materiales, equipo, abastecimientos o mercancías en general, sino también personal y/o ganado, empleando medios de transporte terrestre, aéreos, por agua o por otros medios especiales.³⁸

2.8.6.4 Factores que afectan el transporte

Indudablemente, cada una de las formas de transporte, tienen sus propias ventajas y desventajas. Así también, existen una serie de factores que, previamente analizados, harán que se decida sobre el empleo de tal o cual forma.

Para el análisis de estos factores, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- ✧ Vías de comunicación existentes,
- ✧ Naturaleza y magnitud de los elementos por transportar (material, personal, ganado, víveres, etc);
- ✧ Grado de urgencia de transporte;
- ✧ Disponibilidad de medios y elementos de transporte;
- ✧ Medios económicos de que se disponga;
- ✧ Tiempo disponible para la entrega y
- ✧ Costos.

2.8.6.5 Tipos de Transporte³⁹

Los tipos de transporte, son los diferentes elementos o vías sobre las cuales se desplazan los medios transportadores, para proporcionar el apoyo que se busca. Según esto, los tipos de transporte empleados son:

- a. Transporte por caminos
- b. Transporte por ferrocarriles

³⁸ MARTHANS GARRA C., ENCICLOPEDIA DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL, Ediciones Buho, Segundo Tomo, pags. 12,13,14

³⁹ Harper M. Gestión del transporte, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra 1981 Primera publicación, Traducido por CEC-PUCE Quito-Ecuador 1986

- c. Transporte por agua
- d. Transporte por aire

Cada una de estas formas tienen sus características propias, sus ventajas y desventajas, por lo que el empleo de estas formas, están condicionadas a una serie de factores, que deben ser convenientemente analizados, para llegar a una determinación final.

Para cada una de estas formas de transporte, se emplean diversos medios, los cuales se organizan adecuadamente, dependiendo del número de factores que se requieran, para llevar a cabo un determinado transporte.⁴⁰

a) Transporte por caminos

El transporte por caminos, comprende la utilización eficiente de las carreteras y el correcto empleo de los medios que transitan sobre ellos.

Su flexibilidad inherente y su adaptabilidad a las diferentes variaciones en la situación, hace que esta forma de transporte sea empleada en combinación, como complemento o en forma mixta, con las otras formas de transportación, convirtiéndose en el principal eslabón en cualquier sistema de transporte.

b) Transporte por ferrocarriles

Con respecto a la infraestructura, la introducción de la tecnología intermodal que permite la fácil transferencia de cargas entre el ferrocarril y los camiones o buques favorecen su uso, porque pueden complementarse por ejemplo con el camión para hacer el acarreo puerta a puerta.

⁴⁰ HARPER M., GESTIÓN DEL TRANSPORTE, Oficina Internacional del Trabajo, Primera publicación Ginebra 1981. Traducido por CEC-PUCE Quito-Ecuador 1986.

Entre las ventajas que tiene el ferrocarril sobre el automotor o el avión se puede mencionar:

- Es el medio de mayor capacidad por lo que sigue ocupando el primer lugar por el tonelaje transportado al menor costo operativo.
- Menor consumo de energía por unidad transportada lo que hace que además del beneficio económico no contamina tanto el ambiente.
- Descongestionamiento de tráfico terrestre y mayor seguridad (registra el menor número de accidentes).
- Origina menos ruidos que los aeropuertos y carreteras.

c) Transporte por agua

El barco es el medio más adecuado para transportar mercaderías de gran volumen y peso a grandes distancias, con fletes relativamente bajos. Para el tránsito de las personas se utiliza más a vía aérea por ser el más rápido pero el barco se usa para "cruceos", es decir viajes de placer.

Los puertos son los lugares de transacciones o de ruptura de carga y por ello necesitan de complejas instalaciones para que las operaciones de carga y descarga se realicen en el menor tiempo posible y con bajo costo. El uso de contenedores ha permitido abaratar y simplificar éstas operaciones y su empalme con los camiones o el ferrocarril.

d) Transporte por aire

El avión es el medio de transporte más veloz, pero también el de más alto costo, por lo que se lo utiliza para transporte de viajeros y mercaderías de bajo peso y alto valor o de urgente necesidad o a los lugares de difícil accesibilidad. Si bien es el más utilizado para largas distancias, en la actualidad ya es usado normalmente para distancias medias.

2.8.7. Costos de Operación de Transporte

La operación de un vehículo de transporte de carga ocasiona una serie de costos al propietario, se clasifica en:

- ✧ Costos Variables
- ✧ Costos Fijos

A continuación se muestra las variables que son parte de la estructura de cálculo para el costo de rutas.

Costos variables	Costos fijos
Combustible	Amortización
Neumáticos	Seguros vehículo
Peajes	Salarios Obligatorio
Lubricantes	Remuneración de capital
Mantenimiento	Costos administrativos
Imprevistos	

Cuadro 2. Descripción de costos fijos y variables⁴¹

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

2.8.7.1 Costos Variables

Es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción (o nivel de actividad), se trate tanto de bienes como de servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos.

Son aquellos cuya magnitud fluctúa en razón directa o casi directamente proporcional a los cambios registrados en los volúmenes de producción o venta, por ejemplo: la materia prima directa, la mano de obra directa cuando se paga destajo, impuestos sobre ingresos, comisiones sobre ventas.

⁴¹ HARPER M., GESTIÓN DEL TRANSPORTE, Oficina Internacional del Trabajo

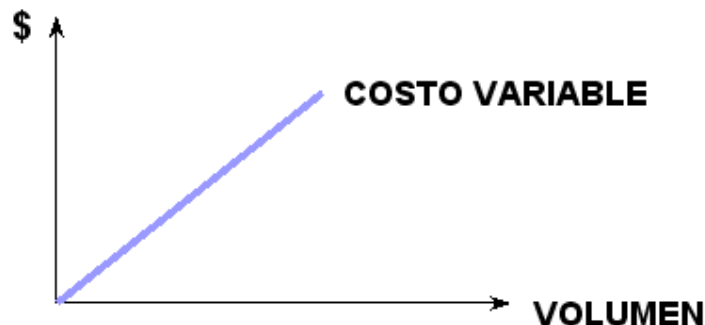


Fig. 23. Curva de costos de operación variable.⁴²

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Entre los cuales están:

1) Peaje

Se denomina peaje al pago que se efectúa como derecho para poder circular por un camino. En la antigüedad, se llamaba portazgo a la suma que debía pagarse para cruzar cierto límite (puerta) entre dos zonas territoriales.

En términos más generales se asocia el concepto de peaje a la tasa o tarifa que se cobra a un medio de transporte terrestre, fluvial o marítimo como derecho de tránsito para utilizar la infraestructura de la respectiva vía de comunicación; por ejemplo a los automóviles para poder circular por una autopista, o a los barcos para poder atravesar por un canal de navegación o una hidrovía.

2) Combustible

Es cualquier sustancia que causa una reacción ultra hiperpotagena con el oxígeno de forma violenta, con producción de calor, llamas y gases. Supone la liberación de una energía de su forma potencial a una forma utilizable. En general se trata de algo susceptible de quemarse, pero hay excepciones.

Hay varios tipos de combustibles:

⁴² Ref. Tipos de costos – apuntes de Economía y Finanzas

- Los combustibles sólidos se incluyen el carbón, la madera y la turba.
- Los líquidos como el gasóleo, el queroseno o la gasolina (o nafta)
- Los gaseosos, como el gas natural o los gases licuados de petróleo

Además las gasolinas, gasóleos y hasta los gases se utilizan para motores de combustión interna.

3) Llantas

La función de los neumáticos es garantizar el mejor contacto posible entre el automóvil y la superficie de la calzada. Los neumáticos dan tracción a las ruedas tractoras, permiten que el automóvil resista las fuerzas generadas en las curvas, en los giros y cuando se frena, y por supuesto han de ofrecer tracción cuando se conduce en línea recta.

Los neumáticos también han de contribuir a reducir el ruido y aumentar la comodidad.

Los neumáticos son de caucho y contienen aire generando así un cierto efecto amortiguador. También ofrece una buena superficie de contacto con la calzada, ya que el neumático queda ligeramente aplastado por el peso del automóvil. La superficie de contacto de un neumático tiene el tamaño de la palma de la mano, aproximadamente.

4) Lubricantes

Son sustancias sólidas, semisólidas ó líquidas de origen animal, vegetal, mineral o sintético, que pueden utilizarse para reducir el rozamiento entre piezas y mecanismos en movimiento. Como lubricantes sólidos podemos citar el grafito ó el bisulfuro de molibdeno. Se utilizan principalmente en aquellas condiciones en donde los lubricantes líquidos son incompatibles ó de difícil aplicación (trabajo a muy bajas presiones, altas temperaturas, piezas

lubricadas de por vida, etc...). El ejemplo más común de lubricante líquido, son los aceites ampliamente utilizados en automoción y muchas aplicaciones industriales (turbinas, compresores, etc.)

4.1) Funciones de los Lubricantes:

Los lubricantes no solamente disminuyen el rozamiento entre los materiales, sino que también desempeñan otras importantes misiones para asegurar un correcto funcionamiento de la maquinaria, manteniéndola en estas condiciones durante mucho tiempo.

Entre estas otras funciones, cabe destacar las siguientes:

- ❖ Refrigerante
- ❖ Eliminador de impurezas
- ❖ Sellante
- ❖ Anticorrosivo y antidesgaste
- ❖ Transmisor de energía

5) Filtros

La eficiencia del filtrado depende del área del filtro y del diámetro de los poros que se encargan de retener los elementos extraños, entre más pequeños los poros, menor la partícula que dejará pasar.

Pueden ser de plástico, metálicos, en tela, cartón, papel, algodón o cerámica y deben evitar el paso de tierra, aire sucio, residuos orgánicos o inorgánicos o incluso agua.

6) **Mantenimiento**

Es un servicio que agrupa una serie de actividades cuya ejecución permite alcanzar un mayor grado de confiabilidad en los equipos, máquinas, construcciones civiles e instalaciones.

La labor de mantenimiento, está relacionada muy estrechamente en la prevención de accidentes y lesiones en el trabajador ya que tiene la responsabilidad de mantener en buenas condiciones, la maquinaria y herramienta, equipo de trabajo, lo cual permite un mejor desenvolvimiento y seguridad evitando en parte riesgos en el área laboral.

El mantenimiento adecuado, tiende a prolongar la vida útil de los bienes, a obtener un rendimiento aceptable de los mismos durante más tiempo y a reducir el número de fallas.

Dependerá de todas formas del uso dado al vehículo, la calidad de aceite, el kilometraje y tiempo de uso.

A continuación, se puede observar en el cuadro No. 3 los intervalos del kilometraje promedio para cambio o inspección recomendados por la distribuidora de repuestos consultada.

CONCEPTO	PROMEDIO KM/AÑOS	
COMPORTAMIENTO DEL MOTOR		
Cambio de aceite del motor	3300 km	cambio
Filtro de aceite	3300 km	cambio
Lavado, engrasado y pulverizado		
Correas de transmisión	3300 km	Inspección
Refrigerante del motor	2 años	cambio
Manguera del radiador	5 años	cambio
Tapa del radiador	2 años	cambio
Filtro de aire	10000 km	Inspección o cambio
Bujías	10000 km	Inspección o cambio
Batería	10000 km	Inspección o cambio
Líquido de transmisión automática	50000 km	Inspección o cambio
Correa de distribución	100000 km	cambio
ELEMENTOS DE RODADURA		
Líquido de frenos	3300 km	cambio
Pastillas de frenos	10000 km	Inspección
Juego de sellos de la pinza del disco	2 años	
Zapatillas de frenos	10000 km	Inspección
Fuelle del árbol de transmisión	20000 km	Inspección
Manguera del freno	3300 km	Inspección
Juego de cubierta y taza del cilindro de rueda	2 años	Inspección
Grasa de rodamientos de ruedas	20000 km	
Neumáticos y tubos	10000 km	de rotación
Juego de piezas interiores del cilindro maestro del freno	20000 km	Inspección
DEBAJO DEL CHASIS		
Silenciador	30000 - 50000 km	
Filtro de combustible	10000 km	Inspección
INTERIOR Y EXTERIOR		
Almohadillas de pedal	50000 km	Inspección
Escobillas de limpiaparabrisas	20000 km	Inspección
Filtro del acondicionador de aire	20000 km	Inspección

Cuadro 3. Mantenimiento de vehículos
Ref. Manual de Mantenimiento Mazda

Además, la importancia del mantenimiento programado es muy importante para la seguridad de mantener el vehículo en las mejores condiciones, y que las inspecciones del mismo corran a cargo de personal profesional.

7) Imprevistos

Los imprevistos son entes que se escapan a tu poder o a tu control.

2.8.7.2 Costos Fijos

Son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción.

Los costos fijos se consideran como tal en su monto global, pero unitariamente se consideran variables.

Resultan constantes dentro de un margen determinado de volúmenes de producción o venta.

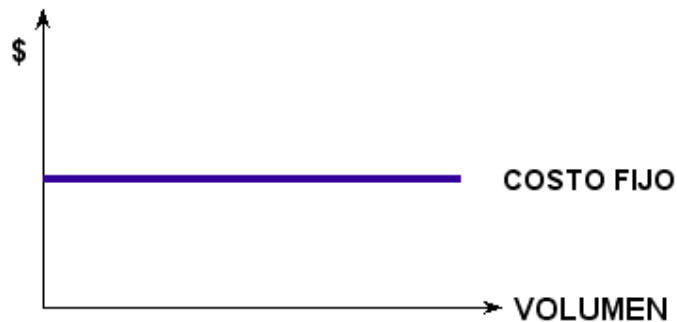


Fig. 24. Curva de costos de operación fijos⁴³
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Entre los cuales se encuentran:

a. Seguros

El seguro es un contrato por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto, como puede ser un accidente o un incendio, entre otras.

⁴³ Ref. Tipos de costos – apuntes de Economía y Finanzas

El contrato de seguro puede tener por objeto toda clase de riesgos si existe interés asegurable, salvo prohibición expresa de la ley. Por ejemplo:

- √ Los riesgos de los incendios.
- √ Los riesgos de las cosechas.
- √ La duración de la vida de uno o más individuos.
- √ Los riesgos del mar.
- √ Los riesgos de los transportes por aire o tierra.

b. Salarios

El salario mínimo es establecido legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores.

Constituye salario todo lo que implique retribución de servicios, sea cual fuere la forma o denominación que se le de. Es salario, por tanto, no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que reciba el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio (primas, bonificaciones, etc).

No son salario, las sumas que ocasionalmente recibe el trabajador (gratificaciones o primas adicionales, excedentes de las empresas de economía solidaria, gastos de representación, etc).

Tampoco constituyen salario: prestaciones sociales, propinas, o viáticos accidentales, entre otros.

c. Parqueadero

Los estacionamientos públicos son áreas o edificaciones destinadas a estacionamiento de vehículos para servicio al público, localizados en predios privados o zonas de uso público, cuyo

promotor puede ser la administración pública o el sector privado. De esta definición se excluyen las áreas de estacionamiento que toda edificación debe prever para sus usuarios o visitantes.

d. Impuestos

Los impuestos son contribuciones hoy por lo regular en dinero, al Estado y demás entidades de derecho público, que las mismas reclaman, en virtud de su poder coactivo, en forma y cuantía determinadas unilateralmente y sin contraprestación especial con el fin de satisfacer las necesidades colectivas.

Los impuestos son generalmente calculados con base en porcentajes, llamados tasas de impuestos o alícuotas, sobre un valor particular, la base imponible.

El impuesto es una contribución de dinero o en especie que establece el Estado conforme a la ley, con carácter obligatorio, a cargo de personas físicas y morales para cubrir el gasto público y sin que haya para ellas contraprestación o beneficio especial, directo e inmediato.

Los impuestos, conceptualmente, se utilizan para

- Influir en el rendimiento macroeconómico de la economía (la estrategia gubernamental para hacer esto es conocida como su política fiscal).
- Llevar a cabo funciones del Estado, tales como la defensa nacional, y proveer servicios del gobierno así como el pavimento de calles y el mantenimiento en el caso de la tenencia.
- Redistribuir los recursos entre los individuos de diversas clases dentro de la población. Históricamente, la nobleza era mantenida por impuestos sobre los pobres. En sistemas de seguridad social modernos se intenta utilizar los impuestos en

sentido inverso, manteniendo a las clases bajas con el exceso de las clases altas.

- Modificar patrones de consumo o empleo dentro de la economía nacional, haciendo ciertos tipos de transacciones más o menos atractivas.

e. Recuperación de Capital

Son los ingresos que se obtienen como restitución de los gastos realizados en las inversiones de capital. Rendimientos que generan las inversiones de una entidad, los cuales pueden ser intereses, utilidades y sobrepuestos.

2.8.7.3 Otros Costos

Entre los cuales se puede nombrar:

- Comisión conductor
- Gastos de Administración
- Descuentos Administrativos.- Los descuentos administrativos son aquellos que provienen de préstamos, uso de servicios, aportes, etc autorizados por el titular.

2.8.8 Análisis de Variables en la distribución del producto

Entre los costos de rutas que se analizarán para la distribución de producto terminado se tomarán en cuenta las variables que influyan al movilizar el vehículo, que estará basado por el número de kilómetros que este recorra durante la distribución del producto.

Entre las variables más importantes que influyen en el costo de rutas son:

1. Consumo de combustible

Constituye una de las variables de mayor peso en la estructura de costos de operación y es muy sensible en la medida en que se convierte en un gasto inmediato para el propietario en cada operación que realiza.

2. Consumo de neumáticos

En este rubro se estudia el gasto que se realiza al movilizar el vehículo, el consumo varía en función del recorrido, velocidad, tipo de superficie de rodadura, etc.

3. Consumo de lubricantes

Al calcular el costo de este rubro se considera que cada 3000 km (promedio), los vehículos realizan el servicio de lubricación, por lo que al reducirse la lubricación causa un efecto grave en el ahorro de combustible y el rendimiento del motor, ya que el aceite se deteriora con el paso del tiempo independientemente del manejo, se forman sedimentos y los conductos de distribución de aceite obstruidos pueden quemar el motor.

4. Consumo de filtros

Este rubro está relacionado directamente con el recorrido del vehículo.

5. Mantenimiento y engrase

Este rubro está relacionado directamente con el recorrido del vehículo.

6. Imprevistos

Entre los imprevistos se puede considerar accidentes, daños del vehículo de los cuales se puede considerar daños personales y materiales teniendo en cuenta en este último se incluyen repuestos y mano de obra en la reparación de los mismos.

Con estas variables, lo que se pretende mostrar es el costo real de rutas y, de esta manera, establecer una negociación sobre el costo de transporte en la distribución de producto terminado de manera que no se perjudique ni a la organización ni a los colaboradores; esto le permitirá a la organización mejorar continuamente en las actividades que realiza diariamente.

2.8.8.1. Parámetros de Operación

1. Tiempo de entrega

A menudo, la rapidez con que se necesitan las mercancías, es el factor determinante. Por lo tanto, el transporte aéreo es el que más favorece este aspecto, ya que por su rapidez cubre sus entregas en menor tiempo, es el que menos afecta, en relación a la carretera que le sigue en orden decreciente, a los ferrocarriles y al transporte por agua.

Este orden hay que tomarlo en cierta relatividad, por cuanto el transporte aéreo, significa el tener que llevar y recoger los materiales a los aeropuertos, empleando normalmente camiones. El empleo adicional de los camiones y las operaciones de carga y descarga complementarias, pueden hacer que resulte más rápido emplear otra forma de transporte.

2. Velocidad

Capacidad para realizar movimientos en el menor tiempo posible.

Esta magnitud expresa la variación de posición de un objeto en función de la distancia recorrida en el menor tiempo posible.

a. Parámetros de velocidad

TERRENO	Velocidad (Km./hora)
PLANO	40
ONDULADO	22
MONTAÑOSO	12

Cuadro 3. Muestra la velocidad en los tres tipos de terreno, para camionetas a plena carga.

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

b. Características de las vías

Para efectuar los movimientos en forma fluida, lo ideal es disponer de vías de comunicación (caminos), abiertos constantemente al tránsito. Dentro de una amplia red caminera, lo normal es que se elija una ruta o itinerario que resulte lo más conveniente, por sus características o por su menor kilometraje de recorrido. Esta ruta se jalona y se hace conocer a los transportistas, para que sea respetada de acuerdo al planteamiento de transporte que se efectúe.

En caso de deterioro de esta ruta principal, es conveniente tener otras como posibles alternativas de empleo, especialmente en zonas donde por acción de las condiciones geográficas o climatológicas pueden afectar las carreteras elegidas como principales.

Las condiciones más importantes a tener en cuenta para elegir estas rutas principales, pueden ser:

- ❖ Que proporcione fácil acceso a las instalaciones y al mayor número de terminales.
- ❖ Que sea continua desde el punto de partida, hasta el punto de destino.
- ❖ Que esté menos expuesta a sufrir deterioro por las condiciones meteorológicas y por el tránsito pesado.
- ❖ Que sea la más corta y con las mejores características técnicas.
- ❖ Que sea la menos transitada, a fin dar mayor fluidez a los desplazamientos.

3. Distancia

La distancia es una magnitud escalar que mide la relación de lejanía entre dos puntos o cuerpos.

2.8.9. Situación actual de costos de rutas de QUALA ECUADOR S.A.

Adicionalmente, el área de distribución de la empresa no cuenta con un análisis de costos de ruta real en la distribución del producto terminado, por lo que no es factible negociar con los distribuidores de una manera justa sin que se perjudique la empresa ni el intermediario, actualmente estos costos son calculados de forma empírica y no basados en un estudio real de todas las variables que puedan influenciar en los costos para la distribución de los productos.

2.8.10. Análisis del problema de costos de ruta.

Después de realizar el análisis de la situación actual de la empresa Quala Ecuador S.A. en su área de distribución y transporte de producto terminado se ha identificado el problema:

2.8.10.1. Costos de ruta

Al no contar con un análisis de costos de ruta adecuado en la distribución y transporte del producto terminado, existen dificultades en el momento de realizar las negociaciones con los distribuidores debido a que no se toman en cuenta todos los costos que involucra transportar y distribuir el producto, generando desacuerdos y molestias de los distribuidores con la empresa.

El mejorar continuamente el proceso de distribución y transporte del producto terminado, se debe establecer la aplicación de una metodología que permita determinar los procesos, procedimientos, actividades y tareas, que permita realizar un seguimiento adecuado del transporte y distribución del producto logrando así incrementar el valor y eficiencia en el crecimiento de la empresa.

2.8.10.2. Tipos de rutas

a. Ruta

Una carretera es una vía de dominio y uso público, proyectada y construida fundamentalmente para la circulación de vehículos automóviles. Se distingue de un simple camino porque está especialmente concebida para la circulación de vehículos de transporte.

Actualmente la empresa Quala Ecuador S.A. no cuenta con un análisis adecuado de las variables de operación ni del costo de transporte de mercancías para sus diferentes rutas, por lo que la empresa simplemente a fijado el valor del flete en \$ 60 dólares, por el recorrido de 150 Km diarios, ya que no tienen el respaldo de la información de costos de operación para transportar el producto.

A continuación se detalla algunas de las rutas actuales de distribución de Quala Ecuador S.A.

Nº	SECTOR		SECTOR		SECTOR		SECTOR
1	CALDERON	36	CARAPUNGO 2	71	ATUCUCHO BAJO	106	LA LUZ
2	CARAPUNGO 1	37	SAN JUAN	72	EL INCA	107	MONTESERRIN (NAYON)
3	MORAN	38	COMITÉ	73	SAN ISIDRO - EL INCA	108	BILOXI
4	QUINTANA	39		74	MENA 2	109	CHILIBULO
5	INVASIÓN (COMITÉ)	40	LA BOTA	75	LA SANTIAGO	110	LA GATAZO
6	LLANO GRANDE	41	SAN FERNANDO	76	STA. BARBARA	111	ATAHUALPA
7	PAQUISHA	42	STO. TOMAS	77	IESS - FUT	112	QUITO SUR
8	LA JOYA	43	CAUPICHO	78	BARRIO NUEVO	113	GUAPULO
9	ENTRADA CAUPICHO	44	BEATERIO	79	CLEMENTE BALLEN - CALZADO	114	VICENTINA
10	EJERCITO	45	NUEVA AURORA	80	MARISCAL	115	JIPIJAPA
11	CAMAL METROPOLITANO	46	NUEVOS HORIZONTES	81	DORADO	116	CANAL 4
12	PISULI	47	ROLDOS	82	BELLAVISTA - CAROLINA	117	LAS CASAS ALTO
13	RANCHO ALTO	48	LA PLANADA	83	LAS CASAS BAJO	118	HERMANO MIGUEL
14	POMASQUI	49	SAN ANTONIO	84	LA GASCA	119	VILLA FLORA
15	CALACALI	50	CARCELEN ALTO	85	COMUNA	120	CHIMBACALLE
16	CARCELEN BAJO	51	CARCELEN	86	MAGDALENA ALTA	121	EL CAMAL
17	JOSEFINA	52	2 DE FEBRERO	87	MAGDALENA	122	FERROVIARIA MEDIA
18	BUENA AVENTURA	53	LAS CUADRAS	88	LOS ANDES	123	24 DE MAYO
19	MARTHA BUCARAN	54	EL CONDE - LA COCHA	89	RECREO	124	EL PLACER
20	PLYWOOD	55	PUEBLO UNIDO	90	FORESTAL	125	SAN JUAN
21	SAN MARTIN	56	ARGELIA	91	ORIENTE QUITAÑO	126	LA COLMENA
22	LA LUCHA	57	MENA DEL HIERRO	92	SAN ROQUE	127	INDEPENDENCIA - TOCTIUOCO
23	ECUATORIANA	58	QUITO NORTE (FLAVIO ALFARO)	93	CHILENA	128	AMERICA
24	ATUCUCHO	59	EL CONDADO - VELASCO	94	LA LIBERTAD	129	LA TOLA
25	SAN CARLOS	60	AGUA CLARA - OFELIA	95	TOCTIUOCO	130	HOSPITALARIA
26	COTOCOLLAO	61	KENNEDY	96	SAN BLAS	131	BALCON DEL VALLE
27	PONCIANO	62	STA. ROSA	97	SAN MARCOS	132	NARIZ DEL DIABLO
28	RUMINAHUI	63	LAS CUADRAS	98	INNFA - CONOCOTO	133	MONJAS
29	BRASILIA	64	LA ISLA	99	EDEN DEL VALLE		

Cuadro 4. Describe algunas de las rutas de distribución dentro de Quito

Elaborado por: Juan Vela, Maribel Mena

2.9 La Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se envían y se reciben mensajes, y no hay comunicación exacta a menos que el emisor emita correctamente y el receptor reciba el mensaje de forma no distorsionada.

La comunicación consiste en participar una idea o entendimiento común a otras personas. Abarca todo tipo de comportamiento que implique un intercambio. El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes. La primera idea que se tiene de la comunicación es la verbal, pero esta es más amplia: los gestos, las conductas, el tono de voz, las miradas, etc. incluso el silencio. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias.

La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente.

2.9.1 Comunicación dentro de la organización

Actualmente, la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación entre colaboradores y esto se refleja en el trato con los clientes.

Se considera importante que las empresas se mantengan actualizadas en lo que concierne a la comunicación, pues la competencia y las necesidades de que existan medios de comunicación adecuados, resultará favorable para sus colaboradores, permitiendo lograr una imagen e identidad favorable para la empresa.

Por ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional, por ejemplo la “comunicación corporativa”.

En la comunicación corporativa el comunicador forma la totalidad del mensaje organizativo y de esta manera se define la imagen e identidad corporativa, como el medio que conduce a la mejora de la relación empresarial.

Para lograr lo anterior, se requiere conocer la estructura esencial de los medios y sistemas de comunicación que existan en la empresa, como boletines, periódicos, revistas, ya sean internos o externos para que sean empleados de manera adecuada, así como el comprender la importancia de la comunicación en la empresa.

Una vez identificados los medios que se utilizan en la empresa para que exista una comunicación adecuada, se debe trabajar en ellos para la elaboración de su diseño y contenido.

La finalidad de desarrollar la comunicación corporativa en una empresa es que se valore la comunicación como una herramienta necesaria para mejorar su imagen e identidad.

Para iniciar cualquier proyecto de comunicación en una organización es importante desarrollar una labor de investigación, desde conocer su cultura organizacional hasta sus productos y/o servicio que la empresa ofrece a sus clientes, de esta manera serán los usos adecuados de la estrategia de comunicación que se utilice en ella, para el reforzamiento de su identidad e imagen corporativa.

Existen muchos medios de comunicación por los que una empresa puede mantener comunicación con sus empleados, dando como resultado una mejor relación entre ambos, este se ve reflejado no solo dentro de la empresa si no también al exterior. Esta es una manera de que la empresa mantenga tanto su identidad como su imagen ante su público interno y externo.

2.9.1.1 Tipos de Comunicación

Criterio	Tipo	Explicación	Ejemplos
1. Grado de participación del emisor y destinatario.	* Reciproca * Unilateral	Cambio continuo de papeles de emisor y destinatario. No hay cambio de papeles; solo se da un ciclo comunicativo	Un diálogo, una conversación, una entrevista. Un aviso radial, una cartelera, un discurso oratorio.
2. Tipo de emisor y destinatario.	* Interpersonal * Colectiva	Interrelación de persona a persona; el medio por excelencia es el lenguaje oral. El emisor puede ser una persona o institución y el destinatario una colectividad.	Conversación, entrevista cara a cara. Comunicación televisiva, radial, por prensa o cine.
3. Tipo de código	* Lingüística * Extralingüística	El medio es el lenguaje natural, apoyado por los códigos paralingüísticos. Empleo de códigos distintos al lenguaje.	Comunicación oral y escrita, en todas sus formas. Comunicación con señales, banderines, humo.
4. Tipo de mensaje	* Privada * Pública	No trasciende el ámbito personal, es cerrada. Trasciende lo personal, es abierta, se dirige a un público.	Conversación, carta personal. Pieza musical, comunicado de prensa, aviso publicitario.
5. Estilo	* Informal * Formal	Espontánea y libre, sin planeación, ni sujeción a patrones. Se sujeta a patrones o exigencias establecidas, además de las del código.	Expresiones corporales, carta familiar, conversación. Texto expositivo, conferencias, etiquetas, cartas comerciales.
6. Radio de acción	* Interna * Externa	No trasciende la comunidad o institución: relativamente cerrada. Trasciende a la	Cartelera, órdenes, memorando. Cuadros en exposición,

		comunidad o institución: es abierta.	avisos generales.
7. Naturaleza del canal	<ul style="list-style-type: none"> * Oral * Audio-visual * Visual 	<p>De naturaleza vocal-auditiva.</p> <p>Impresiona al oído y la vista.</p> <p>Sólo impresiona la vista</p>	<p>Grabación, conversación, mensaje radial.</p> <p>Cine, TV, video.</p> <p>Libros, signos de los sordomudos, tablero, escritos.</p>
8. Dirección	<ul style="list-style-type: none"> * Horizontal * Vertical 	<p>Se da entre miembros de un mismo rango.</p> <p>Flujo comunicativo entre personas de mayor a menor rango o viceversa.</p>	<p>Reunión de un sindicato, diálogos.</p> <p>Leyes, decretos, solicitudes.</p>
9. Extensión del canal	<ul style="list-style-type: none"> * Directa * Indirecta 	<p>Se da a través de canales simples; implica presencialidad.</p> <p>Se da a través de canales complejos, que implican cadenas de medios.</p>	<p>Proyección en una sala coloquio.</p> <p>Periódico, avisos</p>

Fig. 25. Detalla los tipos de comunicación dentro de una organización⁴⁴
Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela

⁴⁴ DEL POZO LITE M., CULTURA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

2.9.2 Proceso de la Comunicación dentro de la organización

La comunicación interna empieza por decir que el **emisor** puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa.

- a) **El código** en este caso se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

- b) **El mensaje** es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

- c) **El canal** es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

d) **El receptor** es el objeto a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.



Fig. 26. Proceso de la comunicación dentro de la organización⁴⁵
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

2.9.2.1. Flujo de la comunicación en la organización

1. Dirección de la Comunicación:

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

a) Descendente: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Gerente

Supervisor

Empleados, obreros, técnicos, etc.

⁴⁵ Ref. DEL POZO LITE M., CULTURA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

b) Ascendente: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Obrero, empleados, técnicos, clientes

Supervisor

Gerente

Ejemplos Organizacionales de Comunicación Ascendente

- Informes de desempeños preparados por supervisores
- Buzones de sugerencia
- Encuesta de actitud de los empleados
- Procedimientos para expresar quejas
- Encuestas.

c) Horizontal: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

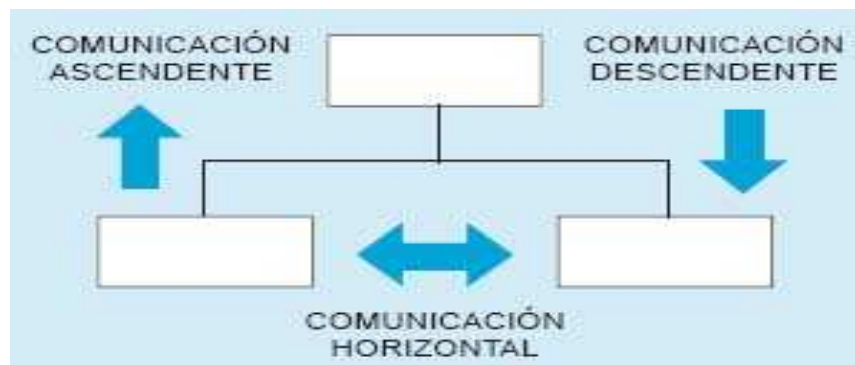


Fig. 27. Flujo de comunicación dentro de la organización⁴⁶

Elaborado por: Maribel Mena, Juan vela

2.9.2.2 Elección del canal adecuado

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir. Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales que no poseen mucha riqueza (Panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los canales ricos como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara. Un gerente de alto rendimiento estará más sensible a la adecuada selección del canal a la hora de transmitir la información.

⁴⁶ DEL POZO LITE M., CULTURA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

2.9.2.3 Los canales de comunicación.

Los canales de comunicación dependen de un medio de transmisión, de los equipos de transducción y traducción y del aparato sensori-motor del hombre capaz de producir y recibir mensajes por estos canales.

Se utilizan normalmente tres canales: el **visual**, el **auditivo** y el **háptico** o **gestual**.

El hombre trata de ampliar el ancho de banda de los canales de comunicación.

El límite a la ampliación de los canales es nuestro aparato sensori-motor y nuestras capacidades intelectuales de asimilación de lo transmitido.

Utilizando un canal de comunicación el hombre trata de producir en otro hombre un estado interno similar al suyo para poder así transmitirle sus pensamientos y sentimientos: lo que se busca es un estado de resonancia.

1. Los gestos.

El gesto es un signo no persistente y funciona por medio del contacto físico directo o mediante la percepción de posturas del cuerpo humano. La computación ha integrado este canal tempranamente mediante el teclado que es un aparato para captar gestos de los dedos. El mouse capta gestos del brazo, de la mano y de los dedos. La computación entiende ciertos gestos bien definidos pero es en general incapaz de producir ninguno. La computación trata de ampliar el vocabulario de los gestos y posturas.

2. El canal auditivo.

Es el primer canal de contacto con el mundo del hombre. Es el primer canal lingüístico de cada hombre. El signo auditivo es un signo no persistente. Es el canal de la resonancia inmediata y directa. Es un canal bidireccional.

Tanto la producción como la asimilación de signos auditivos es inmediata. La computación produce y empieza a entender los signos auditivos.

3. El canal visual.

El canal visual tiene el ancho de banda más importante de todos los canales de comunicación. La comunicación visual es la más importante para la existencia y utilización de símbolos para la comunicación. La mayor parte de nuestras comunicaciones va por este canal. La computación no existiría sin este canal. La historia de la computación es al mismo tiempo la historia de la ampliación y plena integración de este canal en las aplicaciones. La computación produce y empieza a entender signos visuales.

4. La semiótica.

La semiótica es la ciencia de los signos. Se estudian todos los tipos de signos en los diversos medios. Los signos lingüísticos son los más estudiados. La semiótica es una ciencia controvertida. Muchos prefieren los aportes de la filosofía y de la literatura al estudio de los signos.

5. Los léxicos de los medios.

Un léxico es la colección de todos los signos. Los medios producen un léxico que tiene vigencia entre la población que practica una determinada lengua. Los diversos medios han evolucionado sus propios léxicos.

El léxico visual más importante es constituido por los signos de la lengua escrita. Los iconos y otros signos de la comunicación visual creados por la computación son fenómenos muy recientes.

El léxico auditivo más estudiado es la fonética de cada lengua. Por lo demás, hay pocos signos auditivos ampliamente reconocidos y difundidos.

El léxico háptico esta por constituirse. El léxico del lenguaje gestual de los sordos mudos es un ejemplo de un léxico gestual. El ballet y quizás el deporte son otros ejemplos de un lenguaje corporal. Existen definidas figuras de estas disciplinas que podrían considerarse como inicios de un léxico háptico.

6. La sintaxis de los medios.

La sintaxis es el estudio de la relación de los signos entre si. La sintaxis más estudiada es la sintaxis de la lengua humana. Sin embargo, existe sintaxis en todos los medios de comunicación. Es la organización de los signos para formar un sentido. La sintaxis de la lengua hablada y escrita es el paradigma de la sintaxis de los otros medios.

7. Semántica y semiología.

La semántica es el estudio de la relación de los signos con los objetos significados. No hay una ciencia de la semántica en general. La semántica está íntimamente ligada a la naturaleza de los signos y al contexto en el cual estos se producen, se transmiten y se asimilan. Esto se estudia en la semiología.

2.9.2.4 Barreras para la comunicación eficaz en la organización

Las barreras son graves obstáculos y dificultades, que más que interferir, impiden casi totalmente establecer relaciones comunicativas. Hay barreras psicológicas, como por ejemplo en dos personas que se evitan o no se hablan, a pesar de tener algún contacto personal. Una barrera física se da, por ejemplo, en dos personas materialmente distanciadas (Una en Colombia y otra en Estados Unidos, sin ningún medio de comunicación, o si el teléfono no les funciona). Una Barrera técnica existe cuando dos personas intentan comunicarse oralmente, pero cada una habla un idioma distinto, que el otro no conoce.⁴⁷

⁴⁷ DEL POZO LITE M., CULTURA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN INTERNA, Editorial Fragua Madrid, Primera Edición, Año 1997

Sin duda, identificar la barrera a tiempo y aplicar los correctivos, según el caso, permitirá un flujo más diáfano y efectivo en la comunicación. Con lo cual las personas disfrutarán más de los conocimientos y efectos transmitidos y la vida de la comunidad se hará más amable y productiva. Al mismo tiempo, se evitarán muchas incomprendiones, conflictos, malentendidos, respuestas inadecuadas, conductas erradas y, como resultado de todo, pérdida de tiempo, rompimiento de amistades, desinformación, poco aprendizaje, ineficiencias laborales, dificultades institucionales, desajustes familiares y sociales, y hasta los enfrentamientos colectivos y las guerras.

Las barreras de comunicación pueden ser de naturaleza técnica, semántica y Humana.

- a) **Técnicas**: Son aquellas que pertenecen o se dan por el medio ambiente, errores en la ejecución del proceso o fallas físicas de diversa índole.
- b) **Semánticas**: Aquellas que pertenecen al lenguaje o la interpretación que de éste hacen el emisor o el receptor.
- c) **Humana**: Son las que se dan por la naturaleza de la persona que emite o puede hacer o las que reciben el mensaje, las diferencias que entre ellos producen los reflejos de su personalidad.⁴⁸

TIPOS DE BARRERAS		
Técnicas	Semánticas	Humanas
Espacio o distancia	Interpretación de palabras	Variaciones de percepción
Fallas mecánicas	Decodificación de gestos	Diferencias de sensibilidad
Fallas eléctricas	Traslaciones de lenguaje	Variables de personalidad
Vacíos de tiempo	Significado de signos y símbolos	Discrepancia de competencia
Interferencias físicas	Sentido de los recuerdos	Limite sensorial

Cuadro 5. Barreras para la comunicación en la organización⁴⁹

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

⁴⁸ <http://www.monografias.com/trabajos12/factque/factque.shtml>

⁴⁹ Ref. DEL POZO LITE M., CULTURA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN INTERNA,

2.9.2.5. Otras barreras para la comunicación eficaz en la organización

1. **La filtración.** es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.
2. **Percepción.** selectiva en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.
3. **Defensa.** Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz
4. **Lenguaje.** La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.
5. **Emociones.** El estado de ánimo que se tenga en el momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo. El mismo mensaje recibido cuando alguien está enojado o perturbado se interpreta de otra manera que cuando alguien está contento. Las emociones extremas, como el júbilo y la depresión, entorpecen la comunicación efectiva.

En estos casos, las personas son más proclives a descuidar sus procesos de pensamientos racionales y objetivos a cambio de los juicios emocionales. Por lo tanto, además de la habilidad, se requiere de una dosis muy alta de **responsabilidad en los comunicadores**, la cual exige de estos medir sus palabras, pensar en lo que se dice y en las respuestas o reacciones que pueden suscitar con sus actos comunicativos. Igualmente, están obligados a escuchar y valorar los mensajes de los demás.

2.9.3 Manejo de las barreras de comunicación⁵⁰

1. **Dar seguimiento a la comunicación:** No dar por hecho que la otra persona le entendió, pensar que puede ser mal interpretado. Por eso, verificar si el receptor recibió el mensaje como esperaba.
2. **Controlar la cantidad y la calidad de información:** No decir demasiadas cosas, para que la gente distinga lo importante de lo secundario.
3. **Usar retroalimentación:** Pedir de vez en cuando al receptor decir con sus propias palabras el mensaje que acaba de recibir, con el fin de verificar si la información fue entendida o si sus instrucciones lograron lo buscado.
4. **Desarrollar empatía:** Es decir, ponerse en los zapatos de la otra persona. Ser empático le ayuda a visualizar cómo va a ser entendido y a diseñar su comunicación de acuerdo con su receptor.
5. **Simplificar el lenguaje:** El lenguaje complejo es fuente de malos entendidos, si el lenguaje no es comprendido para el receptor, no usar, que el lenguaje esté a su nivel mejora la comunicación.
6. **Repetir:** Cuando se comunique algo complicado o difícil, no dudar en repetirlo de distinta manera, con el fin de asegurarse de que el receptor le entiende correctamente, repetir la información ayuda mucho a aclararla.
7. **Escuchar:** Buscar activamente el significado de lo que se comunica. Hacer preguntas que le indique a la otra persona que está buscando comprenderla. Dejar que los demás hablen también.

⁵⁰ MARTHANS GARRA C., ENCICLOPEDIA DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL, Ediciones Buho, Segundo Tomo

8. **Controlar sus emociones:** Darse cuenta de que está alterado, es preferible posponer la comunicación.
9. **Mantenga el contacto visual:** Cuando hable o escuche, mire a la gente. Esto indica a la otra persona que está prestando atención.

2.9.4 Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización

- ✓ El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- ✓ Asociar las acciones con las palabras
- ✓ Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- ✓ Énfasis en la comunicación cara a cara
- ✓ Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización
- ✓ Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- ✓ Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.

CAPITULO III

PROPUESTAS DE MEJORA

Para el presente análisis se considera tres propuestas de mejora en el Área de Distribución:

- ❖ Levantamiento de Procesos
- ❖ Costos de rutas reales en el transporte
- ❖ Sistema de comunicación

3.1. Mejoramiento Continuo⁵¹

Según James Harrington (1993) mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

3.1.1. Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que, con su aplicación, se puede contribuir a minimizar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del Mejoramiento Continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado en el que compite la organización. Por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

⁵¹ Harrington J. Administración Total del Mejoramiento Continuo, Editorial Mc Graw – Hill, Bogotá Colombia 1997

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero, tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

3.1.2. Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

3.1.2.1. Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, en consecuencia se reducen los costos como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Se incrementa la productividad y se dirige a la organización hacia mejores niveles de competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Se contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar los procesos repetitivos.

3.1.2.2. Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista que los gerentes, en la pequeña y mediana empresa, son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

3.2. Flujo de Trabajo

Flujo de Trabajo (Workflow) es la tecnología que promete una nueva solución para un problema muy antiguo: administrar y dar soporte a los procesos de negocios. Lo nuevo está en la forma en que maneja la tecnología de la información para apoyar un trabajo estructurado.

Los sistemas Workflow ofrecen un nuevo modelo para la división de los trabajos entre personas y computadoras.

Los sistemas Workflow dan soporte a los sistemas de negocios mediante:

- ❖ La lógica que gobierna las transiciones entre las tareas en un proceso, asegurando que todas aquellas apropiadas a un caso particular o instancia de un proceso sean ejecutadas.
- ❖ El soporte a las tareas individuales en un proceso uniendo los recursos humanos y/o de información necesarios para completar cada una de éstas.

Los sistemas Workflow para el control de los procesos del negocio, mediante el flujo de responsabilidades entre las personas y las tareas difieren de los programas de computación ordinarios por la flexibilidad y adaptabilidad de sus herramientas para este efecto.

La motivación para usar Workflow es:

- ❖ Mejorar la eficiencia guiando hacia menores costos y mayor capacidad para absorber carga de trabajo.
- ❖ Mejorar el control dando como resultado procedimientos estandarizados.

- ❖ Mejorar la capacidad para administrar los procesos donde aparecen los problemas de desempeño como explícitos y fáciles de entender.

En muchas organizaciones se puede resumir en una presión para la reducción de costos y el aumento de la calidad y capacidad de control, por lo que se puede mencionar cuatro conceptos básicos en materia de Workflow:

- **Lógica de procesos.** Este es el concepto fundamental porque aquí se obtiene la representación de la definición de cada proceso con una metodología predeterminada, se mantiene un seguimiento del estado de cada instancia a medida que se progresa en la tarea y se empuja el proceso hacia la siguiente etapa de acuerdo a la lógica que se le ha definido.
- **Una correcta concordancia entre personas y tareas.** Los sistemas Workflow ayudan a asegurar que la tarea que se necesita efectuar es hecha por la persona indicada, gracias a que generalmente están basados sobre sistemas de mensajería robustos.
- **Entrega de recursos de información para las tareas.** Cuando los recursos de información son basados en computadoras, los sistemas Workflow pueden asegurar que las tareas que necesitan ejecutarse tienen la información necesaria para ser completadas.
- **Administración de procesos.** Este es un concepto clave porque las organizaciones están bajo constante presión para mejorar el uso de sus recursos. Para los encargados de sistemas propiamente tales, la capacidad para administrar esos procesos es más crítica que la capacidad para construirlo en forma eficiente. Los sistemas Workflow tienen fortalezas obvias en el control de los procesos gracias a su soporte automatizado, sin embargo, también prometen la ayuda a la

administración mediante el hacer que los procesos sean lógicos y explícitos en discretas capas de representación del diseño y permitiendo a los diseñadores crear, juntar y evaluar métricas relativas al tiempo, costos o calidad en el desempeño de las tareas constituyentes de dichos procesos.

3.2.1. Objetivos de un sistema de WorkFlow

- Reflejar, mecanizar y automatizar los métodos y organización en el sistema de información.
- Establecer los mecanismos de control y seguimiento de los procedimientos organizativos.
- Independizar el método y flujo de trabajo de las personas que lo ejecutan.
- Facilitar la movilidad del personal
- Soportar procesos de reingeniería de negocio
- Agilizar el proceso de intercambio de información y agilizar la toma de decisiones de una organización, empresa o institución

3.3. Levantamiento de información de mejora

Al momento de hablar de procesos es fundamental el levantamiento de información, que se refiere a los esfuerzos de recopilación de información los cuales deben ser de hechos reales que permitan conocer y analizar la información importante para la organización.

Luego de haber levantado la información, descomponer el macroproceso, elaborar los diagramas de flujo en cada proceso, determinar tiempos en cada actividad y desarrollar el análisis del valor agregado correspondiente, se plantearon mejoras que permitan la integración y sincronización de todas las actividades involucradas para la distribución del producto terminado.

Algo muy importante que se debe recalcar es que el área de distribución funciona como un flujo en donde el objetivo principal es llevar el pedido o producto terminado al cliente, en el lugar que lo necesite, por lo que es necesario que cada proceso funcione efectivamente para brindar un buen servicio en la distribución del producto.

También en cada proceso se plantean indicadores que permitirán realizar un seguimiento o control del cumplimiento de los objetivos planteados con la mejora, de forma que se puedan tomar acciones frente a alguna desviación o incumplimiento.

En este capítulo se va a definir la cadena de valor propuesta para el área de distribución; seguidamente, se diseñarán y propondrán nuevos procesos basados en la nueva cadena de valor y el mapa de procesos, lo que permitirá realizar un análisis de valor agregado de los procesos propuestos culminando con un razonamiento comparativo de cómo se encontraba la empresa y como cambiaría la misma con la propuesta de mejora.

3.4. Mapa de Procesos

Una vez determinados los procesos mejorados que se manejan en el área de distribución, el mapeo de procesos es una representación gráfica de los procesos desarrollados en dicha área, es la base para el mejoramiento de procesos, identifica los subprocesos de los procesos y muestra a un nivel general.

3.4.1. Mapeo de Procesos del Área de Distribución

Los procesos dentro del área de distribución se llevan a cabo con relación a las funciones asignadas donde se presenta un macroproceso propuesto que contiene tres procesos y, a su vez, estos se dividen en tres, dos y tres subprocesos respectivamente. Este mapa se detalla a continuación:

MACROPROCESO	PROCESOS	SUB -PROCESOS
D DISTRIBUCIÓN	D1. Recepción de producto terminado	D1.1 Verificación de documentos
		D1.2 Inspección por muestreo
		D1.3 Entrega de producto
	D2. Almacenamiento de producto terminado	D2.1 Codificación de productos
		D2.2 Distribución de producto
	D3. Inventario de producto terminado	
	D4. Despacho de producto terminado a clientes	D4.1 Validación del pedido
		D4.2 Facturación de pedido
		D4.3 Preparación de pedido

Fig. 28. Mapa de procesos propuesto del área de distribución de Quala S.A.

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

3.5. Diseño de Procesos propuestos

El diseño de los procesos propuestos es una práctica creciente en las organizaciones. Bajo este enfoque, las empresas se entienden como redes de compromisos entre personas con prácticas de trabajo depuradas que posibiliten una coordinación impecable. El flujo de trabajo es la herramienta que posibilita el rediseño de procesos y la gestión de estos.

La búsqueda de competitividad presiona a las empresas en el arte de la flexibilidad, con un alto potencial de innovación y capacidades de adaptación que permitan la supervivencia a mediano plazo, existen muchas actividades que no agregan valor al cliente ni a la organización como controles obsoletos y falta de procedimientos que conjuntamente con la falta

de coordinación entre personas y tareas lo que hace imposible el cumplimiento de los objetivos de la organización limitando seriamente la capacidad de compromiso de QUALA S.A.

A partir del análisis efectuado de la situación actual del área de distribución se puede actuar en la mejora concensuada de nuevas prácticas y flujos de procesos que le den un mayor valor a las actividades desarrolladas por la empresa generando altos niveles de compromiso en la empresa.

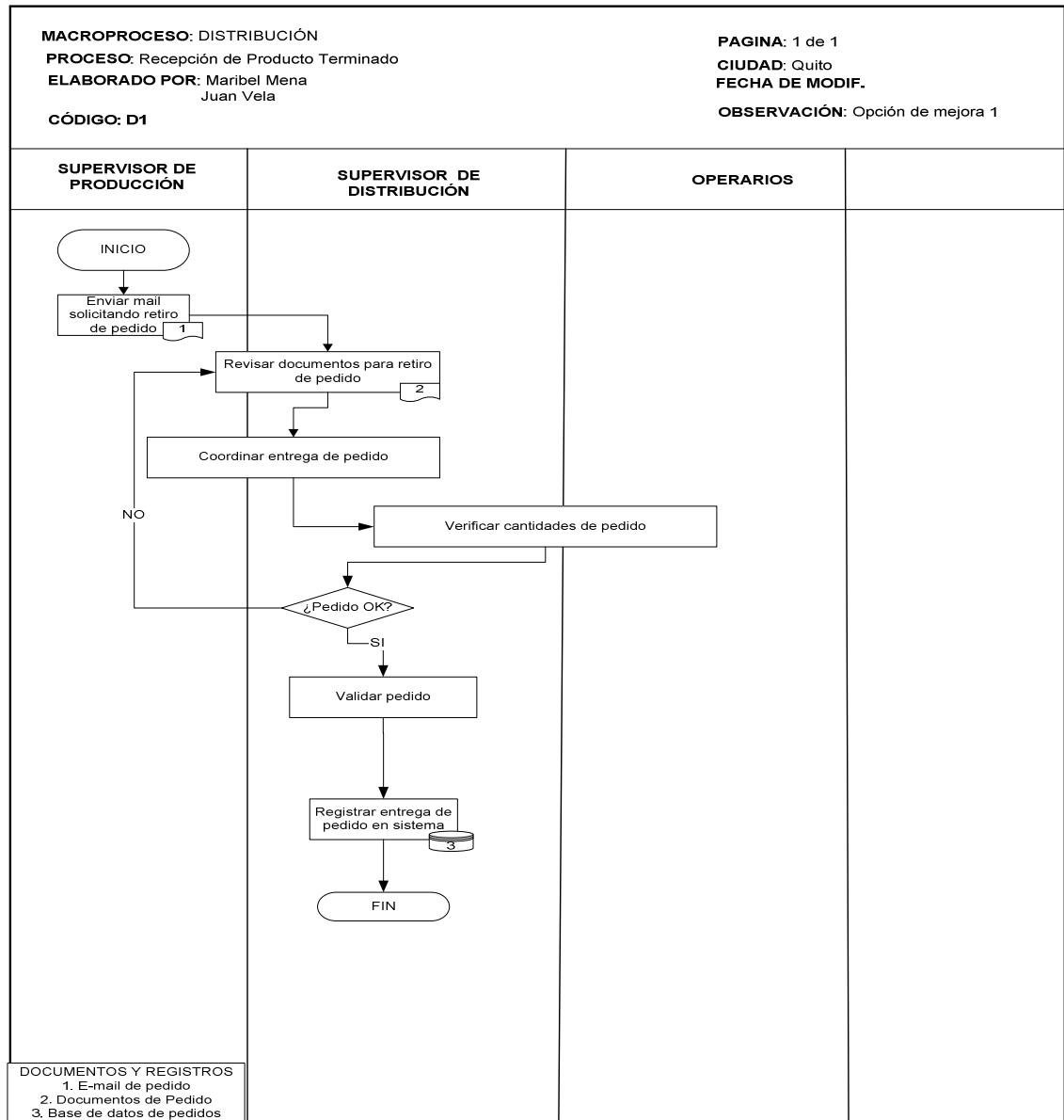
Es importante señalar que la propuesta sobre el mejoramiento de procesos, contenida en este documento, está pensada principalmente, para ser aplicada en el análisis de procesos repetitivos.

La propuesta de mejoramiento para QUALA S.A. tiene como objetivo ayudar al área de distribución a conseguir los siguientes resultados:

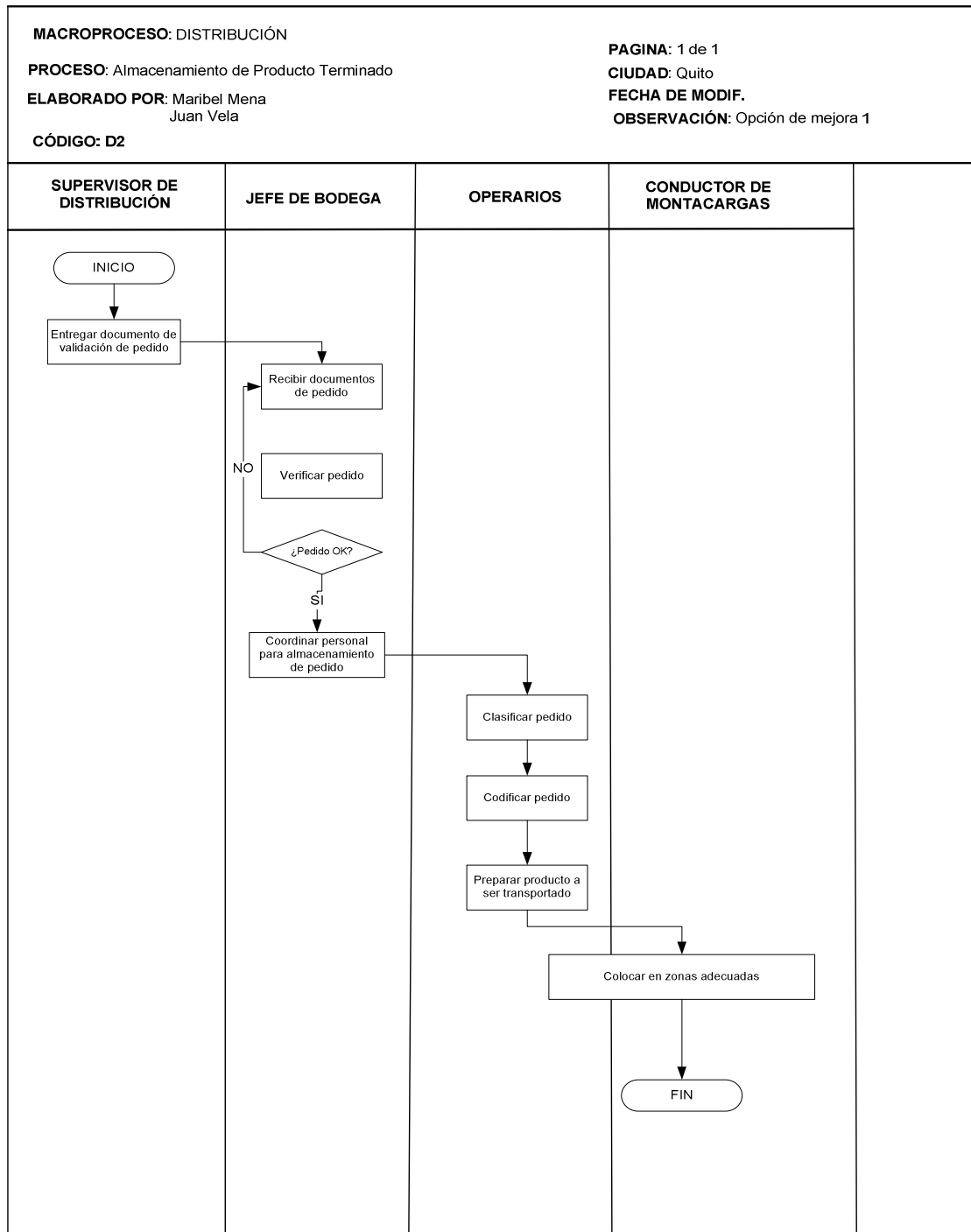
- ❖ Mejorar la respuesta al cliente
- ❖ Proveer una ventaja competitiva a la organización
- ❖ Minimizar o eliminar los despilfarros debidos a tiempos de espera, inventario.
- ❖ Capacitar a los miembros del equipo.
- ❖ Definir procesos y subprocesos y sus responsables.
- ❖ Identificar y ejecutar los cambios requeridos en el proceso para satisfacer las necesidades tanto de los clientes externos como internos.

En base a lo dicho anteriormente a continuación se presenta los procesos y subprocesos propuestos para el área de distribución.

PROCESO RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO PROPUESTO



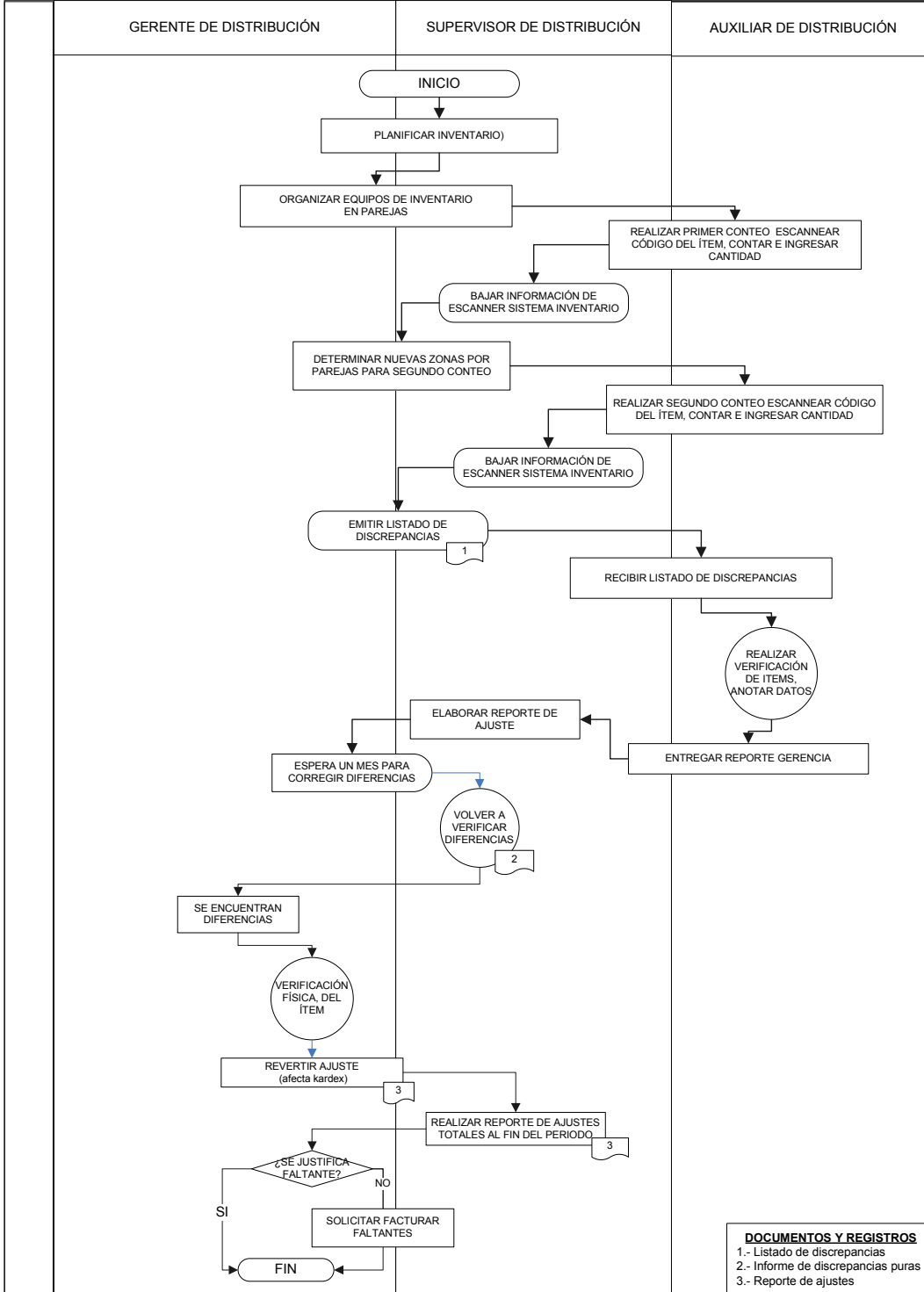
PROCESO ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO PROPUESTO



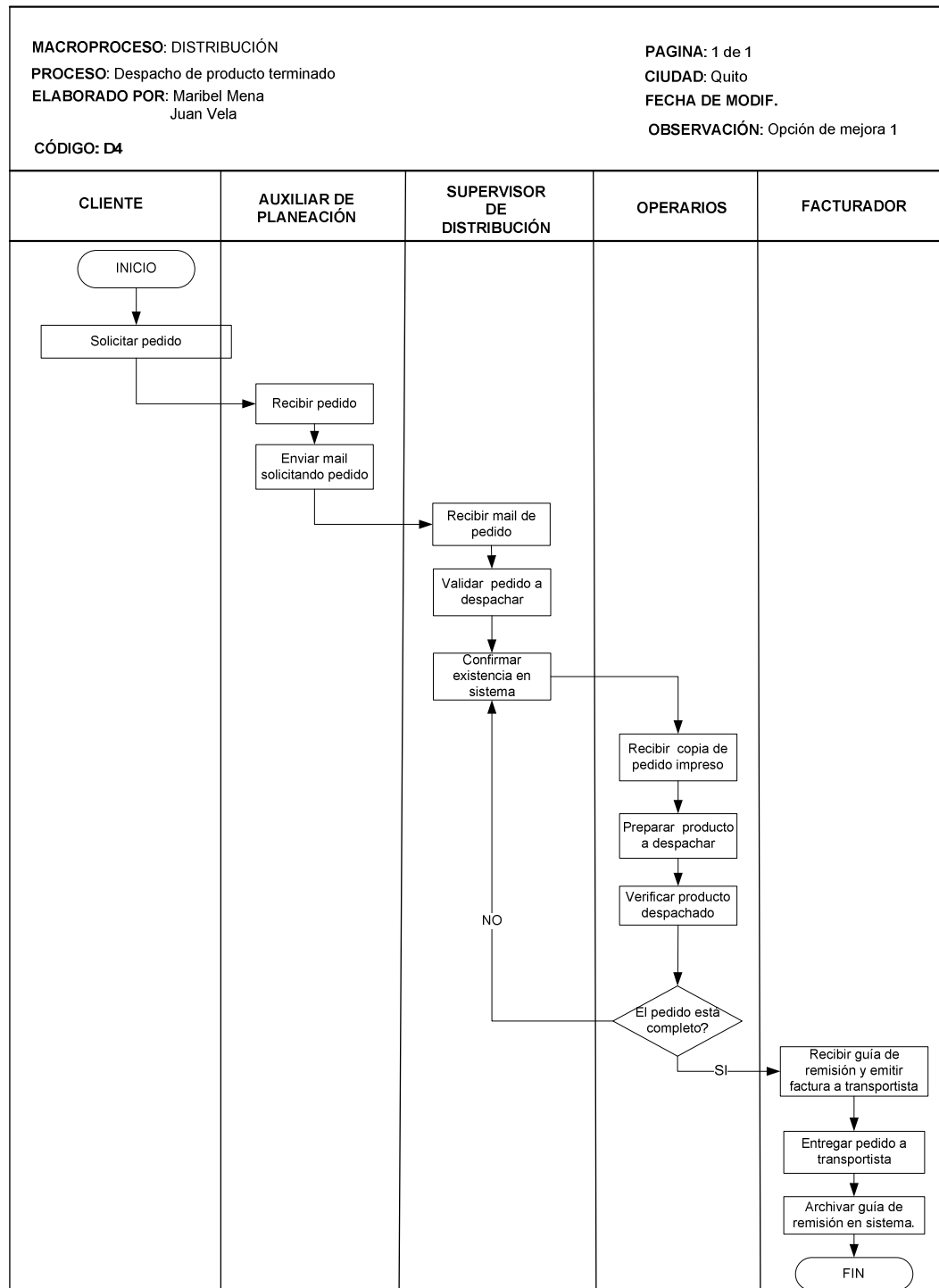
PROCESO INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO PROPUESTO

MACROPROCESO: DISTRIBUCIÓN
PROCESO: Inventario de prducto terminado
SUBPROCESO:
ELABORADO POR: Juan Vela
 Maribel Mena
CÓDIGO: D3

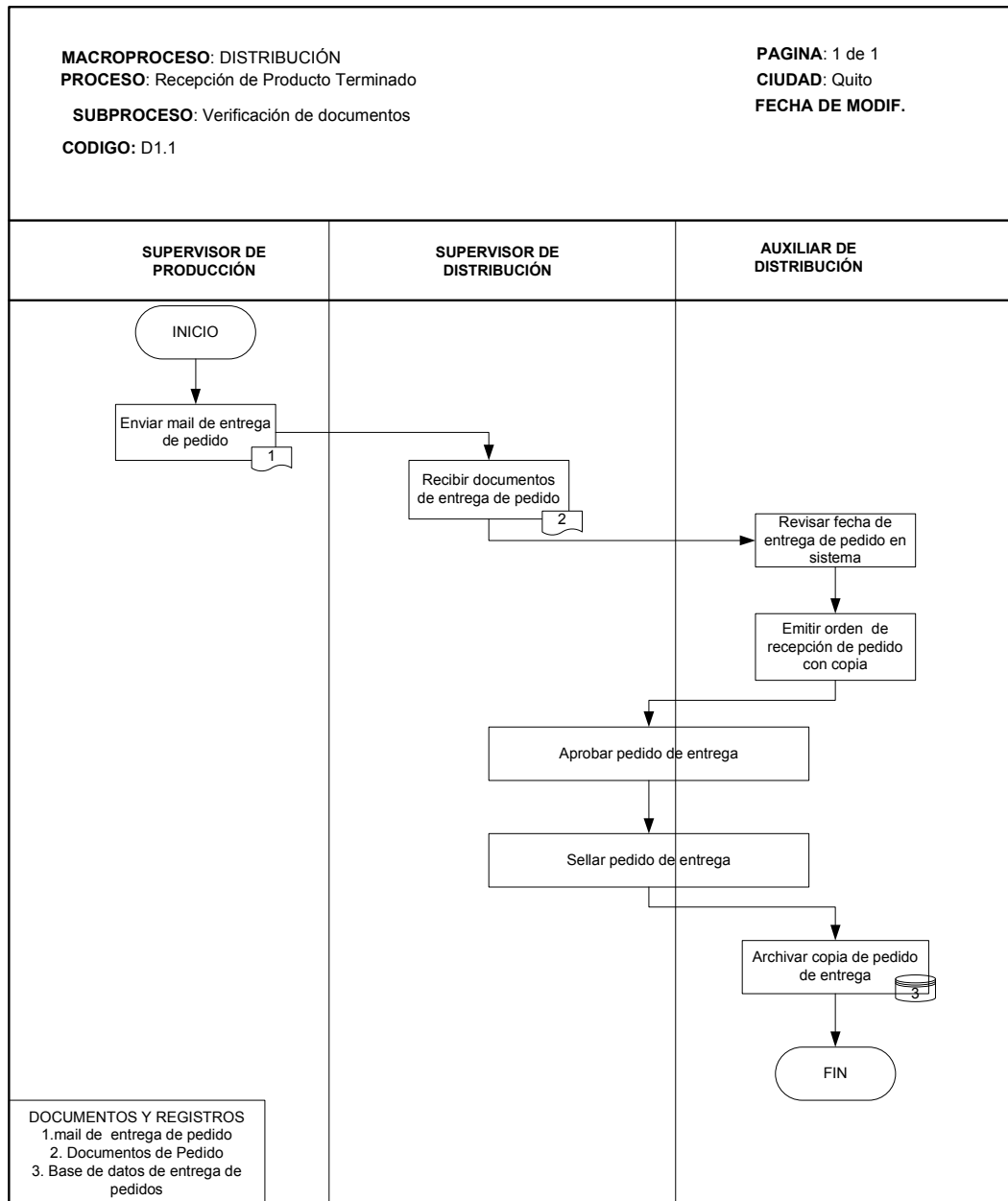
PÁGINA: 1 de 1
CIUDAD: Quito
Fecha de modif:
Observación:



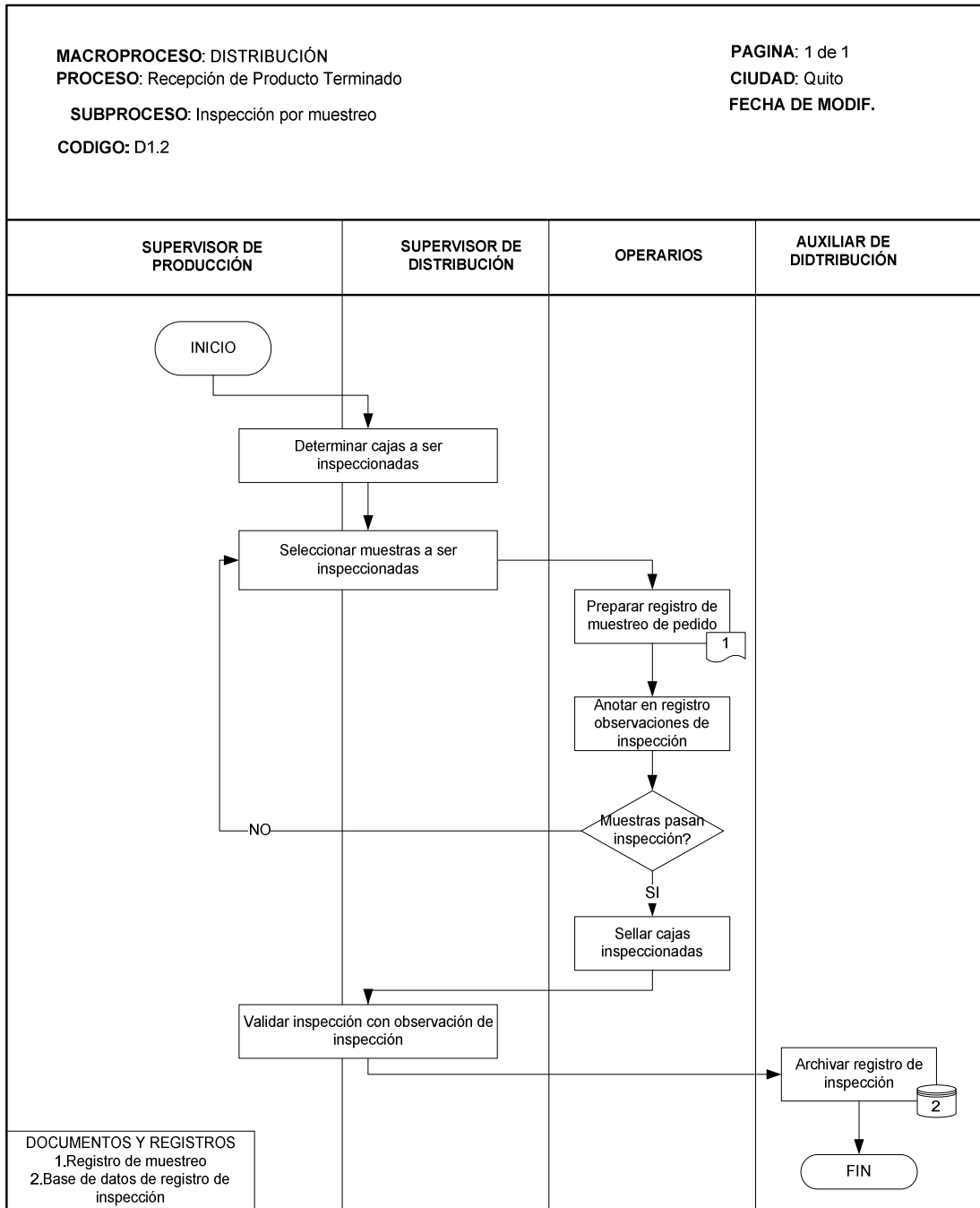
PROCESO DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO PROPUESTO



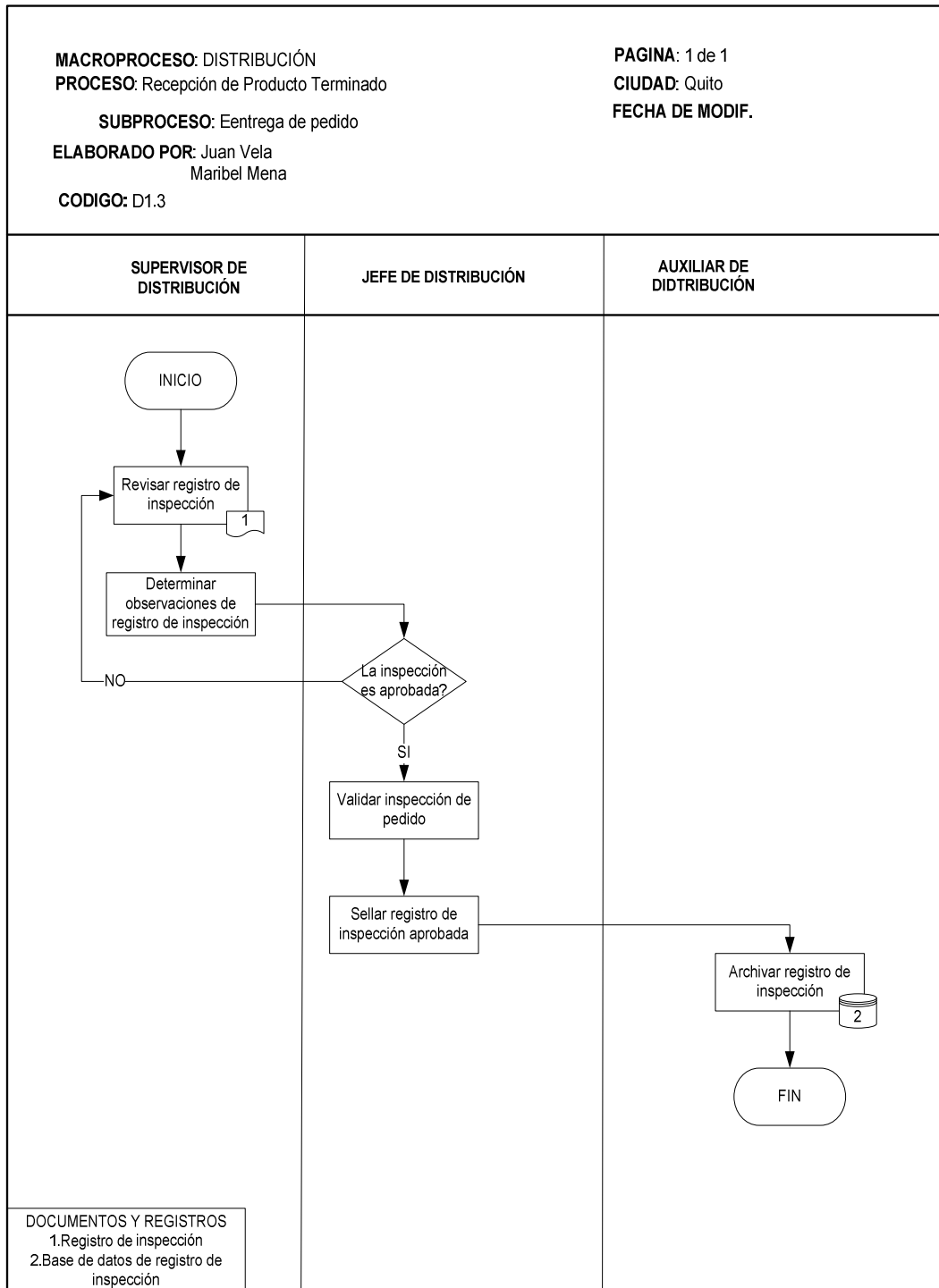
SUBPROCESO VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS PROPUESTO



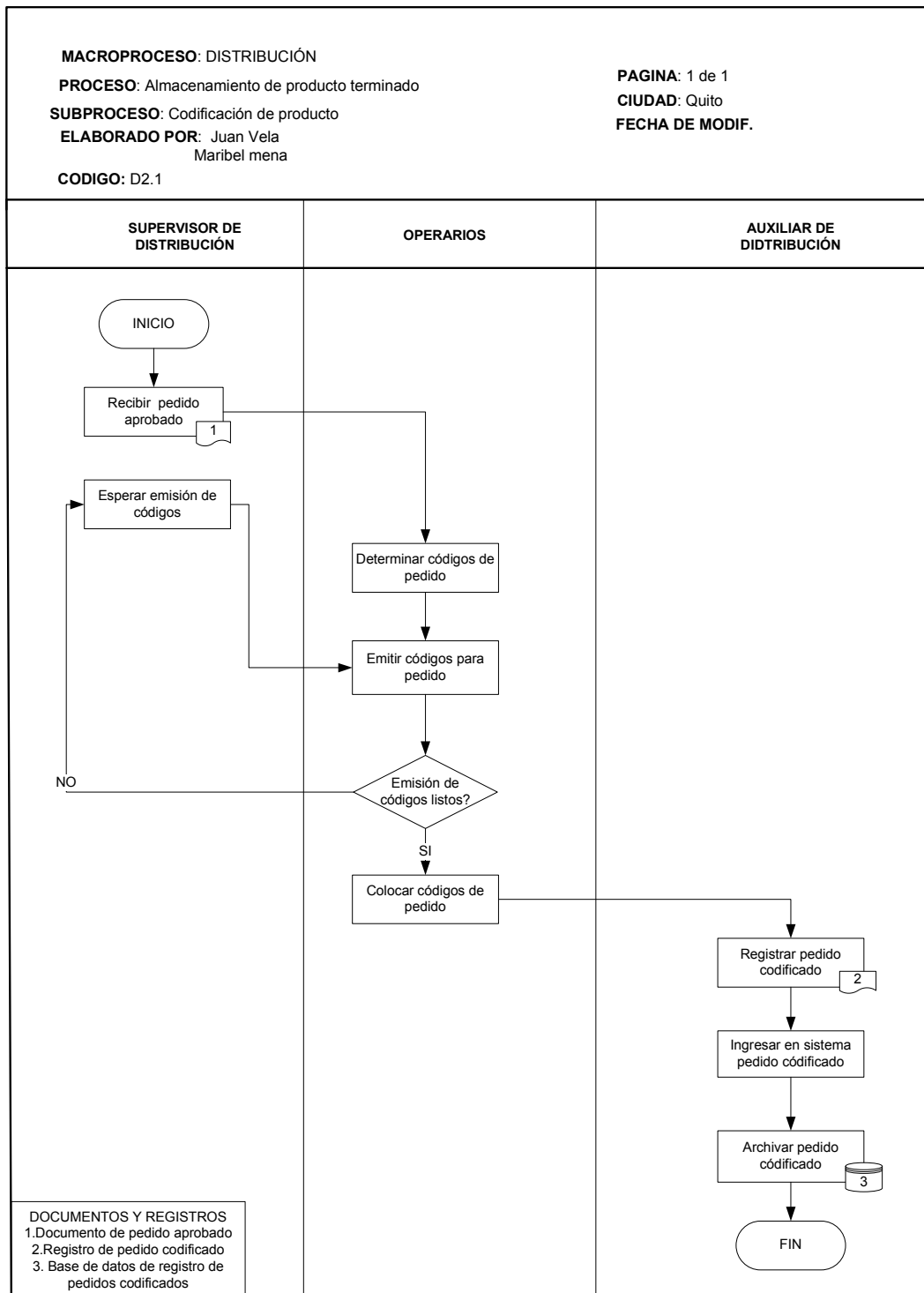
SUBPROCESO INSPECCIÓN POR MUESTREO DE PEDIDO PROPUESTO



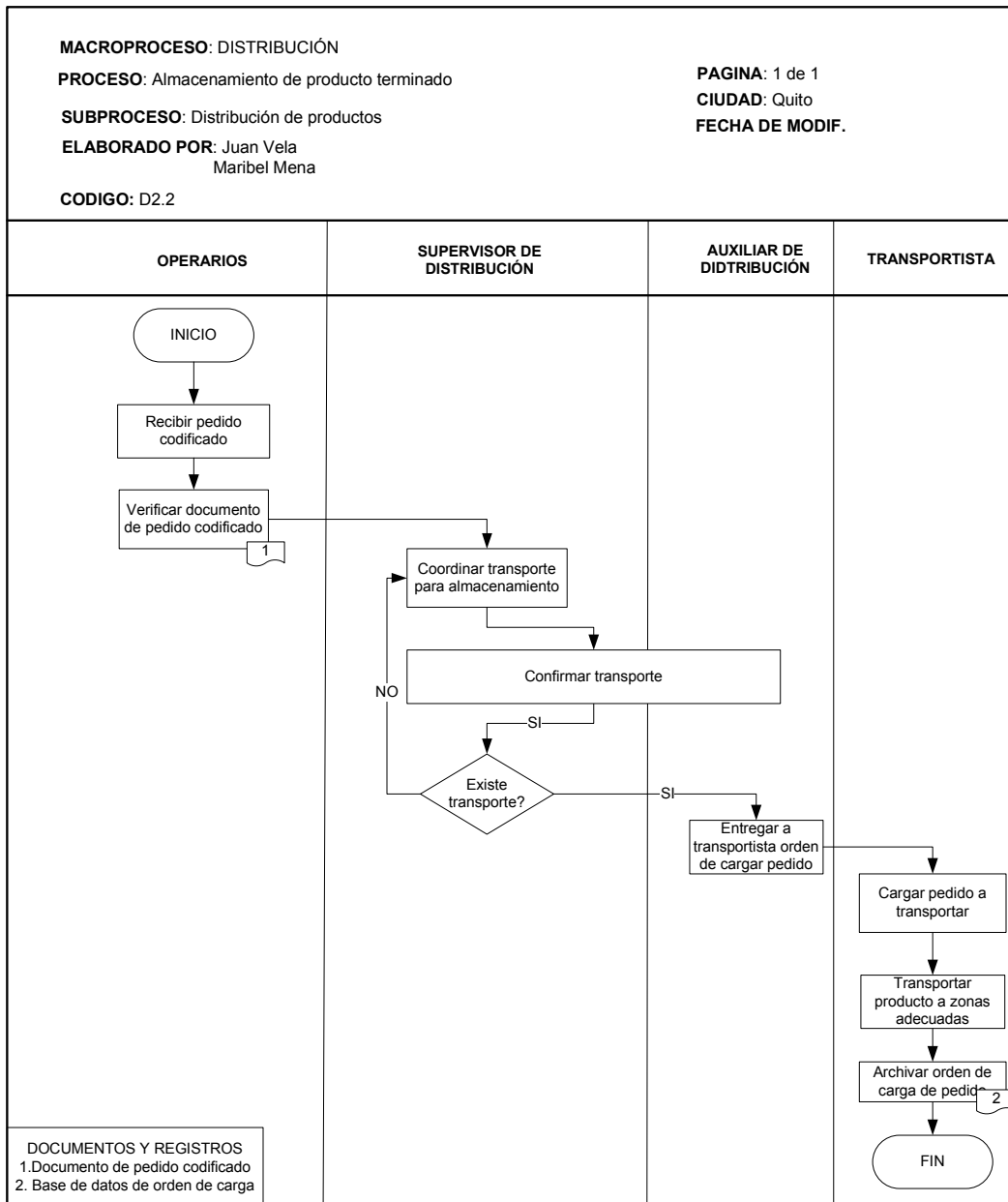
SUBPROCESO ENTREGA DE PEDIDO PROPUESTO



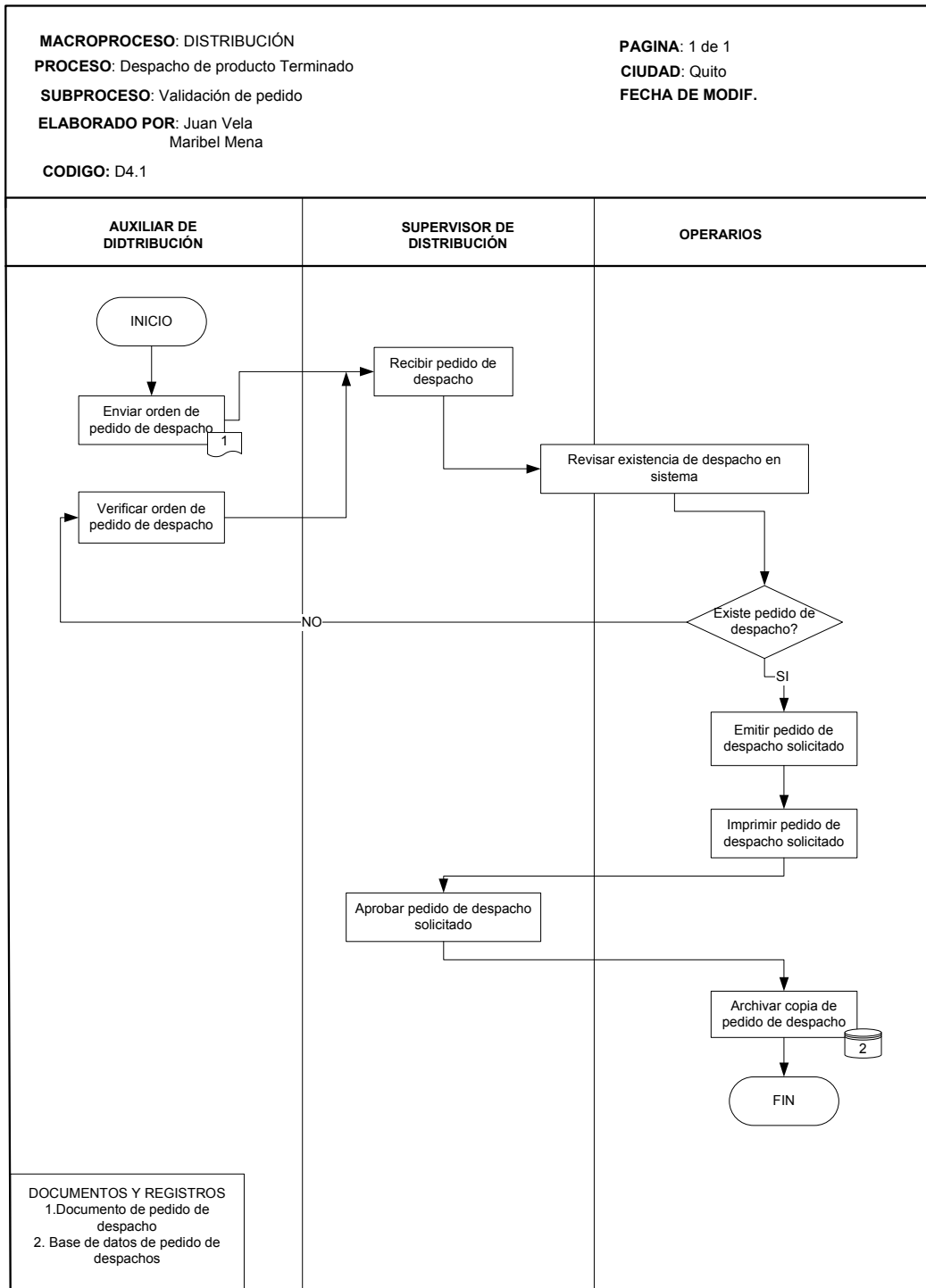
SUBPROCESO CODIFICACIÓN DE PRODUCTOS PROPUESTO



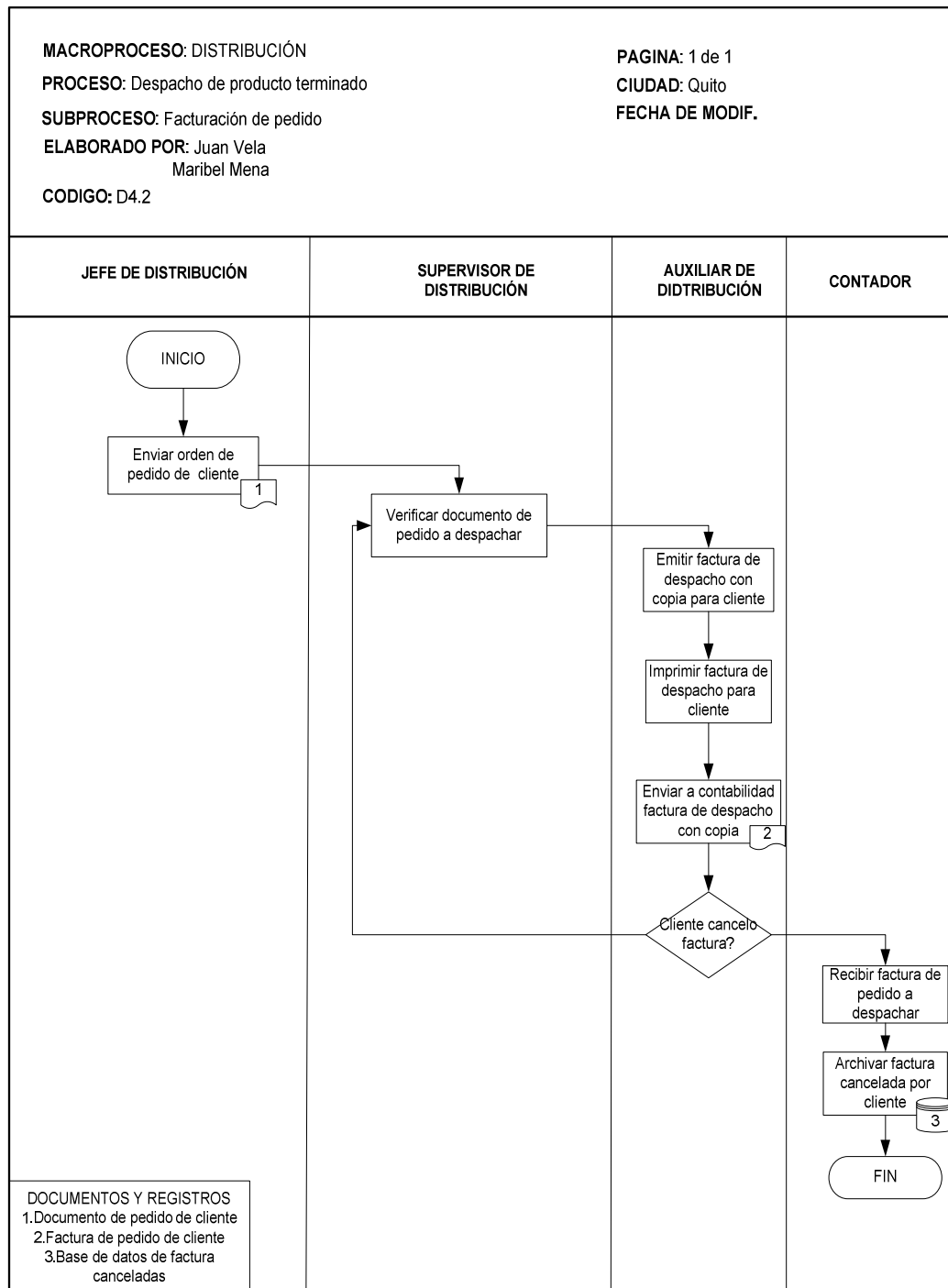
SUBPROCESO DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS PROPUESTO



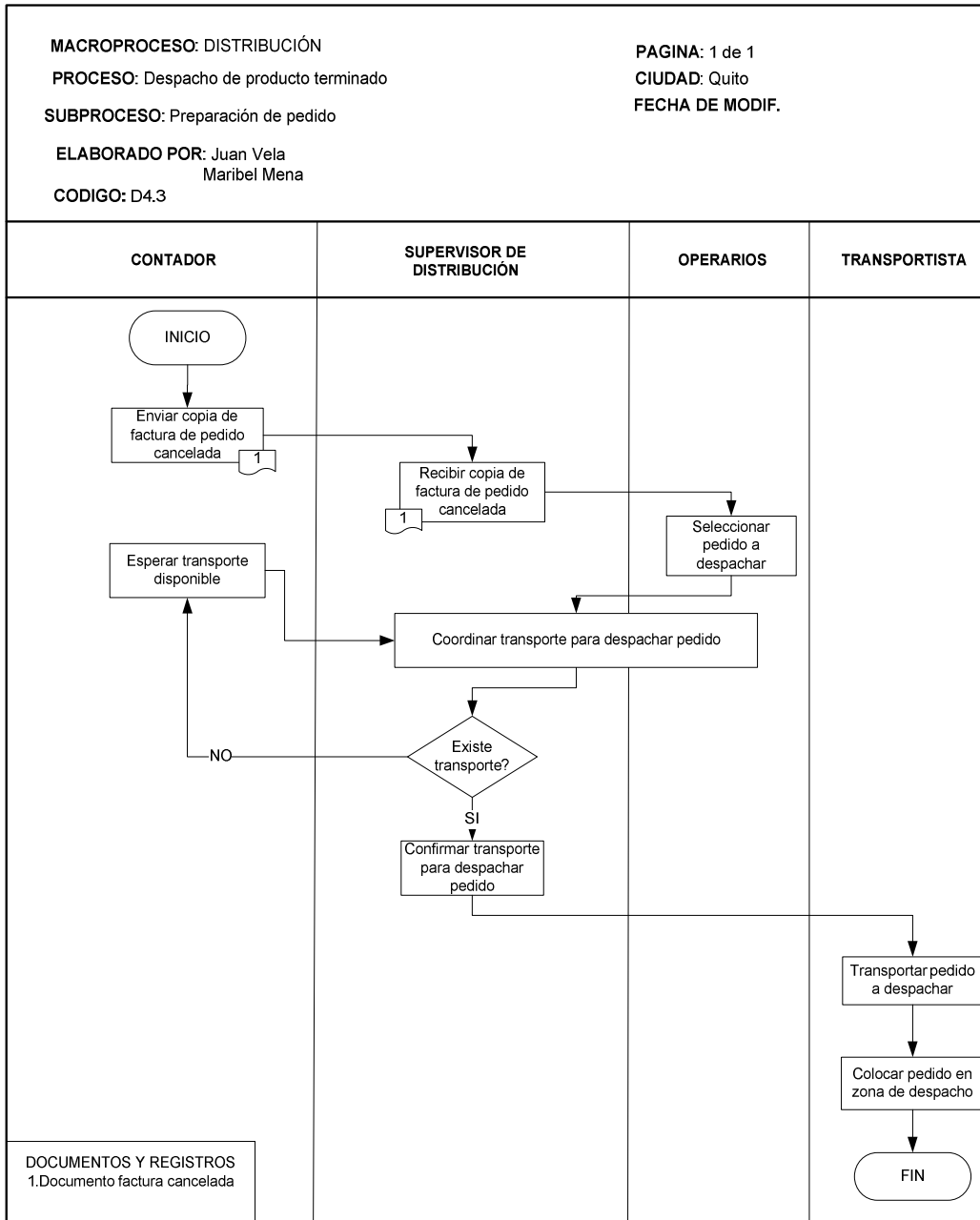
SUBPROCESO VALIDACIÓN DE PEDIDO PROPUESTO



SUBPROCESO FACTURACIÓN DE PEDIDO PROPUESTO



SUBPROCESO PREPARACIÓN DE PEDIDO PROPUESTO



3.5.1. CADENA DE VALOR PROPUESTA

El objetivo de proponer una cadena de valor es maximizar las actividades que agregan valor tanto para el cliente como para la organización minimizando los costos.

De lo que se trata es de diseñar una cadena de valor para el área de distribución de Quala S.A, lo que permitirá determinar las actividades principales y secundarias para crear valor en la distribución de producto terminado, lo que se traduce entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

En la siguiente figura se expone la cadena de valor propuesta para el área de distribución de Quala S.A.

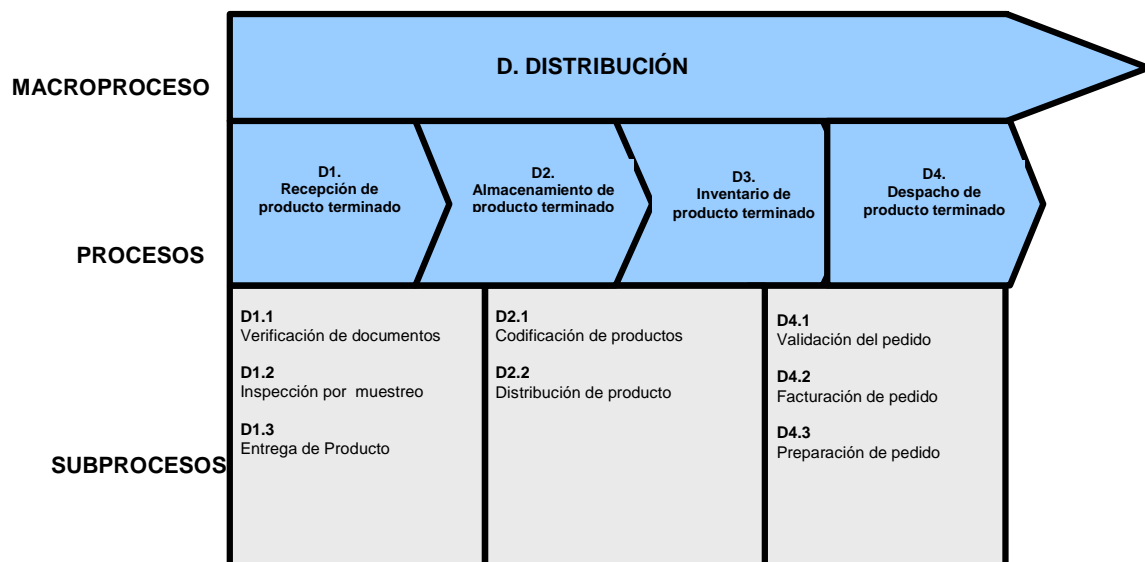


Fig. 29. Cadena de Valor del Área de Distribución

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Para identificar de una mejor manera los procesos primarios como de apoyo, se ha asignado códigos que permite detallar los procesos y subprocesos y a su vez las actividades que se llevan a cabo en el área de distribución.

Como fruto de la cadena de valor propuesta para el área de distribución de Quala S.A., se ha elaborado diagramas de flujo de los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de producto terminado con sus respectivos subprocesos, los cuales ilustran una nueva visión de ejecución en las actividades de la empresa.

3.5.1.1. Análisis de Valor Agregado de los Procesos Propuestos del Área de Distribución

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, actividades y funciones internas del área de distribución que permitirá responder mejor a las necesidades de nuestros clientes internos o externos.

La mejora de los procesos es un reto para toda organización por lo que se debe considerar:

- ❖ Análisis de los flujos de trabajo
- ❖ Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- ❖ Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- ❖ Responsabilidad e involucramiento de los responsables del proceso.

En conclusión, la mejora de los procesos significa que todos los colaboradores del área de distribución y organización deben esforzarse para cumplir con los objetivos propuestos.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos aplicar para la mejora continua de los procesos, el responsable del área debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos de la organización.

Pero lo más importante, en la mejora de los procesos; radica en su análisis del valor agregado que producen las actividades de los procesos mejorados que integran el área de distribución.

Como se puede observar el A.V.A de los procesos propuestos en los anexos 9,10 y 11.

A continuación se muestra el análisis de valor agregado de los procesos propuestos de Recepción, Almacenamiento, Inventario y Despacho de producto terminado del área de distribución de Quala S.A.

Composición de Actividades	Resultado
TA=	9
TC=	78
%VA=	67%
%SVA=	33%
%Treal	73%
%TE=	27%
%RE=	11%

Cuadro 6. Análisis de valor agregado del proceso de Recepción de producto terminado
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Composición de Actividades	Resultado
TA=	11
TC=	245
%VA=	64%
%SVA=	36%
%Treal	69%
%TE=	31%
%RE=	9%

Cuadro 7. Análisis de valor agregado del proceso de Almacenamiento de producto terminado
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Composición de Actividades	Resultado
TA=	35
TC=	405
%VA=	46%
%SVA=	54%
%Treal	89%
%TE=	11%
%RE=	9%

Cuadro 8. Análisis de valor agregado del proceso de Inventario de producto terminado
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Composición de Actividades	Resultado
TA=	18
TC=	151
%VA=	67%
%SVA=	33%
%Treal	74%
%TE=	26%
%RE=	11%

Cuadro 9. Análisis de valor agregado del proceso de Despacho de producto terminado
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

En los siguientes cuadros se observa un análisis comparativo del valor agregado, entre la situación actual y la propuesta de los procesos del área de distribución

PROCESO DE RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO

Composición de Actividades Situación actual	Resultado	Composición de Actividades Situación mejorada	Resultado
TA=	10	TA=	9
TC=	113	TC=	78
%VA=	50%	%VA=	67%
%SVA=	50%	%SVA=	33%
%Treal	65%	%Treal	73%
%TE=	35%	%TE=	27%
%RE=	20%	%RE=	11%

Cuadro 10. Comparación de valor agregado actual y propuesto del proceso de Recepción de producto terminado
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Como se puede apreciar en el resumen del cuadro anterior, se puede observar que se ha disminuido una actividad, la cual no generaba valor al cliente ni a la organización, con el análisis de las nueve actividades el proceso mejorará su optimización y ejecución. Así mismo, el tiempo de ciclo del proceso antes de la mejora era de 113 minutos; con la mejora el tiempo de ciclo del proceso disminuyó a 78 minutos que corresponde a un 31%.

El porcentaje de valor agregado se incremento en un 17% y el porcentaje de las actividades sin valor agregado disminuyo también en un 17%.

Como consecuencia del mejoramiento del proceso, se logro disminuir el tiempo de espera de un 35% a un 27%, lo que significa de 39 minutos a 21

minutos del tiempo total del proceso, incrementando el tiempo real del proceso de un 65% a un 73%, lo que significa que el tiempo de espera no debe sobrepasar el 8% del total de tiempo de ciclo del proceso.

De igual manera, el porcentaje de relación de empoderamiento se redujo de un 20% a un 11%.

Como conclusión de la propuesta de mejora, se puede destacar la optimización que se ha conseguido al disminuir actividades, tiempos de espera y de ejecución, así como el incremento del valor agregado del proceso.

Se puede decir, que es recomendable aplicar esta propuesta de mejora en los procesos propuestos de Quala S.A., puesto que se optimizan los recursos, aumentando los beneficios de la empresa.

PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO

Composición de Actividades Situación Actual	Resultado	Composición de Actividades Situación Mejorada	Resultado
TA=	10	TA=	11
TC=	385	TC=	301
%VA=	40%	%VA=	64%
%SVA=	60%	%SVA=	36%
%Treal	69%	%Treal	78%
%TE=	31%	%TE=	22%
%RE=	30%	%RE=	9%

Cuadro 11. Comparación de valor agregado actual y propuesto del proceso de Almacenamiento de producto terminado
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Los datos del siguiente cuadro indica el análisis de valor agregado del proceso de almacenamiento de producto terminado entre la situación actual y la situación propuesta de la investigación, por lo que se puede apreciar que se ha disminuido una actividad que no agrega valor a la empresa ni a la organización lo que permitirá optimizar el proceso, optimizando el tiempo de ciclo de ejecución del mismo en un 21% con respecto al actual, mientras que con esta propuesta se incrementa el valor agregado en un 60%, disminuyendo las actividades sin valor agregado en un 40%, a su vez el tiempo real del proceso se incrementa en un 13% con respecto al actual por lo que el tiempo de espera se disminuye en un 30% y la relación de empoderamiento caerá un

70%, demostrando con este análisis el proceso optimizara tiempos, actividades, inspecciones, almacenamientos, aumentando el valor agregado para el cliente y para la organización.

PROCESO DE DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO

Composición de Actividades Situación Actual	Resultado	Composición de Actividades Situación Mejorada	Resultado
TA=	10	TA=	18
TC=	261	TC=	190
%VA=	50%	%VA=	67%
%SVA=	50%	%SVA=	33%
%Treal	69%	%Treal	75%
%TE=	31%	%TE=	25%
%RE=	10%	%RE=	11%

Cuadro 12. Comparación de valor agregado actual y propuesto del proceso de Despacho de producto terminado

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

En el resumen del cuadro anterior, se puede observar que se ha incrementado actividades que serán importantes para el desarrollo y ejecución del proceso de despacho de producto terminado, las actividades incrementadas corresponden a un 80% con relación al actual, esto generará valor al cliente y a la organización, con el análisis de estas actividades el proceso mejorará su optimización y ejecución. Así mismo, el tiempo de ciclo del proceso antes de la mejora era de 261 minutos; con la mejora el tiempo de ciclo del proceso disminuyó a 190 minutos que corresponde a un 28%.

El porcentaje de valor agregado se incremento en un 17% y el porcentaje de las actividades sin valor agregado disminuyo también en un 17%.

Como consecuencia del mejoramiento del proceso, se logro disminuir el tiempo de espera de un 31% a un 25%, incrementando el tiempo real del proceso de un 69% a un 75%.

De igual manera, el porcentaje de relación de empoderamiento se incremento de un 10% a un 11%.

Como conclusión de la propuesta de mejora, se puede destacar la optimización que se ha conseguido al disminuir actividades, tiempos de espera y de ejecución, así como el incremento del valor agregado del proceso.

3.6. INDICADORES DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Para conocer el desempeño de aquellos procesos considerados críticos y hacer los correctivos necesarios para mejorar la gestión de los mismos en la consecución de los objetivos organizacionales, se establecen indicadores de gestión que evalúen el grado de cumplimiento de los objetivos de cada proceso crítico.

3.6.1. Indicador para el Proceso Crítico de Recepción

Nombre:	Tasa de entrega de pedidos
Alcance:	Los pedidos solicitados por ventas alcanzadas
Definición:	Son los pedidos que fueron solicitados por el área de ventas a favor del cliente.
Unidad de medida:	%
Fórmula matemática:	$(\text{Total de pedidos solicitados por el área de ventas} / \text{Total de pedidos}) * 100\%$
Frecuencia de medición:	Semanal
Responsable:	Supervisor de Distribución
Herramienta de medición	Listado de pedidos solicitados vs listado de pedidos entregados a ventas
Meta:	90%

3.6.2. Indicador para el Proceso Crítico de Almacenamiento

Nombre:	Costo de Almacenamiento por unidad
Alcance:	Los pedidos solicitados por ventas alcanzadas
Definición:	Consiste en relacionar el costo de almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un periodo de tiempo. Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y de esta forma decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propio.
Unidad de medida:	%
Unidad operacional:	(Total unidades almacenadas/Número de pedidos) * 100%
Frecuencia de medición:	Mensual
Responsable:	Supervisor de Distribución
Herramienta de medición	Listado de pedidos solicitados
Meta:	70%

3.6.3. Indicador para el Proceso Crítico de Despacho

Nombre:	Tasa de cumplimiento de las entregas
Definición:	Son las entregas que fueron hechas dentro de los plazos establecidos.
Unidad de medida:	%
Unidad operacional:	(Total de entregas hechas dentro de los plazos establecidos/Total de entregas solicitadas) * 100
Frecuencia de medición:	Mensual
Responsable:	Supervisor de Distribución
Herramienta de medición	Listado de pedidos entregados vs listado de pedidos solicitados
Meta:	70%

3.7. Manual de Procesos y procedimientos

3.7.1. Manual de Procesos

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al cliente.

Las ventajas que se obtienen del manual de procesos son entre otras:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Se ha elaborado el Manual de Procesos para los procesos que se han identificado en el área de distribución de la empresa Quala S.A. Ver anexo 7.

3.7.2. Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Las ventajas que se obtienen del manual de procedimientos son:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Se ha elaborado el Manual de Procedimientos para los procesos que se han identificado en el área de distribución de la empresa Quala S.A. Ver anexo 8.

3.8. Propuesta de mejora de costos de rutas

En el transporte de carga en Quito se han venido presentando dificultades en la determinación del valor del flete, entendiéndose éste como la contraprestación económica que la empresa de transporte le otorga al propietario del vehículo por la utilización de su equipo en la movilización de mercancía entre un origen y un destino.

Una de las principales causas de esta situación es la falta de unificación de criterios por parte de los integrantes de la cadena en torno a la metodología de cálculo del costo de operación vehicular para el transporte de carga por carretera, por lo que se propone una metodología de costeo de rutas por carretera, esta investigación tiende a determinar una metodología de cálculo para definir el costo de transportar una tonelada de carga por las rutas nacionales, llevando a cabo entrevistas con empresas de transporte, propietarios de vehículos y generadores de carga.

Como resultado de este proceso se elaboró la estructura de costos de operación vehicular, cuyos resultados se presentan en este documento con el fin de que sirva como base de análisis para la toma de decisiones más

óptimas en lo referido a las relaciones económicas entre Quala S.A. y los propietarios de los vehículos.

Antes de tratar al costo propiamente dicho es importante formalizar los conceptos de costos fijos y variables, que, aunque están presentes en el día a día, a veces son utilizados de manera incorrecta.

La clasificación de costo fijo y variable debe ser hecha siempre en relación a algún parámetro de comparación. Normalmente, en una empresa industrial son considerados ítems de costos fijos aquellos que no dependen del nivel de actividad e ítems de costos variables aquellos que aumentan de acuerdo con el crecimiento del nivel de actividad.

Desde el punto de vista de un transportista, usualmente esa clasificación se la realiza de acuerdo a la distancia recorrida, tomando como unidad variable al kilometraje. De esa manera, todos los costos que ocurren de manera independiente al desplazamiento del vehículo son considerados fijos y los costos que varían de acuerdo con la distancia recorrida son considerados variables. Es importante resaltar que esa forma de clasificación no es una regla general. En este análisis, el concepto de fijo y variable estará siempre relacionado a la distancia recorrida.

Vale destacar dos consideraciones importantes en relación al concepto de costos fijos y variables.

1. Este concepto sólo tiene sentido en el análisis a corto plazo, una vez que, en el largo plazo, la capacidad puede ser variable. Por ejemplo, en el largo plazo, se pueden adquirir o vender determinados activos, como también se puede contratar o despedir personal, alterando, por lo tanto, la estructura de costos fijos. Se puede decir que en el largo plazo todos los costos son variables.
2. Un costo variable se puede tornar fijo a medida que un determinado nivel de servicio es comprometido a priori. Por ejemplo, si una empresa de

transporte se compromete a ofrecer una determinada frecuencia de viajes, necesariamente todos los costos variables (combustible), de esos viajes se tornan independientes del número de pasajeros, o de cualquier otra variable. Entonces esos costos pasan a ser considerados fijos.

3.8.1. Estructura de metodología de costeo de rutas de transporte por carretera⁵²

El proceso de costeo puede ser dividido en cinco etapas:

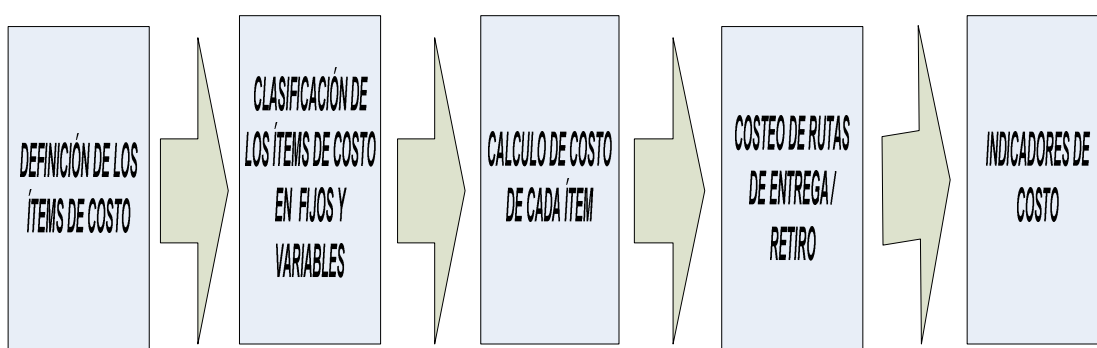


Fig. 30. Metodología de costeo de rutas de transporte por carretera

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

1. Definición de los ítems de costos

Los principales ítems de costos de transporte por carretera son listados a continuación. Más adelante, en la etapa de cálculo de ítems de costos, será proporcionada información más detallada.

- ✓ Amortización.- Desde el punto de vista gerencial, la amortización puede ser imaginada como el capital que debería ser reservado para la reposición del bien a fin de su vida útil.
- ✓ Remuneración de capital.- Dice respecto al costo de oportunidad de capital inmovilizado en la compra de activos.
- ✓ Personal (conductor).- Debe ser considerado tanto el salario como las cargas y beneficios.

⁵² www.mintranspor.gov.co/Ministerio/Dgta/Transporte_Automotor/ HARPER M., GESTIÓN DEL TRANSPORTE, Oficina Internacional del Trabajo, Primera publicación Ginebra 1981. Traducido por CEC-PUCE Quito-Ecuador 1986.

- ✓ Seguro del vehículo
- ✓ Seguro obligatorio (SOAT)
- ✓ Costos administrativos
- ✓ Combustible
- ✓ Neumáticos
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Lubricantes, etc.

Es importante destacar que la remuneración de capital “que es un costo de oportunidad” y la amortización deben ser consideradas como ítems independientes.

En el caso de de una empresa que tenga una operación complementaria al transporte, como un equipo específico en el vehiculó, como un equipo de frío, otros ítems de costos deben ser adicionados al modelo para garantizar su validez.

2. Clasificación de los ítems de costos en fijos y variables

Está clasificación entre fijo y variable, conforme a lo comentado, será hecha en relación a la distancia recorrida. Así, todos los costos que varían de acuerdo con el kilometraje, serán considerados variables, en cuanto que los demás serán considerados fijos.

Son considerados ítems de costos fijos:

- ✓ Amortización
- ✓ Remuneración de capital
- ✓ Personal (Salario)
- ✓ Costos administrativos
- ✓ Seguro de vehículo
- ✓ Seguro obligatorio (SOAT)

Son considerados ítems de costos variables:

- ✓ Neumáticos
- ✓ Combustible
- ✓ Lubricantes
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Peajes
- ✓ Imprevistos

El peaje no debe ser asignado de acuerdo al kilometraje como los demás debiendo ser considerado de acuerdo con cada ruta, ya que su valor normalmente no es proporcional al largo de la ruta.

Vale recordar que esta clasificación entre fijo y variable depende tanto de la operación de la empresa como a la forma en que algunas cuentas son pagadas. Por ejemplo en Ecuador un conductor recibe un salario mensual, así ese ítem de costo es clasificado como fijo. Ya en la literatura Americana la remuneración del conductor es considerada como un ítem de costo variable, porque en Estados Unidos se acostumbra a que el conductor sea remunerado de acuerdo al kilometraje recorrido.

3. Cálculo de costos de cada ítem

Para costear las rutas de entrega o de retiro, es interesante calcular los ítems de costos unitarios de cada tipo de vehículo utilizado. Así, la empresa trabaja con una flota compuesta de vehículos con capacidad de una tonelada, se debe armar una planilla común, donde serán calculados los costos fijos y variables unitarios de ambos en función de los respectivos parámetros (o, sea consumo de combustible, número de neumáticos, salario del conductor, etc.). Como todos los ítems, excepto los costos administrativos y los de mantenimiento, son directos en relación al vehículo, ese cálculo se torna relativamente simple y no queda muy sujeto a la subjetividad del prorrateo.

Como los costos fijos son constantes mes a mes, salvo variaciones de precio y/o salarios, estos son calculados en relación al mes (\$/mes). Y los costos variables, por depender de la distancia, deben ser calculados en función del kilometraje (\$/Km).

A continuación son explicados los cálculos de los ítems de costos fijos, cuyas formulas pueden ser vistas en el cuadro y los resultados en la tabla.

3.8.1.1. Cálculo de ítems de costos fijos:

- ❖ **Depreciación.-** Para el cálculo de la amortización será igual a la diferencia entre el valor de adquisición del vehículo y el valor residual del mismo, dividido por su vida útil (en meses) en la empresa. El valor de adquisición debe considerar los gastos con patente y flete del vehículo, en cuanto el valor residual representa su precio de venta en el futuro, descontados los impuestos. Vale destacar que esa depreciación no debe ser la misma que la contable, una vez que, por el régimen contable, el vehículo es totalmente amortizado en cinco años, tiempo incompatible con la realidad operacional. Cuando un vehículo está compuesto por una cámara de frío, se puede incluir en la cuenta de amortización del vehículo, como también crear otro ítem de costo para su devaluación. Su formula de cálculo se la puede observar en el cuadro 10.

- ❖ **Remuneración de capital.-** No se la considera como un gasto, pero si un costo de oportunidad. Esto es, al inmovilizar el capital en la compra de un activo, como un vehículo, la empresa está dejando de invertir ese capital en un proyecto o en el mercado financiero, lo que ciertamente traería rendimientos. Para calcular ese ítem de costo, basta multiplicar el valor de adquisición del vehículo por la tasa de oportunidad mensual de la empresa (no importa si parte de ella ya fue devaluada). La tasa de oportunidad representa el retorno de capital de la empresa, que normalmente varía entre el 12% y 20% al año y debe ser mensualizada, ya que el objetivo es calcular ese costo mensual.

- ❖ **Costo de personal.-** Este costo debe considerar el salario del conductor, horas extras y beneficios del mismo. En el caso de la utilización del vehículo en más de un turno, se debe tener en cuenta los gastos relativos a los demás conductores.
- ❖ **Seguro Obligatorio y Seguro del vehículo.-** Son gastos mensuales, que deben ser divididos por 12, y el valor de la prima va a depender del vehículo y su año de fabricación.
- ❖ **Costos administrativos.-** Estos costos merecen un cuidado especial, pues son costos indirectos en relación al vehículo y, por lo tanto, precisaran ser prorrateados. Así, la empresa debe aplicar el criterio del prorrateo que parezca más justo. Lo mas simple es dividir el costo administrativo mensual por el numero de vehículos, que para la mayoría de las situaciones es una formula bastante justa.

3.8.1.2. Cálculo de ítems de costos variables

Antes de explicar los cálculos de los costos variables, cuyas formulas y resultados también pueden ser encontrados en el cuadro y en la tabla, vale mencionar que esos items deben ser calculados en (\$/Km).

- ❖ **Combustible.-** Este costo es un clásico ejemplo de un ítem variable. Para calcularlo, basta dividir el precio del litro o galón de combustible por el rendimiento del vehículo (Km/l) o (Km/gal). Note que, cuanto menor es el consumo, menor será el costo del combustible por kilómetro recorrido, su formula se detalla a continuación.
- ❖ **Neumáticos.-** Este cálculo se lo realiza como si fuese una depreciación por kilómetro en vez de tiempo. Basta dividir el precio de un juego de neumáticos (precio unitario de neumáticos veces el número de neumáticos del vehículo) por la vida útil en kilómetros de los neumáticos.

❖ **Mantenimiento.**- El costo de mantenimiento puede ser considerado de dos maneras. La más simple es con base en su costo estándar, en \$/km.

La otra es crear un centro de costos y calcular el costo medio de mantenimiento por kilómetro, su fórmula de cálculo según el Consejo Nacional de Tránsito, en los costos de mantenimiento se hace las siguientes consideraciones:

Para vehículo nacional

- a) Del costo total del vehículo (al consumidor) se toma el 60% que se estima que un vehículo gasta en mantenimiento y repuestos.
- b) De este 60%, el 40% se lo destina para mantenimiento y el 60% para repuestos.
- c) A los resultados obtenidos para mantenimiento y repuestos se los divide para su vida útil, obteniendo así el costo de mantenimiento anual.

En el cuadro No 13. Se detallan los rubros y costos de mantenimiento anual.

Tipo de vehículo	Camioneta Capacidad 1 ton
Vida útil	8 años
Costo al consumidor	15.000,000
Costo de mantenimiento (60%)	9.000,000
Mantenimiento 40%	3.600,000
Repuestos 60%	5.400,000
Costo de mantenimiento anual	1.125,000

Cuadro 13. Costos de mantenimiento anual

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

En costos fijos, se evalúa cuanto es el costo que debe asumir la empresa o el propietario por poseer un vehículo con las características antes mencionadas.

- ❖ **Lubricantes.**- El costo relativo al aceite es calculado de manera similar a los neumáticos. Se debe multiplicar el precio del litro o galón de lubricante por la capacidad de reserva y dividir el resultado por el intervalo entre los cambios de aceite, la formula de cálculo se muestra en la siguiente tabla.

El siguiente cuadro muestra las fórmulas de cálculo para los diferentes costos fijos y variables, empleados para la metodología de costeo de rutas por carretera.

COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
	FORMULA	ITEM DE COSTOS	FORMULA
DEPRECIACIÓN	$C_{dep} = \frac{V_{adq} - V_r}{V \text{ útil de vehiculo}}$	NEUMÁTICOS	$C_{neu} = \frac{P_{neu} \times 4}{V \text{ útil de neu (km)}}$
REMUNERACIÓN DE CAPITAL	$C_{rcap} = V_{adq} \times \left(\sqrt[1 + \text{Tasa oportunidad}]{-1} \right)$	ACEITE	$C_{aceite} = \frac{\text{precio (lt) } \times \text{cap. de reserva (lt)}}{\text{Intervalo de cambios}}$
COSTO ADMINISTRATIVO	$C_{adm} = \frac{\text{Costo adm. total}}{n^{\circ} \text{ de vehiculos}}$	LUBRICANTE	$C_{lub} = \frac{\text{Precio (lt) } \times \text{cap. de reserva (lt)}}{\text{Intervalo de cambios}}$
SEGURO	$C_{seguro} = \frac{\text{Valor anual}}{12 \text{ meses}}$	COMBUSTIBLE	$C_{comb} = \frac{\text{Precio (gl)}}{\text{Rendimiento (Km / gl)}}$
SALARIOS	$C_s = \text{Salarios} + \text{beneficios}$	MANTENIMIENTO	Costo estimado x km

Cuadro 14. Fórmulas para el cálculo de costos fijos y variables

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

A continuación se puede observar un formulario de cálculos de costos de las variables empleadas en la metodología del Consejo Nacional de Tránsito realizados para un vehículo propio de la empresa y para un vehículo subcontratado:

ENTRADA DE DATOS			SALIDAS		
COSTOS DE LA EMPRESA		VALOR	ITEMS DE COSTOS FIJOS		VALOR
Salario de conductor	(\$/mes)	400	Depreciación (\$/mes)		93,75
Salario de ayudante	(\$/mes)	200	Remuneración de capital (\$/mes)		1500
Horas de trabajo al mes	(horas)	192	Mano de obra (\$/mes)		839,567
Beneficios de ley			Seguro obligatorio (\$/mes)		3,333
Conductor			Seguro del vehículo (\$/mes)		3,333
Décimo tercero	(\$/mes)	33,333	Seguro de mercancía (\$/mes)		
Décimo cuarto	(\$/mes)	16,667	Matricula vehículo (\$/mes)		2,917
Vacaciones	(\$/mes)	33,333	Costos fijos (\$/mes)		2442,90
Fondos de reserva	(\$/mes)	33,333	Gastos administrativos (\$/mes)		100
Aporte al IESS	(\$/mes)	48,600	Total costos fijos (\$/mes)		2542,90
Ayudante			ITEMS DE COSTOS VARIABLES		
Décimo tercero	(\$/mes)	16,667	Combustible (\$/Km)		0,0423
Décimo cuarto	(\$/mes)	16,667	Aceite (\$/Km)		0,0152
Vacaciones	(\$/mes)	16,667	Neumáticos (\$/Km)		0,02
Aporte al IESS	(\$/mes)	24,300	Mantenimiento (\$/km)		0,0022
Gastos administrativos	(\$/mes)	100	Total costos variables (\$/Km)		0,0796
Tasa de oportunidad (mensual)		1%	COSTOS FIJOS (\$ / hora)		
TOTAL COSTOS EMPRESA		939,567	COSTOS VARIABLES (\$ / Km)		
COSTOS DE VEHICULO			13,244		
Consumo de combustible	(Km/ lt)	8,75	0,0796		
Intervalo entre cambios de aceite	(Km)	3300			
Litros de aceite por cambio	(Litros)	4			
Número de neumáticos		4			
Intervalo entre cambios de neumáticos	(Km)	20000			
Costos de mantenimiento (\$/Km)		0,0022			
COSTOS DE MERCADO					
Valor de adquisición de vehículo	(\$)	15000			
Vida útil del vehículo	(meses)	96			
Valor residual del vehículo	(\$)	6000			
Precio de aceite	(\$/lt)	6,25			
Precio de combustible	(\$/lt)	0,37			
Precio de neumáticos	(\$) unidad	100			
Matricula vehículo	(\$/mes)	2,917			
Seguro obligatorio	(\$ mes)	3,333			
Seguro del vehículo	(\$ mes)	3,33			

Vehículo subcontratado

ENTRADA DE DATOS		
COSTOS DE CONDUCTOR		VALOR
Salario de conductor	(\$/mes)	400
Salario de ayudante	(\$/mes)	200
Parqueaderos	(\$/mes)	12
Imprevistos	(\$/mes)	100
Horas de trabajo al mes	(horas)	192
Beneficios		
Conductor		
Aporte al IESS	(\$/mes)	3,12
Alimentación		36,00
Ayudante		
Aporte al IESS	(\$/mes)	18,70
Alimentación	(\$/mes)	36,00
Vacaciones	(\$/mes)	16,67
Tasa de oportunidad	(mensual)	1%
TOTAL COSTO CONDUCTOR		822,483
COSTOS DE VEHICULO		
Consumo de combustible	(Km/ lt)	8,75
Intervalo entre cambios de aceite	(Km)	3300
Litros de aceite por cambio	(Litros)	4
Número de neumáticos		4
Intervalo entre cambios de neumáticos	(Km)	20000
Costos de mantenimiento	(\$/Km)	0,0022
		2000
COSTOS DE MERCADO		
Valor de adquisición de vehículo	(\$)	15000
Vida útil del vehículo	(meses)	96
Valor residual del vehículo	(\$)	6000
Precio de aceite	(\$/lt)	6,25
Precio de combustible	(\$/lt)	0,37
Precio de neumáticos	(\$) unidad	100
Matricula vehiculo	(\$/mes)	2,917
Seguro obligatorio	(\$ mes)	40
Seguro del vehiculo	(\$ mes)	40

SALIDAS		
ITEMS DE COSTOS FIJOS		VALOR
Depreciación	(\$/mes)	93,75
Remuneración de capital	(\$mes)	1500
Mano de obra	(\$/mes)	
Mano de obra	(\$/mes)	822,483
Matricula de vehiculo	(\$/mes)	2,917
Seguro obligatorio	(\$/mes)	40
Seguro del vehiculo	(\$/mes)	40
Seguro de mercancia	(\$/mes)	
Total costos fijos	(\$/mes)	2499,150
ITEMS DE COSTOS VARIABLES		
Combustible	(\$/Km)	0,0423
Aceite	(\$/Km)	0,0152
Neumáticos	(\$/Km)	0,02
Mantenimiento	(\$/km)	0,0022
Total costos variables	(\$/Km)	0,0796
COSTOS FIJOS	(\$ / hora)	13,016
COSTOS VARIABLES	(\$ / Km)	0,0796

4. Determinación de una ecuación para costeo de rutas.

Una vez calculados los valores unitarios de todos los ítems de costos, basta agruparlos (\$/mes) y dividir el resultado por la utilización (número de horas laboradas por mes) para llegar al costo fijo por hora (\$/hora).

Los costos variables también deben ser agrupados (\$/km). Así, se puede armar una ecuación de costo para una ruta. El tiempo a considerar es el tiempo total del recorrido, considerando las actividades de carga y descarga, con sus respectivas esperas además del tiempo de viaje, cuya ecuación es la siguiente:

$$C_{ruta} = Tt \text{ recorrido (h)} \times CF (\$ / h) + Distancia (Km) \times CV (\$/Km)$$

En donde:

C_{ruta} = Costo de ruta

Tt recorrido (h) = Tiempo total del recorrido en horas

CF (\$/h) = Total de costos fijos en dólares por hora

CV (\$/Km) = Total de costos variables en dólares por kilómetro

En este punto se realizó un análisis minucioso del tiempo empleado en cada recorrido, buscando una aproximación a la realidad teniendo como soporte la experiencia práctica de los propietarios de los vehículos.

Para la evaluación de cada recorrido, entendido este como origen- destino –origen o viaje sencillo entre dos puntos, se tomo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✚ **Velocidad promedio por recorrido.-** Se analizó la complejidad de la topografía, por la cual circulan los vehículos de transporte de carga y se diseño una metodología de cálculo de tal manera que se tuviera en cuenta el tipo de terreno por el cual transitan los vehículos en Ecuador.

Para determinar una velocidad promedio por ruta teniendo en cuenta que los vehículos transitan por terreno plano, ondulado y montañoso, se desarrollo la siguiente formula:

$$\mathbf{V_{proRuta} = VTP * \%TP + VTO * \%TO + VTM * \% TM}$$

En donde:

VproRuta = Velocidad promedio por ruta (km/h)

VTP = Velocidad de vehículo en terreno plano

VTO = Velocidad de vehículo en terreno ondulado


VTM = Velocidad de vehículo en terreno montañoso

%TP = Porcentaje en terreno plano

%TO = Porcentaje en terreno ondulado

%TM = Porcentaje en terreno montañoso

Se puede observar en el capítulo anterior los parámetros de velocidad establecidos en los tres tipos de terreno, con una camioneta a plena carga.

 **Tiempo de viaje.-** Se cálculo con base a la experiencia práctica, el tiempo que emplea un vehículo en, transportar mercancía, considerando días laborables de 8 horas efectivas teniendo en cuenta, las condiciones de operación actual en lo relacionado con los tiempos de cargue y descargue, su fórmula se plantea de la siguiente manera:

$$\mathbf{T_{viaje} = D_{ruta} / V_{proRuta} (Km/h)}$$

En donde:

Tviaje = Tiempo de viaje por carretera (horas)

Druta = Distancia recorrida (km)

VproRuta = Velocidad promedio de ruta (Km / horas)

- ✚ **Tiempo de carga y descargue.-** Es el tiempo en horas que se emplea para cargar y descargar la mercancía transportada, cuya fórmula es la siguiente:

$$\mathbf{T_{cyd} = T_{carga} (h) + T_{descarga} (h)}$$

T_{cyd} = Tiempo de carga y descarga en horas.

T_{carga} (h) = Tiempo de cargue de mercancía en horas

T_{descarga} (h) = Tiempo de descargue de mercancía en horas

Con la siguiente fórmula se puede determinar el tiempo total del recorrido de una ruta al transportar mercancía por carretera.

$$\mathbf{T_t \text{ recorrido} (h) = T_{viaje} + T_{cyd}}$$

- ✚ **Horas laborables en el mes.-** Para este análisis se consideró que en condiciones normales un vehículo realiza sus operaciones durante 24 días, laborando 8 horas diarias, lo que arroja como resultado que una camioneta en Ecuador, dispone para prestar su servicio de 192 horas al mes.

- ✚ **Número de recorridos en el mes.-** Para el cálculo del número de recorridos en el mes que un vehículo de transporte de carga puede efectuar en un mes, en las rutas que hacen parte de la matriz de la estructura de costos, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\mathbf{N_{re/mes} = H_{lmes} / T_t \text{ recorrido}}$$

En donde:

N_{re/mes} = Número de recorridos por mes

H_{lmes} = Horas laborables por mes

La ecuación de costo de ruta puede ser desmembrada para costear las rutas según tres actividades básicas:

- Carga
- Viaje
- Descarga

Cuyas ecuaciones se muestran a continuación:

$$C_{\text{viaje}} = \text{tiempo de viaje (h)} \times CF (\$/h) + \text{Distancia (km)} \times CV (\$/h)$$

$$C_{\text{carga}} = \text{tiempo de carga (h)} \times CF (\$/h)$$

$$C_{\text{descarga}} = \text{tiempo de descarga (h)} \times CF (\$/h)$$

Note que los costos de carga y descarga son independientes de la distancia recorrida, en cuanto el costo de viaje es directamente proporcional al largo de la ruta, una vez que, cuando se aumenta la distancia recorrida, se aumenta, además del kilometraje, el tiempo de viaje.

5. Indicadores de costos de operación

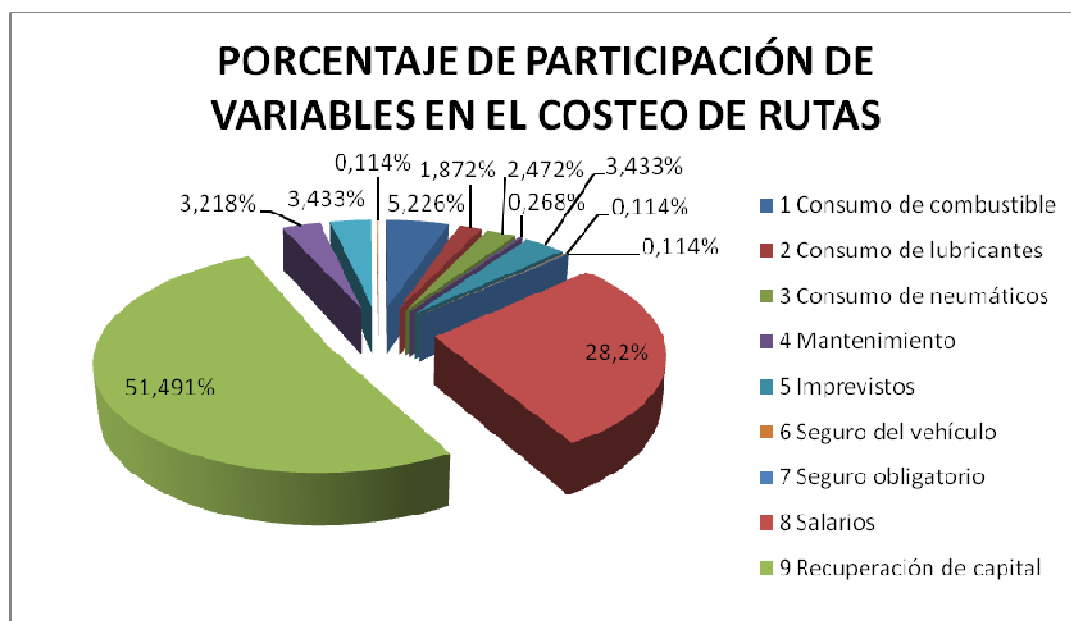


Fig. 31. Porcentaje de participación de variables en el costeo de rutas

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

Conclusión

Como se puede observar en el gráfico, los resultados del porcentaje de participación de costos de operación fijos y variables para transporte de carga por carretera a plena carga dentro de la ciudad de Quito son: Los costos variables tienen una participación del **13,27%** dentro de los cuales tenemos en orden de importancia, el consumo de combustible con un 5,226%, imprevistos con un 3,433%, Neumáticos 2,472%, lubricantes 1,872%, y el mantenimiento del vehículo con un 0,268%.

Con lo que respecta a los costos fijos estos tienen una participación de **86,72%**, dentro de los cuales podemos nombrarlos en orden de importancia, Como la recuperación de capital con un 51,49%, Los salarios del personal están con un 28,2%, los costos administrativos tienen un 3,43%, mientras que la depreciación tiene una participación del 3,21% y por último tenemos un porcentaje de participación del 0,114% entre la matrícula y seguros del vehículo.

Todos las variables que se presentan en este análisis de costos de rutas por carretera tienen un porcentaje de participación muy importante y necesario para el desarrollo de esta metodología, que nos permitirá realizar un seguimiento del incremento o decremento de la participación de los mismos en el transporte de producto por carretera.

En lo que corresponde al costo de las variables de operación por mes, los resultados del gráfico nos indica, que mensualmente la empresa para transportar producto por carretera en un vehículo a plena carga recorriendo 150 Km diarios, la misma tiene que contar con un presupuesto de **2.913,103 dólares mensuales**, los que se puede detallar en orden a continuación:

El costo que la empresa debe costear mensualmente para cubrir sus diferentes rutas dentro de Quito, se puede decir que la remuneración de capital es el rubro más alto debido a que la empresa debe salvar su inversión en un porcentaje anual, el cual es del 12%, entonces el rubro

que corresponderá para esto es de 1500 dólares, dentro de lo que es salarios del conductor del vehículo y su ayudante es 839,58 dólares, consumo de combustible 152,229 dólares, para los costos de administración e imprevistos será 100 dólares, depreciación del vehículo 93,75 dólares, consumo de neumáticos 72 dólares, consumo de lubricantes 54,545, el mantenimiento del vehículo 7,813 dólares, en cuanto a los costos de los seguros del vehículo es de 3,33 dólares y la última variable la cual tiene un costo no muy alto pero muy importante es el de la matricula del vehículo que es de 2,917 dólares. Todos las variables analizadas dentro de la metodología de costeo de rutas nos permiten tener una idea de cuanto le cuesta mensualmente a la empresa transportar productos por carretera dentro de Quito. Como se puede apreciar en la figura.

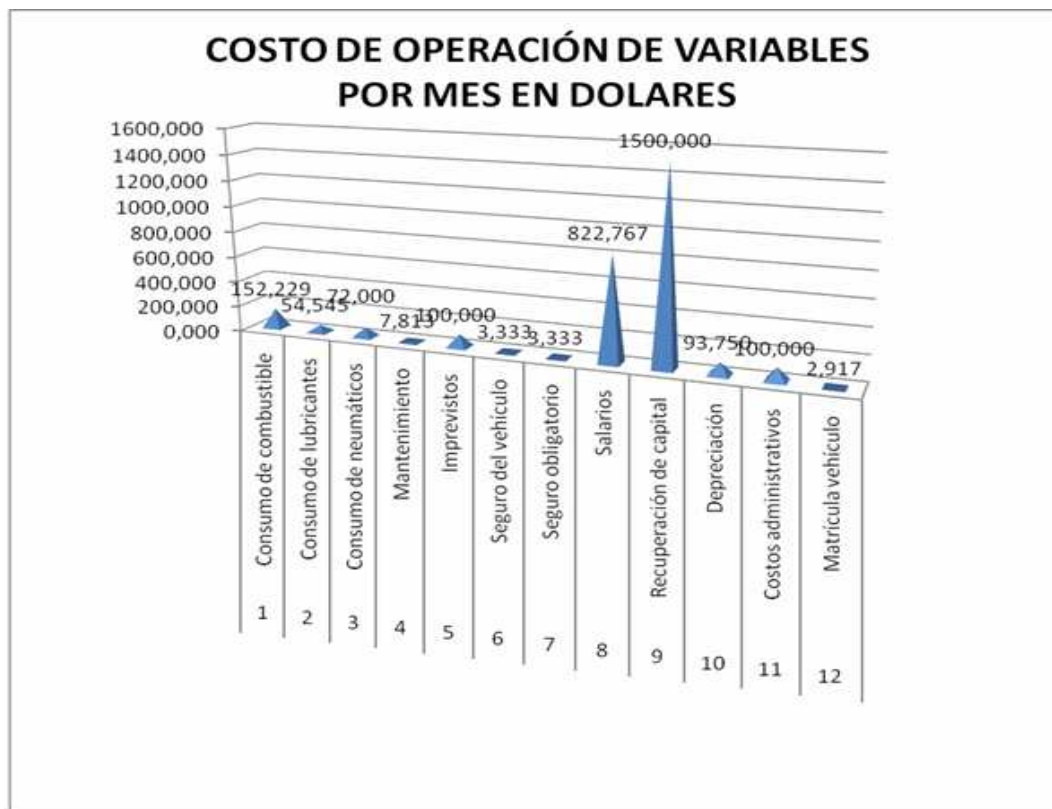


Fig. 32. Costeo de operación de variables por mes en dólares

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

3.8.2. Diseño de Rutas

Cuando hablamos de Rutas de distribución o reparto podríamos decir que la Ruta es el camino habitual que nos permite trasladar los productos (mercancías) desde un origen (fábrica, almacén central, delegación, etc.) hasta un cliente o destino (fábrica-taller, almacén regulador, grandes superficies, consumidor final, etc.).

La creación de rutas de transporte implica servir a todos los clientes de una empresa de manera óptima de acuerdo a un criterio preseleccionado (coste, tiempo, atención y servicio al cliente, entre otros) con unos recursos limitados.

La Investigación Operativa a través de la programación lineal ha tratado de solventar el problema de forma exacta, es decir, encontrando la solución óptima; que es aquella que conseguía generar las rutas de transporte, invirtiendo para ello el menor coste posible o reduciendo al mínimo la distancia recorrida para servir a todos los clientes.

En la presente investigación la metodología utilizada para graficar algunas de las rutas consideradas por la empresa se lo realiza a través del **Método del barrido** que consiste en la construcción de rutas que podríamos aplicar de forma gráfica, ya que simplemente consiste en ir "barriendo" la zona de clientes sobre un mapa mediante una línea imaginaria y formar una ruta con todos los clientes que hayan sido barridos en el proceso.

En la siguiente figura podemos observar algunas de las rutas de la empresa donde distribuye sus productos en la ciudad de Quito.

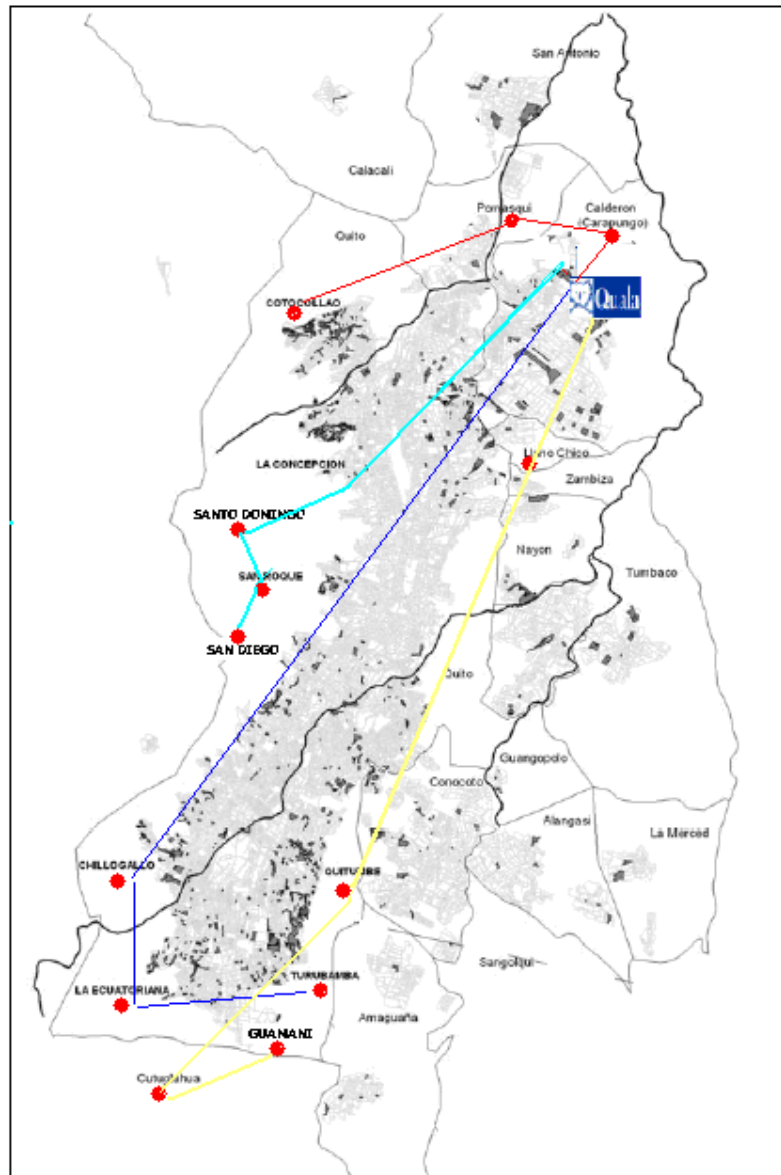


Fig. 33. Describe algunas de las rutas de distribución actuales dentro de Quito de Quala S.A.
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

3.9. Propuesta de Mejora de Comunicación entre Colaboradores Internos y Distribuidores de Quala S.A.

El propósito de este plan de mejoramiento para la empresa Quala S. A. es el de formar una cultura empresarial a partir del fortalecimiento de una comunicación interna, con técnicas adecuadas aplicables tanto para los colaboradores como para la gerencia.

Para lograrlo, se va a realizar un pre-diagnóstico de la situación actual del área de distribución para posteriormente efectuar un diagnóstico formal de comunicación basado en técnicas de observación a los actores involucrados que son los colaboradores de la empresa, también se aplicarán encuestas y grupos focales para conocer a profundidad la situación del área.

Posteriormente, se realizarán entrevistas a los jefes de área con el fin de conocer la posición de la gerencia y las ideas para cambiar o mejorar aspectos en cuanto a la comunicación del área con sus colaboradores.

Quala S.A. ofrece sus servicios en la ciudad de Quito y en algunas ciudades del país distribuyendo productos de consumo masivo, la empresa labora hace 8 años y ha ido cambiando su forma de distribuir sus productos tratando de hacerlo lo más eficiente posible; pese a trabajar de esta forma, no se ha establecido normas de comunicación formal.

Actualmente, la Gerencia de la empresa está interesada en mejorar el proceso de comunicación interna, buscando motivar a sus colaboradores en la comunicación entre ellos como con sus superiores de una manera más eficaz. En el plan de mejora, los actores que estarán involucrados directamente son los miembros del área de distribución, los distribuidores de producto terminado y la gerencia.

En comunicación es importante considerar la empresa que se está estudiando con el fin de conocer la situación a la que se enfrenta, para esto es necesario adquirir conocimientos, tomando en cuenta que todos los colaboradores de la empresa conozcan el entorno en el que se desenvuelven y que continuamente manejan información, lo cual representa una importante herramienta para realizar un diagnóstico.⁵³

Con este análisis el autor puede sacar algunas conclusiones importantes:

- ❖ Un diagnóstico es un esfuerzo sistemático, coordinado que se desarrolla a partir de una determinada organización popular y con la mayor participación de la población en la decisión de los temas básicos a investigar, en la manera de hacerlo y en la interpretación de los resultados.
- ❖ El diagnóstico tiene un gran valor educativo en el sentido de apropiarse de experiencias y conocimientos de adquirir metodologías de análisis de la propia realidad y de coordinarse para realizar esfuerzos en bien de todos.⁵⁴
- ❖ Dentro del análisis que se va a realizar implica un diagnóstico participativo debido al número de integrantes de la empresa se pudo aplicar encuestas, grupos focales y entrevistas. Estas estrategias permitieron recabar información sobre la empresa y su ámbito de comunicación.

3.9.1. Elementos teóricos para elaborar el diagnóstico en comunicación

La planificación de la comunicación es un proceso integral que abarca dos grandes etapas: Diagnóstico y planificación.

Diagnosticar entonces implica tener los síntomas como signos que expresan el modo con que se esta produciendo la comunicación en un momento específico ya sea una institución, comunidad o asociación.

⁵³ Piñuel José Luís, Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones, Madrid; Editorial Síntesis. 1997

⁵⁴ Uranga Washington, Moreno Laura, Villamayor Laura, Diagnóstico y planificación de la comunicación, Editorial La Crujía. Sin fecha.

Es importante puntualizar que el diagnóstico permite detectar los actores de la comunicación en este caso emisores, receptores, canales comunicativos, mensajes, tipos de mensajes, flujos y barreras comunicativas.

3.9.2. Tipos de diagnóstico

El participativo y el pasivo el primero se realiza a partir del protagonismo de los propios actores; la gente reconoce su situación se organiza para buscar datos y los analiza, saca conclusiones y ofrece su esfuerzo y experiencia para llevar adelante una labor incomoda.

El diagnóstico pasivo es una perspectiva teórica y con el uso de metodologías se sacan conclusiones sobre la realidad comunicacional estudiada, sin la participación de los actores directamente implicados.

Daniel Prieto Castillo ⁵⁵ dice que:

“Llamamos diagnóstico pasivo al practicado por un grupo de especialistas, de manera tal que la gente (sea parte de una organización o de una comunidad en general) es tomada como objeto de análisis, todo se hace desde fuera de ella, alguien recoge los datos los evalúa, saca conclusiones sin su participación”.

Este tipo de diagnóstico utiliza diversas técnicas como entrevistas individuales o grupales, encuestas, sondeos, entre otros este será el tipo de diagnóstico a utilizarse en esta disertación.

La planificación equivale a la ruta elegida para transitar desde la situación inicial hacia una situación proyectada. Esta situación inicial es la que se pretende determinar a partir de un pre-diagnóstico y un diagnóstico.

❖ **Hipótesis del diagnóstico.-** Los integrantes del área no conocen una cultura organizacional, es decir no tiene clara la misión y visión de la

⁵⁵Uranga Washington, moreno laura, Villamayor laura, diagnóstico y planificación de la comunicación, OCCAC la cruzía. sin fecha

empresa lo que genera confusiones en las funciones de los colaboradores por lo que no se sienten identificados con su puesto de trabajo y aún con la organización.

Para esto es interesante e importante proponer un plan de mejoramiento en la comunicación interna que empiece por motivar a sus colaboradores proporcionando una idea clara de la misión y visión de la empresa, pero lo más importante es brindar la oportunidad de aplicar las técnicas necesarias de comunicación que lleven a mejorar sus actividades en el desarrollo de la distribución de sus productos.

- ❖ **Pre-diagnóstico.-** Es la primera etapa y parte integral del diagnóstico, esta aproximación al objeto de estudio, hecha desde una perspectiva comunicacional es un paso necesario dentro del diagnóstico pues permite definir con mayor precisión el objeto de la tarea a realizar este objeto de estudio a partir de una primera definición amplia del ámbito o universo sobre el cual se pretende trabajar.

- ❖ A través de un prediagnóstico en Quala se pudo detectar que la comunicación interna no ha recibido mayor atención y ha sido manejada de manera empírica por el gerente de la empresa, quien se limita a mantener las carteleras y alguna publicación esporádica, y a difundir información oficial a través del correo electrónico.

Al no contar con un responsable de comunicación los canales existentes con un objetivo concreto solamente se han realizado intervenciones puntuales que intentan mejorar la comunicación interna, pero que, al no estar enmarcadas dentro de un plan estratégico, resulta ineficientes.

Según lo observado en el prediagnóstico, las personas que laboran en Quala no tienen información suficiente sobre las acciones, proyectos o actividades que se realizan dentro de la empresa, además, el personal usa la comunicación informal para enterarse de los acontecimientos de la

empresa, llegando este canal a tener, en ocasiones mayor fiabilidad que los canales formales.

Se detecto también que un gran número de colaboradores no se sienten identificados con la empresa a pesar de que conocen su filosofía corporativa.

3.9.3. Diagnóstico de la comunicación en el área de distribución de Quala S.A.

El Diagnóstico de la comunicación interna en Quala abarcará una investigación de esta empresa para conocer quienes son sus actores, cuales son sus necesidades de comunicación cual es la realidad actual de la comunicación en la organización.

Objetivo

Determinar la situación en la que se encuentra la comunicación interna en Quala para poder desarrollar e implementar una estrategia que permita efectivizar los procesos comunicativos y así lograr la eficiencia en la comunicación interna.

Objetivo específicos

- ✓ Determinar la efectividad de los medios de comunicación interna utilizados hasta el momento.
- ✓ Determinar cuales son los canales óptimos para la transmisión del mensaje.
- ✓ Conocer la percepción que tiene el personal sobre el manejo de la comunicación interna.
- ✓ Establecer que información debería ser mejor transmitida.
- ✓ Conocer que información le gustaría recibir al personal y que información necesita conocer para la mejor realización de sus labores en la empresa.

- ✓ Conocer si el personal esta consiente de la importancia de una correcta comunicación en la empresa.
- ✓ Determinar si la comunicación interna que predomina es formal e informal.

3.9.3.1. Metodología del diagnostico

Para determinar la situación actual de la comunicación en Quala se utilizará un diagnostico pasivo pues será un agente externo a la empresa quien realice el plan.

Adicionalmente por restricciones de la empresa es el único método que puede ser utilizado.

3.9.3.2. Técnicas del diagnostico

Para completar el diagnostico se utilizaran dos herramientas para recopilar datos y percepciones sobre la comunicación interna en el área de distribución las cuales se detallan a continuación.

3.9.4. Entrevistas y encuestas

3.9.4.1. Entrevista

Es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el objeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre un tema propuesto. Para tener mayor información sobre lo que acontece en la empresa en el plano comunicativo se realizo una entrevista al Jefe del área y al subgerente general.

3.9.4.2. Encuesta

Esta técnica es muy utilizada para realizar diagnósticos pues es una manera eficaz de averiguar lo que opina la gente sobre un tema específico, su sentir y su concepción de comportamiento.

Con el objeto de conocer cual es la percepción que los colaboradores del área de distribución tienen sobre la comunicación interna, se realizó una encuesta a la totalidad del personal. De esta manera se pudo obtener una idea objetiva de cuales son los problemas que sufre la empresa en cuanto a comunicación y permitió determinar de manera más acertada las soluciones a implementar.

Para el diagnóstico y el plan a realizarse, no se incluyó al personal que forma parte del área administrativa, pues la comunicación que se maneja en esa área difiere de la que se utiliza en el área de distribución. Esta decisión fue un pedido y consejo explícito del gerente de la empresa, quien considera que los mayores problemas de comunicación se encuentran en el área de distribución.

3.9.5. Presentación de resultados de diagnóstico

Para presentar los resultados de la encuesta se definieron algunas variables que fueron medidas a partir de la información recolectada como:

- a) Calidad de la información.
 - b) Eficacia de los canales existentes
 - c) Uso de carteleros.
-
- a) Calidad de la información transmitida

Comentario de pregunta 1

De los resultados obtenidos en las encuestas se revela que el personal no está conforme con la calidad de la comunicación que recibe, tanto por sus compañeros como por sus superiores. Una reducida parte del

personal considera que la información que recibe por parte de sus compañeros de trabajo es clara y completa, la mayoría considera que ésta es incompleta: lo mismo sucede con la información transmitida entre jefes y subalternos en donde la mayoría piensa que es incompleta. Esto se puede observar en los siguientes gráficos.

Comentario de pregunta 2

La percepción sobre la calidad de la información transmitida entre colaboradores del área de distribución es clara pero incompleta por lo que nacen confusiones en la realización de las actividades de la misma. Por parte de la empresa los distribuidores piensan que la información que se les ofrece es confusa e incompleta.

Según los encuestados la información que reciben de la empresa es correcta, la dificultad que nace es que esta no se la puede transmitir por un canal adecuado, de manera que todos los colaboradores del área la comprendan.

Comentario de pregunta 3

Sin embargo la mayor parte de los colaboradores encuestados consideran que está información no es entregada en forma oportuna, lo que puede originar una causa de la comunicación informal debido a que la velocidad a la que fluye la comunicación es lenta.

Adicionalmente un colaborador del área opina que: “La causa para que la transmisión de información dentro de la empresa no sea oportuna es que lastimosamente no existe un departamento o una persona que se encargue de la comunicación; por lo que un plan de mejora que encamine a la empresa a una solución de los problemas de comunicación sería conveniente”.

b) Eficacia de los canales existentes

Comentario de pregunta 4

A pesar de que en términos generales los colaboradores consideran que la información transmitida en el interior del área no es de calidad, piensa que La empresa cuenta con las herramientas necesarias para lograr una comunicación efectiva. Esto quiere decir que la empresa si cuenta con los canales necesarios pero estos no son utilizados de forma adecuada.

Comentario de pregunta 5

El 27% de los colaboradores piensa que la empresa no cuenta con las herramientas necesarias para lograr una comunicación efectiva lo hace considerando, no a la calidad de los canales de comunicación sino, a la actitud de los colaboradores frente al proceso comunicativo; no se comparte la información entre compañeros, los compañeros no desean comunicarse, falta mayor información y la misma llega por rumores por lo que recalcan que estas herramientas son poco y / o mal utilizadas.

Comentario de pregunta 6

Sin embargo, cuando se habla de la filosofía corporativa los colaboradores sienten que este es un tema que ha sido manejado de manera correcta y que fue difundido de manera óptima. Esto puede darse ya que la empresa, para lograr una certificación como la ISO **9001.2000**, debe poner gran énfasis en la difusión de está información para cumplir con el requisito de que todos los colaboradores conozcan la filosofía corporativa.

Comentario de pregunta 7 y 8

El personal recuerda que la filosofía corporativa fue difundida por medio de las reuniones de mejoramiento y el correo electrónico. Dejando de lado este caso específico, los colaboradores consideran que están

comunicados de lo que sucede en la empresa sobre todo por el correo electrónico y en segundo lugar por la comunicación informal.

b1) Uso de carteleras

Comentario de pregunta 9 y 10

Las carteleras son un medio que está mal utilizado. A pesar de que es un medio de gran importancia dentro de la comunicación interna, los colaboradores consideran que es el medio que menos le informa. Es decir una de las herramientas claves está desperdiciada pues casi la mitad de los colaboradores casi o nunca las revisa; además, un importante porcentaje considera que la información de las carteleras no está expuesta de manera clara. La razón que ofrecen los colaboradores es que este medio contiene información innecesaria que causa confusión, es muy extensa o no se entiende. Además los colaboradores piensan que la información publicada en las carteleras no es oportuna ya que estas no son actualizadas y por su mala ubicación.

b2) Uso de correo electrónico.

En cambio el medio que más aceptación tienen los colaboradores es el correo electrónico a pesar de que ellos consideran que este canal debe ser mejor utilizado. Casi la mitad del personal encuestado se entera de lo que acontece en la empresa por el correo electrónico y un porcentaje nada despreciable (24%), considera que el rumor es el medio que más le informa. Reducir este nivel de comunicación informal debe ser una de las prioridades ya que es una comunicación no planificada que puede llegar a convertirse en un gran problema si la credibilidad en este medio sigue en aumento frente a los canales formales.

Comentario de pregunta 11 y 12

Existe ya una costumbre adquirida entre los colaboradores de revisar con frecuencia el correo electrónico, cosa que no sucede con los otros canales de comunicación. La gran mayoría de los colaboradores de la empresa revisan su correo electrónico no menos de tres veces al día.

Una gran mayoría de encuestados considera que la información que recibe en los correos electrónicos es clara y oportuna confirmando así que es uno de los canales que mejor funciona dentro de la empresa.

Uno de los problemas que presenta este canal es que al ser impersonal los colaboradores no miden el lenguaje utilizado en los mismos. Como lo indica Wellington Zambrano ⁵⁶“Lo que daña la comunicación es la forma en la que se dicen las cosas. Se debe promover que los colaboradores utilicen un lenguaje respetuoso y cordial con los miembros de la empresa. Un correo electrónico debe contener las palabras por favor y gracias”.

La entrevista recalca además que: “No se pueden enviar correos electrónicos con copia con la intención de adular a los jefes o crear cizaña que en muchas veces contiene lo que pasa dentro de la empresa.” Cuando algún miembro de los colaboradores está inconforme con algo que ha pasado dentro de la empresa, la solución que generalmente se toma es mandar un correo electrónico con copia al jefe creando un problema mayor y que involucra a un número mayor de gente cuando esto se podía ser resuelto inmediatamente con una solución puntual sin involucrar a más actores dentro del problema. A su criterio, “poner normas para el uso del correo electrónico sería una buena opción para mejorar la comunicación interna e incluso para mejorar el ambiente de trabajo.”

⁵⁶ Colaborador interno del área de Distribución de Producto terminado de Quala S.A.

- c) Necesidades de comunicación de los colaboradores.

Comentario de pregunta 13

Para varias personas hay mucha información que no es difundida dentro de la empresa y que causa problemas y malestar en el personal. Un ejemplo de esto es que muchos de los miembros de la empresa no conocen los productos nuevos que se ofrecen a los clientes externos. Cuando hay un producto nuevo se envía por correo electrónico los códigos y precios, pero eso no dice nada del producto. "Para poder ofrecer los nuevos productos tenemos que conocerlos⁵⁷.

En la encuesta, la mayor parte del personal considera que la información recibida por parte de la empresa respecto a lo que acontece en Quala no es suficiente.

Información que el personal quiere recibir de Quala

- ✓ Proyectos a futuro
- ✓ Información sobre nuevos productos
- ✓ Ninguna
- ✓ Información clara y precisa al tiempo
- ✓ Las acciones que se están realizando en los procesos para mejorarlos
- ✓ Mecanismos para mejorar los índices y objetivos
- ✓ Información correcta de stock de materiales
- ✓ Investigación y desarrollo
- ✓ Información técnica
- ✓ Cambios de puestos
- ✓ Ingreso de personal nuevo
- ✓ Información sobre cambios de procesos

⁵⁷ Gerrit Burgwal, Planificación estratégica y operativa, Abya Yala, Quito 1999 p6

- ✓ Información directa y completa de tareas a realizar
- ✓ Avances de la empresa
- ✓ Resultados
- ✓ Beneficios
- ✓ Ganancias
- ✓ Información sobre exhibiciones
- ✓ Nuevas metas

Comentario de pregunta 14

Para recibir esta información, el personal preferiría recibirla por e-mail, en segundo lugar se encuentran las reuniones y un pequeño grupo desearía recibir la información por medio de un periódico. Muy poca es la cantidad de gente que desearía recibirla por cartelera o por su jefe. Como se mencionó anteriormente, el personal no considera que un e-mail sea un medio eficiente para comunicar información, sin embargo opta por el para recibir información que necesita.

Como lo indica Wellington Zambrano⁵⁸ uno de los canales más utilizados es el e-mail; sin embargo, este medio no es correctamente utilizado. El mal uso de este canal en la empresa provoca que se escondan relaciones conflictivas y con el tiempo en lugar de solucionarlas se agraven las relaciones interpersonales. Como esté puede ser un medio generador de conflictos se debería regularizar el uso de este canal para que se disminuya los problemas y se eviten futuros conflictos.

A pesar de que el e-mail no es un medio efectivo el personal opta por este medio de comunicación debido a que considera que es el mejor dentro de la opciones que se le presentan. El colaborador Wellington Zambrano señala que muchas veces se opta por este medio de comunicación cuando los datos se emiten vía oral, no se logra registrar

⁵⁸ Colaborador interno del área de Distribución de Producto terminado de Quala S.A.

la información que se fue dada. El e-mail ofrece la ventaja de poder registrar la información.

Las reuniones son el segundo medio de comunicación pero tampoco es un canal eficaz dentro de la empresa, para mejorar la comunicación se debe empezar por mejorar las reuniones de trabajo. A su criterio, deberían ser menos y con mayores resultados por lo que se ha logrado es que haya demasiadas reuniones en las que a la final no se consigue poner en práctica lo que se pretende después de la misma. Esto causa que se pierda mucho tiempo sin lograr los resultados.

También sugiere que las reuniones sean mejoradas e incluso propone que en esta se busque fomentar la creación de una “cultura de comunicación”, Es decir, que si existe un problema con algún miembro o algún proceso de la empresa, este debe ser comunicado de una manera profesional para lograr así la mejora que todos aspiran. Se debe recalcar que no se puede mezclar lo profesional con lo personal y que no deben haber resentimientos que dañen las relaciones personales.

d) Comunicación – Motivación

Comentario de pregunta 15

Todo el personal encuestado considera que si se mejoraría la comunicación interna esto afectaría positivamente al desarrollo de su trabajo.

Son varias las razones por lo que la comunicación motivaría al personal entre las que se encuentran: los problemas se solucionarían más rápido, el trabajo sería mejor coordinado no existiría tantas dudas, el personal se sentiría más identificado con la empresa entre otras.

Sería conveniente que se designe una persona que se encargue de manejar la comunicación dentro de la empresa para evitar que haya tantos malentendidos y problemas dentro de la empresa porque no se

sabe que decir, a quien decirlo, ni como. Además, la comunicación se encuentra reducida a proporcionar alguna información sobre los eventos que requieren participación del personal, pero no se han creado políticas ni se han difundido mensajes que permitan a los colaboradores tener un mayor sentido de pertenencia.

La gerencia si está consciente de estos problemas, y es por eso que ha decidido implementar una revista interna que cuenta con la participación de los colaboradores, incrementando el número de eventos como: campeonatos de fútbol y cuarenta en las fiestas de Quito, por ejemplo. Sin embargo se debe tener un plan de comunicación porque realizar actividades esporádicas que no tengan un fin específico no va a dar el resultado esperado.

Sobre la comunicación dentro del área de distribución el personal no está conforme con la calidad de la comunicación que recibe, tanto por sus compañeros como por parte de sus superiores. Una muy reducida parte del personal considera que la información que recibe por parte de sus compañeros de trabajo es clara y completa, la mayoría considera que está es incompleta. Lo mismo sucede con la información transmitida entre jefes y subalternos en donde la mayoría piensa que es incompleta. La percepción sobre la calidad de la información transmitida por parte es un poco mejor ya que la mayor parte de los colaboradores entrevistados considera que la información que recibe por parte de Quila es correcta y un menor porcentaje que es oportuna.

En términos generales, los colaboradores sienten que la información que recibe por parte de la empresa es insuficiente, a pesar de que el sentir general es que la empresa si cuenta con las herramientas necesarias para lograr una comunicación efectiva. Esto llevaría a la conclusión de que los canales existentes son los correctos pero están siendo mal utilizados.

Cuando se habla de la filosofía corporativa, los colaboradores sienten que ese es un tema que fue manejado de manera correcta y difundida eficientemente. Los colaboradores recuerdan que está información fue difundida por medio de las reuniones de mejoramiento y el correo electrónico. Este sentir es confirmado cuando se pregunta al personal sobre el medio de comunicación por el cual esperaría recibir información. En este aspecto, los colaboradores preferirían recibirla por correo electrónico, segundo lugar se encuentran las reuniones y un pequeño grupo desearía recibir la información requerida por medio de un periódico. Muy pocos son los colaboradores que desearían recibirla por carteles o por su jefe.

Relacionando las respuestas se puede concluir que los colaboradores optan por el correo electrónico, no porque crea que es el canal óptimo, sino porque la considera la mejor dentro de las opciones que se le presentan, ofreciendo beneficios y la seguridad de que la comunicación emitida tiene un respaldo escrito.

Las carteleras, a pesar de ser un canal muy útil para la comunicación interna, son el medio que menos informa a los colaboradores siendo está una herramienta clave que se está desperdiciando pues casi la mitad de los encuestados casi nunca o nunca las revisa. Esto se debe a que la información expuesta en las carteleras no es clara ni oportuna.

Todos los colaboradores encuestados consideran que el estar mejor comunicado le motivaría en su trabajo por varias razones:

- Se solucionarían los problemas más rápido
- No existirían tantas dudas
- Se involucrarían más con la empresa
- Los colaboradores serían tomados más en cuenta
- Se podría informar de mejor manera al cliente
- Se tendría información de cómo realizar mejor las actividades

- El trabajo sería mejor coordinado
- Se expresarían las necesidades
- Los colaboradores estarán mejor informados de lo que sucede en la empresa
- La información no llegaría por otras personas

Esto quiere decir que los colaboradores están concientes de la importancia de mejorar la comunicación de la empresa, factor que es positivo para la implementación de un plan de comunicación pues se puede contar con la participación de los colaboradores que ansían que la comunicación interna mejore.

3.9.6. Planificación Estratégica de la Comunicación Interna en el Área de Distribución

La planificación de la comunicación, como se mencionó anteriormente, es un proceso integral que abarca dos grandes etapas que son: el diagnóstico y la planificación propiamente dicha. Una vez realizado el diagnóstico y determinada la situación inicial que se pretende modificar, se procede a la planificación de la comunicación.

3.9.6.1. Planificación estratégica ⁵⁹

La planificación no es algo nuevo, su origen es tan antiguo como la guerra e incluso tiene un origen militar. El término estrategia se deriva del griego *strategos* que significa general del ejército. Cada una de las diez tribus griegas de la antigüedad elegía anualmente un “stratego” que dirigía a la sociedad tribal. Con el paso del tiempo el trabajo de los estrategos incluyó un papel legislativo, debido al status que fue adquirido.

En los primeros años de 1920 la escuela de administración de Harvard desarrolló un modelo político considerado como una de las primeras metodologías de planificación estratégica para la empresa privada. En los últimos años de la década de los 50 el interés de la planificación

⁵⁹ Gerrit Burgwal, Planificación estratégica y operativa, Abya Yala, Quito 1999 p6

estratégica dejó de ser la política y la estructura organizacional y su preocupación giro en torno al riesgo, al crecimiento industrial y al mercado. En los años sesenta, la planificación estratégica se convirtió en herramienta de administración casi generalizada en todos los colaboradores.

Lo que diferencia a la planificación estratégica de la simple planificación es que la estrategia implica un enfoque que permita asumir un compromiso con los objetivos empresariales a lograr. Entonces, al hablar de planificación estratégica de la comunicación se está considerando a una planificación que está alineada con la filosofía empresarial y que pretende lograr un objetivo concreto, mediante el uso de estrategias, partiendo de una situación inicial estudiada. Esta planificación es uno de los elementos que hacen posible la unidad, participación y la lucha por un proyecto empresarial.

No se puede hablar de planificación estratégica en una organización sin considerar a la comunicación. Aunque los responsables de fijar las metas económicas y definir los cursos de acción de la empresa sean quienes realicen este plan estratégico, si la gente que trabaja en el área de distribución desconoce a donde se tiene que llegar y como se quiere hacerlo, difícilmente se lograrán esfuerzos conjuntos y los resultados no serán los esperados. La comunicación permite al personal conocer cuales son los objetivos que la empresa desea alcanzar y así tratar de lograrlos en el menor tiempo posible.

La planificación estratégica de la comunicación empieza con las siguientes preguntas:

¿Dónde está actualmente la comunicación dentro del área de distribución? Esto vendría hacer el diagnostico de la comunicación entre los colaboradores del área de distribución y los distribuidores de producto terminado.

¿A dónde quiere ir el área de distribución? La proyección al futuro; los objetivos y metas en un plazo determinado.

Y una vez determinadas estás dos preguntas, definir ¿Qué hacer? Y ¿Cómo hacerlo?

3.10. Plan de Comunicación Interna para el Área de Distribución de la Empresa Quala S.A.

Este plan se compone de tres partes principales: la creación de políticas de comunicación que incluye la regularización de los principales canales de comunicación en el área; la concienciación de la filosofía corporativa de la empresa por parte de los colaboradores del área y de los distribuidores de producto y el cambio de la imagen del área de distribución. Además, se realizará material de apoyo para que la difusión tanto de las normativas del uso de los canales de comunicación como de la concienciación de la filosofía y el cambio de imagen del área sea eficiente.

Creación de las políticas de comunicación en el área de distribución (regularización de los principales canales de comunicación en el área de distribución entre sus colaboradores y los distribuidores de producto terminado).

3.10.1. Antecedentes

El área de distribución de Quala S.A. tiene deficiencias en el ámbito de la comunicación interna. Después del diagnóstico realizado se identificarán algunos factores que impiden el correcto flujo de información dentro del área de distribución entre los colaboradores y los distribuidores de producto.

La gerencia aunque está conciente de la importancia de una buena comunicación interna, no ha decidido crear un área de comunicación organizacional. Es por esto que la comunicación no ha sido planificada correctamente sino que se ha limitado a intervenciones puntuales. Este

es un problema que disminuye la efectividad de los medios de comunicación existentes que no llegan a adaptarse a las necesidades de los colaboradores internos y externos.

El rumor es un medio de comunicación que está teniendo cada vez mayor aceptación entre los colaboradores internos y externos del área de distribución. Esto contribuye a que la información difundida dentro del área se distorsione y resulte en una deficiente comunicación interna. Darle fuerza, credibilidad y rapidez a la comunicación formal es indispensable por lo que la regularización de los canales existentes en el área es una manera de lograrlo.

Los colaboradores tanto internos como externos del área de distribución no tienen un fuerte sentido de pertenencia porque la filosofía corporativa no es clara ni concisa. A pesar de que se podría llegar a decir que todos los colaboradores del área conoce la misión, visión y valores de la empresa, siendo este conocimiento no interiorizado sino simplemente un requisito establecido. Los términos en los que la misión, visión y valores han sido definidos no son accesibles para los colaboradores ya que no les sugiere nada sobre su trabajo ni su empresa. Es por esto que es necesario concienciar a los colaboradores internos y externos sobre la filosofía corporativa para estos estén concientes de en donde y para quien trabajan.

3.10.2. Metodología de comunicación

A partir del diagnóstico y para orientar de mejor manera la planificación estratégica de la comunicación se ha utilizado la herramienta del árbol de problemas y el árbol de objetivos presentados a continuación:

3.10.2.1. Árbol de Problemas

El árbol de problemas es el esqueleto de la planificación. Es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar. El problema central encontrado a partir del diagnóstico es “Los débiles canales de comunicación entre los colaboradores del área de distribución y los distribuidores de producto terminado”. Mediante el diagnóstico realizado se pudo determinar que los canales existentes no son utilizados de manera apropiada y que los colaboradores internos y externos no están conformes ni con la cantidad ni con la calidad de información que recibe.

Dada la carencia de una correcta regularización de los canales de comunicación, estos son subutilizados e incluso mal utilizados. En suma, se ha definido como un problema comunicativo principal en el área de distribución los débiles canales de comunicación.

El problema central del árbol de problemas tiene en su raíz una serie de causas estructurales, directas e indirectas.

✓ **Causas estructurales**

Son aquellas que se relacionan con cuestiones del Estado o de la organización, con sus políticas y de cómo se administra.

Tanto dentro del área de distribución como fuera de ella no existe una política de comunicación, nunca se ha establecido en el área por lo que es importante mejorar las relaciones internas y fortalecer los canales de comunicación.

La comunicación tiene una incipiente importancia dentro del área de distribución, no se alcanza a entender la verdadera importancia de una eficiente comunicación interna y solo se piensa en cumplir los requisitos establecidos por la norma ISO, lo que la filosofía de la

empresa llega a ser muy extensa y confusa para que pueda ser verdaderamente asimilada por los colaboradores.

✓ **Causas indirectas**

Las causas indirectas se relacionan con la gestión organizacional y se desprenden de las estructurales.

Al no existir una política de comunicación, no ha existido la necesidad de que alguien desempeñe las funciones de un comunicador que esté a cargo de lo que acontece en el plano comunicacional.

La comunicación en el área de distribución no ha sido planificada y solo han existido puntuales intervenciones en las que la comunicación es regulada para un fin concreto, por lo que el desconocimiento de la filosofía de la empresa hace que los colaboradores no se identifiquen con ella.

✓ **Causas directas**

Son aquellas que se relacionan con los actores comunicativos; dependen de su responsabilidad y de sus conocimientos. Estas causas se derivan de las estructurales e indirectas y tienen injerencia directa en el problema central, es por esto su nombre.

Una de las causas que producen que los canales sean débiles y que no hayan sido mejorados es que no están regularizados y por esto no se puede realizar un óptimo uso de los mismos. Esto, sumado a la falta de coordinación para el uso de los canales y que la información se transmite por los canales inadecuados nos lleva al problema central.

✓ **Efectos**

Es el producto de las causas, descriptores y del problema central. Dentro de los efectos se encuentra el deterioro de las relaciones interpersonales. Los colaboradores internos como externos, al no conocer como comunicarse ni porque medio hacerlo, puede llegar a ser mal interpretado creando conflictos que pudieren ser fácilmente prevenidos. Además, los colaboradores se encuentran desinformados y se valen de canales no formales para informarse provocando que exista un alto nivel de rumores. Este alto nivel de comunicación informal puede convertirse en un grave problema a futuro si no es manejado a tiempo.

La competitividad en esta época se constituye primero dentro de la empresa, por ende el cliente interno y externo requieren la primera atención. Esto no es aplicado en el área de distribución pues sus colaboradores no disponen de eficientes canales de comunicación y no es informado oportunamente.

ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

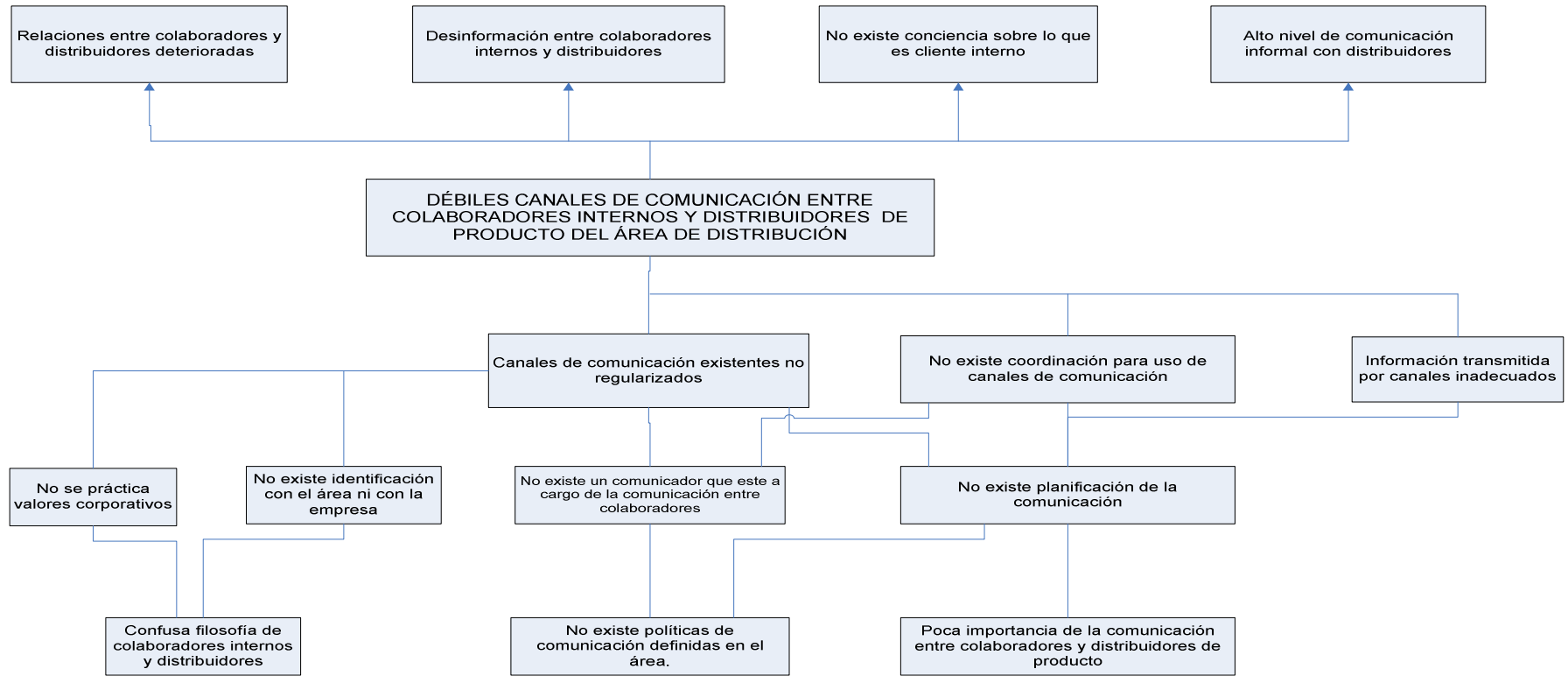


Fig. 34. Árbol de Problemas de comunicación del Área de Distribución

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

3.10.2.2. Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos nace de la transformación del árbol de problemas; se formulan todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son deseadas y realizables en la práctica a través de la ejecución de un plan de comunicación. El árbol de objetivos está escrito en forma positiva, las causas se convierten en estrategias del plan y el problema en un objetivo de la planificación. Realizar este árbol nos permite tener las pautas necesarias para realizar un plan porque éste viene a ser el esqueleto de la planificación.

El objetivo central de este árbol viene a ser el objetivo del plan, es la situación ideal que se desea alcanzar, si se alcanza en el futuro el objetivo planteado, se superará el problema comunicativo existente. El objetivo al que se desea alcanzar y tras el cual se establecerán todas las estrategias es el lograr que el área de distribución y sus colaboradores internos y externos cuenten con eficientes canales de comunicación interna.

ÁRBOL DE OBJETIVOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

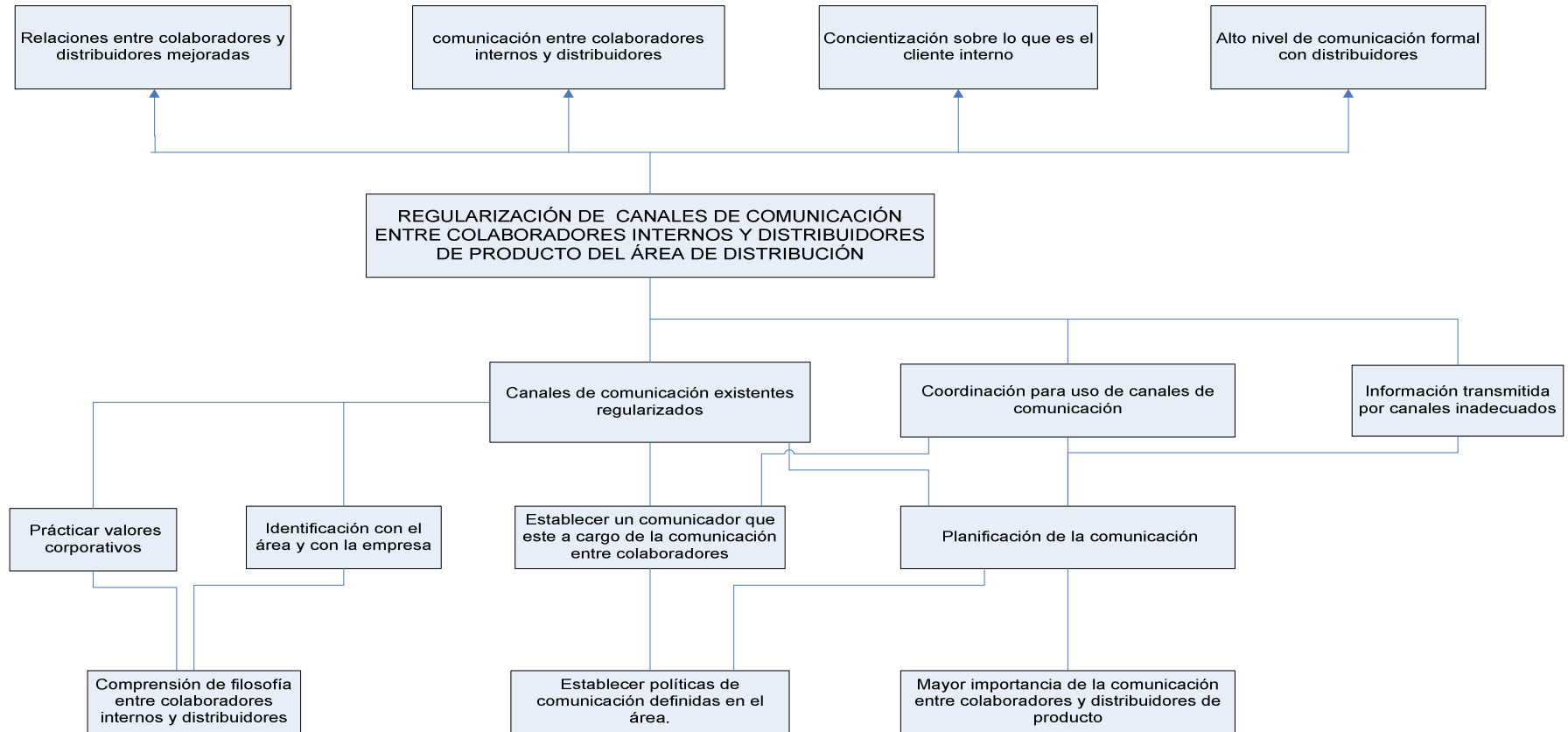


Fig. 35. Árbol de Objetivos de comunicación del Área de Distribución

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

a) **Justificación.-** Quala S.A. es una empresa que se transformó en corto tiempo: una pequeña empresa con pocos empleados dio paso a una estructura mucho más compleja. Su primera etapa nunca necesitó de un departamento de comunicación ni de políticas comunicativas internas debido a su poco personal. Con el súbito crecimiento, estas necesidades empezaron a desarrollarse, pero nunca se suplieron adecuadamente, reduciendo las intervenciones a soluciones puntuales de problemas que se presentaban, en lugar de estructurar políticas concretas que prevean distintos escenarios y mantengan un bienestar del cliente interno.

La comunicación es una herramienta de la que no sólo se puede prescindir sino que, además, juega un rol muy importante dentro de la empresa, por lo que contar con canales de comunicación internos eficaces es un aporte significativo a la empresa y una necesidad emergente en el ámbito de la comunicación interna.

Después del diagnóstico realizado se puede establecer que el área de distribución sí cuenta con los medios de comunicación necesarios para que exista una comunicación eficiente, sin embargo no están satisfechos con la calidad de la comunicación interna. Es decir, a pesar de que la empresa cuenta con canales que permitan una eficiente comunicación interna, sus colaboradores no se ven beneficiados pues estos no son aprovechados correctamente.

Por otro lado, frente a los limitados recursos económicos designados para mejorar la comunicación, el aprovechar al máximo los medios de comunicación tradicionales es oportuno y necesario.

- b) Grupo meta.-** El plan está orientado a los colaboradores del área de distribución y distribuidores de producto terminado, en este grupo se incluyen también al jefe de logística. No se incluyó al personal que forma parte de la producción, es decir, los operarios que trabajan en fábrica, pues la comunicación se maneja en ese proceso difiere de la que se utiliza en el área de distribución. Esta decisión fue un pedido explícito de Enrique Martínez⁶⁰ quien considera que los mayores problemas de comunicación se encuentran en el área de distribución. Los miembros de este sector tienen acceso a todos los canales de comunicación de la empresa.
- c) Cobertura.-** El plan propuesto tiene como objetivo mejorar la comunicación interna en el área de distribución con sus distribuidores de producto. Aquí a pedido del jefe de área, es más urgente la planificación de la comunicación y sobre el que realizó el diagnóstico.
- e) Duración.-** Por la complejidad de este plan, la duración del mismo será de un año para la implementación de las estrategias propuestas. Contempla un seguimiento que se realizará a los 6 meses del inicio del plan y tendrá una duración de dos semanas. Tras este seguimiento se espera tener resultados que permitan determinar la eficacia de las estrategias utilizadas. En las últimas semanas antes de cumplir con el tiempo establecido para la implementación del plan se realizará una evaluación final.
- f) Efectos.-** Los efectos son los resultados que se espera tener luego de implementadas estrategias definidas.

Uno de los efectos más importantes que se pretende lograr es que los colaboradores internos como externos se sientan identificados con la empresa y tengan un sentido de pertenencia, mejorando así, no solo la

⁶⁰ Jefe de logístico de Quala S.A.

relación colaborador – empresa, sino además, la relación entre colaboradores. Se espera que al existir una mejor comunicación las frecuentes pugnas causadas por la falta de comunicación se eliminen pues los canales de comunicación estarán regularizados y su uso normado.

A través de la implementación de esta estrategia se espera que los colaboradores internos y externos estén informados y motivados, que participen más en las actividades del área y que sientan a la empresa como propia.

3.10.3. Descripción del plan

Las estrategias a utilizarse son las siguientes:

- ✓ Regularizar el uso de los principales canales de comunicación en el área de distribución, será de gran ayuda para el área que verá normada la forma de comunicarse internamente. De esta manera todos los colaboradores internos como los distribuidores conocerán que cauces seguir para transmitir información, logrando así alcanzar el objetivo propuesto que es lograr una eficiente comunicación dentro del área.
- ✓ Concienciar la filosofía corporativa de manera que esta sea clara y asimilable para los colaboradores internos y externos del área de distribución como es la misión, visión y valores de la empresa.
- ✓ Difundir entre los colaboradores internos y externos de área el concepto de lo que significa el cliente interno enfocándose en la idea de que el producto del trabajo realizado será la “materia prima” de otro colaborador. Para esto se realizará un tríptico informativo que contenga los principios básicos del cliente interno para que los colaboradores se vayan familiarizando con el término. Se podrá en un futuro cercano utilizar las carteleras y el resto de medios de

comunicación internos para empezar una fuerte campaña, para hacer que este término pase a formar parte de la cultura corporativa.

3.11. MATRIZ ZOPP

Para lograr convertir la situación inicial detectada tras el diagnóstico realizado (débiles canales de comunicación interna entre colaboradores y distribuidores de producto del área de distribución de la empresa Quala S.A.) se utilizó la metodología ZOPP que permite resumir y estructurar las estrategias a utilizarse.

3.11.1. Elementos teóricos

ZOPP es la sigla de la denominación Alemana “Zielorientierte Projektplanung” que significa Planeación de proyectos orientada a objetivos. Es una metodología que permite que el grupo de trabajo defina en forma condensada las acciones a realizar y su secuencia para alcanzar los objetivos que se ha propuesta.

Fue desarrollado por la Agencia de Cooperación Alemana y, a pesar de que es utilizado principalmente para la formulación de proyectos de cooperación internacional, es una metodología que puede ser utilizada en proyectos de comunicación organizacional.

Con la planificación mediante la matriz ZOPP se puede:

- ✓ Lograr una definición realista y clara de los objetivos en una perspectiva a mediano y largo plazo.
- ✓ Definir las áreas de trabajo como base del plan de mejoramiento.
- ✓ Establecer la base para el monitoreo y evaluación del plan de mejoramiento.

El ZOPP como metodología de planeación no sustituye al diagnóstico sino, más bien las complementa. Es por esto que esta planeación se realiza con todos los datos y los criterios obtenidos de la experiencia del diagnóstico.

La matriz ZOPP comprende lo siguiente:

Objetivo: Beneficio deseado para el grupo meta.

Propósito: Metas que se desean alcanzar.

Resultados: Productos, bienes y servicios generados por el plan

Actividades: Acciones que realiza el plan para alcanzar los resultados.

<i>Estrategia del plan</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes de verificación</i>	<i>Supuestos</i>
Objetivo	Permiten establecer en que medida han sido alcanzados los objetivos y resultados, estos nos muestran: La cantidad La calidad El tiempo	Son las fuentes de información donde se obtiene los datos necesarios para verificar el indicador como prueba de haber alcanzado los objetivos y resultados	Factores externos al control del plan pero que son necesarios para el éxito del plan
Propósito			
Resultados Productos Producto o servicio Que genera el plan			
Actividades Acciones concretas			

Cuadro. 15. Ejemplo de la Matriz ZOPP
Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

	Ciudad: QUITO FECHA: 22-jul-08	Página de 1 de 3
PLAN DE COMUNICACIÓN		
CODIGO: PC	Planificación de la comunicación entre colaboradores internos y distribuidores de producto del área de distribución de la empresa Quala S.A.	Realizado por: Maribel Mena Juan Vela

	Indicadores	Fuente de verificación	Supuestos
Objetivo Lograr una eficiente comunicación entre colaboradores internos y externos del área de distribución.	En 1 año el 99% del personal conoce la filosofía de la empresa.	Informe de evaluación	La gerencia de la empresa y el jefe del área apoya la mejora
Propósito Regularizar los canales de comunicación existentes (carteles, intranet, reuniones de mejora).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En 6 meses el 90% del personal conocen las regularizaciones ✓ En 1 año el 99% de los colaboradores internos y externos hacen uso correcto de los medios de comunicación existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas ✓ Carteleras ✓ Correos electrónicos ✓ Reuniones de mejora 	Disposición del personal para acatar las regularizaciones de los medios de comunicación.
Resultados 1. Canales de comunicación del área regularizados. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Carteleras ✓ Correo electrónico ✓ Reuniones de trabajo 	En 1 año el 100% de los colaboradores internos y distribuidores de producto hacen un uso correcto de los canales de comunicación	Informe de resultados de encuesta	
2. Carteleras que informan a los colaboradores situadas en lugares estratégicos	En 6 meses: 4 carteleras estarán ubicadas en lugares estratégicos y el 100% de los colaboradores se informan a través de ellas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carteleras ✓ Informe de resultados de encuestas 	
3. Correo electrónico utilizado correctamente por los colaboradores internos y distribuidores	En 6 mese: los colaboradores del área hacen un uso correcto del correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de resultados de encuestas ✓ Informe de resultados del área de sistemas 	
4. Reuniones de mejoramiento con	12 provechosas reuniones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos propuestos en cada reunión 	

resultados visibles	realizadas en un año a las que el 100% de los colaboradores internos y distribuidores convocados asisten	alcanzados ✓ entrevistas	
5. Colaboradores internos y externos conocen e interiorizan la filosofía empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En 4 meses el 100% de los colaboradores conoce la filosofía empresarial ✓ En 6 meses el 75% de los colaboradores se sienten identificados con la filosofía empresarial ✓ En 1 año el 99% de los colaboradores conoce la filosofía, políticas y objetivos de l área de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de resultados de encuestas ✓ Entrevistas 	La gerencia de la empresa impulsa la difusión de la filosofía corporativa a través de la estrategia propuesta.
Actividades	Responsable	Cronograma	Recursos
1.1 Realizar un plan de mejora sobre el uso de los medios de comunicación en donde se regularice el uso de los mismos. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Carteleras ✓ Correo electrónico ✓ Reuniones de trabajo 	Maribel Mena Juan Vela	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Del 1-3 septiembre recopilación de información. ✓ Del 4-10 de septiembre realización del plan de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ 250 hojas de papel bond A4 ✓ impresora
2.1 Recopilara información para carteleras	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maribel Mena ✓ Juan Vela ✓ Supervisor de logística 	Semanalmente se debe actualizar la información expuesta en las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información ✓ Papel brillante ✓ Tijeras, goma, cinta scotch
3.1 Difusión de información mediante el uso adecuado del correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maribel Mena ✓ Juan Vela ✓ Área de sistemas. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe del área (Enrique Martínez) 	Del 1-5 de septiembre. Diseño de mensajes para ser enviados por correo electrónico sobre el correcto uso de este medio.	Computadora con correo electrónico

<p>4.1 Planificar reuniones de mejora 4.2 Convocar a reuniones de mejora 4.3 difundir resultados y objetivos de la reunión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diego Ramírez ✓ Maribel Mena ✓ Juan Vela 	<p>Del 1-5 Planeación de reuniones de mejora (temas a tratar, objetivos a realizar).</p> <p>Del 6-10 Septiembre: Realizar convocatorias electrónicas para el personal solicitante su asistencia a la reunión (se especificará los temas a tratar para lograr que los colaboradores internos y externos asistan preparados al la reuniones).</p> <p>11 Septiembre: realizar reuniones 12 Septiembre: realizar boletín electrónico con resultados y objetivos de la reunión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe del área de logística ✓ Supervisor del área de distribución.
<p>5.1 Planteamiento para concienciar la filosofía empresarial a colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Área Recursos Humanos ✓ Área de sistemas ✓ Maribel Mena ✓ Juan Vela 	<p>Del 10-15 de Septiembre: Planteamiento de filosofía empresarial.</p> <p>Del 15-20 de Septiembre planeación de pequeño evento sobre la filosofía empresarial oficinas de Quala.</p> <p>1 de Octubre Realizar evento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ Decoración y bocaditos en el evento. ✓ Infocus

Cuadro. 16. Matriz ZOPP Del Plan De Comunicación Propuesta Para El Área De Distribución De Quala S.A.

Elaborado por: Maribel Mena, Juan Vela

3.12. Desarrollo de estrategias

Las estrategias que serán desarrolladas a continuación servirán para alcanzar el objetivo planteado: Lograr que el área de distribución cuente con efectivos canales de comunicación. Estrategias han sido desarrolladas y están listas para ser ejecutadas en el área.

1. Regularizar el uso de los principales canales de comunicación en el área de distribución.

Mediante la regularización de los canales de comunicación los colaboradores del área de distribución tanto internos como externos contarán con una comunicación más eficaz en donde los involucrados deben estar concientes de los compromisos que adquieren con esta herramienta, ya que los mismos estarán sujetos a las siguientes normativas y regulaciones por lo que deben actuar con altos principios morales y éticos para el cumplimiento de estas.

A continuación, se encuentra las normativas básicas para el uso de los canales de comunicación en el área de distribución, entre las cuales tenemos:

a) Carteleras

El propósito de las carteleras es la de ser un espacio de información, motivación y cohesión de los colaboradores internos y distribuidores de producto del área de distribución.

Las carteleras estarán a cargo de un responsable del área de distribución el cual se encargará de recoger, clasificar y publicar el contenido de la información. Esta información deben incluir temas relacionados con el área y su desarrollo, también puede contener temas como:

- ❖ Comunicados de la gerencia
- ❖ Noticias emergentes tanto de la empresa como del país
- ❖ Normas y reglamentos
- ❖ Beneficios para los colaboradores internos y externos
- ❖ Seguridad industrial dentro del área
- ❖ Anuncios clasificados y aportes de los colaboradores internos o externos (previa autorización del responsable del área).

Otras consideraciones:

- ❖ De preferencia, las carteleras deberán ser modificadas cada semana.
- ❖ El contenido de la cartelera debe estar ordenado para que visualmente se pueda dar una lectura rápida.
- ❖ Las carteleras del área de distribución deben ser atractivas pero respetando siempre la imagen corporativa de la empresa.
- ❖ Las carteleras deben encontrarse en un lugar de tránsito obligado para los colaboradores del área y en lugares accesibles para los distribuidores del producto.

La información en las carteleras debe estar ordenada según el siguiente esquema.

3.13 Regularización de la información en carteleras (Ver anexo 13)

b) Correo electrónico

Reglas para los usuarios del correo electrónico.

- ❖ Revisar el correo electrónico de forma regular, al menos dos veces al día.
- ❖ Mantener al mínimo el número de mensajes almacenados en la bandeja de entrada, eliminando mensajes innecesarios. (Si desea

mantener un mensaje en forma permanente, éste deberá ser almacenado en una carpeta personal).

- ❖ Los correos electrónicos deben incluir la firma del emisor. La firma debe incluir: nombre, cargo e información de la empresa.
- ❖ En el campo “Para” se debe incluir las direcciones de los destinatarios principales del correo electrónico. De las personas que se encuentren en este campo se requiere una respuesta oportuna; si no se puede contestar completamente, enviar un breve mensaje, para que la persona que envió el correo conozca que el mensaje fue recibido, y un tiempo estimado para la respuesta detallada.
- ❖ En el campo “CC”. Se incluyen los destinatarios que se quiere que conozcan sobre la información del correo electrónico pero de las que no se requiere su contestación.
- ❖ No hacer uso del campo “CCO”.
- ❖ No se debe enviar mensajes con copia a todo el personal, a menos que sea un asunto oficial que involucre a toda la empresa.

Consideraciones para el envío de correos electrónicos

- ❖ Enviar mensajes de formato adecuado para que éste sea de lectura clara. (ver recomendaciones).
- ❖ En el campo “asunto” se debe describir de forma significativa el contenido del mensaje; éste no debe estar escrito en inglés a menos que el destinatario así lo requiera.
- ❖ Antes de enviar el correo electrónico revisar el texto que lo compone así como los destinatarios, con el fin de corregir errores de ortografía, forma o fondo.
- ❖ No enviar archivos adjuntos que tengan pocas posibilidades de ser leídos por el destinatario debido a la posible falta de aplicaciones que se requieren para ello.
- ❖ Para reenviar un mensaje, se debe incluir el mensaje original, para hacer el seguimiento de un tema en particular.

Derechos sobre el uso del correo electrónico

Los colaboradores que tiene acceso al uso del correo electrónico tiene derecho a:

- ❖ Disponer de una cuenta de correo electrónico personal
- ❖ Hacer uso del correo electrónico para la transmisión de información relacionada con actividades del área.
- ❖ Solicitar el soporte necesario para dar buen uso al correo electrónico.

Restricciones del uso del correo electrónico, por lo que no se podrá utilizar los servicios del correo electrónico para:

- ❖ Intimidar, insultar o acosar a otros colaboradores
- ❖ Interferir con el trabajo de los demás provocando un ambiente de trabajo no deseable
- ❖ Intercambiar publicaciones de pornografía, de discriminación de raza o género, ni de cualquier otro tema que atente contra los valores empresariales.
- ❖ Realizar cualquier actividad que sea lucrativa o comercial de carácter privada o para negocio particular.
- ❖ Iniciar y / o ser partícipe de cadenas de mensajes.

Sobre los virus

- ❖ Desconfiar de todos los mensajes que provengan de fuera de la empresa, pueden estar infectados con virus. Si se detecta o sospecha que el mensaje contiene un virus que no puede ser removido, debe ser eliminado por completo.
- ❖ No abrir correos electrónicos que no tengan asunto o este en ingles (a menos que tenga la certeza de que el correo está libre de virus).

- ❖ Las máquinas de la empresa deben ser revisadas constantemente para evitar la transmisión de virus al momento de enviar documentos adjuntos.

3.14. Regularización de la información en correo electrónico

(Ver anexo 14)

c) Reuniones de mejoramiento

Las reuniones de mejoramiento deben realizarse una vez cada mes.

A las reuniones de mejora deben asistir el responsable y los colaboradores de cada proceso, y, en caso de que se requiera, se puede invitar a otros colaboradores como los distribuidores de producto.

En el caso de los procesos de producción y despachos, Las reuniones no deben contar con todos sus colaboradores si no solamente con los supervisores de cada área. Los procesos restantes deben sesionar con todos los colaboradores del área.

La asistencia a estas reuniones es obligatoria por la importancia de la misma.

La finalidad de las reuniones de mejoramiento es buscar no conformidades correctivas o potenciales en los canales de comunicación y difundir el sistema de comunicación mejorado. Se debe también tratar sobre la importancia del cliente interno y externo haciendo uso de material de apoyo para lograr una mejor aceptación en los colaboradores.

Terminada la reunión se debe redactar un acta para que quede constancia de los temas tratados y las soluciones propuestas.

Los responsables de cada proceso deben convocar a las reuniones de mejoramiento por medio del correo electrónico (si se considera necesario se puede hacer uso de las carteleras como medios de comunicación complementario).

Dicho correo electrónico contiene los siguientes datos:

- ❖ Nombre del proceso que va a reunirse
- ❖ Día y hora de la reunión
- ❖ Lugar en donde se va a llevar a cabo la reunión.

Las reuniones deben ser convocadas con un mínimo de tres días de anticipación y un máximo de cinco. Los colaboradores convocados deben enviar un correo electrónico de confirmación de asistencia a la reunión al responsable del proceso.

- d) Concienciar la filosofía empresarial a los colaboradores internos y distribuidores de producto del área de distribución.

Para lograr una verdadera identificación con el área y la empresa éstos deben tener una filosofía corporativa definida, que sea clara y accesible a todos los colaboradores. La filosofía es la que determina, en gran medida, el proceso de la comunicación dentro y fuera del área y por esto que se plantea concienciar la misma ya que servirá de punto de partida para el resto de estrategias que pretenden volver eficiente la comunicación dentro y fuera del área de distribución por lo que es importante conocer la misión, visión y valores empresariales lo que servirá para que los colaboradores internos y distribuidores se comprometan más con el área y la empresa.

❖ **Misión**

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización? define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y

servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la misma.

❖ **Visión**

La visión en cambio se asocia con los objetivos a alcanzar; lo que la empresa quiere llegar a ser.

❖ **Valores**

Los valores son un conjunto de principios, creencia y normas que regulan la gestión de la empresa. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

3.15. Políticas de comunicación

A continuación se exponen las políticas de comunicación que se ha definido para el área de distribución:

- ❖ Generar una comunicación entre colaboradores eficaz, pues a través de ella los colaboradores internos y distribuidores de producto lograrán el entendimiento, coordinación y cooperación orientadas hacia el éxito de los objetivos del área.
- ❖ Brindar espacios de información, participación y opinión, en donde tanto los clientes internos con los distribuidores de producto puedan expresarse y sus ideas sean escuchadas y valoradas.
- ❖ Proporcionar un ambiente comunicativo que permita generar y poner en marcha los cambios que se requieran para responder con eficacia las exigencias en el mundo actual y futuro.
- ❖ Mantener coherencias entre la comunicación y las necesidades de información de los colaboradores del área.
- ❖ Definir direcciones comunes y líneas de acción coherentes con el sistema organizativo y con los valores corporativos para permitir un alta nivel de calidad de la comunicación entre colaboradores internos y distribuidores de producto del área de distribución de Quala S.A.

3.16. Diseño de Servicio

Servicio es “cualquier actividad o beneficio que una persona puede dar a otra, que es esencialmente intangible y no resulta en propiedad de ninguna. Su producción puede o no estar ligado a un producto físico”. Hay cinco modos en los cuales la mayoría de los servicios difieren de los productos manufacturados.

1. **Contacto con el cliente.**- Generalmente cuando se trata de productos manufacturados el cliente es probablemente ignorante de cómo se hace el producto. En el caso de los servicios, la producción y el consumo tiende a ocurrir al mismo tiempo.
2. **Calidad.**- La medida manufacturera tiende a ser cuantitativa, y la calidad tiende a ser medida contra cosas como sus bocetos. La medida de calidad en un servicio tiende a ser cualitativa y hay pocas mediciones cuantitativas. Como resultado, hay una amplia variabilidad entre servicios y es más difícil controlar la calidad de un servicio, así como a menudo esto baja al individuo que prestó el servicio.
3. **Almacenaje.**- Como los servicios tienden a ser intangibles, es a menudo imposible almacenarlos. Por ejemplo, un auto en una sala de exhibición si no es vendido hoy, puede ser vendido mañana pero un asiento vacío de un avión pierde su valor una vez que éste despegue.
4. **Tangibilidad.**- Uno puede tocar los productos manufacturados, pero habitualmente un servicio es intangible. Uno no puede palpar un consejo legal, ni un viaje aunque uno si pueda ver sus resultados.
5. **Transportabilidad.**- La mayoría de los servicios no pueden ser transportados y asimismo, exportados (aunque los medios para producir los servicios si puedan serlo).

Las innovaciones en marketing y tecnología está cambiando constantemente el modo en que son contactados los clientes, atendidos y retenidos. El diseño de servicios puede ser aplicado a cualquier etapa en que los clientes hacen contacto con las organizaciones y mejorar su satisfacción y realzar así lo beneficioso de la compañía.

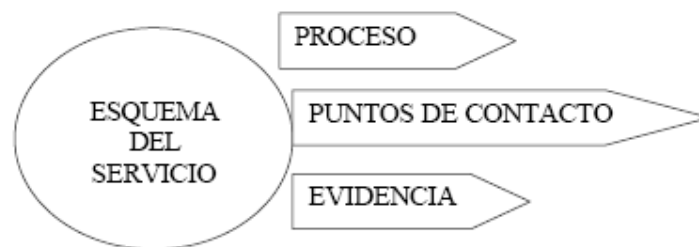
3.16.1. Levantando las expectativas del consumidor

En los servicios, producción y consumo ocurre al mismo tiempo. Por eso los consumidores no alcanzan a percibir si el servicio ha sido pobremente diseñado. Por supuesto, esto a menudo se relaciona con su entorno físico, pero crecientemente, los usuarios miran la totalidad del servicio. Cuyo ofrecimiento debe, por lo menos, cumplir con las expectativas del consumidor.

Y aquellas expectativas de los consumidores continúan creciendo. Los servicios que eran aceptables en una tienda, en las consultas médicas de un hospital o en una estación de trenes hasta hace unos pocos años, hoy se consideran inapropiadas. Muchas mejoras necesarias pueden ser implementadas en los servicios a través de la aplicación de diseño.

3.16.2. Esquema de Servicio

Lo podemos definir diciendo que es “una herramienta para describir simultáneamente el proceso del servicio, los puntos de contacto de los clientes y la evidencia del servicio desde la perspectiva del cliente.”⁶¹



El esquema del servicio es un cuadro o mapa que retrata en forma precisa el sistema de servicio de modo que las que han de proporcionarlo, lo comprendan y traten con el de forma objetiva, sin tener en cuenta sus puntos de vista personales. Es decir muestra el servicio de forma visual.

⁶¹ www.elmundo/elmundo/comunicacion.html

3.16.3. Indicadores de diseño de servicio

Nombre:	<i>Retención de Clientes</i>
Unidad de medida:	%
Unidad operacional:	Numero de deserción de clientes / Total clientes) * 100
Frecuencia de medición:	Quincenal
Responsable:	Supervisor de Ventas
Meta:	0%

Nombre:	<i>Fidelización de Clientes</i>
Unidad de medida:	%
Unidad operacional:	(Clientes que utilizan las instalaciones más de 100 días al año (Core Members)) * 100
Frecuencia de medición:	Quincenal
Responsable:	Supervisor de Ventas
Meta:	80%

Nombre:	<i>Incremento de la satisfacción del cliente</i>
Unidad de medida:	%
Unidad operacional:	(Número de encuestas favorables /sobre de encuestas totales (Encuestas)) * 100
Frecuencia de medición:	Semestral
Responsable:	Supervisor de Ventas
Meta:	80%

Nombre:	Incrementar la calidad percibida por nuestros clientes
Unidad de medida:	%
Unidad operacional:	(Índices de calidad percibida por los clientes de la Competencia) * 100
Frecuencia de medición:	Trimestral
Responsable:	Supervisor de Ventas
Meta:	80%

La proyección del nivel de servicio puede hacerse a través de dos alternativas. La primera es determinar el nivel económico óptimo de servicio que se debe ofrecer, esta alternativa tiene el riesgo de no tener en cuenta la situación de la competencia. La segunda alternativa parte de fijar el nivel de servicio de la competencia y buscar el diseño de más bajo costo para ese nivel, de esta forma se tienen en cuenta a la competencia pero se corre el riesgo de no trabajar con el nivel de servicio óptimo desde el punto de vista económico.

En logística, las formas de medir el nivel de servicio son diversas. Algunos medidores importantes son:

1. Duración del ciclo pedido - entrega.
2. Disponibilidad del producto.
3. Flexibilidad ante situaciones inusuales.
4. Retornos de productos sobrantes y defectuosos.
5. Respuestas a las emergencias.
6. Actuación sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente).
7. Tiempo de entrega.
8. Trato y relaciones con el cliente.
9. Servicio de posventa.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- ✓ Para conseguir la mejora de los Procesos en el área de distribución de Quala S.A. es primordial tener conocimiento sobre las actividades que se llevan a cabo dentro de estos, por lo que la presente investigación constituye el primer paso para empezar una mejora continua que permita brindar beneficios tanto para el área, la empresa y sus clientes.

- ✓ El levantamiento de la información ha permitido definir los Procesos existentes en el área de distribución, esto facilita el diagnostico de la situación, gracias a que se tiene una visión más clara y precisa de las actividades que se realizan, permitiendo identificar oportunidades de mejora que favorezcan el cumplimiento de las estrategias de la empresa.

- ✓ La falta en la definición de las tareas correspondientes a cada uno de los colaboradores así como la de su responsabilidad, ha hecho que el momento de afrontar un problema, nadie asuma su responsabilidad.

- ✓ La modelación de los Procesos del área de distribución facilitan el análisis de los mismos, a través de los diagramas de flujo y del análisis de valor agregado, este modelo permite optimizar los recursos al contar con Procesos eficientes que faciliten que los productos lleguen de manera rápida a donde y cuando se los necesite.

- ✓ Por medio de las técnicas utilizadas (encuestas y entrevistas) para el levantamiento de la información y con la colaboración del personal del área y distribuidores, fue posible definir los Procesos que se desarrollan en el área, estableciendo la secuencia de las actividades que se realizan

para cada uno de ellos, de esta manera se identificó claramente el desempeño actual de los mismos.

- ✓ Mediante la encuesta realizada la mayoría de Procesos del área tuvo un bajo porcentaje en el índice de valor agregado lo que indica que las actividades de estos Procesos no aportan valor a la empresa ni a la organización.

- ✓ Mediante la implementación de indicadores se puede tener bajo control los Procesos del área de distribución, esto permite medir la desviación de los parámetros que son de importancia para el área y facilitan la toma de decisiones, no se puede controlar algo que no se mide.

- ✓ Al mejorar los Procesos del área de distribución logramos un desempeño óptimo de la misma haciéndola más competitiva en la distribución de Producto terminado.

- ✓ Con la realización de este análisis se ha podido determinar la situación real de la empresa, determinar el mapa de Procesos que representa la situación actual, identificar sus Procesos críticos y en cada uno de estos se analizaron los problemas más importantes y para los cuales se ha planteado una propuesta de mejora que cuenta con indicadores para evaluar su desempeño.

- ✓ Trabajar bajo una Administración de Procesos, no requiere únicamente de desarrollar flujos y análisis de Procesos, sino también hacer parte de estos a los colaboradores o “talento humano” que llevan a cabo todas o parte de las actividades. Por eso el otorgar poder será de vital importancia para que cada colaborador use el criterio y tome las mejores decisiones con responsabilidad para así eliminar todo aquello que no agregue valor al área ni a la organización.

- ✓ Todo el personal conoce la filosofía corporativa de la empresa, pero eso no quiere decir que la entienda, que la hayan interiorizado o que la vivan en sus actividades diarias. Es por esto que el reto del comunicador esta en no quedarse en la transmisión de la información sino que debe ir más allá: Crear conciencia, que el público meta reciba el mensaje, lo entienda, lo asimile y responda positivamente frente a el.

- ✓ Se debe realizar una vez al año un análisis de los indicadores de rotación vehicular a fin de evaluar el comportamiento de la operación de transporte de carga en el país y definir así, los parámetros básicos para el cálculo de los costos totales de operación vehicular.

- ✓ El problema de la comunicación no esta necesariamente en los canales muchas veces los canales son los correctos y están al alcance de los colaboradores, pero no son correctamente utilizados. Entonces es necesario, no simplemente crear canales sino sobre todo efectivizar los que ya existen que son los que los colaboradores ya conoce y manejan.

- ✓ Cuando el personal siente que es tomado en cuenta, que la empresa se preocupa pregunta sobre sus necesidades y requerimientos, su motivación aumenta. El hecho de haber realizado el diagnostico logró que los colaboradores tuvieran más ganas de participar en las actividades de la empresa, tanto es así que incluso hubo la colaboración del supervisor de área.

- ✓ Los correos electrónicos es un medio de comunicación muy eficaz; sin embargo, es un medio en la que las pugnas personales son fácilmente camufladas empeorando así cada vez más las relaciones interpersonales en la empresa. Los canales deben ser regularizados para que sean utilizados para el bien tanto de los colaboradores internos y distribuidores del producto como del área.

- ✓ A lo largo de este análisis se ha mostrado que, en efecto los canales de comunicación existentes en el área de distribución son débiles y no permiten un flujo eficiente de la información.
- ✓ Para realizar cualquier planificación de comunicación es necesario primero conocer la realidad que se pretende modificar. Es por esto que para realizar la planificación de la comunicación es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual del área y utilizar técnicas de la entrevista y de la encuesta que fueron complementadas con un análisis FODA cuyos resultados fueron organizados en un árbol de problemas, los cuales fueron implementados en un árbol de objetivos que no permitió establecer las estrategias a utilizar para alcanzar el objetivo que es mejorar la comunicación entre colaboradores del área de distribución.
- ✓ Es importante que se proponga estrategias concreta dentro de la planificación del plan de comunicación, alternativas que sean adecuadas al entorno del área y con capacidad de ser puestas en práctica.

4.2. Recomendaciones

- ✓ Se debe generar un cambio de actitud entre los colaboradores del área de distribución, que permita disminuir los costos e incrementar la calidad del servicio de distribución que se brinda a los clientes.
- ✓ Se debe incrementar el trabajo en equipo entre los colaboradores del área de distribución y colaboradores de la empresa para conseguir la sinergia que garantice la implementación de los Procesos mejorados.
- ✓ Se debe concienciar al personal sobre la importancia de la atención al cliente, dando información clara y oportuna cuando este la requiera, evitando devoluciones causadas por la mala información.

- ✓ Se sugiere comunicar a los colaboradores del área de distribución sobre las ventajas del mejoramiento continuo, de tal manera que el área de distribución pueda entrar en un ciclo de mejora y lograr el compromiso de sus colaboradores.
- ✓ Resulta necesario implementar las propuestas de mejora sugeridas en este estudio, con el fin de obtener resultados positivos al área de distribución, de tal manera que se sigan realizando proyectos que beneficien a la organización.
- ✓ Establecer políticas para llevar a cabo los Procesos, de manera que se observe un cambio en el mismo, teniendo colaboradores que trabajen para cumplir objetivos.
- ✓ Es importante crear en la mentalidad de los colaboradores del área la necesidad de establecer la filosofía del mejoramiento continuo, y que ha futuro se pueda contar con herramientas para esto siendo impulsado desde los niveles superiores.
- ✓ La organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios externos por lo que es necesario que tenga capacidad de innovar y flexibilidad de adaptarse al nuevo entorno globalizado.
- ✓ Los rumores del pasillo, las conversaciones en los baños o en las horas de descanso, es decir, la comunicación informal debe ser tomada en cuenta pues a la velocidad a la que la información se trasmite por esta vía es alta. Por eso se debe actuar con rapidez para que los colaboradores se enteren de lo que acontece en el área de distribución mediante canales formales.
- ✓ La relaciones entre colaboradores del área se establecen gracias a la comunicación, pues es esta la que promueve la participación, integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional.

- ✓ La creación de políticas de comunicación y una regularización de los medios de comunicación existentes son estrategias emergentes para lograr la situación comunicacional del área de distribución

- ✓ Un paso muy importante es la elaboración de la matriz ZOPP ya que esta constituye una herramienta para definir de manera clara tanto el fin como el propósito del plan, las actividades y posibles resultados; de igual forma es una herramienta importante para la elaboración de una evaluación posterior a la aplicación del plan.

- ✓ Las carteleras es una alternativa que busca que los miembros del área puedan opinar sobre determinados asuntos es un espacio donde puedan expresarse y poder también conocer temas de otra índole que son interesantes para todos.

- ✓ Para que una propuesta de mejoramiento en el campo de la comunicación sea realizable se recomienda proponer estrategias viables y económicamente alcanzables ya que existen empresas con capacidad de económicas limitadas que no podrían cumplir con la aplicación de herramientas demasiadas elaboradas.

BIBLIOGRAFIA

- ✧ BUENO E., ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS ESTRUCTURA, PROCESOS Y MODELOS, Ediciones Pirámide, Madrid 1996, 1997.
- ✧ CHAVENATO A., ADMINISTRACIÓN. PROCESO ADMINISTRATIVO, TEORIA PROCESO Y PRÁCTICA Mc Graw Hill. Bogotá-Colombia, Tercera edición, 2000.
- ✧ DEL POZO LITE M., CULTURA EMPRESARIAL Y COMUNICACIÓN INTERNA, Editorial Fragua Madrid, Primera Edición, Año 1997.
- ✧ EVANS J. y LINDSAY W., ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD, Editorial Internacional Thomson Madrid, Cuarta edición.
- ✧ Folleto de DISEÑO DE PROCESOS, Ing. Efraín Naranjo, Escuela Politécnica Nacional, Ingeniería en Administración de Procesos 2005.
- ✧ GUÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, El poder del Proceso, Escuela Politécnica Nacional, Quito-Ecuador, 2005.
- ✧ GUÍA METODOLÓGICA PARA PREPARAR EL PLAN DEL PROYECTO DE TITULACIÓN O DE LA TESIS DE GRADO, Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil. Quito-Ecuador, Agosto 2000.
- ✧ HAMMER M., REINGENIERÍA, Editorial Norma S.A. Bogotá-Colombia 1994.
- ✧ HARPER M., GESTIÓN DEL TRANSPORTE, Oficina Internacional del Trabajo, Primera publicación Ginebra 1981. Traducido por CEC-PUCE Quito-Ecuador 1986.
- ✧ HARRINGTON H. J, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Editorial Presencia Ltda. Santafé de Bogota, Colombia, Año 1992.
- ✧ LEY DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES REGLAMENTO, LEGISLACIÓN CONEXA, Corporación de Estudios y Publicaciones Quito-Ecuador.
- ✧ MARTHANS GARRA C., ENCICLOPEDIA DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL, Ediciones Buho, Segundo Tomo.

- ✧ RODRIGUEZ CABALLERO M., MÉTODOS MODERNOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE PROCESOS PRODUCTIVOS, Editorial Limusa-Wiley S.A. México 1972
- ✧ SENGE, Peter M. LA QUINTA DISCIPLINA Ediciones Granica S.A. Buenos Aires Primera edición.
- ✧ TRISCHLER, William E. MEJORA DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS, desconocido

PAGINAS WEB

- ✧ <http://www.cisprotec/fir/cpi.com>
- ✧ <http://www.monografias.com/trabajos12/factque/factque.shtml>
- ✧ <http://www.mintransporte.gov.co>
- ✧ <http://www.procesoemp/cir/tec.com>
- ✧ <http://www.elmundo/elmundo/comunicacion.html>

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE COSTOS

Estimado colaborador, gracias por su participación. Contamos con usted, para recoger información que nos permitirá determinar costos reales al recorrer en Quito en una camioneta. Esta encuesta es totalmente anónima. Por favor marque con una **x** la respuesta que más se acerque a su punto de vista.

1. ¿Qué tipo de combustible utiliza?

Gasolina Super -----

Gasolina Extra -----

Diesel -----

Otros-----

2. ¿Qué tipo de aceite de automóvil utiliza más?

Americano -----

Nacional -----

Otros-----

3. ¿En que tiempo o cada cuanto kilómetros realiza el cambio de aceite y filtros?

Otros-----

4. ¿Usted es propietario del vehículo o chofer?

Propietario -----

Chofer -----

5. ¿Cuántos días labora en la semana?

Todos los días -----

Seis días -----

Cinco días -----

6. ¿Cuántos kilómetros recorre al día?

100 Km -----

120 Km -----

150 Km -----

180 Km -----

Otros -----

7. ¿De que año es el vehículo?

Año 2000 -----

Año 2003 -----

Año 2005 -----

Otros -----

8. ¿En que tiempo o cada cuántos km realiza el cambio de neumáticos?

9. ¿Cuántas horas trabaja al día?

10. ¿Cuál es el valor que cancela por un galón de combustible?

11. ¿En que tiempo o cada cuántos Km realiza el mantenimiento (ABC) del vehículo?

12. ¿Se encuentra asegurado su vehículo?

SI -----
NO -----

13. ¿Cuánto paga al año por el seguro del vehículo?

300 – 500 -----
501 – 700 -----
701 - 900 -----
901 - 1200 -----
Otros -----

ANEXO 2

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN REALIZADA A LOS COLABORADORES DE EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE QUALA S.A.

Estimado colaborador, gracias por su participación. Contamos con usted, para recoger información que nos permitirá determinar la situación actual de la comunicación en el área de distribución de la empresa. Esta encuesta es totalmente anónima. Por favor marque con una **x** la respuesta que más se acerque a su punto de vista.

a) Calidad de la información transmitida

14. La información que recibe de sus compañeros con relación al desarrollo de su trabajo es:

- | | |
|----------------------|-------|
| Clara y completa | ----- |
| Clara e incompleta | ----- |
| Confusa y completa | ----- |
| Confusa e incompleta | ----- |

Otros-----

15. Considera que la información transmitida entre autoridades y Colaboradores del área de distribución es:

- | | |
|----------------------|-------|
| Clara y completa | ----- |
| Clara e incompleta | ----- |
| Confusa y completa | ----- |
| Confusa e incompleta | ----- |

Otros-----

16. ¿Considera suficiente la información recibida por parte de la empresa respecto a lo que concierne a su trabajo?

- | | |
|----|-------|
| Si | ----- |
|----|-------|

No -----

17. ¿Cree que los colaboradores de la empresa están informados de la filosofía corporativa de la misma? (misión, visión, valores).

Si -----

No -----

18. Si su respuesta fue afirmativa, ¿Qué medio considera que fue más efectivo para la transmisión de esta información?

Correo electrónico -----

Boletín informativo -----

Carteleras -----

Su jefe -----

Reuniones de mejora -----

Otros (especificar) -----

b) Eficacia de los canales existentes

19. ¿Considera que el área de distribución cuenta con las herramientas necesarias para lograr una comunicación efectiva?

Si -----

No -----

¿Por qué?-----

20. ¿A través de que medio de comunicación se entera usted con más frecuencia de lo que ocurre en la empresa?

Correo electrónico -----

Boletín informativo -----

Carteleras -----

Su jefe -----

Reuniones de mejora -----

Por rumores -----
 Otros (especificar)-----

21. La información que recibe por parte de la empresa es:

Correcta Si ----- No -----

¿Por qué?-----

Oportuna Si ----- No -----

¿Por qué?-----

b1) Uso de carteleras

9. ¿Con que frecuencia usted revisa las carteleras?

Diariamente -----

Cada semana -----

Quincenalmente -----

Mensualmente -----

Casi nunca -----

Nunca -----

10. La información que recibe en las carteleras es:

Clara Si ----- No -----

¿Por qué?-----

Oportuna Si ----- No -----

¿Por qué?-----

b2) Uso de correo electrónico.

11. ¿Con que frecuencia revisa sus correos electrónicos?

Cada hora -----

De 1-3 horas -----

Una vez al día -----

Tres veces por semana -----

Una vez a la semana -----

Casi nunca -----

12. La información que recibe mediante correo electrónico es:

Clara Si ----- No -----

¿Por qué?-----

Oportuna Si ----- No -----

¿Por qué?-----

c) Necesidades de comunicación de los colaboradores.

13. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir, que el área de distribución no le esta brindando?

14. ¿Cual es el medio a través del cual le gustaría recibir esa información?

15. ¿Cree que el estar mejor comunicado le motivaría en su trabajo?

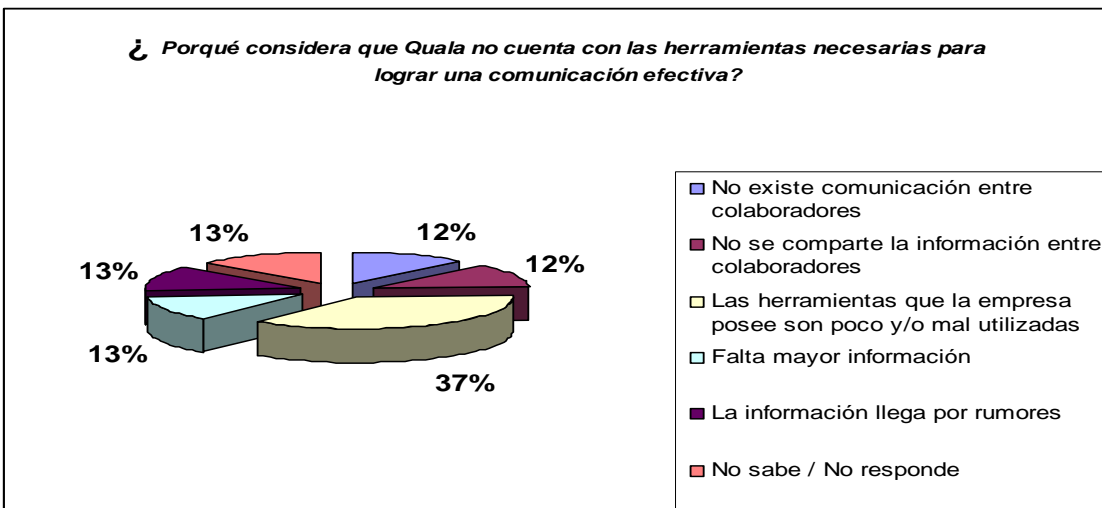
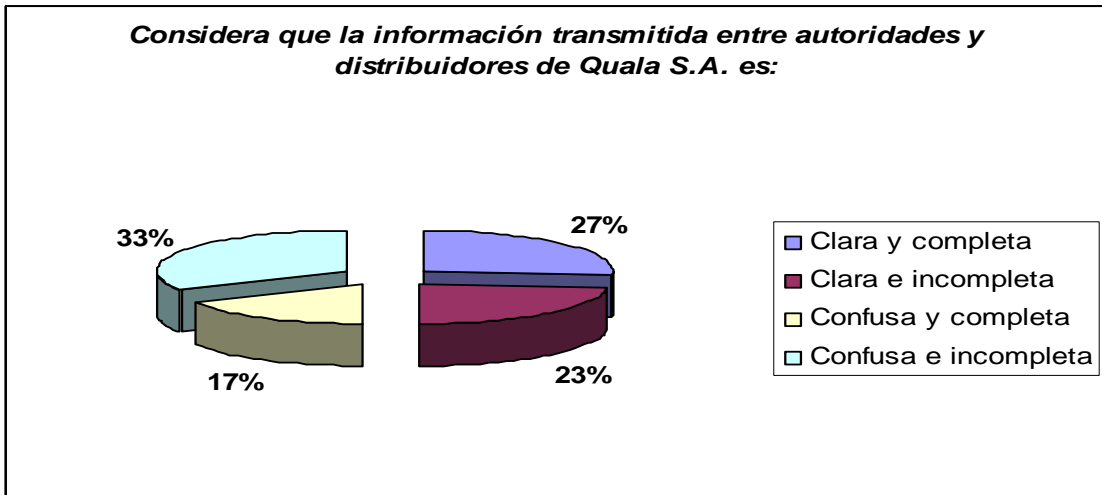
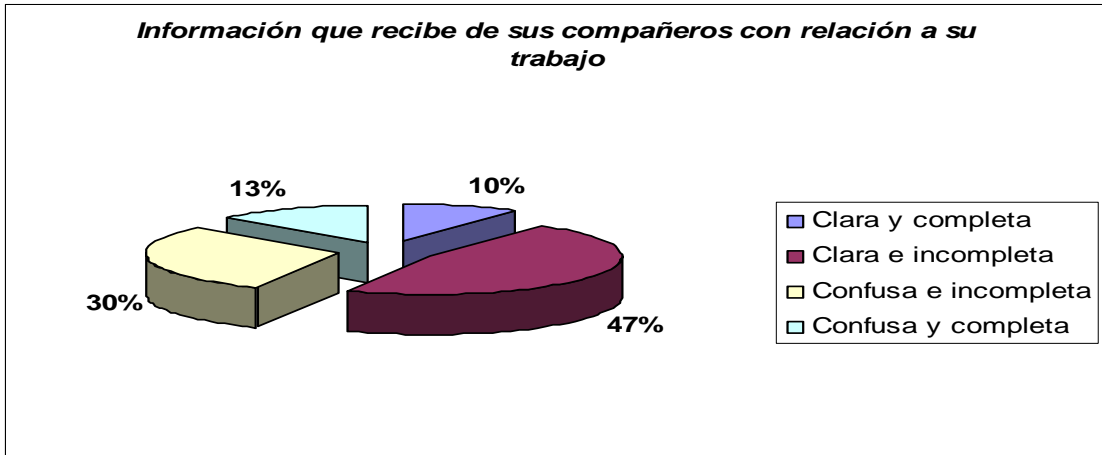
Si -----

No -----

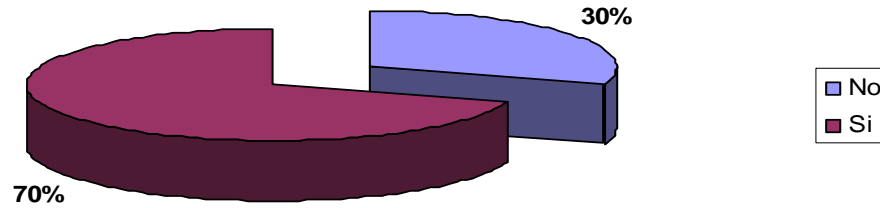
¿Por qué?-----

ANEXO 3

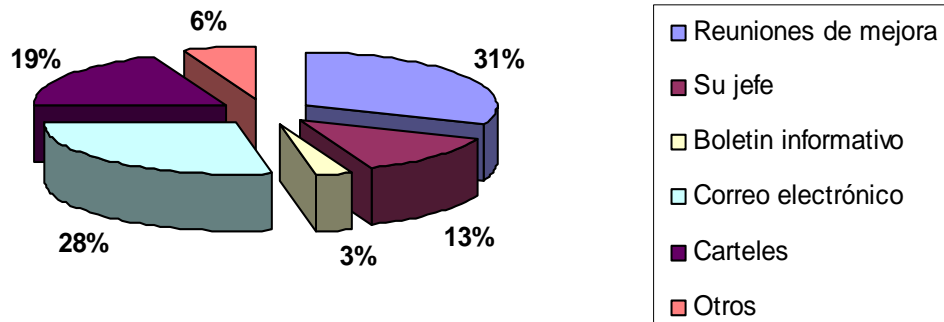
GRÁFICOS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADA



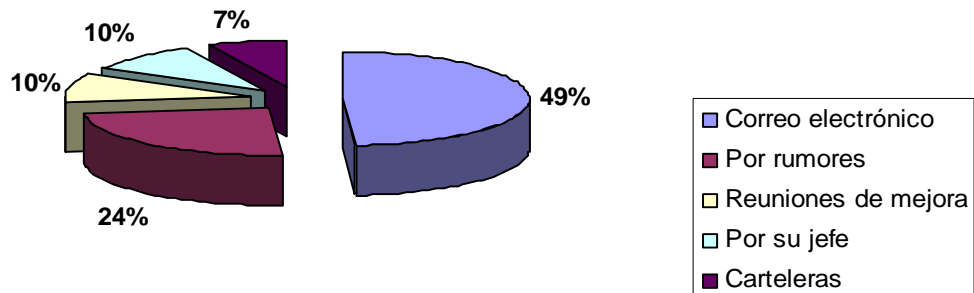
Cree que los colaboradores de la empresa están informados de la filosofía corporativa (misión, visión, valores)

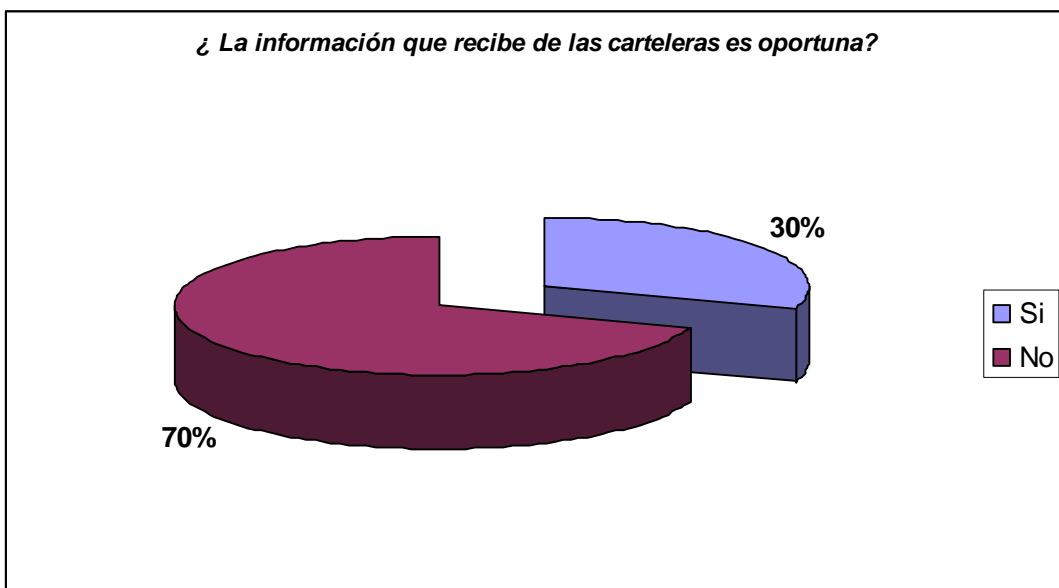
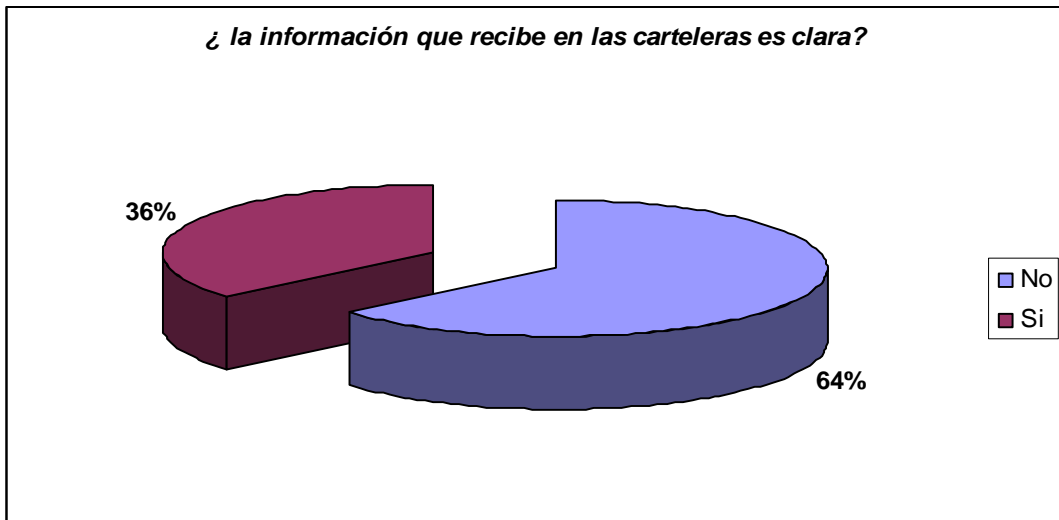
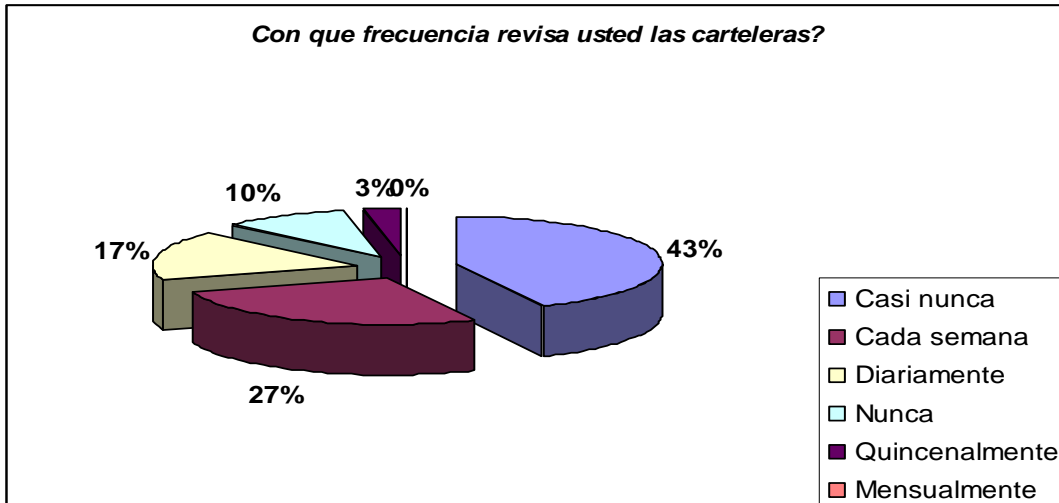


Si su respuesta fue afirmativa, que medio considera que fue el más efectivo para la transmisión de esta información?

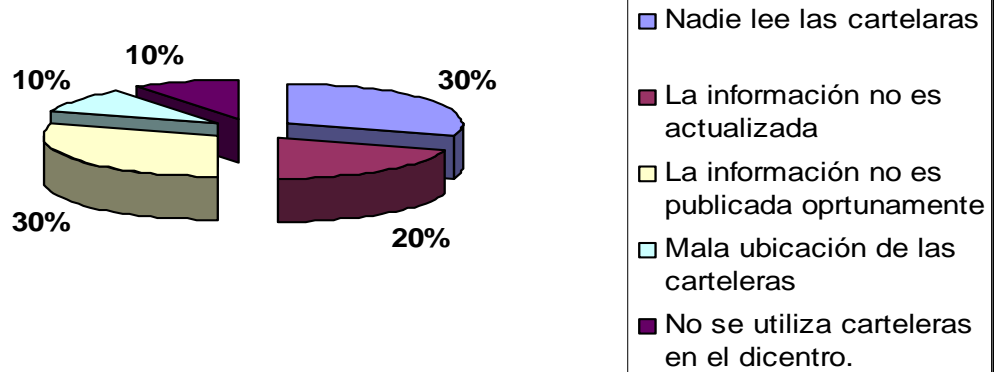


¿ A través de que medio de comunicación se entera usted con más frecuencia de lo que ocurre en la empresa?

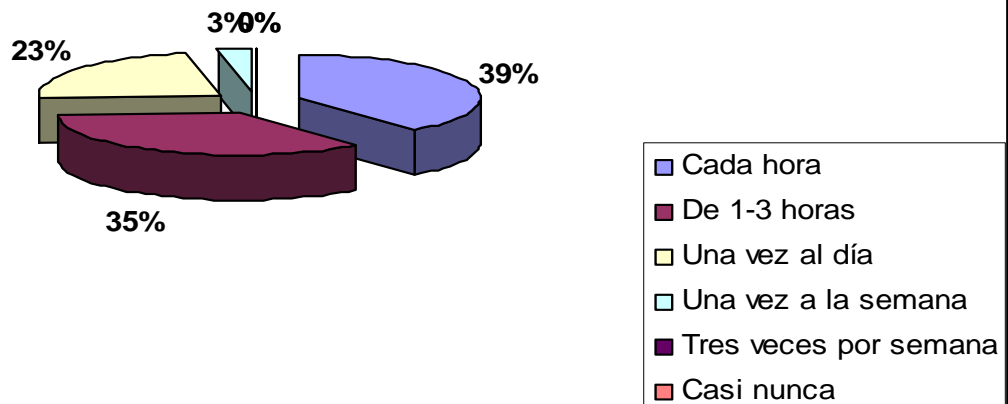




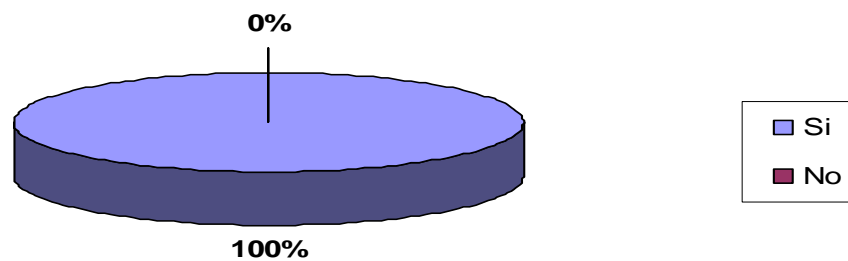
Porqué considera que la información que recibe en las cartelaras no es oportuna?



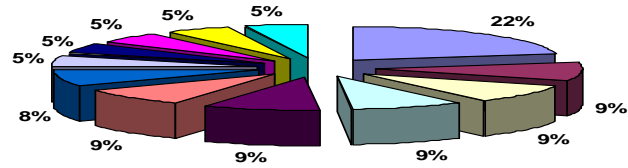
¿ Con qué frecuencia revisa sus mensajes ewectrónicos?



Cree que el estar mejor comunicado le motivaría en su trabajo?

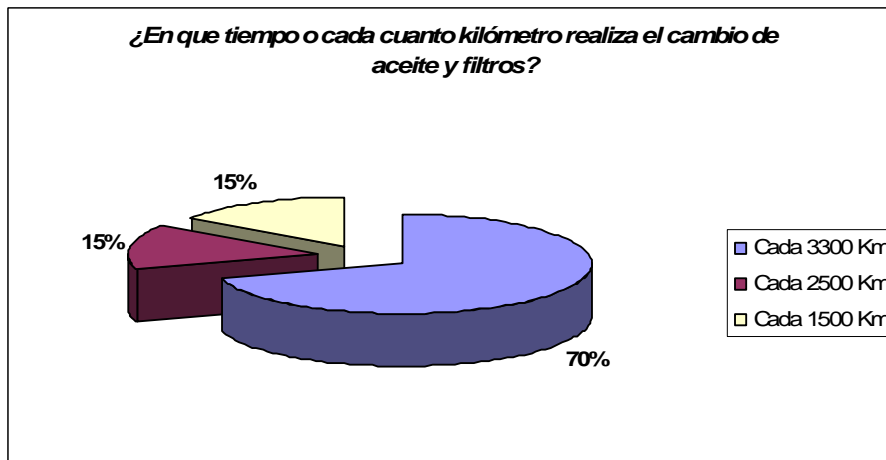
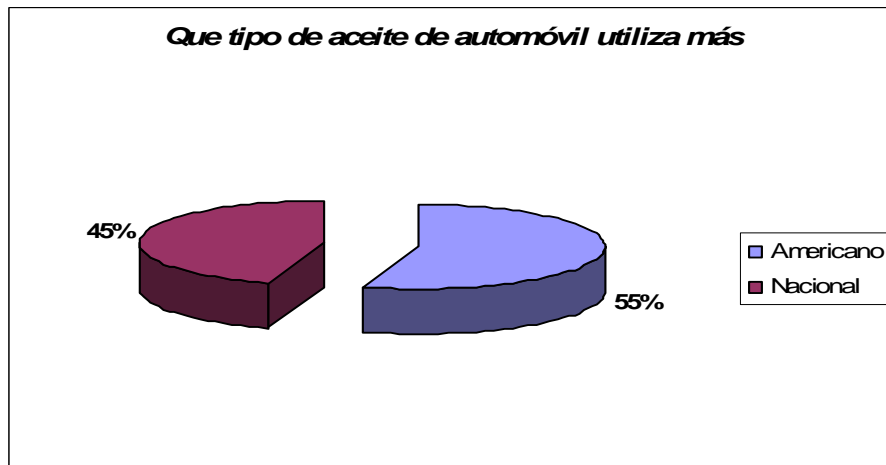
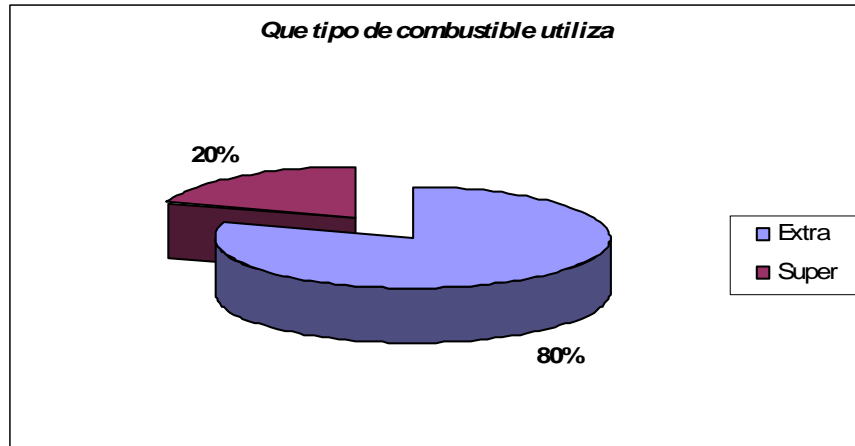


Porqué el estar mejor comunicado le motivaría en su trabajo?

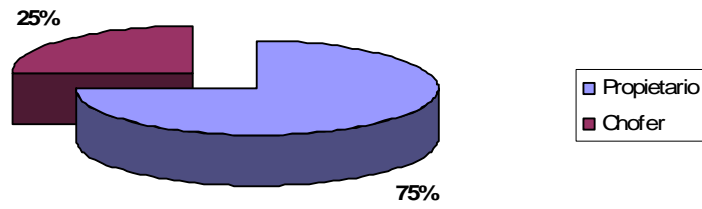


- Se solucionarían los problemas más rápido
- No existiría tantas dudas
- Se involucraría más con la empresa
- Los colaboradores serían tomados más en cuenta
- Se estaría más claro para informar al cliente
- Se tendría información de cómo realizar mejor las actividades
- El trabajo sería mejor coordinado
- Se expresaría las necesidades
- Conoceríamos lo que sucede en la empresa
- Se estaría más al tanto de las cosas que se debe cumplir
- No existiría confusiones
- La información no llegaría por otras personas.

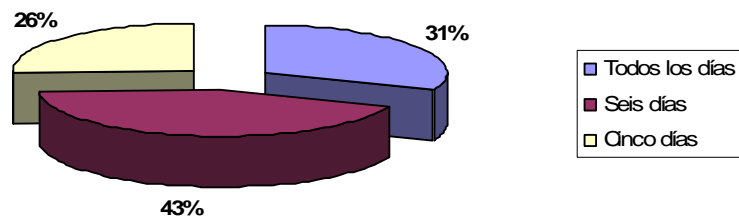
ENCUESTA DE COSTOS



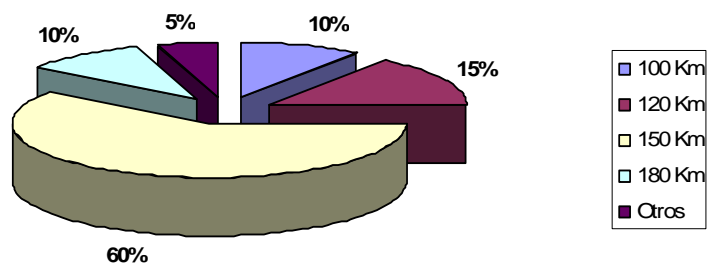
¿Usted es propietario del vehículo o chofer?

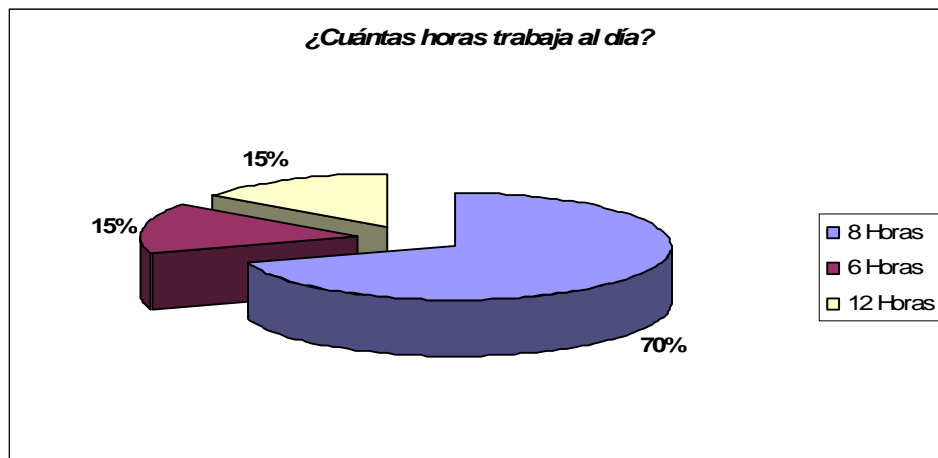
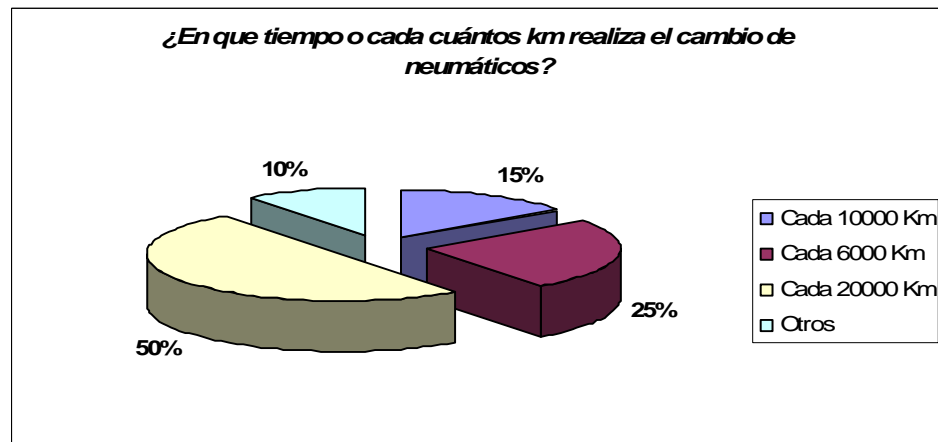
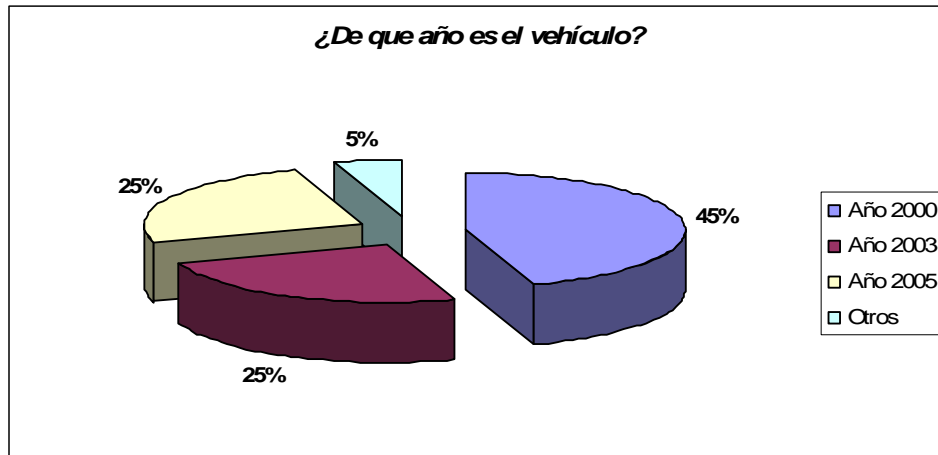


¿Cuántos días labora a la semana?

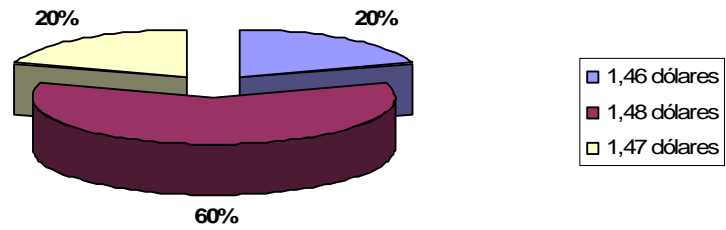


¿Cuántos kilómetros recorre al día?

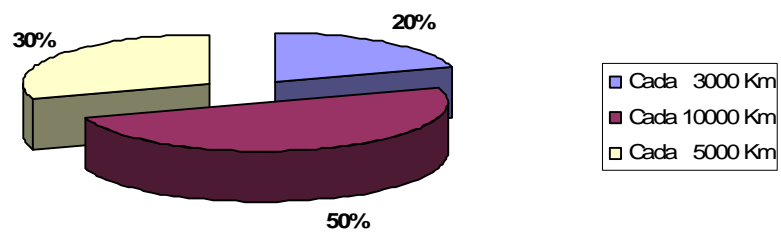




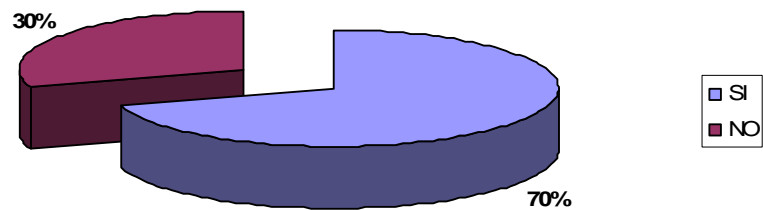
¿Cuál es el valor que cancela por un galón de combustible?



¿En que tiempo o cada cuántos Km realiza el mantenimiento (ABC) del vehículo?



¿Se encuentra asegurado su vehículo?









ANEXO 4

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

MACROPROCESO: DISTRIBUCIÓN									
PROCESO: Recepción de producto terminado									
RESPONSABLE: Maribel Mena y Juan Vela									
FECHA: 15/julio/2008									
N°	ACTIVIDAD	 VAC	 VAO	 SVA				D min.	t min.
1	Mercadeo envía mail solicitando el despacho de cajas a P.S	1			1			7	10
2	Logística recibe mail y coordina transporte para retiro de producto		1			1		10	20
3	Recepción del producto con guía de remisión vs mail y ubicación del producto		1				1	15	30
4	Entrega de guía de remisión a facturador para ingreso en el sistema		1				1	5	8
5	Registro de traslado en el sistema, anotar número de transferencia y archivo de guía de remisión con mail	1				1		2	6
Totales		2	3	0	1	2	2	39	74



ANEXO 5

ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO DEL
ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

MACROPROCESO: DISTRIBUCIÓN									
PROCESO: Almacenamiento de producto terminado									
RESPONSABLE: Maribel mena, Juan Vela									
FECHA: 15/julio/2008									
N°	ACTIVIDAD	 VAC	 VAO	 SVA				D min.	t min.
1	Recepción de producto terminado según documento aprobado		1				1	15	30
2	Clasificación según producto terminado	1					1	35	70
3	Codificación de acuerdo al producto terminado		1			1		40	100
4	Selección de transporte adecuado para ubicación de producto terminado		1		1			10	30
5	Colocación en perchas de producto terminado			1			1	20	35
Totales		1	3	1	1	1	3	120	265

ANEXO 6

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

MACROPROCESO: DISTRIBUCIÓN									
PROCESO: Despacho de producto terminado									
RESPONSABLE: Maribel Mena y Juan Vela									
FECHA: 15/ julio/2008									
Nº	ACTIVIDAD	 VAC	 VAO	 SVA				D min.	t min.
1	Mercadeo envia mail solicitando el despacho de cajas a P.S	1				1		8	15
2	Logistica recibe mail, y entrega a operarios para alistamiento de pedido		1				1	25	60
3	Despacho de producto según mail y diligenciamiento de guía de remisión		1			1		30	70
4	Entrega de guía de remisión a facturador para traslado en el sistema	1			1			8	15
5	Registro de traslado en el sistema, anotar número de transferencia y archivo de guía de remisión con mail		1			1		10	20
Totales		2	3		1	3	1	81	180

ANEXO 7**MANUAL DE PROCESOS**

	Ciudad: QUITO FECHA: 22-jul-08	Página de 1 de 4
MANUAL DE PROCESOS		
CODIGO: D	QUALA S.A.	Rev.: 00

MANUAL DE PROCESOS

ELABORADO: MARIBEL MENA	REVISADO: JUAN VELA	APROBADO: ING. FERNANDO GONZÁLEZ
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA: 23-07-08.	FECHA: 23-07-08.	FECHA: 23-07-08.

	Ciudad: QUITO FECHA: 22-jul-08	Página de 1 de 4
MANUAL DE PROCESOS		
CODIGO: D	QUALA S.A.	Rev.: 00

Nombre:	RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO	Nivel: A-0
----------------	--	-------------------

Objetivo:	Coordinar el proceso de recepción para llevar a cabo sus funciones con imparcialidad y objetividad, cumpliendo con los lineamientos del código de ética.
------------------	--

Entradas:	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail indicando pedido • Documentos de pedido
------------------	---

Salidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos en el sistema • Validación de pedido
-----------------	---

Controles:	<ul style="list-style-type: none"> • Política de entregas • Política de seguridad
-------------------	---

Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Tecnológicos - Informáticos • Infraestructura • Económicos
------------------	---

Cliente:	Área de Distribución
-----------------	----------------------

Proveedor:	Supervisor de Producción, Supervisor de Distribución, Operarios
-------------------	---

	Ciudad: QUITO FECHA: 22-jul-08	Página de 1 de 4
MANUAL DE PROCESOS		
CODIGO: D	QUALA S.A.	Rev.: 00

Nombre:	ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO	Nivel: A-0
----------------	---	-------------------

Objetivo:	El objetivo del almacenamiento se debe disponer en todo momento de los productos necesarios para satisfacer la demanda del cliente en el momento adecuado, optimizando la realización de las actividades.
------------------	---

Entradas:	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de validación de pedido • Producto terminado • Solicitud de pedido
------------------	--

Salidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Producto transportado • Producto en zonas adecuadas
-----------------	--

Controles:	<ul style="list-style-type: none"> • Política de entregas • Política de seguridad
-------------------	---

Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Tecnológicos • Infraestructura • Económicos
------------------	--

Cliente:	Área de Distribución
-----------------	----------------------

Proveedor:	Supervisor de Distribución, Jefe de Bodega, Operarios, Conductor de Montacargas
-------------------	---

	Ciudad: QUITO FECHA: 22-jul-08	Página de 1 de 4
MANUAL DE PROCESOS		
CODIGO: D	QUALA S.A.	Rev.: 00

Nombre:	DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO	Nivel: A-0
----------------	---	-------------------

Objetivo:	Realizar el embalaje y la entrega correcta y oportuna del producto terminado a clientes de QUALA.
------------------	---

Entradas:	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail de pedido • Facturas de compra • Base de datos en sistema
------------------	--

Salidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de remisión recibida por el cliente • Nota de salida
-----------------	---

Controles:	<ul style="list-style-type: none"> • Política de entregas • Política de seguridad • Servicio de Rentas Internas SRI
-------------------	--

Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Tecnológicos • Infraestructura • Económicos
------------------	--

Cliente:	Cliente, Auxiliar de Planeación, Supervisor, Operarios, Facturador
-----------------	--

Proveedor:	Cliente, Auxiliar de Planeación, Supervisor, Operarios, Facturador
-------------------	--

ANEXO 8**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	Ciudad: QUITO FECHA: 22-jul-08	Página de 1 de 5
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: D	QUALA S.A.	Rev.: 00

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ELABORADO: MARIBEL MENA	REVISADO: JUAN VELA	APROBADO: ING. FERNANDO GONZÁLEZ
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA: 23-07-08.	FECHA: 23-07-08.	FECHA: 23-07-08.

	Ciudad: QUITO FECHA: 22-jul-08	Página de 1 de 5
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: D	QUALA S.A.	Rev.: 00

OBJETO.....	2
ALCANCE.....	2
DEFINICIONES.....	2
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	2
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.....	3
PROCEDIMIENTO.....	3
ANEXOS.....	6

ELABORADO: MARIBEL MENA	REVISADO: JUAN VELA	APROBADO: ING. FERNANDO GONZÁLEZ
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA: 23-07-08.	FECHA: 23-07-08.	FECHA: 23-07-08.

	Ciudad: QUITO FECHA: 22-jul-08	232 Página de 1 de 5
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: D	QUALA S.A.	Rev.: 00

CONTENIDO:

1. Objeto.-

Este Documento tiene por objeto detallar las actividades que se realizan en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de la organización QUALA ECUADOR.

2. Alcance

Este documento se aplica y tiene vigencia en el Área de Distribución.

3. Definiciones.-

Definiciones generales:

Procedimiento.- Es un documento en el cual se detalla la manera de cómo se realizan todas las actividades de un proceso.

Actividad.- Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado.

Proceso.- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Producto.- Resultado de un Proceso.

Información.- Datos que poseen significados.

PT (Producto Terminado.- Es el resultado final del procesamiento de las materias primas que cumplen con las normas de calidad y esta listo para la venta.

Insumos.- Son todos aquellos elementos que pueden hacer o no parte del producto, pero que se requieren para el normal desempeño de la operación.

Ruteo.- Es el proceso mediante el cual se asigna la entrega de un grupo de facturas, a una zona geográfica determinada.

Definiciones específicas:

Planificación estratégica.- Definir los pasos o estrategias a seguir para llegar a la consecución de los objetivos.

Estrategia.- Es el elemento que determina las metas básicas de una organización a corto y largo plazo.

Visión.- Los objetivos y metas trazadas de una organización en un horizonte de tiempo definido.

Misión.-Es la razón de ser de la empresa, los ideales, su función, valores e interacción con la sociedad.

4. Referencias Bibliográficas

- GUÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, El poder del Proceso, Escuela Politécnica Nacional, Quito-Ecuador, 2005.
- Enciclopedia interactiva ENCARTA (Conceptos).
- Norma ISO

5. Responsabilidad y autoridad:

Elaborado por: Maribel Mena Hidalgo.

Revisado por: Juan Fernando Vela.

Aprobado por: Ing. Fernando González

6. Procedimiento:

✓ D1: Proceso de recepción de producto terminado.

- ❖ Se envía e-mail solicitando retiro de pedido al supervisor del área de producción.
- ❖ El supervisor de distribución revisa documentos para retiro de pedido del área de producción.
- ❖ El supervisor de distribución coordina la entrega de pedido con el supervisor de producción.
- ❖ Entre el Supervisor de distribución y los operarios verifican cantidades de pedido están completas.
- ❖ Entre el Supervisor de distribución y los operarios validan pedido con cantidades completas.
- ❖ El Supervisor de distribución registra la entrega de pedido en sistema.

✓ D2: Proceso de almacenamiento de producto terminado.

- ❖ El supervisor de distribución entrega el documento de validación de pedido de producto terminado.
- ❖ El Jefe de Bodega recibe los documentos de pedido del producto terminado.
- ❖ El Jefe de Bodega verifica pedido de producto terminado.







- ❖ El Jefe de Bodega coordina personal para almacenamiento de pedido.
- ❖ Los operarios del área de producción clasifican pedido para ser colocado en zonas adecuadas.
- ❖ Los operarios del área de producción codifican producto terminado.
- ❖ Los operarios del área de producción preparan producto terminado codificado a ser transportado a lugares indicados.
- ❖ El conductor del montacargas coloca en zonas adecuadas e indicadas producto codificado, verificado y validado.

✓ **D3: Proceso de despacho de producto terminado.**

- ❖ El cliente solicita pedido para satisfacer sus necesidades.
- ❖ El auxiliar de planeación recibe pedido de producto terminado por parte del cliente.
- ❖ El auxiliar de planeación envía e-mail solicitando pedido al supervisor de distribución.
- ❖ El supervisor de distribución recibe e-mail de pedido solicitado por el cliente.
- ❖ El supervisor de distribución valida pedido a despachar.
- ❖ El supervisor de distribución confirma existencia en sistema de la Organización.
- ❖ Los operarios de producción reciben copia impresa de pedido a despachar.
- ❖ Los operarios de producción preparan producto según lista de pedido a ser despachado.
- ❖ Los operarios de producción verifican producto según lista a ser despachado.
- ❖ El facturador recibe guía de remisión y emite factura a transportista.
- ❖ El facturador entrega pedido a transportista.
- ❖ El facturador archiva guía de remisión en sistema.

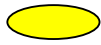
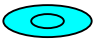




ANEXO 9

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO PROPUESTO DE RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

MACROPROCESO: DISTRIBUCIÓN									
PROCESO: Recepción de producto terminado									
RESPONSABLE: Maribel Mena Juan Vela									
FECHA:									
N°	ACTIVIDAD							D	t
		VAC	VAO	SVA				min.	min.
1	Enviar mail solicitando retiro de pedido		1		1			3	7
2	Revisar documentos para retiro de pedido		1					5	10
3	Coordinar entrega de pedido		1					6	15
4	Verificar cantidades de pedido		1				1	5	20
5	Validar pedido		1					2	5
6	Registrar entrega de pedido en sistema		1			1			
Totales		0	6	0	1	1	1	21	57







ANEXO 10

ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO PROPUESTO DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

MACROPROCESO: DISTRIBUCIÓN									
PROCESO: Almacenamiento de producto terminado									
RESPONSABLE: Maribel Mena Juan Vela									
FECHA:									
N°	ACTIVIDAD	 VAC	 VAO	 SVA				D min.	t min.
1	Entregar documento de validación de pedido		1		1			4	8
2	Recibir documentos de pedido		1					6	15
3	Verificar pedido	1					1	15	35
4	Coordinar personal para almacenamiento de pedido		1					6	10
5	Clasificar pedido			1				14	30
6	Codificar pedido		1					10	25
7	Preparar producto a ser transportado		1					7	15
8	Colocar en zonas adecuadas		1		1			15	30
Totales		1	6	1	2	0	1	77	168

ANEXO 11

ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO PROPUESTO DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

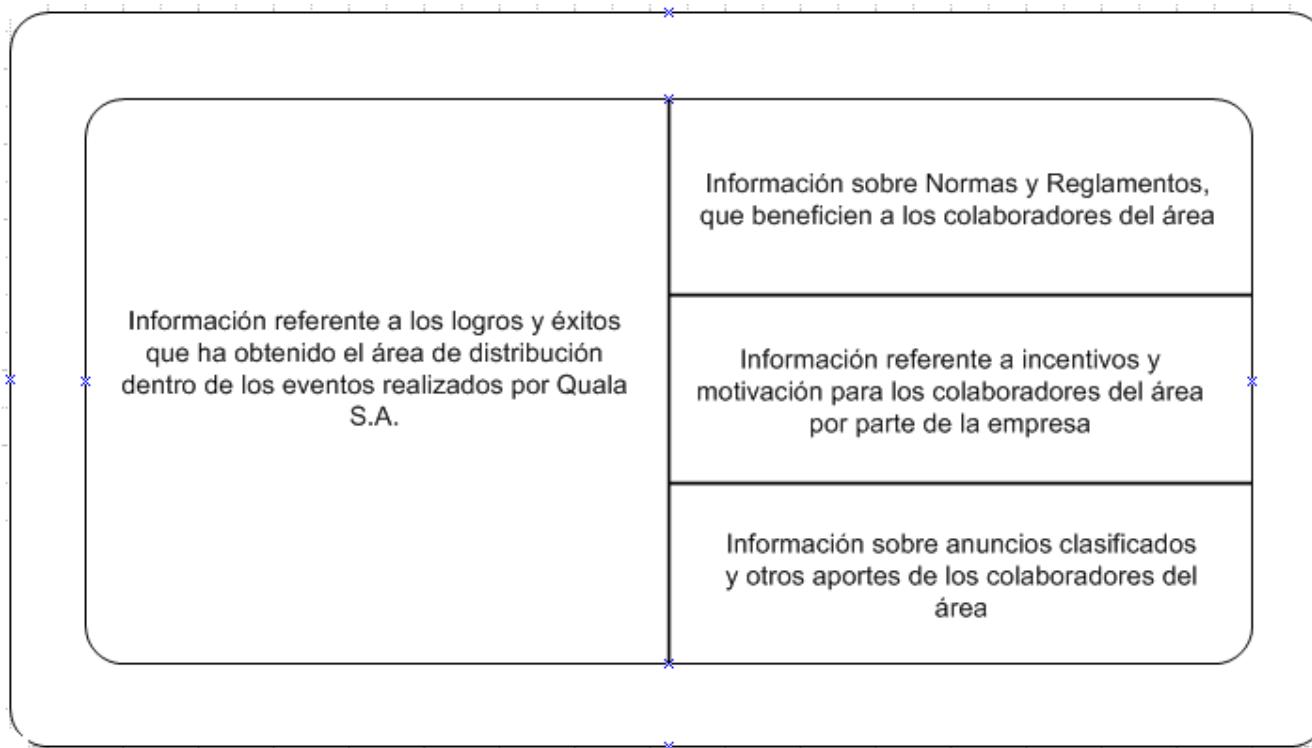
MACROPROCESO: DISTRIBUCIÓN									
PROCESO: Despacho de producto terminado									
RESPONSABLE: Maribel Mena Juan Vela									
FECHA:									
N°	ACTIVIDAD	 VAC	 VAO	 SVA				D min.	t min.
1	Solicitar pedido	1						3	7
2	Recibir pedido		1			1		5	15
3	Enviar mail solicitando pedido		1		1			3	7
4	Recibir mail de pedido		1					5	8
5	Validar pedido a despachar		1					2	6
6	Confirmar existencia en sistema		1				1	2	6
7	Recibir copia de pedido impreso		1		1			2	5
8	Preparar producto a despachar		1					4	15
9	Verificar producto despachado		1				1	3	12
10	Recibir guía de remisión y emitir factura a transportista	1						4	10
11	Entregar pedido a transportista	1						5	15
12	Archivar guía de remisión en sistema.		1			1		2	5
Totales		3	9	0	2	2	2	40	111

ANEXO 12

TABLA DE COBROS SEGUROS SOAT

Uso Particular										
Clase de Vehículo	Cilindraje / Tonelaje / Tipo de Vehículo	Código	Año	Prima Pura	Fonsat	Prima Neta	Super de bancos	Seguro Social Campesino	Derecho Emisión	Total
Motos	Menos de 100 cc	111		21,96	6,19	28,15	0,99	0,14	0,50	29,78
	De 100 a 249 cc	112		27,45	7,74	35,19	1,23	0,18	0,50	37,10
	250 o más	113		33,72	9,51	43,23	1,51	0,22	0,50	45,46
Jeeps y Camionetas	Menos de 1500 cc	121	de 0 a 9 años	43,13	12,17	55,30	1,94	0,28	0,50	58,02
		124	10 o más	53,33	15,04	68,37	2,39	0,34	0,50	71,60
	De 1500 a 2499 cc	122	de 0 a 9 años	51,75	14,60	66,35	2,32	0,33	0,50	69,50
		125	10 o más	61,95	17,47	79,42	2,78	0,40	0,50	83,10
	2500 o más	123	de 0 a 9 años	60,38	17,03	77,41	2,71	0,39	0,50	81,01
	126	10 o más	69,79	19,69	89,48	3,13	0,45	0,50	93,56	
Carga o Mixto	Menos de 5	131		47,84	13,49	61,33	2,15	0,31	0,50	64,29
	de 5 a 14,99	132		68,23	19,24	87,47	3,06	0,44	0,50	91,47
	15 o más	133		90,18	25,44	115,62	4,05	0,58	0,50	120,75
Transporte de pasajeros particular	Bus	141		68,19	19,23	87,42	3,06	0,44	0,50	91,42
	Buseta	142		61,37	17,31	78,68	2,75	0,39	0,50	82,32
	Furgoneta	143		54,55	15,39	69,94	2,45	0,35	0,50	73,24
Oficial Especial	Menos de 1500 cc	151		54,90	15,48	70,38	2,46	0,35	0,50	73,69
	De 1500 a 2499 cc	152		69,79	19,69	89,48	3,13	0,45	0,50	93,56
	2500 o más	153		83,90	23,67	107,57	3,76	0,54	0,50	112,37
	Vehículos Especiales	154		92,06	25,96	118,02	4,13	0,59	0,50	123,24
Autos Familiares	Menos de 1500 cc	161	de 0 a 9 años	23,52	6,64	30,16	1,06	0,15	0,50	31,87
		164	10 o más	32,15	9,07	41,22	1,44	0,21	0,50	43,37
	De 1500 a 2499 cc	162	de 0 a 9 años	29,80	8,40	38,20	1,34	0,19	0,50	40,23
		165	10 o más	37,64	10,62	48,26	1,69	0,24	0,50	50,69
	2500 o más	163	de 0 a 9 años	35,29	9,95	45,24	1,58	0,23	0,50	47,55
		166	10 o más	42,35	11,94	54,29	1,90	0,27	0,50	56,96

<u>Uso Publico</u>										
<u>Clase de Vehículo</u>	<u>Cilindraje / Pasajeros / Tonelaje</u>	<u>Codigo</u>	<u>Año</u>	<u>Prima Pura</u>	<u>Fonsat</u>	<u>Prima Neta</u>	<u>Super de bancos</u>	<u>Seguro Social Campesino</u>	<u>Derecho Emisión</u>	<u>Total</u>
Autos de negocios y taxis hasta 5 pasajeros	Menos de 1500 cc	211	de 0 a 9 años	36,28	10,23	46,51	1,63	0,23	0,50	48,87
		214	10 o mas	47,74	13,46	61,20	2,14	0,31	0,50	64,15
	De 1500 a 2499 cc	212	de 0 a 9 años	45,83	12,93	58,75	2,06	0,29	0,50	61,60
		215	10 o mas	57,28	16,16	73,44	2,57	0,37	0,50	76,88
		213	de 0 a 9 años	57,28	16,16	73,44	2,57	0,37	0,50	76,88
		216	10 o mas	66,83	18,85	85,68	3,00	0,43	0,50	89,61
Vehículos de mas de 5 pasajeros, furgonetas, buses escolares	menos de 2500	221	de 0 a 9 años	53,46	15,08	68,54	2,40	0,34	0,50	71,78
		223	10 o mas	66,83	18,85	85,68	3,00	0,43	0,50	89,61
	2500 o mas	222	de 0 a 9 años	71,60	20,19	91,79	3,21	0,46	0,50	95,96
		224	10 o mas	85,92	24,23	110,15	3,86	0,55	0,50	115,06
Camionetas de negocio hasta 3.5 toneladas	menos de 2500	231	de 0 a 9 años	53,46	15,08	68,54	2,40	0,34	0,50	71,78
		233	10 o mas	66,83	18,85	85,68	3,00	0,43	0,50	89,61
	2500 o mas	232	de 0 a 9 años	71,60	20,19	91,79	3,21	0,46	0,50	95,96
		234	10 o mas	85,92	24,23	110,15	3,86	0,55	0,50	115,06
Buses y busetas de servicio público urbano		241		85,92	24,23	110,15	3,86	0,55	0,50	115,06
Servicio público no urbano interparroquial, cantonal, turismo	de 17 a 30	251		90,69	25,58	116,27	4,07	0,58	0,50	121,42
	31 o mas	252		124,11	35,00	159,11	5,57	0,80	0,50	165,98
Carga Pesada	Menos de 5	261		89,33	25,19	114,52	4,01	0,57	0,50	119,60
	de 5 a 14.99	262		103,51	29,20	132,71	4,64	0,66	0,50	138,51
	15 o mas	263		119,20	33,62	152,82	5,35	0,76	0,50	159,43

ANEXO 13**REGULARIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN CARTELERAS**

ANEXO 14
REGULARIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN CORREO ELECTRÓNICO

Correo Contactos Agenda Bloc de notas


Enviar Guardar como borrador Cancelar Borrador guardado por última vez a las 12:37 am


Escribir direcciones (separadas por coma) [Mostrar Cco](#)

A:

Cc:

Asunto:

 Adjuntar archivos [Texto sin formato](#)



Diego

Le comunico que el día 01/octubre/08 se realizará una reunion de planificación de la propuesta de mejora del área de distribución.

Atentamente,

Enrique

Jefe de Logística
Quala S.A.

Enviar Guardar como borrador Cancelar

ANEXO 15
MATRIZ ZOOP DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PROPUESTA PARA EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE QUALA S.A.

	Ciudad: QUITO FECHA: 22-jul-08	Página de 1 de 3
PLAN DE COMUNICACIÓN		
CODIGO: PC	Planificación de la comunicación entre colaboradores internos y distribuidores de producto del área de distribución de la empresa Quala S.A.	Realizado por: Maribel Mena Juan Vela

	Indicadores	Fuente de verificación	Supuestos
Objetivo Lograr una eficiente comunicación entre colaboradores internos y externos del área de distribución.	En 1 año el 99% del personal conoce la filosofía de la empresa.	Informe de evaluación	La gerencia de la empresa y el jefe del área apoya la mejora
Propósito Regularizar los canales de comunicación existentes (carteles, intranet, reuniones de mejora).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En 6 meses el 90% del personal conocen las regularizaciones ✓ En 1 año el 99% de los colaboradores internos y externos hacen uso correcto de los medios de comunicación existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas ✓ Carteleras ✓ Correos electrónicos ✓ Reuniones de mejora 	Disposición del personal para acatar las regularizaciones de los medios de comunicación.
Resultados 1. Canales de comunicación del área regularizados. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Carteleras ✓ Correo electrónico ✓ Reuniones de trabajo 	En 1 año el 100% de los colaboradores internos y distribuidores de producto hacen un uso correcto de los canales de comunicación	Informe de resultados de encuesta	
2. Carteleras que informan a los colaboradores situadas en lugares estratégicos	En 6 meses: 4 carteleras estarán ubicadas en lugares estratégicos y el 100% de los colaboradores se informan a través de ellas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carteleras ✓ Informe de resultados de encuestas 	
3. Correo electrónico utilizado correctamente por los colaboradores internos y distribuidores	En 6 mese: los colaboradores del área hacen un uso correcto del correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de resultados de encuestas ✓ Informe de resultados del área de sistemas 	
4. Reuniones de mejoramiento con	12 provechosas reuniones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos propuestos en cada reunión 	

resultados visibles	realizadas en un año a las que el 100% de los colaboradores internos y distribuidores convocados asisten	alcanzados ✓ entrevistas	
5. Colaboradores internos y externos conocen e interiorizan la filosofía empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En 4 meses el 100% de los colaboradores conoce la filosofía empresarial ✓ En 6 meses el 75% de los colaboradores se sienten identificados con la filosofía empresarial ✓ En 1 año el 99% de los colaboradores conoce la filosofía, políticas y objetivos de l área de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de resultados de encuestas ✓ Entrevistas 	La gerencia de la empresa impulsa la difusión de la filosofía corporativa a través de la estrategia propuesta.
Actividades	Responsable	Cronograma	Recursos
1.2 Realizar un plan de mejora sobre el uso de los medios de comunicación en donde se regularice el uso de los mismos. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Carteleras ✓ Correo electrónico ✓ Reuniones de trabajo 	Maribel Mena Juan Vela	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Del 1-3 septiembre recopilación de información. ✓ Del 4-10 de septiembre realización del plan de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ 250 hojas de papel bond A4 ✓ impresora
2.1 Recopilara información para carteleras	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maribel Mena ✓ Juan Vela ✓ Supervisor de logística 	Semanalmente se debe actualizar la información expuesta en las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información ✓ Papel brillante ✓ Tijeras, goma, cinta scotch
3.1 Difusión de información mediante el uso adecuado del correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maribel Mena ✓ Juan Vela ✓ Área de sistemas. 	Del 1-5 de septiembre. Diseño de mensajes para ser enviados por correo electrónico sobre el correcto uso de este medio.	Computadora con correo electrónico
4.1 Planificar reuniones de mejora 4.2 Convocar a reuniones de mejora 4.3 difundir resultados y objetivos de la	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe del área (Enrique Martínez) ✓ Diego Ramírez ✓ Maribel Mena 	Del 1-5 Planeación de reuniones de mejora (temas a tratar, objetivos a realizar).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe del área de logística ✓ Supervisor del área de

reunión	✓ Juan Vela	<p>Del 6-10 Septiembre: Realizar convocatorias electrónicas para el personal solicitante su asistencia a la reunión (se especificará los temas a tratar para lograr que los colaboradores internos y externos asistan preparados al la reuniones).</p> <p>11 Septiembre: realizar reuniones 12 Septiembre: realizar boletín electrónico con resultados y objetivos de la reunión.</p>	distribución.
5.1 Planteamiento para concienciar la filosofía empresarial a colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Área Recursos Humanos ✓ Área de sistemas ✓ Maribel Mena ✓ Juan Vela 	<p>Del 10-15 de Septiembre: Planteamiento de filosofía empresarial.</p> <p>Del 15-20 de Septiembre planeación de pequeño evento sobre la filosofía empresarial oficinas de Quala.</p> <p>1 de Octubre Realizar evento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ Decoración y bocaditos en el evento. ✓ Infocus

ANEXO 16
PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE QVALA S.A.

Ítem	Monto USD	Gasto total USD	Observaciones
Honorarios	0	0	
Comunicador de la filosofía de la empresa y del área de distribución	0	0	El comunicador debe pertenecer a la empresa y conocer la filosofía de la misma y de sus áreas.
Grupo de colaboradores de las áreas de la empresa	0	0	El grupo debe pertenecer a la empresa y conocer los problemas que se presentan en el desarrollo de la misma y de sus áreas.
Grupo de colaboradores del área de distribución encargados de recoger, editar y redactar la información para publicar en carteleras	0	0	El grupo debe colaborar debe pertenecer al área de distribución
Persona encargada de brindar soporte técnico sobre el envío de correo electrónico	0	0	Persona debe pertenecer al área de distribución y debe conocer sobre envío de correos electrónicos.
Materiales	232,5	232,5	
Pizarra	0	0	La oficina cuenta con este recurso
Guía de filosofía empresarial	30	30	
Esferos	3	3	
Cartulinas	2,5	2,5	
Identificaciones	2	2	
Certificados	50	50	
Hojas A4	9	9	
Cartulina negra tipo carpeta	20	20	
Carteles de madera cubierta con tela	60	60	
Hojas para información mensual	30	30	
Marcadores, esferos, tijeras y tachuelas	6	6	
Material adicional para la información	20	20	
Gastos de operación	400	400	
Refrigerios	300	300	
Espacio físico, local para uso durante 1 semana	0	0	La oficina cuenta con este espacio
Impresiones	100	100	
Imprevistos (10%)	63,25	63,25	
Subtotal USD	632,5	632,5	
Total USD	695,75	695,75	