



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“REINGENIERIA DE PROCESOS AL SERVICIO DE ENCOMIENDAS EN
LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS FLOTA
IMBABURA”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

**AUTORAS: CYNTHIA PAOLA CAÑAR FLORES
GLADYS MAGALY MORÁN VÁSQUEZ**

DIRECTOR: ING. CARLOS TERREROS BRITO

CUENCA – ECUADOR

2006

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento de manera muy especial al Ing. Carlos Terreros por su valiosa guía y al Ing. Pablo Rosales por el apoyo brindado en la elaboración de este trabajo, así como también a todas las personas que nos ayudaron de una u otra manera a cumplir nuestra meta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	
FUNDAMENTO TEÓRICO.....	3
1.1. Qué es reingeniería.....	3
1.2. Tipos de reingeniería.....	7
1.2.1. Reingeniería de procesos para mejorar costos.....	7
1.2.2. Reingeniería de procesos en búsqueda de paridad.....	7
1.2.3. Reingeniería de procesos hacia la búsqueda de ser el <i>premium</i>	7
1.3. Objetivos de la reingeniería.....	7
1.4. Herramientas utilizadas para modelar los negocios.....	11
1.4.1. Diagrama de Flujo.....	12
1.4.2. Diagrama de árbol.....	12
1.4.3. Diagrama Warnier-Orr.....	12
1.4.4. Diagrama de transición de estado.....	13
1.4.5. Diagrama espina de pescado.....	13
1.4.6. Diagramas de jerarquía.....	13
1.4.7. Modelos Sinápticos.....	13
1.4.8. Modelos de red.....	13
1.4.9. Modelos de simulación computarizada.....	13
1.4.10. Modelos matemáticos.....	14
1.4.11. Modelos de acción del flujo de trabajo.....	14
1.4.12. Diagramas de la actividad de negocios RSD (BAM).....	14
1.4.13. Diagramas de relación RSD.....	14

1.4.14. Diagrama del proceso de la operación (DPO).....	14
1.4.15. Diagrama del proceso de recorrido (DPR).....	15
1.4.16. Diagrama de actividades múltiples.....	16

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES ACTUALES.....	17
2.1. Análisis de la información básica del negocio.....	17
2.1.1. Aspectos generales.....	17
2.1.2. Lugares de atención.....	17
2.1.3. Horarios.....	18
2.1.4. Recursos Humanos.....	18
2.1.5. Turnos de salida.....	19
2.1.6. Destinos.....	19
2.1.7. Políticas.....	19
2.1.8. Análisis de los usuarios del servicio de encomiendas.....	20
2.2. Análisis de la información básica del proceso del servicio de encomiendas.....	21
2.2.1. Documentos utilizados.....	22
2.2.2. Requisitos para el envío de una encomienda.....	22
2.2.3. Requisitos para el retiro de una encomienda.....	22
2.2.4. Condiciones actuales.....	22
2.2.4.1. Infraestructura.....	23
2.2.4.2. Equipo y sistema de cómputo.....	24
2.2.4.3. Proceso del servicio.....	24
2.2.4.4. Clientes externos.....	35
2.2.4.5. Clientes internos.....	47

CAPÍTULO 3

PROCESO DE REDISEÑO.....	53
3.1. Definición del nuevo proceso.....	53
3.1.1. Infraestructura.....	53

3.1.2. Equipo y sistema de cómputo.....	54
3.1.3. Métodos a emplearse.....	54
3.1.4. Consideraciones adicionales.....	54
3.1.5. Procesos propuestos del servicio de encomiendas.....	55
CAPÍTULO 4	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
4.1. Conclusiones.....	67
4.2. Recomendaciones.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS	
Anexo 1	Guía
Anexo 2	Tornaguía
Anexo 3	Ficha de encuesta a clientes externos
Anexo 4	Ficha de encuesta a clientes internos

RESUMEN

La Reingeniería es una herramienta esencial para lograr competitividad en las empresas.

El presente trabajo aplicado al Servicio de Encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura” utiliza la reingeniería para establecer métodos y medios que permitan lograr la eficiencia en la prestación de éste.

La base teórica que sustenta esta investigación está dentro de la Ciencias de la Administración, en su Escuela Moderna perteneciente a la Administración por Sistemas ya que permite identificar los insumos y procesos necesarios para la obtención de un producto o servicio.

Para la ejecución de éste trabajo se ha analizado el proceso actual del servicio y se ha descrito sus características principales, para lograr su rediseño.

Para rediseñar los procesos dentro del servicio de encomiendas se utilizaron recursos humanos, técnicos y financieros que permitieron ejecutar adecuadamente las labores.

Al analizar las actividades dentro del servicio se pudo establecer que la falta de eficiencia se da principalmente por la demora en la entrega de encomiendas y la ausencia de métodos que permiten efectuar un manejo apropiado de las mismas.

ABSTRACT

Re-engineering is an essential tool to get competitiveness among companies.

The present monograph applied to Postal Package Services in the Cooperativa de Transportes de Pasajeros "Flota Imbabura" uses the re-engineering in order to establish methods and means that allow to get efficiency in rendering of this service.

The theoretical framework that supports this investigation is into the Sciences of Administration, in their Modern School belonging to the Administration by Systems that allows to identify the necessary materials and procedures in order to get a product or service.

For carrying out this monograph we have analyzed the real process of the service and have described its main characteristics, to get its re-design.

For re-designing the processes into the postal package services we used human, technical, and financial resources that permitted to execute correctly the activities.

Analyzing the activities into the service we could prove that the lack of efficiency it is given because of the tardiness in delivering the packages and the deficiency of methods that let to carry out a proper handling of them.

INTRODUCCIÓN

Tomando como base y referencia los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria y la vida diaria, se ha podido detectar las diversas necesidades que tiene el sector empresarial por alcanzar el éxito, pero estas necesidades generalmente se ven truncadas por la fuerte competencia existente, lo que obliga a las empresas a procurar ubicarse en un nivel mejor al de sus rivales.

Para alcanzar el nivel deseado se requiere que dentro de la organización se efectúen cambios que no solo afecten a los mandos altos y medios, sino al centro mismo de la empresa, entendiéndose por tal al lugar destinado para la transformación y obtención del bien o servicio.

Lo que se busca es efectuar cambios continuamente a pesar de los paradigmas organizacionales y procurar siempre una mejora continua.

Un instrumento muy utilizado en las grandes corporaciones y que han demostrado resultados favorables es la Reingeniería, ya que ésta se ha convertido en una necesidad competitiva para todos.

En vista de la necesidad detectada, con el presente trabajo se busca aplicar la reingeniería al Servicio de Encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura” en la ciudad de Cuenca, para lograr eficiencia en la prestación de este servicio.

El contenido de este trabajo consta de cuatro capítulos, desarrollados de la siguiente manera:

En el primer capítulo denominado Fundamento Teórico, se describe los aspectos relevantes de la reingeniería tales como definición, tipos, objetivos, etc., de tal forma que el lector puede familiarizarse con el tema y resulte fácil su comprensión y aplicación en los capítulos posteriores.

En el segundo capítulo llamado Análisis de las Condiciones Actuales, se realiza la aplicación del fundamento teórico en el servicio de encomiendas con un riguroso análisis a través de encuestas tanto a clientes como a empleados, registros y diversos diagramas que muestran la situación actual del servicio.

En el tercer capítulo denominado Proceso de Rediseño, se presenta una propuesta de reconstrucción del proceso del servicio de encomiendas, con lo cual se pretende que la empresa alcance eficiencia y beneficios en la prestación del servicio.

En el cuarto capítulo se hace referencia a las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llega luego de culminar con las investigaciones pertinentes al servicio y presentar la propuesta.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTO TEÓRICO

1.1 QUÉ ES REINGENIERÍA

Las presiones externas, el mejoramiento interno y/o las mejoras tecnológicas dadas en los últimos tiempos han motivado a todas las empresas, ya sean grandes o pequeñas a optar por un cambio continuo. Este cambio debe buscar mejorar la calidad de los bienes y/o servicios ofertados al mercado y de esta forma lograr que una empresa se posicione acertadamente y obtenga ventajas frente a la competencia.

Para enfrentar el cambio y garantizar la supervivencia de los negocios es necesario que se utilicen ciertas herramientas que permitan aprovechar al máximo los atributos tradicionales que poseen los negocios. Una de estas herramientas fundamentales es la Reingeniería.

La Reingeniería en los últimos días es un tema común en la mayoría de empresas y lo que busca básicamente es examinar y transformar los procesos que se dan en una actividad de negocio.

...“reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.¹

La Reingeniería surge como respuesta al como cambiar con los nuevos tiempos, es volver a empezar partiendo de cero pero sin cambiar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes.

¹ HAMMER Michael y CHAMPY James; Reingeniería; Grupo Editorial Norma; Colombia 1994; Pág. 34

Para que el rediseño de un proceso sea exitoso, dentro de la organización es necesario cumplir con ciertas condiciones:

- El cambio buscado debe ser radical.
- Se pretende crear una nueva organización.
- Abandonar los paradigmas existentes.
- Ninguna actividad tiene asegurada su existencia.
- Es conveniente descartar todo lo que no dé valor agregado al proceso.
- La organización debe analizarse profundamente.
- Utilizar al máximo nuevas tecnologías.
- Personal facultado para tomar decisiones.
- Los puntos críticos de la organización resultarán afectados.
- Se logrará mayor satisfacción del usuario del producto o servicio.
- Se simplifican los procesos.

Al aplicar la reingeniería, los procesos rediseñados toman diferentes formas, sin embargo tienen ciertas características semejantes en los diferentes tipos de empresas en las que son aplicados.

Varios oficios se combinan en uno

Desaparece el trabajo en serie; todos los pasos de un proceso se integran en uno solo que puede ser ejecutado por una sola persona. No obstante, no siempre es posible integrarlo de esta manera, ya que en ciertos casos se necesita de diversas personas, cada una de las cuales opera una parte del proceso.

Esta integración de los procesos ayuda a eliminar errores, demoras y repeticiones, reduce costos indirectos de administración dado que se necesita de menor supervisión para los empleados encargados del proceso, ya que éstos se responsabilizan de satisfacer plenamente los requerimientos del cliente. Además al trabajar con menos personas se puede controlar de

una mejor manera, puesto que se facilita la asignación de tareas y el seguimiento del desempeño.

Los trabajadores toman decisiones

Los trabajadores ya no tienen que acudir al nivel jerárquico superior en ciertos instantes del proceso, pues pueden tomar sus propias decisiones. La toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Se obtiene ciertos beneficios como: menos demoras, costos indirectos más bajos y más facultades para los trabajadores.

Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

En el rediseño de los procesos se logra eliminar las secuencias lineales de las tareas; realizando el trabajo con continuidad en base a lo que principalmente es necesario hacerse antes o después.

Se logra reducir las repeticiones de trabajo que comúnmente producen demoras.

Los trabajos tienen múltiples versiones

Significa que se requieren varias versiones de un mismo proceso acorde con los requisitos de los mercados, situaciones o insumos, teniendo presente que los procesos nuevos deben producir economías de escala. Esto se da ya que los procesos únicos para todas las situaciones son complejos ya que incluyen procedimientos especiales y excepciones para considerar muchas situaciones, mientras que un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo puesto que cada versión se aplica a los casos para los cuales es apropiada, no existen casos especiales ni excepciones. A esto se le conoce como final de la estandarización.

El trabajo se realiza en el sitio razonable

Con la reingeniería el trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales, es decir el trabajo no se organiza en torno a los especialistas sino en el sitio mismo del trabajo. Al no considerar esto los procesos resultan costosos porque involucran a muchos departamentos.

Lo que se busca es mejorar el desempeño del proceso eliminando la necesidad de la integración de partes de trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes.

Se reducen las verificaciones y controles

Con la reingeniería las verificaciones y controles disminuyen notablemente, ya que al rediseñar procesos, éstos se ejecutan solo hasta donde se justifican económicamente.

En los procesos rediseñados los controles pueden ser globales o diferidos que permiten tolerar abusos moderados, éstos se compensan con la disminución de costos.

La conciliación se minimiza

Con la reingeniería se disminuyen los puntos de contacto externo de un proceso, minimizando las conciliaciones puesto que hay menos información incompatible.

Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

Un gerente de caso es una persona que tiene acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo, puede ponerse en contacto con ellas y solicitar ayuda necesaria; este gerente es muy útil cuando los pasos del proceso son complejos o están dispersos y se presenta ante el cliente como responsable de la ejecución de todo el proceso aún cuando no lo fuera.

Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

El rediseño de procesos puede combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. De esta forma las unidades pueden actuar independientemente apoyadas por la informática y al mismo tiempo estar centralizadas y así tener bases centrales de datos sobre los clientes y que compartan todas las unidades operativas.

1.2 TIPOS DE REINGENIERÍA

Dentro de una empresa se puede aplicar tres tipos de reingeniería de procesos, estos son:

- Reingeniería de Procesos para Mejorar Costos.
- Reingeniería de Procesos hacia la Búsqueda de Paridad.
- Reingeniería de Procesos hacia la Búsqueda de ser el *Premium*.

1.2.1 Reingeniería de procesos para mejorar costos

Al rediseñar un proceso y mejorarlo se persigue obtener una reducción importante de los costos, principalmente en los procesos no esenciales.

1.2.2 Reingeniería de procesos hacia la búsqueda de paridad

Busca ubicar a un negocio en una posición de paridad competitiva mediante una innovación radical que dé como resultado un negocio rentable o permita retener o ganar otros segmentos de mercado. La innovación radical es lograr la excelencia buscando un incremento en la participación del mercado.

Al aplicar la reingeniería de procesos hacia la búsqueda de paridad es muy importante la aplicación del *benchmarking*.

1.2.3 Reingeniería de procesos hacia la búsqueda de ser el *premium*

Pretende alcanzar el liderazgo en el mercado, con precios diferenciados y con mayor rentabilidad.

1.3 OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA

Lo más importante en la reingeniería es el cliente, ya que él, es quien tiene el poder de decisión de la forma y el momento en el que recibe el producto o servicio para satisfacer sus necesidades.

Una vez determinadas las necesidades del cliente se diseña un proceso para satisfacerlas.



Es por esto que la Reingeniería se ha planteado algunos objetivos básicos, entre los que se encuentra: Mejorar la atención a las necesidades de los clientes, reducir el tiempo de respuesta y disminuir costos.

A más de los objetivos básicos se puede citar algunos objetivos generales que debe alcanzar el proceso de reingeniería:

- Hacer uso eficiente de la tecnología.
- Incrementar los beneficios económicos mediante la reducción de costos y el aumento en el rendimiento de los procesos.
- Lograr una mayor satisfacción del cliente, mejorando la calidad del producto/servicio.
- Lograr una mayor satisfacción del personal, asignando de una mejor manera los procesos y tareas.
- Alcanzar trabajo en equipo.
- Obtener mayor conocimiento y control de los procesos, de tal manera que se pueda simplificar o eliminar en el momento oportuno.
- Disminuir los tiempos de proceso del producto o servicio.

Cuando una compañía rediseña sus procesos a más de los objetivos antes planteados, busca que dentro de ella se den algunos de los siguientes cambios:

Cambios en las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso

Los equipos de proceso son una forma de organizar al personal que realiza un trabajo determinado, no incluyen sin embargo representantes de los departamentos funcionales interesados si no que son grupos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total, generalmente en una organización las personas están dispersas en diferentes departamentos, divisiones, etc., pero esto genera muchos problemas y principalmente da lugar a incongruencias entre las personas que intervienen.

Los equipos de proceso son una forma alterna ya que toman a las mismas personas y en lugar de separarlos por departamentos, las reúnen en un equipo.

Cambios en los oficios: de tareas simples a trabajo multidimensional

La reingeniería busca eliminar el trabajo que no agrega valor, por lo que en un proceso rediseñado los trabajadores de los equipos de proceso no ejecutan su trabajo en forma individual, mas bien comparten con sus colegas la responsabilidad del rendimiento del proceso total.

Después de la reingeniería las personas realizan muchas tareas, son generalistas y su trabajo es multidimensional.

Cambios en el papel del trabajador: de controlado a facultado

La reingeniería de procesos busca que la gente haga sus propias reglas, que tengan autoridad para tomar medidas conducentes cuando sean responsables de completar un proceso total; es decir se busca personas facultadas.

Los equipos encauzados al proceso tienen que dirigirse a sí mismos pero dentro de los límites de sus obligaciones para con la organización.

Cuando se rediseña un proceso se debe tener presente que al contratar al personal hay que examinar no solo la educación de los solicitantes sino también su carácter.

Cambios en la preparación para el oficio: de entrenamiento a educación

Al rediseñar un proceso se busca que los trabajadores ejerciten su propio criterio, para lo cual es necesario que posean suficiente educación para entender qué es lo que deben hacer.

Al entrenar a un trabajador se le está enseñando el “como” pero al educarlo se le enseña el “por que”; es por esto que al aplicar una reingeniería de procesos en una compañía, se necesita gente que entienda en qué consiste el oficio y que esté en capacidad de crear el empleo que se le acomode.

Cambios en el enfoque de medidas de desempeño y compensación: de actividad a resultados

Las compañías pueden medir el desempeño de sus empleados y pagarles a base del valor que crean éstos, por lo que cuando se da una reingeniería, el rendimiento se mide por el valor creado y la compensación se fija de acuerdo a ello.

Al rediseñar un proceso se reconsidera también algunos aspectos referentes a las remuneraciones, por lo que los salarios básicos tienden a permanecer relativamente estables después de reajustes por inflación.

Cambios en los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad

Al rediseñar un proceso se nota una clara diferencia entre ascenso y desempeño. El ascenso es una función de habilidad, es un cambio, no una recompensa. Se debe pagar por desempeño y promover por habilidad.

Cambios en los valores: de proteccionistas a productivos

Con la reingeniería los empleados deben modificar su pensamiento tradicional del trabajo para el jefe; deben creer en el trabajo para los clientes.

Una declaración corporativa de valores no resulta útil al rediseñar un proceso; se necesitan sistemas de apoyo como los administrativos ya que cambiar los valores es tan importante como cambiar los procesos.

Cambio de los gerentes: de supervisores a entrenadores

Los equipos de procesos necesitan entrenadores que los puedan asesorar, no jefes.

Los jefes tradicionales diseñan el trabajo y lo asignan, controlan y verifican por lo que en un proceso rediseñado tienen poco que hacer.

Al rediseñar procesos los gerentes tienen que convertirse en asesores que puedan suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional de un individuo a largo plazo.

Cambios en las estructuras organizacionales: de jerárquicas a planas

La estructura organizacional tradicionalmente crea las líneas de comunicación dentro de la empresa y establece la jerarquía de toma de decisiones; pero con la reingeniería el trabajo se organiza en torno a los procesos y a los equipos que los ejecutan, por lo tanto el control está en manos de las personas que ejecutan el proceso, que son iguales unas a otras, operan con gran autonomía y son apoyadas por pocos gerentes.

Cambio de los ejecutivos: de anotadores de tantos a líderes

Uno de los cambios notables al rediseñar los procesos es el acercamiento de los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. Es así que los ejecutivos se transforman en líderes que estén en capacidad de influir y reforzar los valores y creencias de los empleados mediante palabras y hechos.

1.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA MODELAR LOS NEGOCIOS.

Para modelar los negocios en primera instancia es necesario conocer qué es un modelo de procesos de negocios.

Un modelo de procesos de negocios "...es una descripción gráfica de la estructura y actividades de la operación que muestra las relaciones entre las etapas de trabajo y su secuencia...", estas representaciones reflejan el flujo de trabajo".²

Para modelar una operación existe una gran variedad de herramientas, las mismas que pueden diferir de acuerdo al criterio de cada persona.

Para representar los procesos de negocios se utilizan ciertas herramientas cuyo propósito es describir las etapas de flujo y de trabajo.

Las técnicas más empleadas son:

1.4.1 Diagrama de flujo

Representa gráficamente la secuencia de las etapas en una tarea o actividad.

Este flujo se describe con símbolos diferentes, guardando coherencia con los símbolos utilizados en etapas anteriores o posteriores.

1.4.2 Diagrama de árbol

En el diagrama de árbol, las desviaciones se presentan como ramas que salen del tronco de un árbol continuando así hasta llegar al nivel deseado de detalles; es así que una operación se puede dividir las veces necesarias hasta que todas las tareas sean identificadas.

1.4.3 Diagrama Warnier-Orr

Consiste en cuadros de descomposición que muestran en forma específica la estructura jerárquica de las funciones o los sistemas de negocios. Difieren de los diagramas de árbol por su presentación horizontal.

² MORRIS Daniel; Reingeniería Cómo aplicarla con éxito en los negocios; Mc Graw Hill; Colombia 1994; Pág. 112

1.4.4 Diagramas de transición de estado

Muestra los procesos como una red de estados diferentes, es así que los estados deben definirse para cada estación en un proceso, pudiendo ser activo y esperar. Estos diagramas resultan más útiles cuando los procesos son altamente automatizados, debido a que no son fáciles de entender son muy deficientes.

1.4.5 Diagramas espina de pescado

Estos utilizan una línea central de proceso al igual que los diagramas de árbol, presenta una secuencia a nivel general mostrando solamente las relaciones básicas y los componentes de las actividades.

1.4.6 Diagramas de jerarquía

Este tipo de diagramas dividen las acciones en niveles de detalles más bajos, no es muy conveniente ya que no muestra el flujo, solo permite la apreciación de las ramificaciones, como ejemplo se puede citar a un organigrama estándar.

1.4.7 Modelos sinápticos

Representan a la actividad como una red, en donde los procesos se consideran caminos.

1.4.8 Modelos de red

Estos modelos empiezan con un punto de partida para posteriormente mostrar cada etapa sucesiva. Una aplicación de este modelo es un diagrama Pert.

1.4.9 Modelos de simulación computarizada

Los modelos de simulación reproducen en forma artificial el comportamiento de un proceso real, por lo general se trata de programas de computador utilizados para mostrar los cambios en un proceso cuando se alteran sus principales variables.

1.4.10 Modelos matemáticos

Se les conoce como soluciones matemáticas que se aplican en ciertos problemas de negocios, el de mayor utilidad es el de programación lineal.

1.4.11 Modelos de acción del flujo de trabajo

Estudios recientes tratan de desarrollar un nuevo lenguaje para representar los procesos de negocios por medio de una tecnología de administración del flujo de trabajo, estas investigaciones sostienen que las interacciones entre los miembros de un grupo de trabajo están definidas y apoyadas por medio de la automatización.

1.4.12 Diagramas de la actividad de negocios RSD (BAM)

Son diagramas de flujo que identifican las actividades a realizar y representan el flujo de trabajo y la relación entre éstas, incluye los comentarios referentes a las reglas y lógica de las actividades.

1.4.13 Diagramas de relación RSD

Se utilizan para representar la forma como se realiza el trabajo, muestra la interacción entre la actividad de una persona y los sistemas u operaciones que apoyan la actividad, utilizan técnicas de diagramación de flujo con el propósito de mostrar el flujo en la interacción persona-sistemas de apoyo.

1.4.14 Diagrama del proceso de la operación (DPO) o cursograma sinóptico del proceso

Utiliza los criterios de la ASME "*American Society of Mechanical Engineers*" para operación e inspección y sus respectivos símbolos, para mostrar la secuencia de fabricación de un producto o generación de un servicio. Está formado por un grupo de columnas que detalla la materia prima a utilizarse; la materia prima básica se le ubica en la columna derecha y en cada columna se ubican las operaciones e inspecciones según su orden, unidas por una línea vertical. Las materias primas que no sufren cambio significativo se unen al proceso con una flecha horizontal que llega directamente al punto en el que intervienen. A más de los símbolos debe constar una descripción de cada operación e inspección. Finalmente se enumeran sucesivamente las

actividades.

1.4.15 Diagrama del proceso del recorrido (DPR) o cursograma analítico

Proporciona un grado de detalle mayor que el DPO, ya que utiliza los cinco símbolos de la ASME. Indica lo que hace la persona que trabaja, los cambios que ocurren en los materiales que intervienen y el cómo se emplean los equipos o maquinarias.

El DPR puede realizarse para todo el proceso requerido para obtener un producto o para cada actividad identificada en el DPO.

Simbología a utilizarse

Según la ASME, los diagramas se construyen con las siguientes actividades elementales:

“Operación: Se la simboliza con un círculo pequeño que puede tener un número inscrito, y se la define como la actividad que tiene por finalidad el cambio intencional de cualquiera de las propiedades físicas o químicas de un recurso, incluyendo las tareas de oficina, como la hechura de un informe, la preparación de un plan de trabajo, etc. Esta actividad consume tiempo y precisa, a su vez, de recursos.

Inspección: Es la actividad mediante la cual se constata o verifica el cumplimiento de una especificación de calidad o cantidad en un producto o en un proceso. La inspección, por tanto, está vinculada con un proceso de toma de decisiones. Su símbolo es un cuadrado.

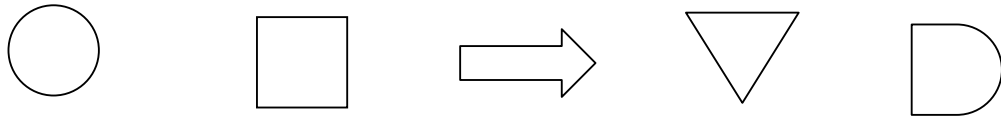
Transporte: En su sentido literal, un transporte ocurre cuando un recurso o producto, en cualquiera de sus fases de transformación, se desplaza de un lugar a otro. Excepto cuando el traslado tiene lugar al interior de otra actividad. Se lo representa con una flecha estilizada.

Almacenaje: Tiene lugar cuando se tiene que cumplir con una disposición que obliga a inmovilizar un objeto, brindándole la protección adecuada,

debiendo esperar la orden de persona autorizada para volver a movilizarlo. Su representación gráfica es un triángulo equilátero con un vértice hacia abajo.

Demora: Esta actividad no deseada sucede cuando circunstancias fuera del control pertinente impiden que se lleve a cabo otra actividad programada dentro del proceso correspondiente. La imagen de una demora es una D mayúscula algo exagerada.

A veces estas actividades ocurren de manera simultánea por lo que, en la representación del modelo diagramático del proceso, sus símbolos deben combinarse”.³



OPERACIÓN INSPECCIÓN TRANSPORTE ALMACENAJE DEMORA

1.4.16. Diagrama de actividades múltiples

Es un gráfico que muestra en una escala de tiempo común la ejecución de dos o más actividades a la vez, pueden ser actividades realizadas por operarios, personas, máquinas o materiales.

Este gráfico permite determinar la duración de un ciclo de trabajo, la productividad, etc.

Para representarlo se utiliza una columna para cada elemento simbolizando las actividades de la siguiente manera: para indicar una acción productiva se utiliza un trazo vertical continuo, para una situación de espera un trazo vertical discontinuo y para tiempo ocioso un espacio en blanco. La longitud de cada uno de estos trazos depende del tiempo que emplean, además debe constar una breve descripción del trabajo junto a estos trazos.

³ Paredes R. Jorge, La Ingeniería de Procesos, Textuda en la página web de la Universidad del Azuay, Pág. 62.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES ACTUALES

2.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO

2.1.1. Aspectos Generales

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura” es una empresa que está funcionando cincuenta y cinco años en el País, actualmente está formada por 77 socios, los mismos que aportan vehículos importados con carrocería de la mejor calidad.

Los servicios que la Cooperativa presta son el transporte de pasajeros, correo y todo tipo de encomiendas. Flota Imbabura procura siempre prestar servicios de calidad, por lo que sobresale frente a sus similares.

Flota Imbabura presta sus servicios en las ciudades de Tulcán, Quito, Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo de los Colorados, Portoviejo, Manta y su matriz en la ciudad de Ibarra.

El estudio presentado a continuación se realiza en las oficinas de la cooperativa ubicada en la ciudad de Cuenca.

2.1.2. Lugares de atención

Actualmente la sede de la cooperativa en Cuenca presta sus servicios a la ciudadanía, contando con dos oficinas de atención al público.

La oficina principal se encuentra ubicada en la calle Gran Colombia 1-42, en ésta se realiza únicamente la recepción y entrega de encomiendas.

La venta de boletos se realiza en la oficina ubicada en el Terminal Terrestre de la Ciudad, en esta oficina se efectúa la recepción de un pequeño porcentaje de encomiendas.

2.1.3. Horarios

Los horarios de atención al cliente son:

Oficina Gran Colombia

Lunes a Viernes de 08h00 a 20h00.

Sábados de 08h00 a 14h00.

Oficina Terminal Terrestre

Lunes a Domingo de 06h00 a 23h30.

2.1.4. Recursos humanos

El personal que labora en la Cooperativa está integrado por ocho personas, las mismas que desempeñan las siguientes funciones:

Tabla 1. Nómina de empleados

NOMBRE	FUNCIÓN
Abdón Peñafiel	Jefe de Oficina
Katty Córdoba	Entrega y recepción de encomiendas
Janeth Machuca	Entrega y recepción de encomiendas
Alfonso Gómez	Bodeguero
Zaida Jaya	Venta de boletos/encomiendas en el Terminal Terrestre
Diego Mancheno	Venta de boletos/encomiendas en el Terminal Terrestre
Alfonso Haro	Bodeguero en el Terminal Terrestre
Segundo Maya	Revisor de buses

Dentro de la Cooperativa el personal labora en turnos rotativos; en la oficina principal se labora de 08h00 a 14h00 y de 14h00 a 20h00 y en el Terminal Terrestre las actividades se realizan desde las 06h00 a 15h30 y de 15h30 a 23h30.

2.1.5. Turnos de salida

Flota Imbabura pone a disposición de la ciudadanía diferentes turnos de salida de buses que transportan pasajeros y encomiendas. Estos se realizan durante la jornada diaria y son:

- 06h40
- 17h30
- 19h30
- 20h30
- 21h00
- 21h15
- 21h45
- 22h40
- 23h00
- 23h30

2.1.6. Destinos

Desde la ciudad de Cuenca los buses transportan pasajeros y encomiendas a ciudades como: Ambato, Quito, Otavalo, Atuntaqui, Ibarra y Tulcán.

2.1.7. Políticas⁴

En el servicio de encomiendas la Cooperativa ha establecido algunas políticas que permiten llevarlo a cabo, éstas son:

- Está prohibido enviar joyas y dinero.
- Las encomiendas pueden enviarse con o sin valor declarado.
- Al enviar con valor declarado el costo del envío es el 5% del valor que se declare.
- En caso de pérdida de una encomienda con valor declarado se reembolsa el 100% del valor.
- En caso de pérdida de una encomienda sin valor declarado se reembolsa el 1000% del valor que se cancela por el envío.
- La empresa responde 24 horas por productos perecederos.
- Las encomiendas que no son retiradas durante un tiempo de 3 meses son rematadas.
- Cada turno de salida tiene un límite de cincuenta dólares en encomiendas.

⁴ Información proporcionada por la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”

2.1.8. Análisis de los usuarios del servicio de encomiendas

La ciudadanía cuencana, en su gran mayoría las empresas, así como también el público en general constantemente utiliza el transporte terrestre para trasladar encomiendas de un lugar a otro.

Los usuarios generalmente prefieren empresas reconocidas de tal forma que aseguren el traslado de la encomienda, es así que la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura” busca este reconocimiento procurando prestar siempre servicios de calidad.

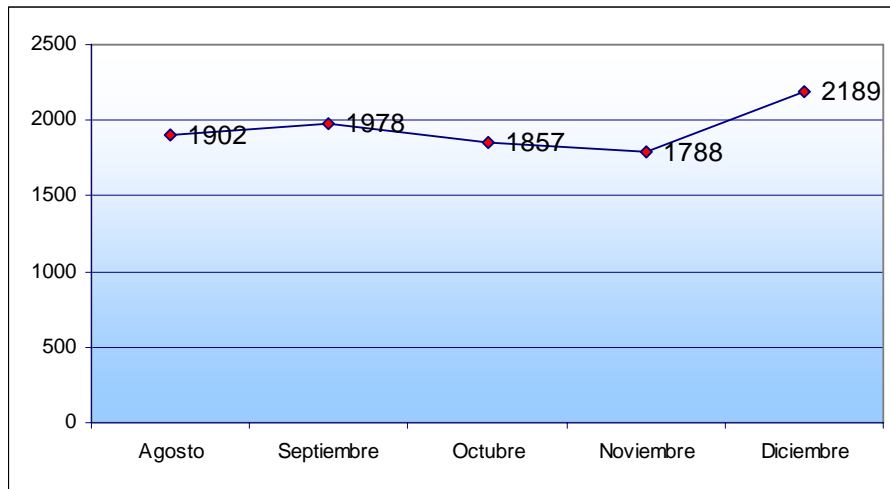
Actualmente la Cooperativa posee una nómina aproximada de dos mil clientes al mes, de los cuales cuatrocientos sesenta y cinco son clientes corporativos.⁵

A continuación se realiza un análisis de la actividad del servicio de encomiendas en la Cooperativa “Flota Imbabura” en la ciudad de Cuenca desde Agosto del 2005 a Diciembre del 2005, esto es para conocer como varía y evoluciona el servicio a través del tiempo.

Este análisis toma como base el registro de clientes que han utilizado el servicio durante el período de tiempo antes señalado.

⁵ Datos proporcionados por la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”

Fig. 2-1. Variación de clientes en el servicio de encomiendas desde Agosto/2005 a Diciembre/2005



Fuente: Tornaguías 01/08/2005 – 30/12/2005. Flota Imbabura.

Elaborado por: Paola Cañar y Gladys Morán.

Como se observa en la figura 2-1 desde agosto a noviembre el número de clientes no varía significativamente, presentándose un notable incremento en el mes de diciembre.

Por el análisis precedente y por información proporcionada por el Jefe de Oficina de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura” se determina que la actividad del servicio de encomiendas es estacional, ya que varía de acuerdo a la época del año.

2.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO DEL SERVICIO DE ENCOMIENDAS

Al ser la oficina principal el centro donde se realiza la recepción de la mayor parte de las encomiendas y la entrega de las mismas, el proceso de este servicio es analizado únicamente en este lugar. Para este fin es necesario conocer algunos de los aspectos básicos que permiten llevar a cabo este proceso.

2.2.1. Documentos utilizados

Los principales documentos utilizados durante el proceso en el servicio de encomiendas son:

Guía (Factura). Consta de: fecha de envío, nombre de remitente, nombre de destinatario, clase de paquete (sobre, paquete manila, cartón o bulto), lugar de destino y costo. Anexo 1.

Tornaguía. Es la lista de todas las guías, en ella consta: fecha, ciudad de procedencia, ciudad de destino, nombre de propietario del bus, número de bus que lleva la carga, hora de salida, nombre de quien despacha, número de tornaguía, el contenido de las encomiendas, remitente, destinatario y valor de cada guía con su número correspondiente. Anexo 2.

2.2.2. Requisitos para el envío de una encomienda

Al enviar una encomienda se le entrega al cliente remitente una guía (factura) para la que se solicita:

- Nombre del destinatario
- Nombre del remitente
- Lugar de destino

2.2.3. Requisitos para el retiro de una encomienda

Para retirar una encomienda el cliente destinatario debe acercarse a las oficinas de la cooperativa portando su cédula de identidad, a más debe conocer el número de guía entregado al cliente remitente y la fecha de envío de la encomienda.

2.2.4. Condiciones actuales

Para conocer la situación actual del servicio de encomiendas es necesario realizar un análisis a la infraestructura, al equipo y sistema de cómputo, proceso del servicio y cliente externo e interno.

2.2.4.1. Infraestructura (bodega y oficina)

Actualmente el espacio físico destinado a la prestación del servicio de encomiendas cuenta con una oficina y una bodega. En la oficina se realiza la recepción y entrega de las encomiendas, mientras que en la bodega se almacenan las mismas; dentro de este espacio las encomiendas están divididas en dos grupos, las que se reciben y las que se entregan que carecen de una clasificación en orden alfabético o de acuerdo a la clase y características de las encomiendas.

Fotografía 1. Condición actual de la bodega en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura” en la ciudad de Cuenca. Encomiendas recibidas.



Fotografía 2. Condición actual de la bodega en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura” en la ciudad de Cuenca. Encomiendas a entregar.



2.2.4.2. Equipo y sistema de cómputo

La oficina de la cooperativa cuenta con un equipo de computación con impresora; el sistema de cómputo utilizado permite llevar registros únicamente de las encomiendas que se envían y elaborar las tornaguías.

2.2.4.3. Proceso del servicio

Para describir las etapas del flujo y del trabajo es necesario utilizar algunos diagramas que reflejen el proceso.

Para representar el proceso en el servicio de encomiendas se utiliza: El Diagrama del Proceso de la Operación o más conocido como DPO y el Diagrama de Actividad Múltiple o DAM.

Diagrama del proceso de operación (DPO)

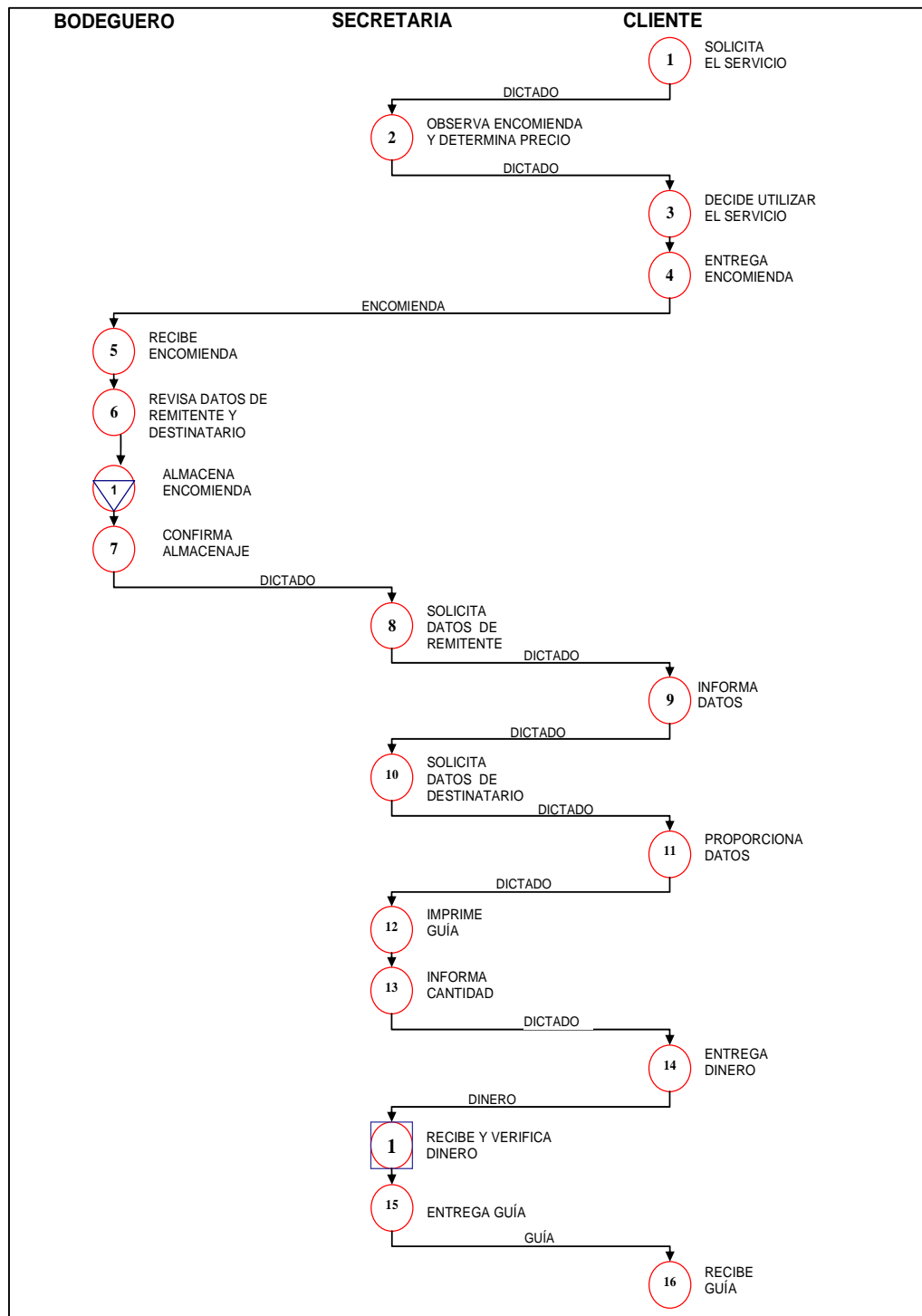
Para su elaboración se colocan tantas columnas como personas que intervengan en el proceso; se utiliza la simbología mencionada en el “Capítulo 1” para representar las diversas actividades ejecutadas por el personal que interviene en éste.

Para analizar en forma detallada el proceso actual del servicio se realizan DPOs que permiten examinar profundamente cada una de las partes integrantes del proceso.

Los DPOs graficados representan las siguientes actividades:

- Recepción
- Embarque
- Desembarque
- Entrega

Fig. 2-2. Diagrama del Proceso de la Operación (DPO) Actual. Recepción de Encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”.

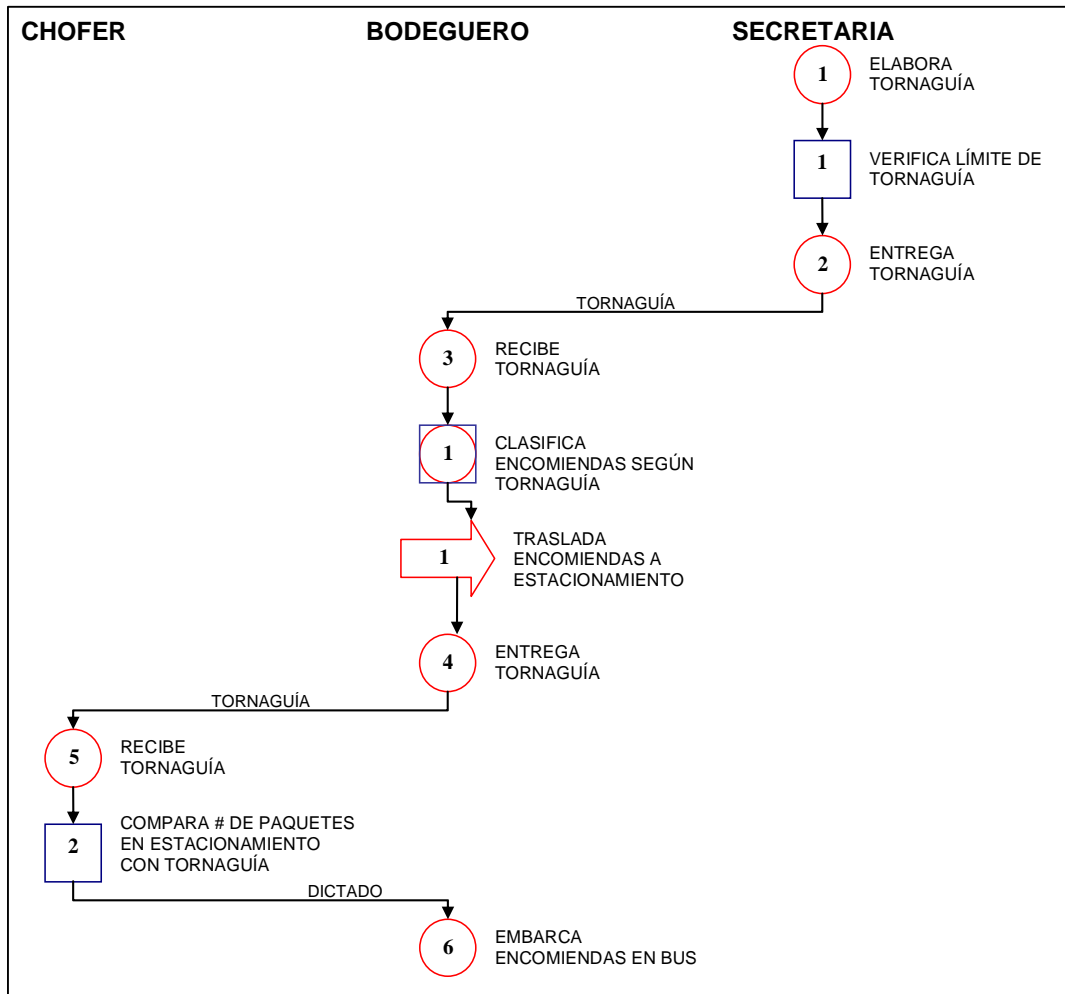


En la recepción de las encomiendas interviene el cliente, la secretaria y el bodeguero.

El proceso se realiza de la siguiente manera:

El cliente solicita el servicio, luego la secretaria observa la encomienda y determina el precio; posteriormente el cliente decide utilizar el servicio y entrega la encomienda al bodeguero, éste la recibe y procede a revisar que se encuentren los datos del remitente y destinatario en la encomienda, para luego almacenarla, confirma el almacenaje e inmediatamente la secretaria solicita datos del remitente y destinatario al cliente y éste al proporcionarlos se procede a imprimir la guía; informa cantidad a abonar para que el cliente entregue el dinero; la secretaria recibe y verifica el dinero para luego despachar al cliente entregando la guía.

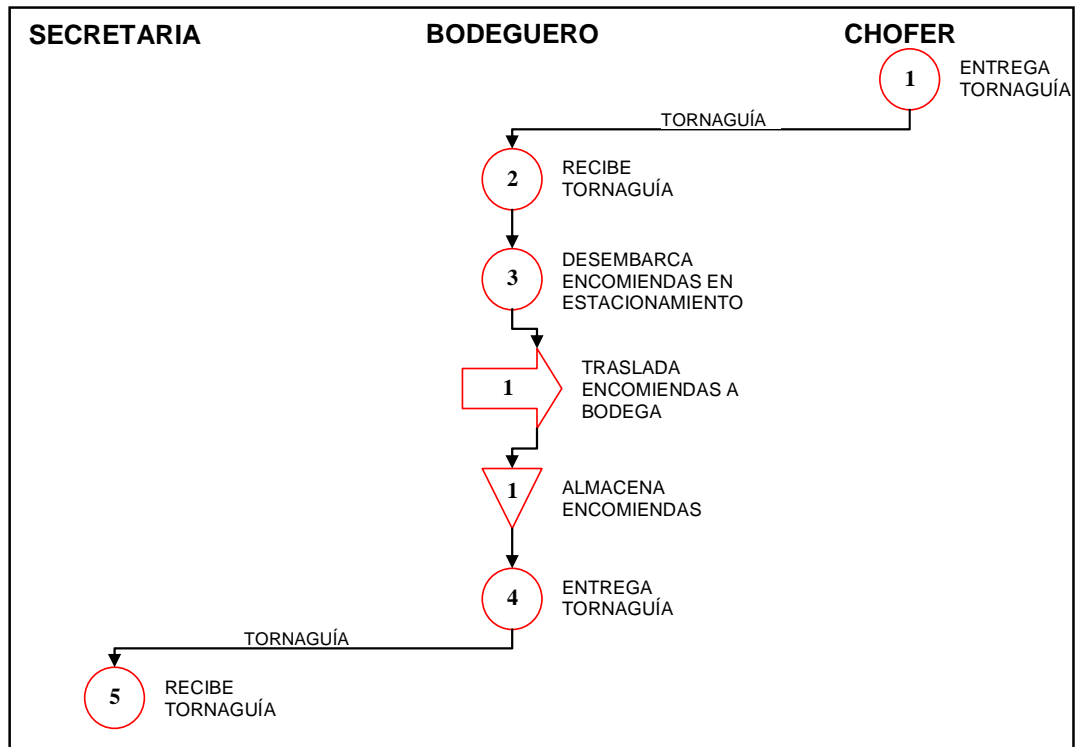
Fig. 2-3. Diagrama del Proceso de la Operación (DPO) Actual. Embarque de encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”.



Para el embarque de las encomiendas interviene la secretaria, el bodeguero y el chofer.

El proceso se inicia cuando la secretaria elabora la tornaguía, verificando el límite de ésta para posteriormente entregarla al bodeguero. Este al recibirla procede a clasificar las encomiendas acorde a la tornaguía y las traslada al estacionamiento; luego entrega la tornaguía al chofer, quien las recibe y compara el número de paquetes en estacionamiento con la tornaguía, procediendo el bodeguero a embarcar las encomiendas en el bus.

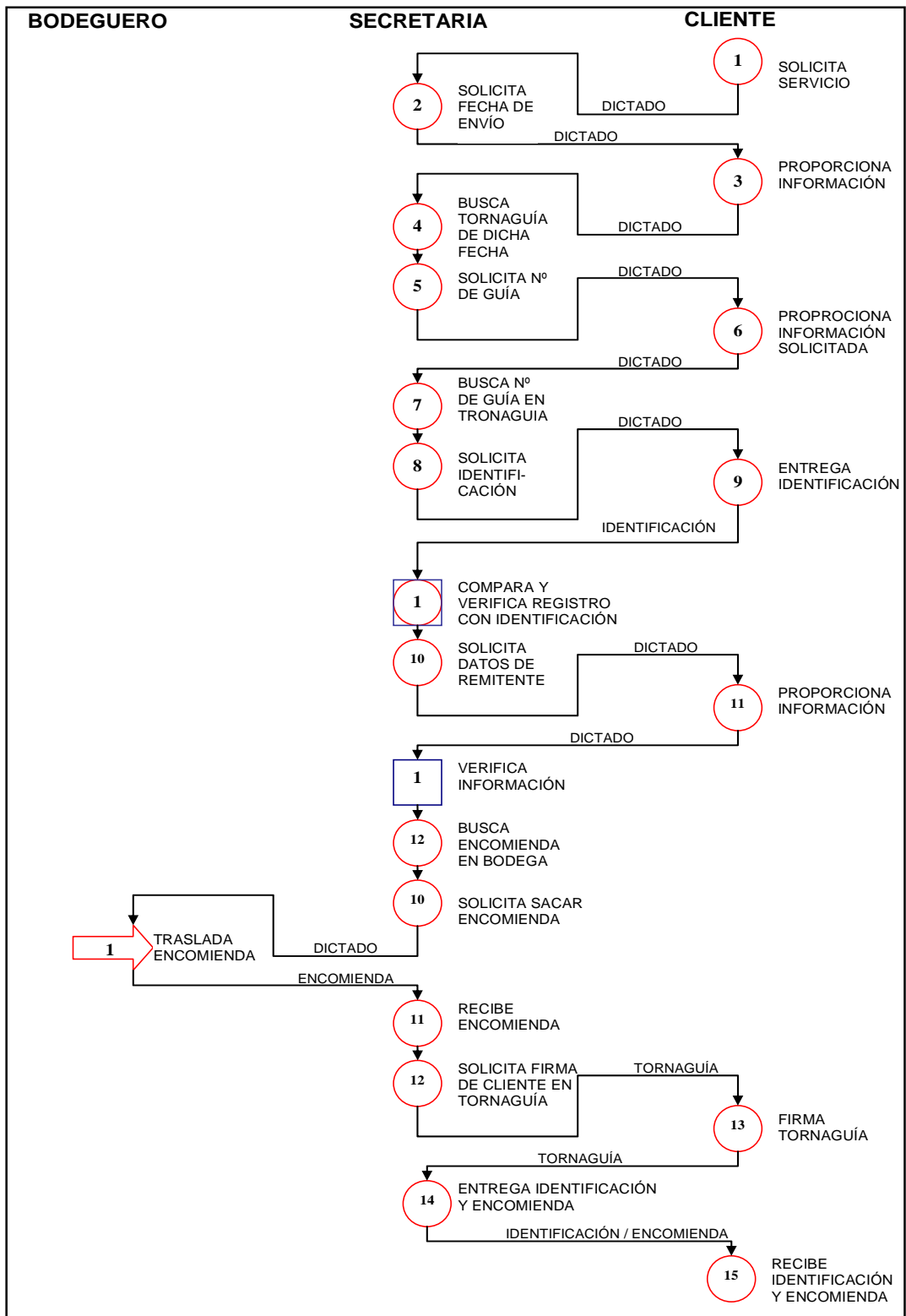
Fig. 2-4. Diagrama del Proceso de la Operación (DPO) Actual. Desembarque de encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”.



En el desembarque de las encomiendas interviene el chofer, el bodeguero y la secretaria.

El chofer entrega la tornaguía al bodeguero quien al recibirla desembarca las encomiendas en el estacionamiento para su posterior traslado a la bodega, en donde las almacena, luego entrega la tornaguía a la secretaria, culminando con el proceso.

Fig. 2-5. Diagrama del Proceso de la Operación (DPO) Actual. Entrega de Encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”.



En la entrega de encomiendas interviene el cliente, la secretaria y el bodeguero.

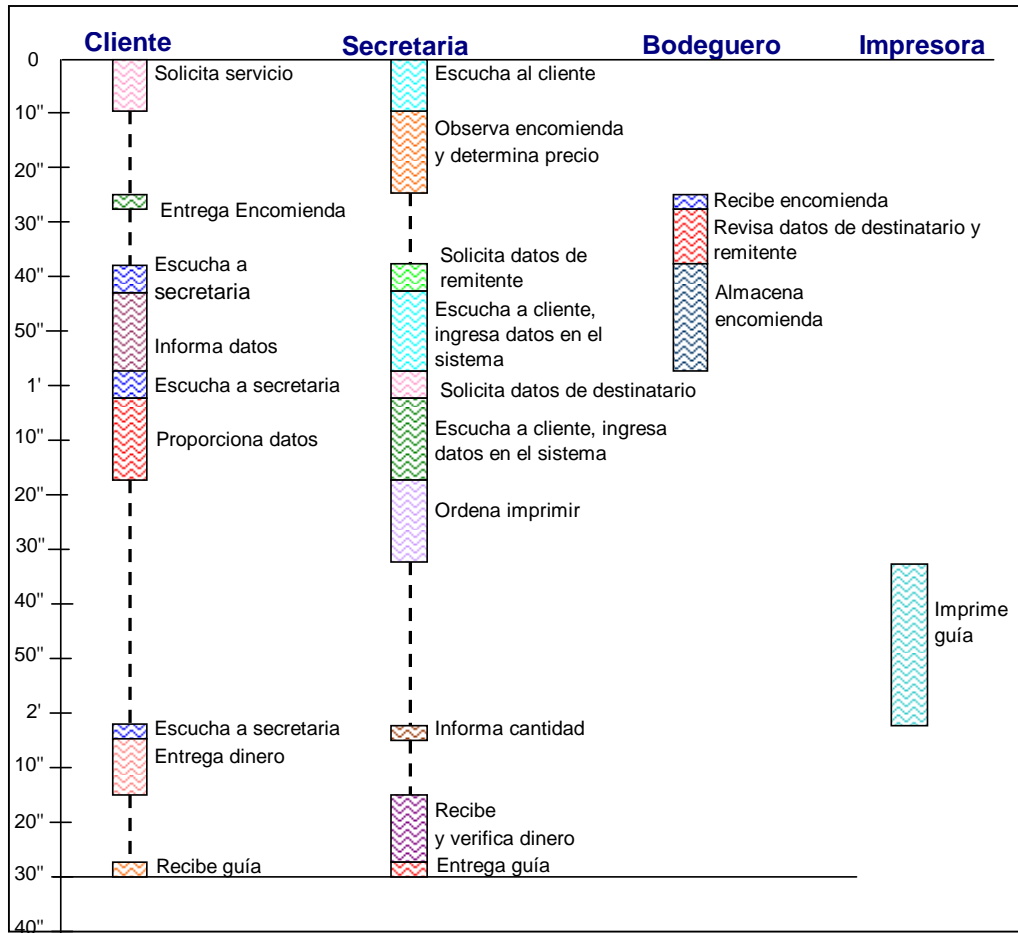
Una vez que el cliente requiere el servicio, la secretaria solicita la fecha en la que ha sido enviada la encomienda, el cliente proporciona dicha información y la secretaria procede a buscar la tornaguía de esa fecha; posteriormente la secretaria solicita el número de guía, procediendo el cliente a dar la información solicitada; a continuación la secretaria busca el número de guía en la tornaguía correspondiente y pide la identificación al cliente; cuando el cliente entrega su identificación, la secretaria compara el registro con ésta; solicitando a continuación el nombre del remitente, al ser proporcionada esta información la secretaria la verifica y procede a buscar la encomienda en bodega; solicita al bodeguero sacar la encomienda de bodega; seguidamente éste traslada y entrega la encomienda a la secretaria, quien la recibe y solicita la firma del cliente en la tornaguía, una vez firmada ésta la secretaria entrega la encomienda junto con la identificación del cliente.

Diagrama de Actividad Múltiple (DAM)

Permite graficar a través de escalas de tiempo actividades que se realizan en forma simultánea y determinar el tiempo requerido para su ejecución.

A continuación se muestran los diagramas de actividad múltiple para la recepción y entrega de encomiendas, puesto que son las actividades centrales en el servicio, ya que en éstas interviene el cliente y resulta necesario conocer el cómo se realizan y el tiempo que se requiere.

Fig. 2-6. Diagrama de Actividad Múltiple (DAM) Actual. Recepción de encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”.



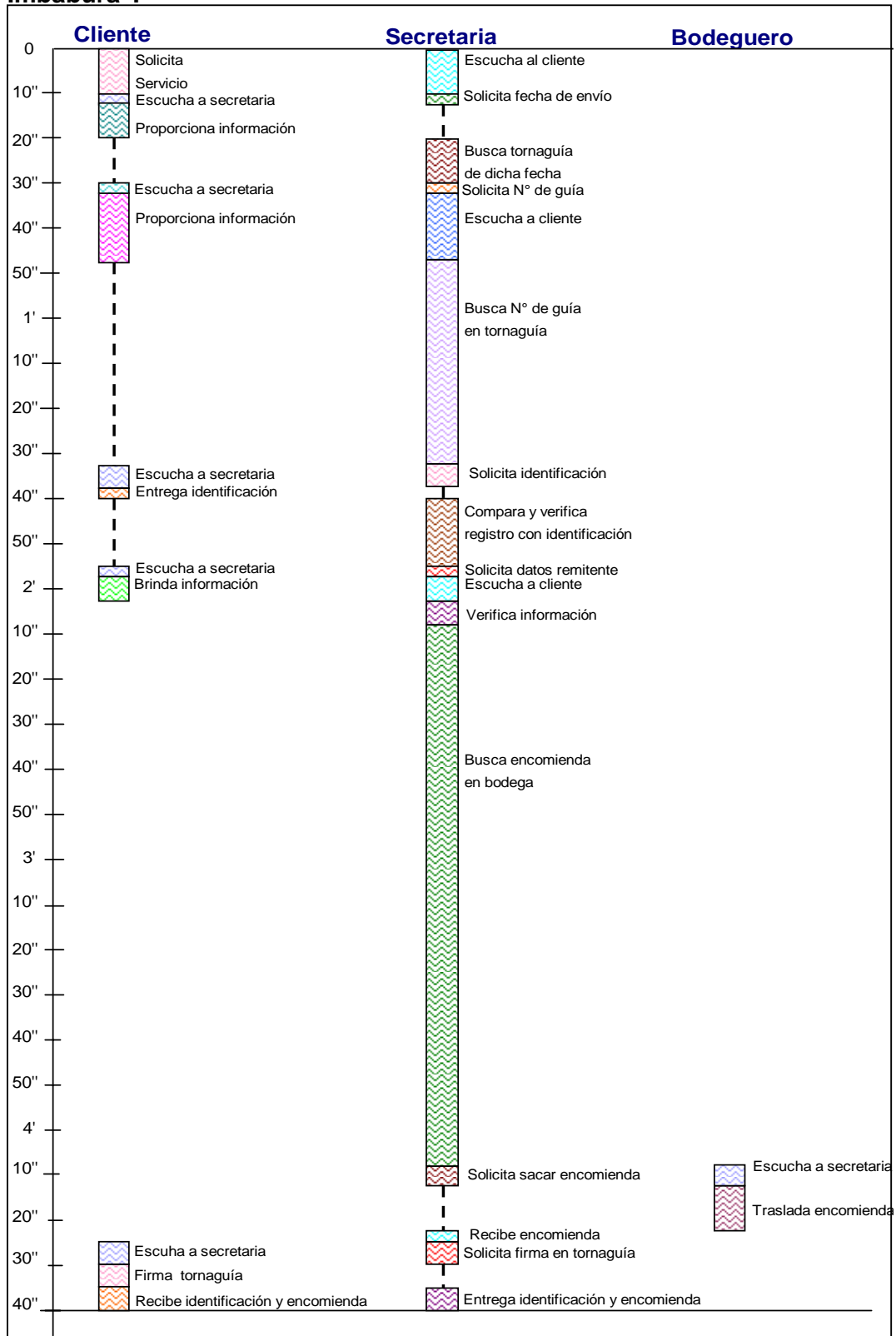
Como se observa el cliente solicita el servicio, inmediatamente la secretaria observa la encomienda y determina el precio; el cliente entrega la encomienda al bodeguero y a la vez éste la recibe y procede a revisar que se encuentren los datos del remitente y destinatario en la encomienda; el bodeguero la almacena, entretanto la secretaria solicita al cliente los datos del remitente; mientras éste los proporciona la secretaria los ingresa en el sistema; la secretaria solicita los datos del destinatario y al mismo tiempo que el cliente proporciona tal información la secretaria los ingresa en el sistema; posteriormente la secretaria imprime la guía y luego informa la cantidad a abonar para que el cliente entregue el dinero; la secretaria recibe y verifica el dinero para luego despachar al cliente entregando la guía.

Para la ejecución de este proceso se requiere de un tiempo de dos minutos treinta segundos; distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2. Duración de las actividades del proceso actual de recepción

ACTIVIDAD	DURACIÓN
Solicita servicio	10''
Observa encomienda y determina precio	15''
Entrega encomienda	2.5''
Recibe encomienda	2.5''
Revisa datos destinatario y remitente	10''
Almacena encomienda	20''
Solicita datos de remitente	5''
Informa datos	15''
Solicita datos de destinatario	5''
Proporciona datos	15''
Ordena imprimir	15''
Imprime guía	30''
Informa cantidad	2.5''
Entrega dinero	10''
Recibe y verifica dinero	12.5''
Entrega guía	2.5''
Recibe guía	2.5''

Fig. 2-7. Diagrama de Actividad Múltiple (DAM) Actual. Entrega de encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”.



En la entrega de encomiendas el cliente requiere el servicio, luego la secretaria solicita la fecha en la que ha sido enviada la encomienda; proporcionando el cliente esta información, con la que la secretaria busca la tornaguía de esa fecha; posteriormente solicita el número de guía, una vez que lo conoce busca este número en la tornaguía, solicitando a continuación la identificación al cliente, para compararla con el registro ; luego solicita el nombre del remitente, al ser proporcionada esta información la secretaria la verifica y procede a buscar la encomienda en bodega; seguidamente solicita al bodeguero sacar la encomienda de bodega y éste la traslada y entrega la encomienda, la secretaria la recibe y solicita la firma del cliente en la tornaguía, una vez firmada ésta, la secretaria entrega la encomienda junto con la identificación del cliente.

Por lo tanto el tiempo requerido para la ejecución de este proceso es de cuatro minutos cuarenta segundos, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3. Duración de las actividades del proceso actual de entrega

ACTIVIDAD	DURACIÓN
Solicita servicio	10"
Solicita fecha de envío	2.5"
Proporciona información	7.5"
Busca tornaguía de dicha fecha	10"
Solicita número de guía	2.5"
Proporciona información	15"
Busca número de guía en tornaguía	45"
Solicita identificación	5"
Entrega identificación	2.5"
Compara y verifica registro con identificación	15"
Solicita datos de remitente	2.5"
Brinda información	5"
Verifica información	5"
Busca encomienda en bodega	2'
Solicita sacar encomienda	5"
Traslada encomienda	10"
Recibe encomienda	2.5"
Solicita firma en tornaguía	5"
Firma tornaguía	5"
Entrega identificación y encomienda	5"
Recibe identificación y encomienda	5"

2.2.4.4. Clientes externos

El cliente externo es la parte más importante que interviene en el proceso por lo que es crucial conocer el nivel de satisfacción que tiene éste al momento de recibir el servicio y las expectativas del mismo.

Para conocer este nivel de satisfacción y expectativas, es necesario realizar una encuesta, para la cual se ha tomado como información base el número de clientes mensuales que posee la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”.

La Cooperativa posee dos mil clientes mensuales de los cuales 465, es decir el 23%, son corporativos.

Para efectuar las encuestas se ha obtenido una muestra de los dos mil clientes mensuales, obteniéndose un resultado de trescientas veinte y dos encuestas a realizar.

Esta muestra se ha segmentado considerando dos criterios: los clientes corporativos y los clientes individuales.

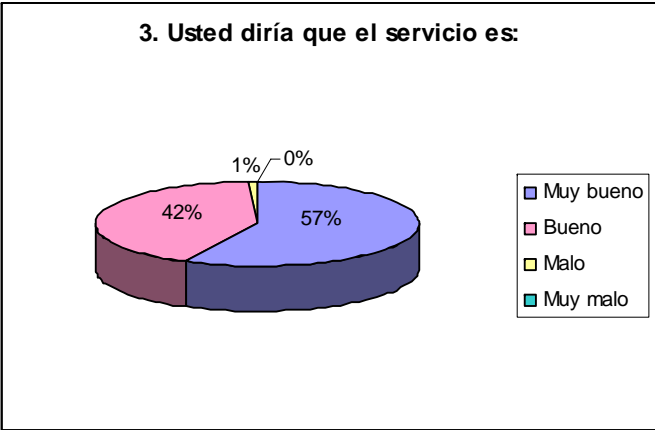
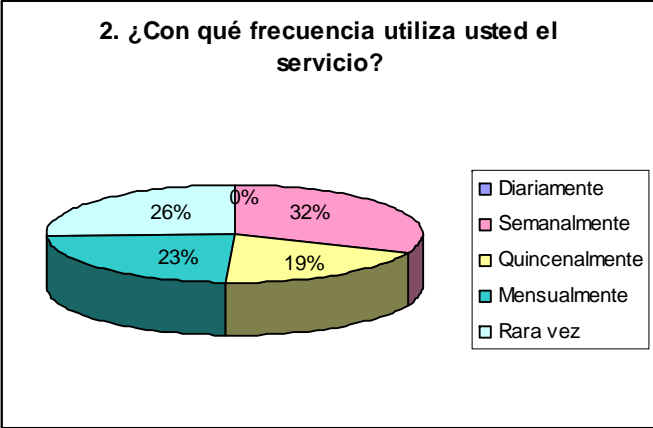
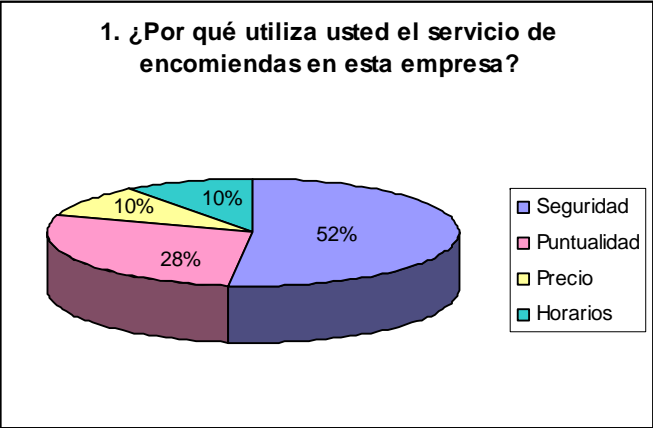
Al representar los clientes corporativos el 23% del total de clientes mensuales, se aplica este porcentaje al número de encuestas a realizar, obteniéndose así setenta y cuatro encuestas.

Los clientes individuales se han segmentado también de acuerdo a los turnos de trabajo en la Cooperativa, es así que de las doscientas cuarenta y ocho encuestas restantes, el 50% se ha efectuado en el turno de las 08h00 a 14h00 y el otro 50% en el turno de 14h00 a 20h00.

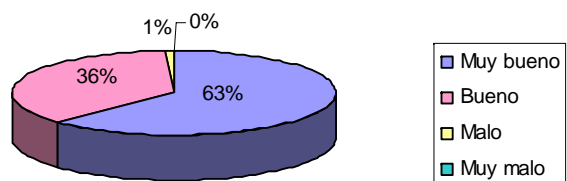
Para la elaboración de la ficha de encuesta se han considerando criterios metodológicos aceptados. Anexo 3

Encuestas individuales (Turno 08h00 a 14h00)

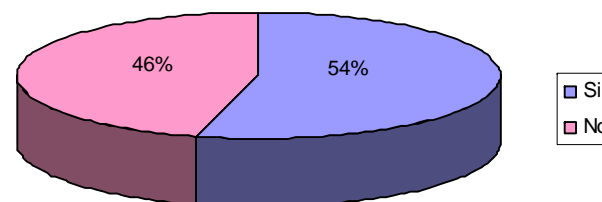
A continuación se muestran los resultados de las encuestas realizadas en el turno de 08h00 a 14h00.



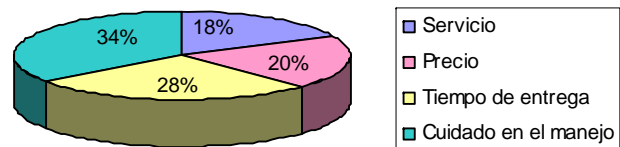
4. El trato del personal al prestar el servicio es:



5. ¿Ha tenido usted algún inconveniente al momento de enviar o recibir una encomienda?



6. En caso de haber tenido inconvenientes, ¿En cuál de los siguientes aspectos se han presentado?



En base a las encuestas se puede indicar que durante el turno de 08h00 a 14h00, los clientes utilizan el servicio principalmente por seguridad, que representa el 52%, seguido de la puntualidad con un 28% y posteriormente se encuentra los horarios y el precio con un 10% cada uno.

Durante este turno la mayor parte de los clientes utilizan el servicio semanalmente, ya que constituye el 32%; un 26% lo utilizan rara vez, seguido por un 23% que lo utiliza mensualmente y un 19% en forma quincenal; se observa además que este tipo de clientes no utiliza el servicio diariamente.

El servicio está catalogado como muy bueno en un 57%, como bueno en un 42% y un 1% de los clientes describen al servicio como malo.

El trato del personal al prestar el servicio en este turno está definido como muy bueno en un 63%, en un 36% como bueno y en un 1% como malo.

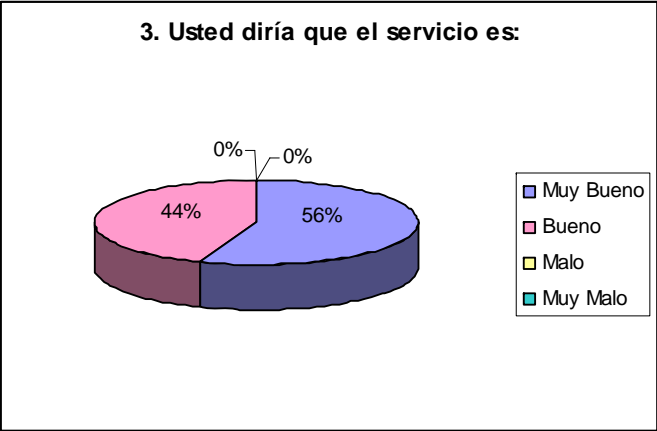
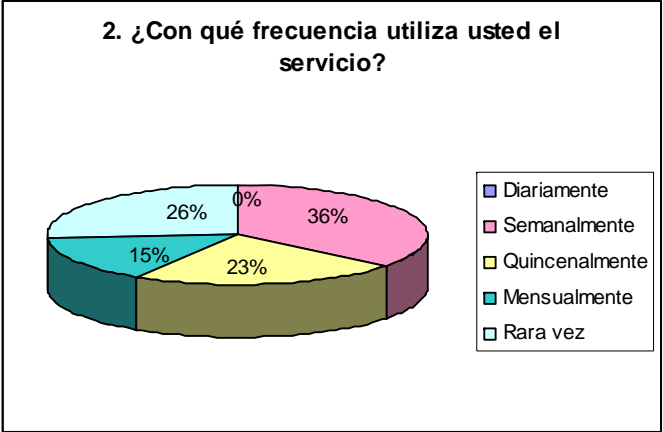
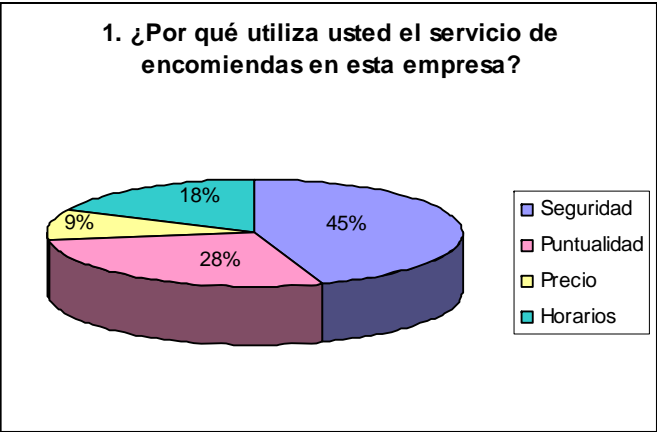
Al momento de enviar o recibir una encomienda el 54% de los clientes han tenido inconvenientes y el 46% señala lo contrario.

De los clientes que aseguran haber tenido inconvenientes el 34% es por el cuidado en el manejo de las encomiendas, el 28% es por el tiempo de entrega, el 20% por el precio y el 18% por el servicio.

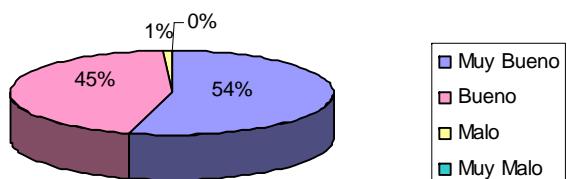
Las principales recomendaciones que los clientes proponen para mejorar el servicio es un mayor cuidado de los paquetes, fijación del precio de acuerdo al peso, mejorar los horarios de atención, ofrecer un servicio más ágil y entrega a domicilio.

Encuestas individuales (Turno 14h00 a 20h00)

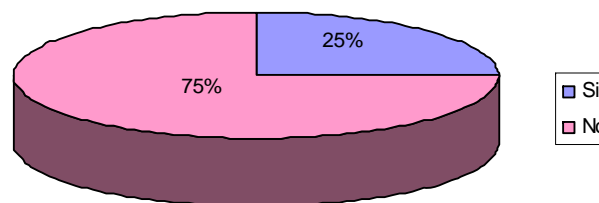
De las encuestas realizadas en el turno de 14h00 a 20h00 se ha obtenido los siguientes resultados:



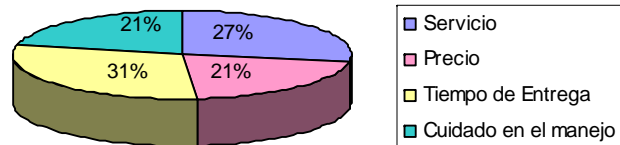
4. El trato del personal al prestar el servicio es:



5. ¿Ha tenido usted algún inconveniente al momento de enviar o recibir una encomienda?



6. En caso de haber tenido inconvenientes, ¿En cuál de los siguientes aspectos se han presentado?



Al analizar las encuestas realizadas durante este turno se puede indicar que en un 45% los clientes utilizan el servicio por seguridad, en un 28% por puntualidad, seguido de los horarios con un 18% y posteriormente se encuentra el precio con un 9%.

La gran mayoría de los clientes utilizan el servicio en forma semanal con un 36%; un 26% lo utilizan rara vez, un 23% en forma quincenal y en un 15% mensualmente; ningún cliente individual utiliza el servicio en forma diaria.

El 56% de los clientes describen al servicio como muy bueno y el 44% restante lo catalogan como bueno.

El trato del personal al prestar el servicio es muy bueno en un 54%, bueno en un 45% como bueno y malo en un 1%.

El 25% de los clientes aseguran haber tenido inconvenientes al momento de enviar o recibir una encomienda y el 75% señala lo contrario.

De los clientes que han tenido inconvenientes durante este turno el 31% es por tiempo de entrega, el 27% es por el servicio, el 21% por el precio y el 21% por cuidado en el manejo de las encomiendas.

Para mejorar el servicio las principales recomendaciones que realizan los clientes se refieren a mejorar la forma para establecer el precio, los horarios de atención, la rapidez en el despacho de las encomiendas, la colaboración en el traslado de la encomiendas hacia la oficina y hacia sus vehículos cuando se lo requiera, mejorar el trato al cliente y a más llamar a destinatario cuando llegue la encomienda.

Una vez analizadas las encuestas individuales en los dos turnos se concluye que los clientes utilizan el servicio por seguridad; la frecuencia con la que generalmente envían encomiendas es semanal o rara vez; consideran que el servicio que presta la empresa es muy bueno, al igual que el trato del personal.

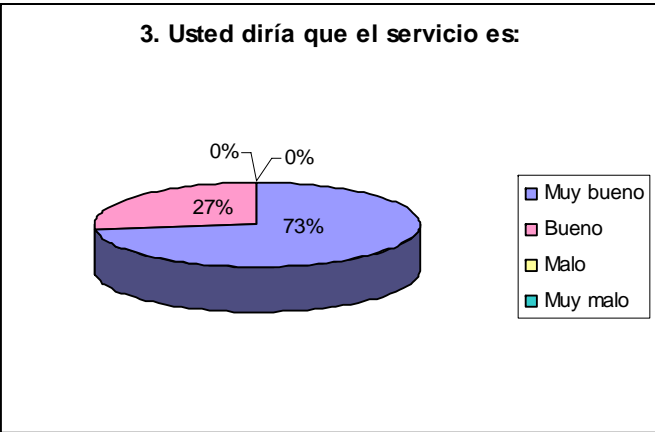
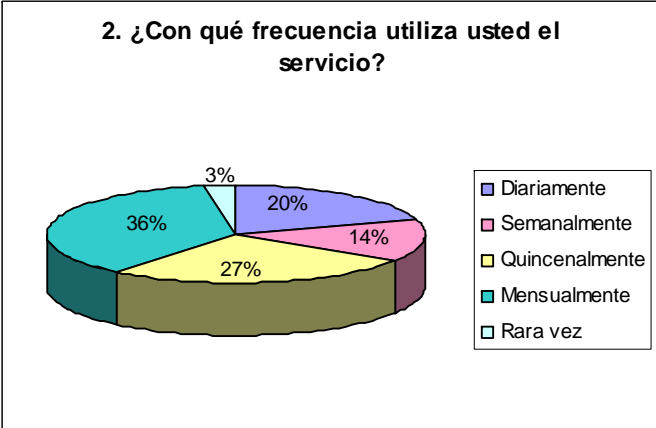
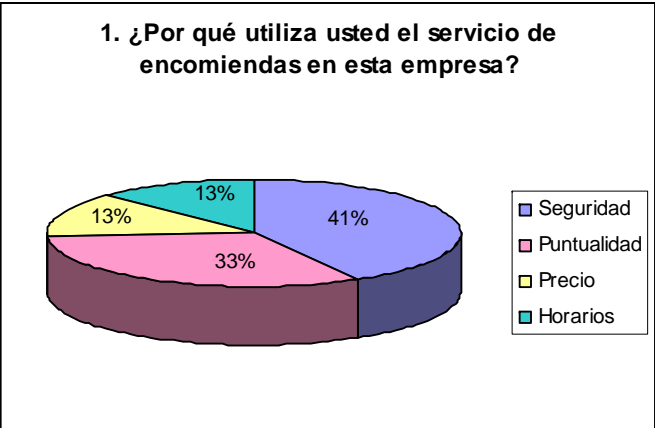
Se observa que durante el turno de 08h00 a 14h00 se presentan un mayor número de inconvenientes que en gran parte se deben al cuidado en el manejo de las encomiendas y al tiempo de entrega.

Los principales inconvenientes en el turno de 14h00 a 20h00 se dan por el tiempo de entrega y el servicio

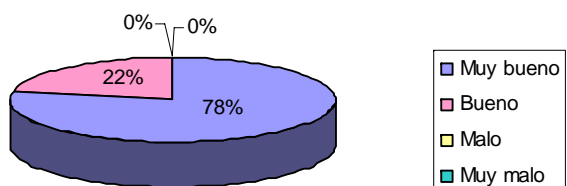
Entre las recomendaciones generales que éstos clientes brindan están: la fijación del precio de acuerdo al peso, mejorar los horarios de atención, rapidez en el despacho de las encomiendas, entrega a domicilio, colaboración en el traslado de encomiendas de vehículos a bodega y llamar al cliente destinatario cuando la encomienda se encuentre en las oficinas de la empresa.

Encuestas a clientes corporativos

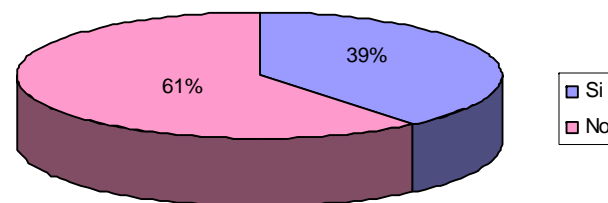
Las encuestas realizadas a los clientes corporativos muestran los siguientes resultados.



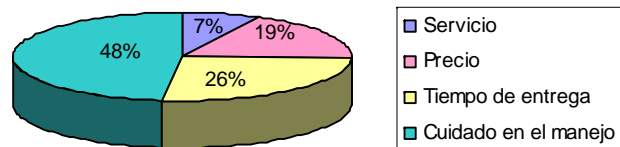
4. El trato del personal al prestar el servicio es:



5. ¿Ha tenido usted algún inconveniente al momento de enviar o recibir una encomienda?



6. En caso de haber tenido inconvenientes, ¿En cuál de los siguientes aspectos se han presentado?



Al realizar las encuestas a los clientes corporativos se encontró que el 41% prefiere el servicio en esta empresa por seguridad, el 33% por puntualidad, el 13% por precios y 13% por horarios.

El 36% de los clientes corporativos utilizan el servicio mensualmente; un 27% en forma quincenal; un 20% diariamente; un 14% en forma semanal un 3% rara vez.

El servicio es catalogado como muy bueno en un 73% y bueno en un 27%.

El 78% de los clientes opina que el trato del personal es muy bueno y el 22% que es bueno.

El 39% de los clientes corporativos indican haber tenido inconvenientes al momento de enviar o recibir una encomienda y el 61% señala lo contrario.

De los clientes que señalan haber tenido inconvenientes el 48% es por el cuidado en el manejo de las encomiendas, el 26% es por el tiempo de entrega, el 19% por el precio y el 7% por el servicio.

Las principales recomendaciones que proponen los clientes corporativos se refieren a la precaución con las mercaderías frágiles, una adecuada forma de determinar el precio, la agilidad en el servicio, abrir el servicio a otros destinos, se sugiere además la llamada al destinatario cuando llegue la encomienda y entrega a domicilio.

En general se determina que los clientes corporativos utilizan el servicio de encomiendas en la empresa por seguridad y puntualidad; en su mayor parte lo realizan en forma mensual y quincenal y se refieren al servicio y al trato del personal como muy bueno.

Estos clientes en su mayoría no tienen inconvenientes en la recepción o entrega de encomiendas, pero de aquellos que sí los tienen en una gran

parte éstos se dan por el cuidado en el manejo de las encomiendas y el tiempo de entrega.

Las principales recomendaciones se refieren a una adecuada forma de determinar el precio, a agilizar el servicio, entrega a domicilio y llamar al cliente cuando llegue la encomienda.

Luego de haber analizado a los clientes externos se puede determinar que éstos ya sean individuales o corporativos utilizan el servicio por seguridad y opinan que éste y el trato del personal son muy buenos.

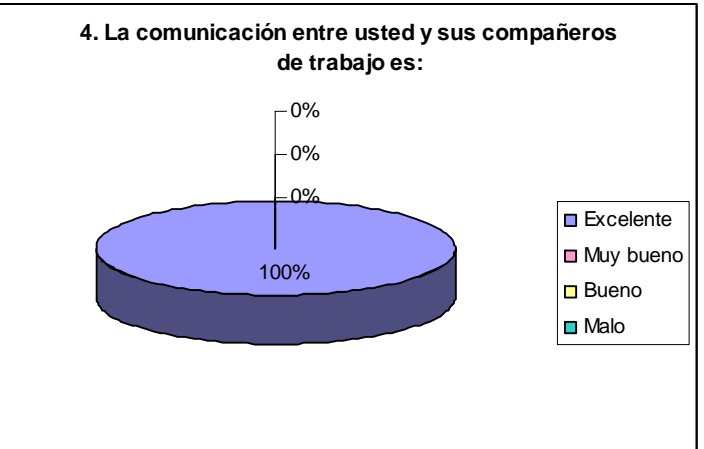
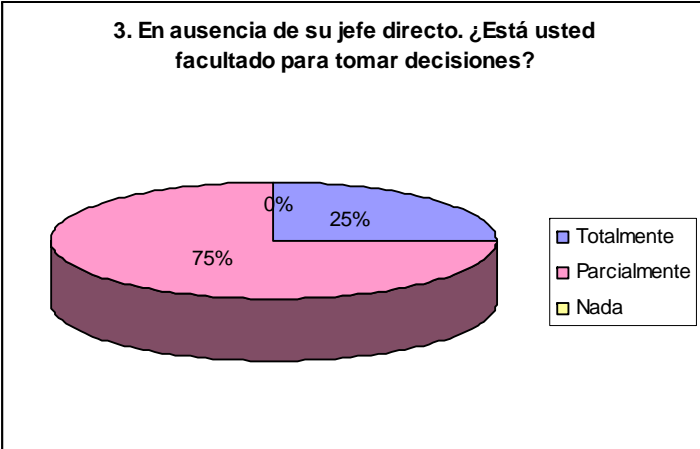
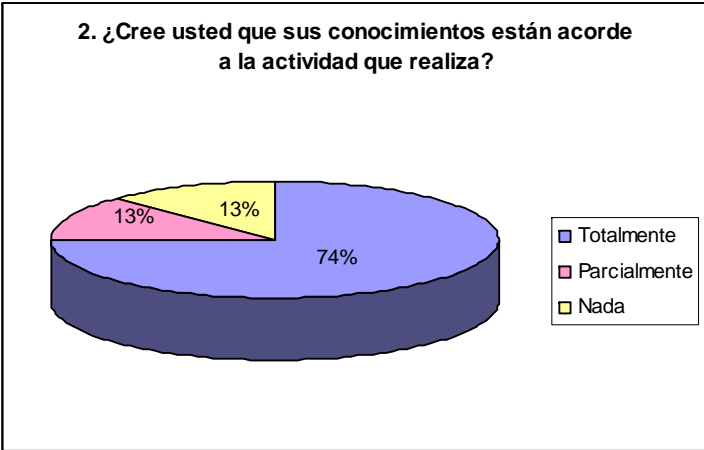
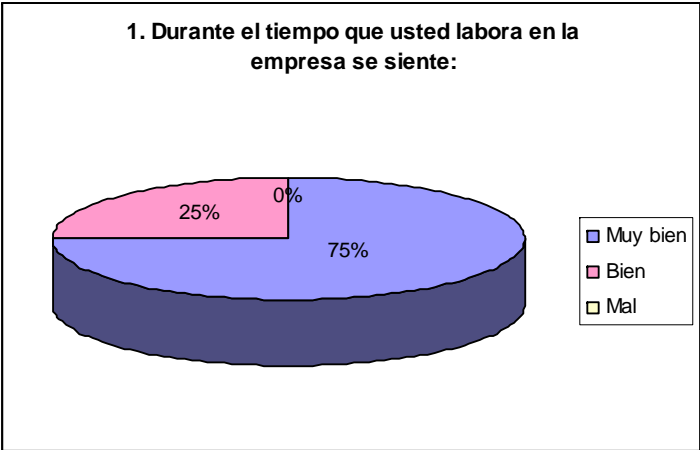
Los clientes corporativos aseguran tener menos inconvenientes que los clientes individuales; pero en ambos casos el cuidado en el manejo de las encomiendas y el tiempo de entrega son los que mayormente los incomoda.

Las recomendaciones más recurrentes en este tipo de clientes son para la forma de determinar el precio, la agilidad en el servicio, sugieren entrega a domicilio, llamar al cliente cuando llegue la encomienda y ayuda en el traslado de las encomiendas desde el vehículo hasta la oficina.

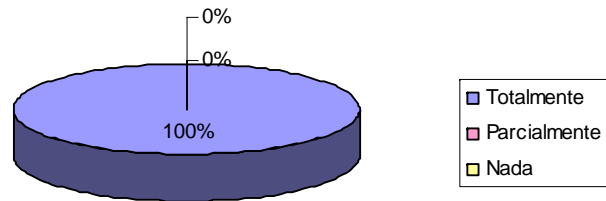
2.2.4.5. Clientes internos

Con el objetivo de conocer la coordinación de labores entre los empleados, su capacidad, así como también sus actitudes y detectar problemas existentes, se ha elaborado una ficha de encuesta en la que se han establecido preguntas que permitan obtener información relevante en el servicio de encomiendas. Anexo 4.

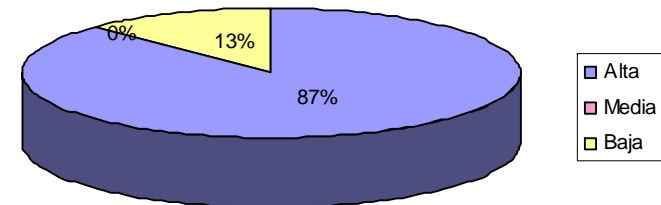
Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados en la Cooperativa de Transportes “Flota Imbabura” son:



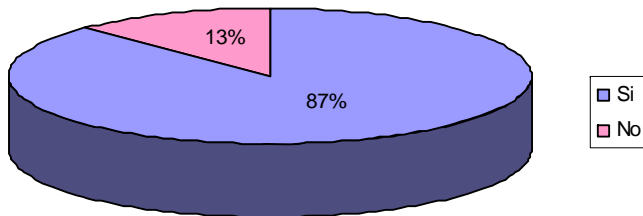
5. Cuando usted recibe órdenes directas de su inmediato superior usted las entiende



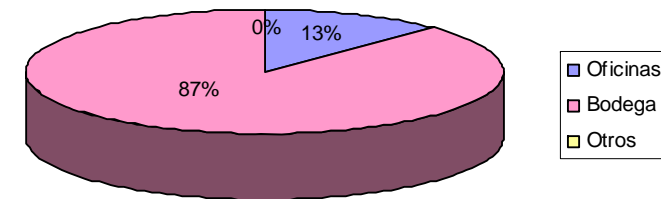
6. Usted cree que su responsabilidad en el manejo de las encomiendas es:



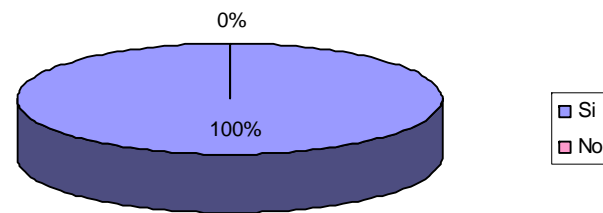
7. ¿Cree usted que las actividades dentro del servicio de encomiendas están adecuadamente coordinadas?



8. ¿ En cuál de los espacios destinados para las diferentes actividades relacionadas con el servicio de encomiendas sería necesario una adecuación?



11. ¿Cree usted que el servicio de encomiendas puede efectuarse de una manera más eficiente?



Considerando los resultados reflejados en los gráficos anteriores se puede constatar la satisfacción del cliente interno durante el tiempo que labora en la empresa, es así que un 25% manifiesta sentirse bien y el 75% asegura que muy bien.

El 74% de los empleados indica que sus conocimientos están totalmente acorde a la actividad que realiza, el 13% opina que parcialmente y el 13% asegura que sus conocimientos no están acorde a la actividad.

Se observa además que el 25% de los empleados aseguran estar totalmente facultados para tomar decisiones en ausencia de su jefe directo y el 75% en forma parcial.

La comunicación entre el personal es muy buena, demostrándose así con un 100% de los empleados que señalan que es excelente.

Al recibir órdenes del inmediato superior el 100% asegura entenderlas totalmente.

La responsabilidad en el manejo de las encomiendas es alta para el 87% de los empleados y baja para el 13%.

Respecto a la coordinación de las actividades dentro del servicio de las encomiendas el 87% de los empleados aseguran que están adecuadamente coordinadas y un 13% indica lo contrario.

El 87% de los empleados indican que es necesaria una adecuación en la bodega y el 13% asegura que se necesita una adecuación en las oficinas.

Los empleados manifiestan que la demora en la entrega de las encomiendas se debe principalmente a la falta de organización y a la búsqueda en tornaguías y no en el sistema; la pérdida se atribuye al descuido del conductor o del bodeguero.

La acumulación de clientes en la entrega o recepción de encomiendas, según criterio de los empleados, se da principalmente por la búsqueda de las mismas en la bodega o por desconocimiento de la fecha de envío de éstas.

Al indagar sobre si el servicio de encomiendas puede efectuarse de una manera más eficiente, el 100% de los empleados responden positivamente; sugiriendo un cambio en el sistema de cómputo enlazándose éste a nivel nacional.

En general se puede decir que el cliente interno se siente a gusto en la empresa, con sus compañeros y con las actividades que realiza; un número reducido de los mismos toma decisiones por sí solos, atribuyéndose una responsabilidad alta en el servicio de encomiendas.

Estos clientes aseguran que la demora en la entrega de las encomiendas se debe principalmente a la falta de organización y la ausencia de un sistema de cómputo adecuado. La pérdida la atribuyen al descuido del conductor o del bodeguero

CAPITULO 3

PROCESO DE REDISEÑO

3.1. DEFINICIÓN DEL NUEVO PROCESO

Al definir el nuevo proceso debe tratarse de que éste lleve a la eficiencia al servicio, y además cumpla con todas las expectativas de los directamente involucrados.

Para la definición del nuevo proceso del servicio de encomiendas se ha considerado una serie de factores provenientes de los diversos análisis efectuados en el capítulo dos, tanto a clientes internos como externos, a los diagramas actuales y también de la observación directa.

Para la ejecución del proceso rediseñado es preciso que dentro de la cooperativa se modifiquen algunos elementos, de tal forma que el nuevo proceso se lleve a cabo eficazmente.

3.1.1. Infraestructura (bodega y oficina)

Dentro de la bodega se deben realizar algunos cambios que permitan organizarla adecuadamente con el propósito de ofrecer un servicio más ágil a los clientes, especialmente en la entrega de las encomiendas.

Algunos de estos cambios son:

- El espacio designado para la recepción de encomiendas debe dividirse por destinos, de tal forma que resulte más fácil, especialmente para el bodeguero, separar las encomiendas de acuerdo a la tornaguía y trasladarlas al estacionamiento para su posterior embarque.
- Las encomiendas que se entregan deben ser clasificadas de acuerdo a su clase; ya sean sobres, paquetes manilas, cartones y bultos y a su vez por orden alfabético; para este propósito es necesario que la empresa cuente

con diversos casilleros que permitan ubicar a las encomiendas adecuadamente.

3.1.2. Equipo y sistema de cómputo

Considerando la información obtenida es posible determinar que dentro de la Cooperativa es necesario un cambio en el sistema de cómputo; de tal forma que todas las oficinas a nivel nacional se encuentren enlazadas a través de una red que comparta información y permita que todas dispongan de la lista de encomiendas enviadas y recibidas. También se necesita una báscula que conectada al sistema determine el peso y costo de las encomiendas.

El propósito del cambio del sistema y uso de la báscula es el de brindar mayor agilidad al servicio, que se reflejará con una mayor satisfacción de los clientes.

3.1.3. Métodos a emplearse

Para que el proceso del servicio de encomiendas llegue a ser eficiente y cumpla con los requerimientos de las personas involucradas, es necesario que se empleen nuevos procedimientos en lugar de los usados habitualmente. Es así que:

- Es necesario que durante la recepción se imprima una hoja con los datos similares a los de la guía y que ésta sea pegada en la encomienda, de ésta forma el bodeguero en el lugar de destino busca directamente ésta hoja en la encomienda, reduciendo el tiempo de espera del cliente y a más conocerá el contenido de la encomienda.
- Para garantizar el buen estado de la encomienda durante el traslado al lugar de destino, es necesario que éstas se embalen y además se utilice un adhesivo que identifique las encomiendas frágiles.

3.1.4. Consideraciones adicionales

En busca de satisfacer al cliente, ya que las encuestas demuestran su descontento frente a la forma de fijar el precio y para cumplir con lo establecido dentro de la empresa (treinta centavos de dólar por kilogramo,

con un mínimo de un dólar cincuenta centavos por paquete)⁶, es necesario que éste se determine de acuerdo al peso de la encomienda.

3.1.5. Procesos propuestos del servicio de encomiendas

Mediante los diagramas se identifica el flujo del trabajo en las diferentes actividades.

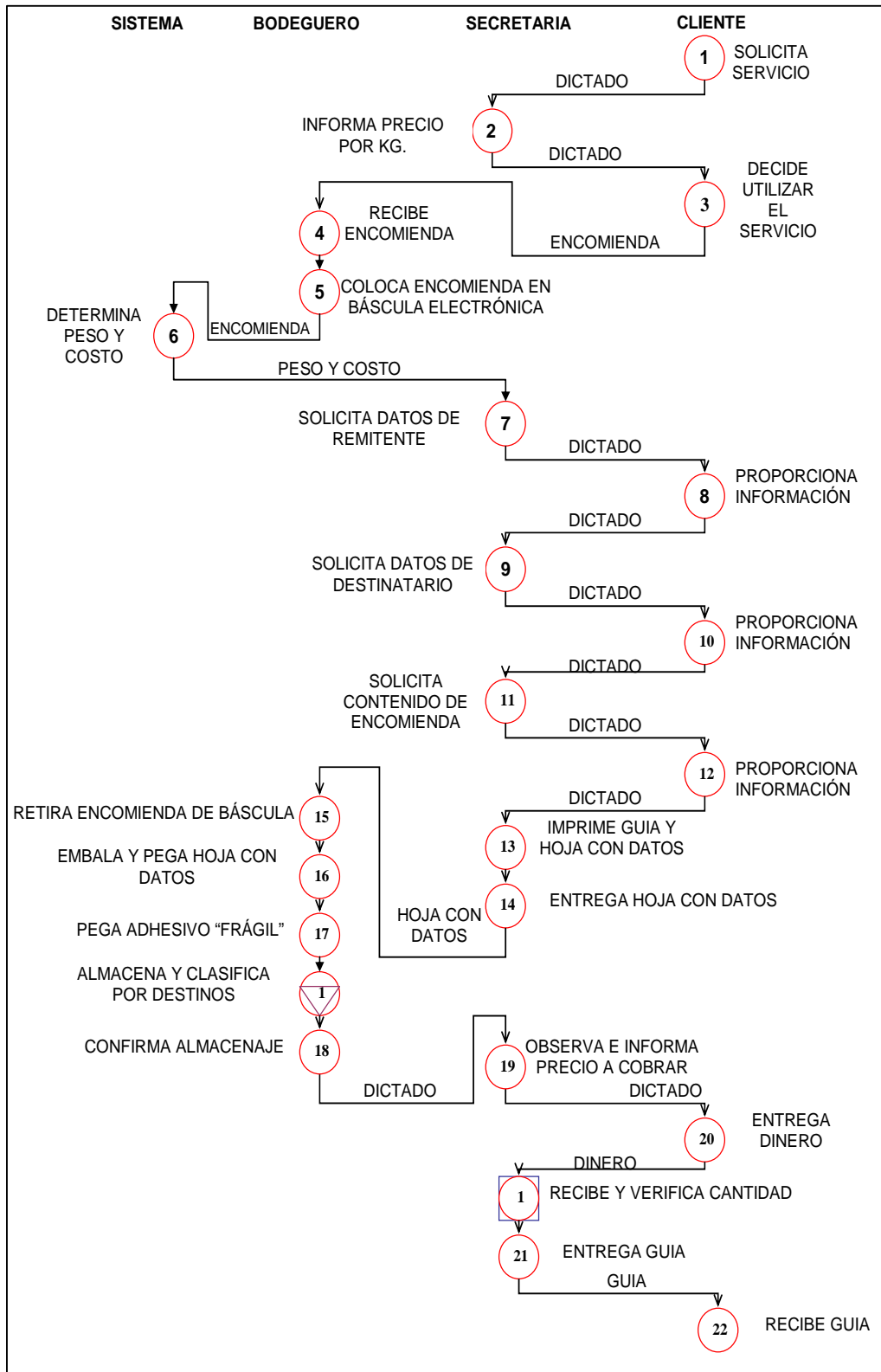
Para el nuevo proceso en el servicio de encomiendas se han elaborado diagramas propuestos que permitan llevar a cabo eficazmente el proceso y asignando labores específicas a cada persona.

Diagrama del proceso de la operación (DPO) propuesto

A continuación se muestran los diferentes diagramas del proceso de la operación (DPO) que reflejan el nuevo proceso.

⁶ Información proporcionada por la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”

Fig. 3-1. Diagrama del proceso de la operación (DPO) propuesto. Recepción de encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”.



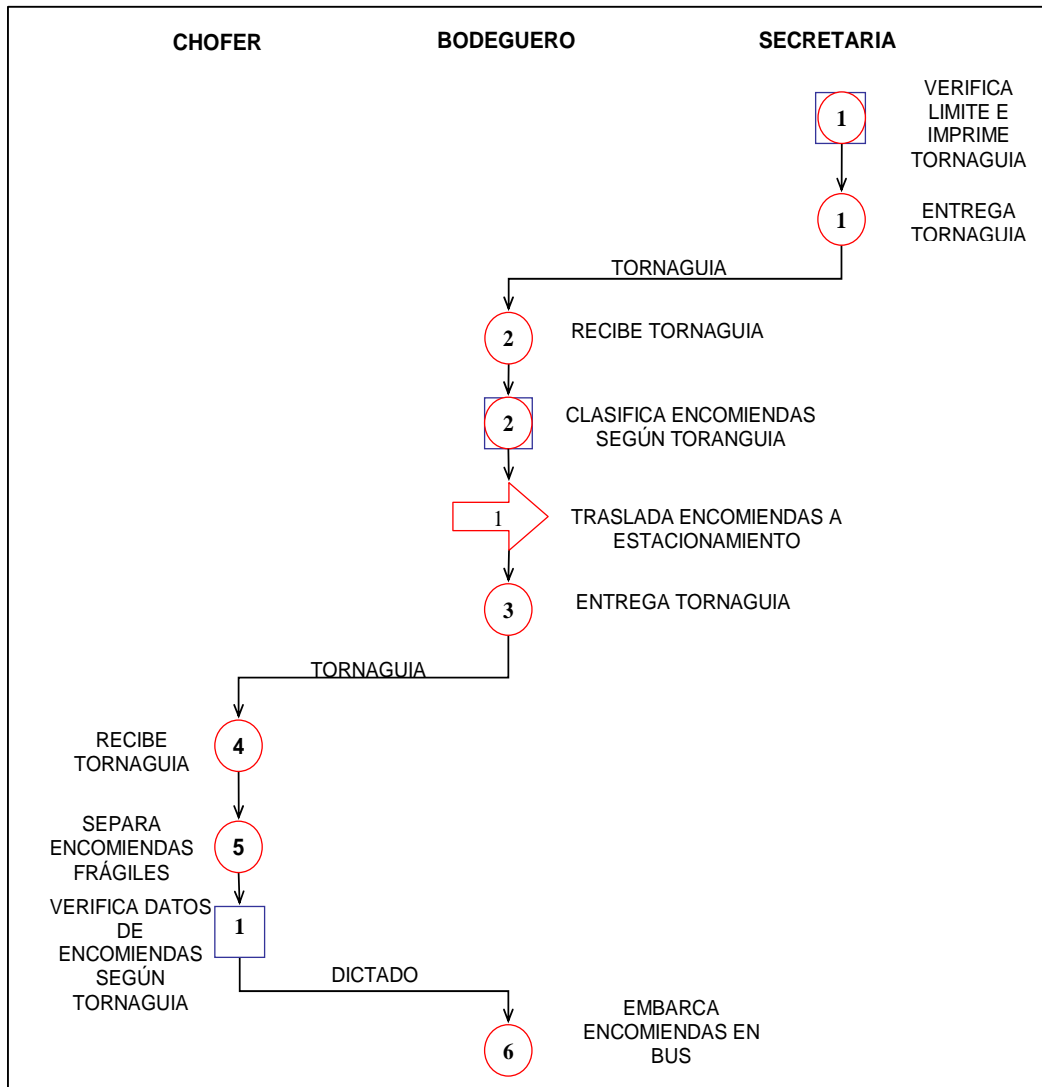
El proceso propuesto para la recepción de las encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura” se inicia cuando el cliente solicita el servicio, procediendo la secretaria a informar el precio por kilogramo, inmediatamente el cliente entrega la encomienda al bodeguero para que éste la coloque en la báscula, la que procede a determinar el peso y el costo de la encomienda; información que se transfiere a la secretaria a través del sistema.

A continuación la secretaria solicita al cliente sus datos; una vez que éste último los proporciona, pide los datos del destinatario y el contenido de la encomienda para a continuación imprimir la guía y la hoja con los datos del envío, la misma que la entrega al bodeguero, quién al recibirla procede a retirar la encomienda de la báscula y a embalarla; al leer en la hoja de datos el contenido de la encomienda, el bodeguero establece si es necesario colocar un adhesivo que indique si es frágil; posteriormente pega la hoja con los datos en la encomienda para almacenarla y clasificarla por destinos, confirmando así el almacenaje.

Seguidamente la secretaria observa e informa la cantidad a cobrar al cliente, quien procede a entregar el dinero; finalmente la secretaria verifica el dinero y entrega la guía al cliente.

A diferencia del DPO actual, en el nuevo proceso se pesa la encomienda y se determina el precio por kilogramo, se solicita información sobre el contenido, se embala la encomienda, se imprime una hoja con los datos del envío, la misma que es pegada en la encomienda, se coloca un adhesivo que permite identificar lo frágil y se almacena y clasifica por destinos.

Fig. 3-2. Diagrama del proceso de la operación (DPO) propuesto. Embarque de las encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”



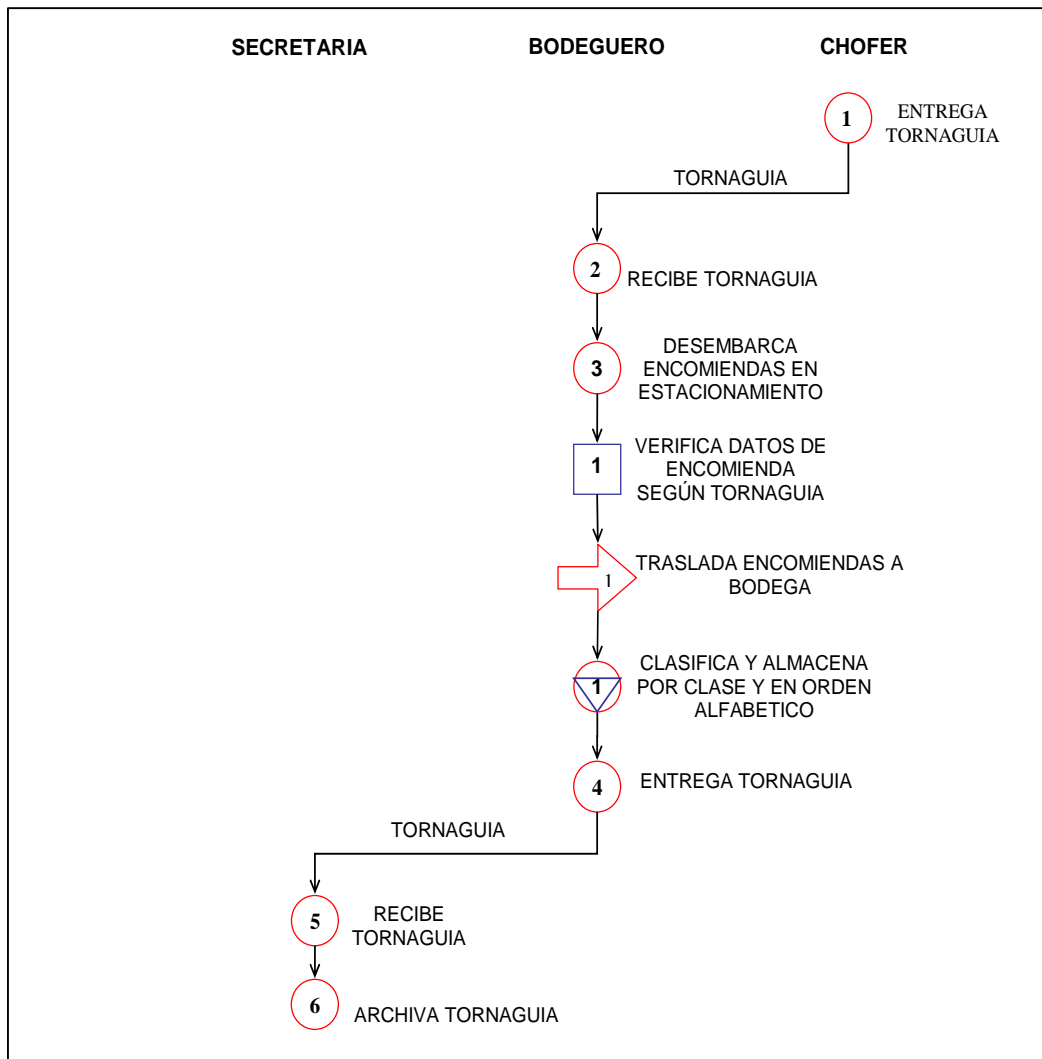
El embarque de las encomiendas se inicia cuando la secretaria verifica el límite de la tornaguía e imprime la misma; a continuación entrega ésta al bodeguero, quién seguidamente clasifica las encomiendas según la información que consta en la tornaguía para a continuación trasladarlas al estacionamiento.

Una vez en el estacionamiento el bodeguero entrega la tornaguía al chofer, quién una vez que la recibe procede a separar las encomiendas frágiles y a

verificar los datos de éstas según la tornaguía, embarcándose de inmediato las encomiendas en el bus.

El embarque propuesto se diferencia del actual ya que con la ayuda del sistema la secretaria únicamente verifica el límite de cada tornaguía y la imprime; a más el conductor reconoce y separa las encomiendas frágiles con la cinta de embalaje y para constatar las encomiendas a embarcar procede a verificar los datos de estas con los de la tornaguía, con el propósito de reducir la posibilidad de pérdidas.

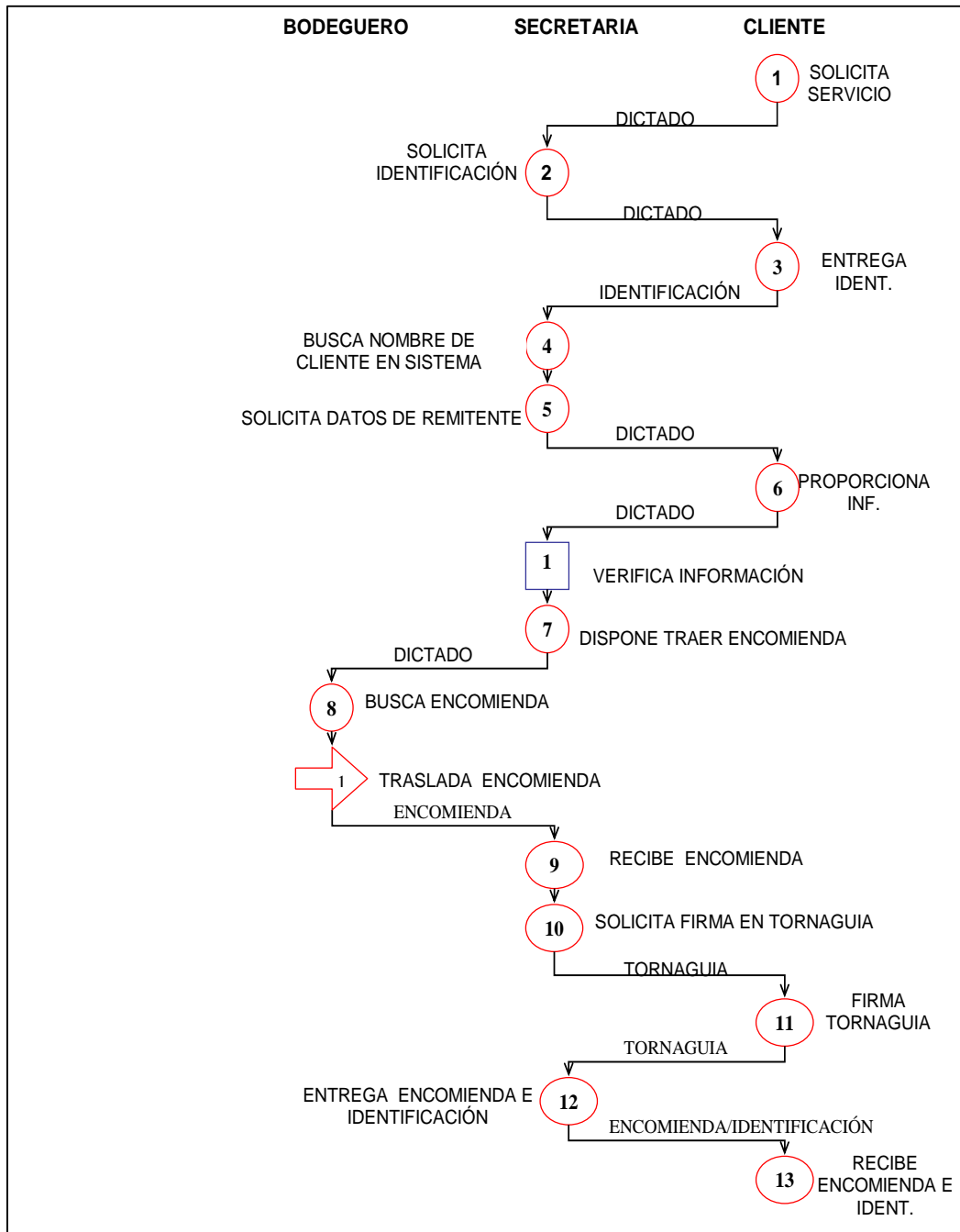
Fig. 3-3. Diagrama del proceso de la operación (DPO) propuesto. Desembarque de las encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”



Para el desembarque de las encomiendas el chofer entrega la guía al bodeguero, quién una vez que la recibe, desembarca las encomiendas en el estacionamiento, para luego verificar datos de encomienda según la tornaguía, procediendo luego a trasladarlas a la bodega en donde las clasifica y almacena considerando su clase y en orden alfabético para seguidamente entregar la tornaguía a la secretaria, quién al recibirla la archiva.

El desembarque propuesto se diferencia del actual ya que durante éste el bodeguero verifica los datos de las encomiendas según tornaguía para evitar posibles pérdidas y al almacenarlas las clasifica en orden alfabético y por su clase.

Fig. 3-4. Diagrama del proceso de la operación (DPO) propuesto. Entrega de las encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”



La entrega de encomiendas inicia cuando el cliente solicita el servicio; procediendo la secretaria a pedir la identificación, una vez que el cliente la entrega la secretaria busca el nombre del cliente en el sistema, requiriendo de inmediato los datos del remitente; una vez que los conoce y verifica ésta

información, dispone traer la encomienda al bodeguero, quien luego de buscarla la traslada y entrega a la secretaria; ésta al recibirla solicita la firma del cliente en tornaguía, luego de que el cliente firme éste documento, la secretaria procede a entregar la encomienda junto con la identificación del cliente.

La recepción propuesta difiere de la actual ya que al contar con un nuevo sistema se solicita únicamente la identificación del cliente destinatario, la secretaria ya no busca la encomienda sino lo hace el bodeguero.

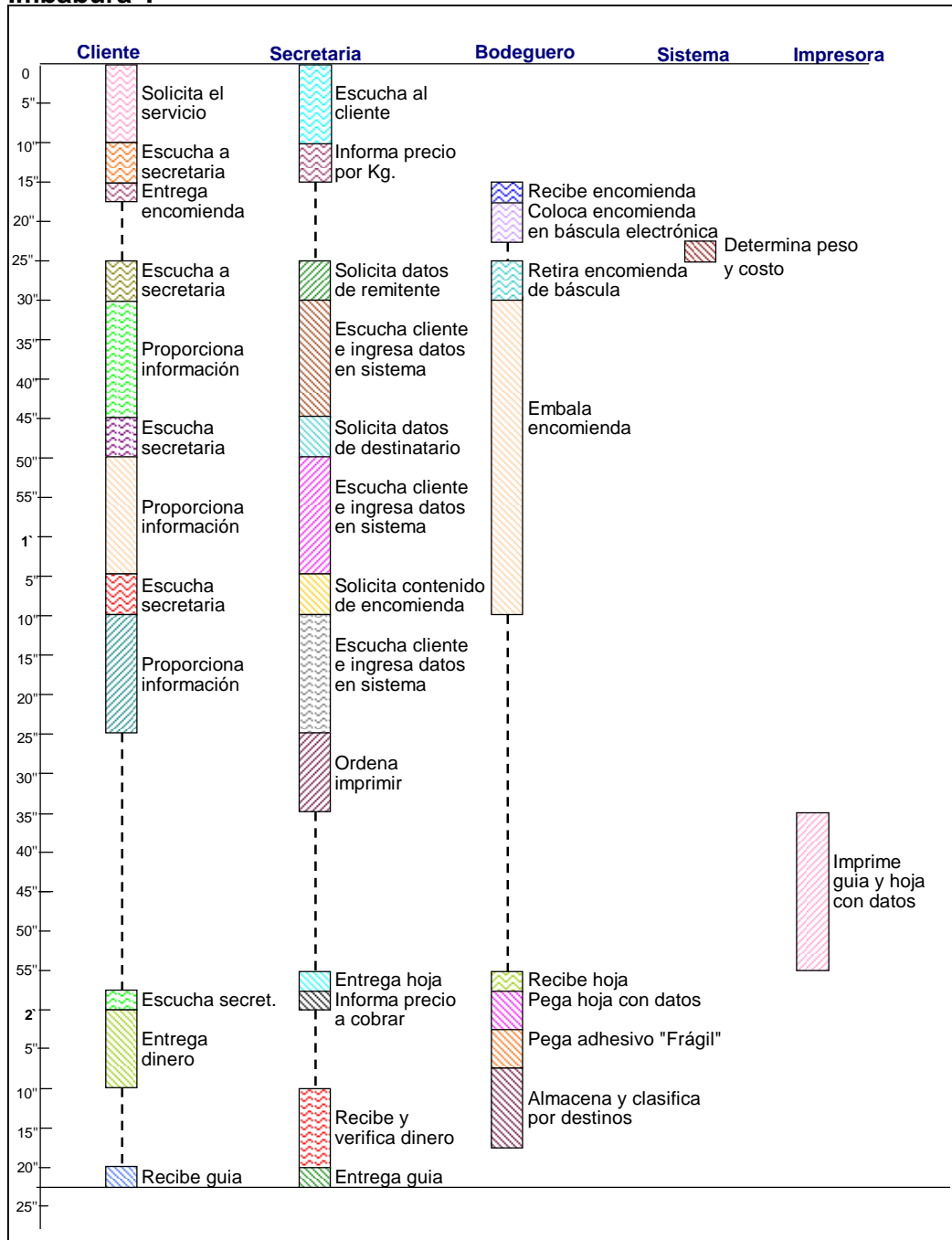
Diagrama de actividad múltiple (DAM) propuesto

Algunas de las actividades antes descritas en los diagramas del proceso de la operación (DPO) se efectúan en forma simultánea; es por esto que para estas actividades se utilizan los diagramas de actividad múltiple.

Las actividades mencionadas anteriormente son la recepción y la entrega de las encomiendas, que a más de realizarse en forma simultánea, son actividades en las que interviene el cliente, por lo que son de mucha importancia en el proceso del servicio de encomiendas, resultando además necesario conocer los tiempos en los que se ejecutan éstas actividades y la productividad de las mismas.

A continuación se muestra los diagramas de actividad múltiple que se propone para la recepción y la entrega de las encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”.

Fig. 3-5. Diagrama de actividad múltiple (DAM) propuesto. Recepción de las encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”.



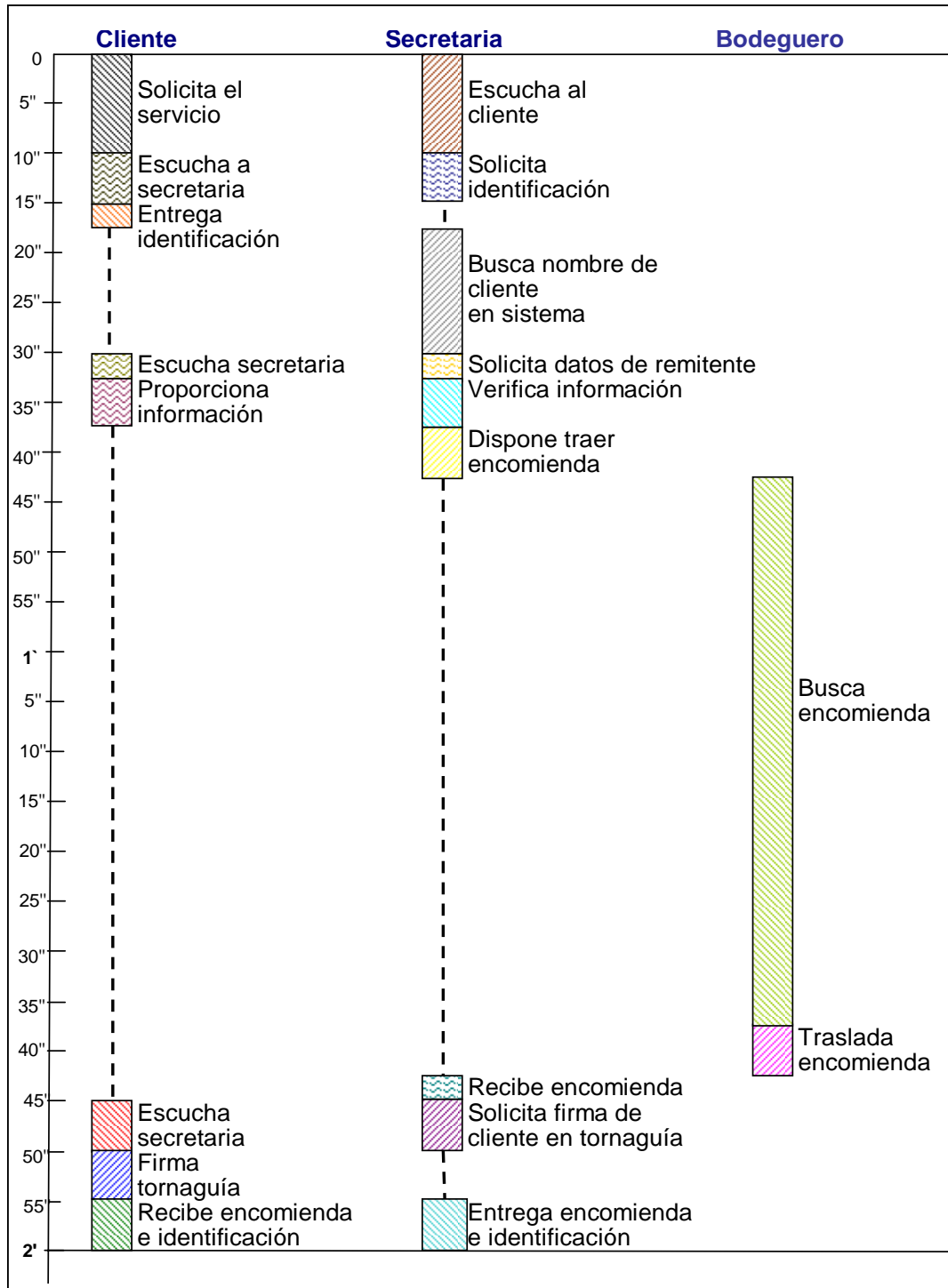
Para la recepción de encomiendas se propone un proceso que requiere de dos minutos veinte y dos segundos, tiempo en el cual se despacha al cliente, mientras que las actividades del bodeguero se terminan en dos minutos diecisiete segundos; estos tiempos están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4. Duración de las actividades del proceso propuesto de recepción

ACTIVIDAD	DURACIÓN
Solicita servicio	10"
Informa precio por kg.	5"
Entrega encomienda	2.5"
Recibe encomienda	2.5"
Coloca encomienda en báscula electrónica	5"
Sistema determina peso y costo	2.5"
Retira encomienda de báscula	5"
Embala encomienda	40"
Solicita datos de remitente	5"
Proporciona información	15"
Solicita datos de destinatario	5"
Proporciona información	15"
Solicita contenido de encomienda	5"
Proporciona información	15"
Ordena imprimir	15"
Imprime guía y hoja con datos	20"
Entrega hoja	2.5"
Recibe hoja	2.5"
Informa precio a cobrar	2.5"
Entrega dinero	10"
Recibe y verifica dinero	10"
Entrega guía	2.5"
Recibe guía	2.5"
Pega hoja con datos	5"
Pega adhesivo "Frágil"	5"
Almacena y clasifica por destinos	10"

Al comparar el proceso propuesto con el actual se nota que aumenta la productividad del bodeguero observándose claramente una disminución del tiempo ocioso en el cual realiza sus actividades, cuyo resultado se ven reflejados en la entrega de encomiendas.

Fig. 3-6. Diagrama de actividad múltiple (DAM) propuesto. Entrega de encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura”



En la entrega de las encomiendas se propone un proceso que requiere de dos minutos, tiempo en el cual se despacha al cliente, mientras que el bodeguero termina sus actividades en un minuto cuarenta y cinco segundos; estos tiempos se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 5. Duración de las actividades del proceso propuesto de entrega

ACTIVIDAD	DURACIÓN
Solicita servicio	10"
Solicita identificación	5"
Entrega identificación	2.5"
Busca nombre de cliente en el sistema	12.5"
Solicita datos de remitente	2.5"
Proporciona información	5"
Verifica información	2.5"
Dispone traer encomienda	5"
Busca encomienda	55"
Traslada encomienda	5"
Recibe encomienda	2.5"
Solicita firma en tornaguía	5"
Firma tornaguía	5"
Entrega identificación y encomienda	5"
Recibe identificación y encomienda	5"

Al comparar el proceso propuesto con el actual se observa una disminución considerable del tiempo de despacho de un cliente, esto se da principalmente por la organización en la bodega y el uso del sistema de cómputo adecuado. A más se nota que la productividad del bodeguero ha aumentado.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

La reingeniería es una herramienta muy necesaria en la actualidad, ya que conduce a las empresas a ser más competitivas mediante una revisión de las actividades, identificando así los cuellos de botella dentro de un proceso y proponiendo su reestructuración.

Al aplicar la reingeniería al servicio de encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura” se determina que la falta de eficiencia se da por:

- La demora en la entrega de las encomiendas debido a la ausencia de un sistema de cómputo adecuado que permita ejecutar las actividades en forma ágil y correcta y a la desorganización dentro de la bodega en por lo que las encomiendas no se encuentran con facilidad.
- La falta de cuidado en el manejo de las encomiendas ya sea por descuido del chofer o bodeguero o porque en la Empresa no se han establecido formas que permitan distinguir las encomiendas frágiles y garanticen su cuidado.

4.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda que en el servicio de encomiendas en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros “Flota Imbabura” se aplique la reingeniería de procesos presentada en este trabajo, para así satisfacer eficientemente las necesidades de sus clientes.

Es necesario además que los directivos de la Cooperativa en la ciudad de Cuenca, consideren algunas de las sugerencias realizadas por los clientes, las mismas que se han obtenido durante la ejecución de este trabajo.

Para que el servicio de encomiendas logre cumplir completamente con las expectativas de los clientes se sugiere que:

- La cooperativa haga uso de la tecnología existente, sustituyendo el sistema de cómputo actual, de tal forma que todas las oficinas a nivel nacional estén conectadas y compartan información.
- Determinar el precio en base al peso de la encomienda.
- Se utilice cintas adhesivas, así como una hoja con datos del envío que permitan identificar las características de las encomiendas y agilizar la entrega de las mismas.

A más de las recomendaciones antes mencionadas, para que se brinde un servicio completo resulta importante que la Cooperativa siga algunas de las siguientes sugerencias:

- Comunicar al cliente destinatario, la llegada de la encomienda a través de una llamada telefónica para que se acerque a las oficinas a retirarla.
- La cooperativa también puede optar por un servicio adicional como la entrega a domicilio.
- Durante las horas en las que exista acumulación de clientes, como de 08h00 a 10h00 y de 17h30 a 19h30, pueden trabajar las secretarías de los dos turnos para así agilizar el servicio, destinando una secretaria para la recepción y otra para la entrega de encomiendas.
- Cuando las encomiendas sean numerosas y de gran tamaño es necesario que el bodeguero preste ayuda al cliente para así ofrecerle un mejor servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- HAMMER. Michael y CHAMPY. James. **Reingeniería**. Colombia. Grupo Editorial Norma. 1994.
- MORRIS. Daniel. **Reingeniería: Como aplicarla en los negocios**. Colombia. Editorial McGraw Hill. 1994. 298 págs.

Sitios web

- http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/gestion_reingenieria.php


Varios

- Materiales de octavo ciclo de Administración de Empresas en la Universidad del Azuay, de Gestión Empresarial con el Dr. Mario Molina.
- Materiales de Curso de Graduación en la Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Paredes R. Jorge, La Ingeniería de Procesos, Textuda en la página Web de la Universidad del Azuay.

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES
FLOTA IMBABURA**

MATRIZ IBARRA: La Madrid, Flores 12-06 y Pedro Rodríguez • Telf.: 06 2985740 SUCURSAL GUAYAQUIL: La Garzota, Av. de las Américas s/n • Telf.: 04 2295369 SUCURSAL TULCAN: Terminal Terrestre • Telf.: 04 2297649 SUCURSAL MANTA: Av. Macaón s/n y La Tortuga • Telf.: 06 2610565 SUCURSAL QUITO: Manuel Larrea 19-11 y Portoviejo • Telf.: 02 2538040	SUCURSAL QUITO: Terminal Terrestre • Telf.: 02 2572657 SUCURSAL CUENCA: Gran Colombia s/n y Av. Huayra Cájaro • Telf.: 07 2623060 SUCURSAL PORTOVIEJO: Terminal Terrestre • Telf.: 07 2629135 SUCURSAL STO. DOMINGO: Morales 520 y 13 de Agosto • Telf.: 05 2631715 SUCURSAL AZOGUES: Terminal Terrestre • Telf.: 07 2240275
--	---

ADQUIRENTE	FECHA: Cuenca, 7/FEBRERO/2006 DESTINATARIO: ELIZABETH VASQUEZ REMITENTE: PAOLA CAJAR DIRECCION:	DESTINO: QUITO TELF.: R.U.C./C.I.	R.U.C. N° 1090007870001 AUTORIZACION N° 1102903969 FACTURA N° 006-001 0085281
-------------------	--	---	--

DETALLE:			
CLASE: SOBRE		VALOR	\$ 1.34
VALOR DECLARADO: \$ 0.00	CORRESPONDENCIA	I.V.A. 12%	0.16
		TOTAL:	\$ 1.50

F.) REMITENTE C.I.	F.) DESTINATARIO C.I.	F.) AGENTE
--------------------	-----------------------	------------

La empresa en caso de pérdida comprobada reconocerá el valor declarado por el remitente cuando el contenido haya sido constatado y registrado en la oficina de recepción. En caso de pérdida de objetos no declarados se reconocerá hasta \$ 5.00. La empresa no se responsabiliza si la encomienda no es retirada en el plazo de 48 horas.

MONSALVE MORENO CIA. LTDA. CONIM.: 2658600 CUENCA R.U.C. 0190043787001 AUTORIZACION N° 1019-18.000 FORM. N° del 007/001 al 0089000 • Junio/2005 • Valido para su emisión hasta Junio del 2005

ANEXO 2

TORNAGUÍA

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "FLOTA IMBABURA" GUIA DE ENCOMIENDAS NO. 9537

PROCEDENCIA: CUENCA
REMITIDO CON: SR. HUGO MORAN
DESTINO: QUITO
FECHA: Cuenca, Septiembre 28/05

AGENTE: Katty
NUMERO DE BUS: 106
HORA DE SALIDA: 5:30PM

CONTENIDO	REMITENTE	DESTINATARIO	VALOR	N.GUIA
1 CARTON	JUDITH DÁVALOS	MARIA FERNANDA SOJOS	1.00	76864
1 PAQUETE	WILSON CAJAS	JORGE NIVEL GONSALEZ	1.00	76866
1 CARTON	OLGA SARMIENTO	COMERCIALIZADORA Z Y M	3.00	76867
1 CARTON/SOBRE	PRESS FORJA S.A.	ECASA/ING. MARCO BERMEO	2.00	76869
1 PAQUETE	EL SURTIDO	JOSE FERNANDEZ CARCELEN	1.00	76872
1 CARTON	IVAN CORONEL	VICENTE JIMBO	2.00	76873
1 MANILA	KEYLA ALVARADO	SOFIA KIMBERLY GUZMAN	1.00	76874
1 CARTON	POLICOMERCIO	DALBRAS SCC	1.00	76875
1 PAQUETON	DIEGO AGUILA	ROSA CELINA QUINCHA	2.00	76876
1 BULTO	BERTHA DE MEJIA	DR. ROMULO MEJIA	3.00	76879
1 CARTON	PRODONTOMED	PRODONTOMED	3.00	76880
1 MANILA	FAUSTO VALDIVIEZO	DALBRAS	0.79	76881
1 MANILA	GEOVANNY ORTEGA	CARLOS CRUZ SILVA	0.79	76882
1 CARTON	MARCELO JARAMILLO	SOR VICENTA JARAMILLO	2.00	76884
1 MALETA NEGRA	VICENTE SILVA	MARIA DE LOURDES SILVA	2.00	76886
1 PAQUETE	FANNY BRITO	SANDRA AGUILAR TOLEDO	1.00	76887
1 CARTON	GERARDINA GUZMAN	DI STRILUJOS	1.00	76889
1 PAQUETE+ SOBRE	CONSTRUCTORA MEJIA	GERMAN VINUEZA	2.00	76891
1 PAQUETE	LUIS PERALTA	EDIGAB/GONZALO ARIAS	1.00	76894
4 MALETAS NEGRAS	FABIAN LOPEZ	JORGE LOPEZ	23.00	76900

SUBTOTAL	→	53.58
OFICINA	→	3.70
TOTAL	→	49.88

AGENTE DESPACHADOR

RECIBI CONFORME

ANEXO 3

FICHA DE ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

Sírvase contestar las siguientes preguntas; estimamos que su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que estamos realizando sobre EL SERVICIO DE ENCOMIENDAS EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS FLOTA IMBABURA con el propósito de brindarle un mejor servicio acorde a sus necesidades. Le agradecemos anticipadamente.

1. ¿Por qué utiliza usted el servicio de encomiendas en esta empresa?
 - a. Seguridad
 - b. Puntualidad
 - c. Precio
 - d. Horarios

2. ¿Con qué frecuencia utiliza usted el servicio?
 - a. Diariamente
 - b. Semanalmente
 - c. Quincenalmente
 - d. Mensualmente
 - e. Rara vez

3. Usted diría que el servicio es:

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy malo	<input type="checkbox"/>

4. El trato del Personal al prestar el servicio es:

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy malo	<input type="checkbox"/>

5. ¿Ha tenido usted algún inconveniente al momento de enviar o recibir una encomienda?
Si
No

6. En caso de haber tenido inconvenientes, ¿En cuál de los siguientes aspectos se han presentado?
 - a. Servicio
 - b. Precio
 - c. Tiempo de entrega
 - d. Cuidado en el manejo de las encomiendas

Explique por qué surgió el inconveniente

7. ¿Qué recomendaría usted que se realice para mejorar el servicio?

ANEXO 4

FICHA DE ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

ENCUESTA PARA MEDIR LOS NIVELES DE COORDINACIÓN ENTRE EMPLEADOS EN EL SERVICIO DE ENCOMIENDAS EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS “FLOTA IMBABURA”

1. Durante el tiempo que usted labora en la empresa se siente:
 - a. Muy Bien
 - b. Bien
 - c. Mal

2. ¿Cree usted que sus conocimientos están acorde a la actividad que realiza?
 - a. Totalmente
 - b. Parcialmente
 - c. Nada

3. En ausencia de su jefe directo. ¿Está usted facultado para tomar decisiones?
 - a. Totalmente
 - b. Parcialmente
 - c. Nada

4. La comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo es:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>

5. Cuando usted recibe órdenes directas de su inmediato superior usted las entiende:
 - a. Totalmente
 - b. Parcialmente
 - c. Nada

6. Usted cree que su responsabilidad en el manejo de las encomiendas es:
 - a. Alta
 - b. Media
 - c. Baja

7. ¿Cree usted que las actividades dentro del servicio de encomiendas están adecuadamente coordinadas?
 - a. Si
 - b. No

¿Por qué?

8. ¿En cuál de los espacios destinados para las diferentes actividades relacionadas con el servicio de encomiendas sería necesario una adecuación? Especifique

___ Oficinas _____
___ Bodega _____
___ Otros _____

9. ¿A qué cree usted que se debe la demora en la entrega de las encomiendas en la oficina y la pérdida de las mismas?

10. ¿Cuál cree usted que es la causa de la acumulación de clientes en la entrega/recepción de encomiendas?

11. ¿Cree usted que el servicio de encomiendas puede efectuarse de una manera más eficiente?

a. Si ¿Cómo? _____
b. No ¿Por qué? _____