REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS
FACULTAD DE INGENIERIA



REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

POR:
JOHAN SEBASTIAN ARANDA PACHON
COD: 20141015102

PROYECTO DE GRADO EN MODALIDAD PASANTIA

EN OPCION AL GRADO COMO INGENIERO INDUSTRIAL

BOGOTA DC JULIO DEL 2020.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Los miembros responsables del presente proyecto "**REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)**" realizada por el estudiante de ingeniería industrial Johan Sebastián Aranda Pachón registrado bajo el código estudiantil numero 20141015102 hacen claridad y constancia del trabajo realizado es verídico.

Los miembros:

Director interno: Néstor Andrés Beltrán Bernal

Director externo: Neftalí Cadena Navarrete

Estudiante: Johan Sebastián Aranda Pachón

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Tabla de contenido

Introducción 7

Contextualización 10

2.1 Reingeniería de Procesos 10

2.2 Objetivos del proyecto 12

2.3 Cultura Organizacional 12

2.4 Mejora Continua 13

2.5 Diferencia entre Mejora Continua y Reingeniería de Procesos 14

2.6 Proceso 14

2.7 Consideraciones. 15

2.8 Justificación para el uso de Reingeniería en Pymes. 16

2.9 ¿Por qué la Reingeniería se ha Convertido en Algo tan Importante? 17

2.10 Indicadores de rendimiento 18

La Empresa Transportes Nacionales Aranda S.A.S 19

3.1. Transportes Nacionales Aranda S.A.S 19

3.2. Misión. 19

3.3. Visión. 20

3.4. Problemática por la cual se opta por el uso de reingeniería. 20

Metodología para la Reingeniería. 21

4.1. Rápida Re como Metodología para la Reingeniería. 22

4.2. Etapas para la Implementación de la Rápida Re 24

4.2.1. Etapa1 (Preparación y análisis de la situación inicial). 24

4.2.2. Etapa 2 (Identificación). 25

4.2.3. Etapa 3 (Visión). 26

4.2.4. Etapa 4 (Solución, diseño técnico y social). 27

4.2.5. Etapa 5 (La transformación). 27

Desarrollo de la metodología en la empresa Transportes Nacionales Aranda SAS 28

5.1. Etapa 1 (Preparación y análisis de la situación inicial) 28

5.1.1. Organización del equipo de trabajo: 28

5.1.2. Diagnóstico empresarial. 28

5.1.3. Evidencias del diagnóstico: 30

5.1.4. Resultados y conclusiones del diagnóstico: 31

5.2. Etapa 2 (Identificación) 33

5.2.1. Fase 1. 34

5.3. Etapa 3 (Visión) 46

5.3.1. Visión General para la empresa: 47

5.3.2. Visión particular del cambio en los puestos de trabajo y sus respectivos procesos. 49

5.4. Etapa 4 (Solución, Diseño Técnico y Social) 99

5.4.1. Diseño de la visión global 99

5.4.2. Diseño del cambio: 100

5.4.3. Ciclo de gestión por procesos (P.H.V.A) 101

5.4.4. Planear 102

5.4.5. Hacer 103

5.4.6. Verificar 103

5.4.7. Actuar 104

5.4.8. Procesos que generan valor a la organización y al cliente 104

5.4.9. Diseño y caracterización de los procesos 105

5.5. Etapa 5 (La Transformación) 158

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Resultados y conclusiones de la reingeniería 164

Referencias. 192

Anexos..... 198

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Índice de Figuras

Ilustración 1 El Cambio. 11

Ilustración 2 Proceso. 15

Ilustración 3 Rápida Re. 24

Ilustración 4 Organigrama. 35

Ilustración 5 Ciclo de Gestión por Procesos. 102

Ilustración 6 Procesos de Registro de Servicios. 110

Ilustración 7 Proceso Verificar Disponibilidad de Vehículos. 116

Ilustración 8 Proceso de Ruteo de Vehículos. 121

Ilustración 9 Proceso de Manejo de Dinero en Efectivo. 125

Ilustración 10 Proceso de Cargue y Descargue de Vehículos. 134

Ilustración 11 Proceso de Facturación. 142

Ilustración 12 Proceso de Selección e Inducción de Personal. 149

Ilustración 13 Proceso de Control del Personal en Relación al Reglamento Interno de Trabajo. 153

Ilustración 14 Proceso de Control sobre Ingresos y Gastos. 158

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Introducción

El presente proyecto se desarrolla en función de la constante aceleración de la industria y como esto influye directamente en la supervivencia de las pymes, una de las alternativas para permanecer en el mercado es la reingeniería de procesos, cambios radicales con resultados extraordinarios, cambios que permitan a las pymes adaptarse rápidamente a la globalización.

¿Puede la reingeniería de procesos ser una solución para las pymes en relación a la capacidad de adaptación y respuesta de las mismas ante su entorno y la constante evolución de la globalización en la industria? Se plantea esta pregunta hipótesis sobre la que se rige el proyecto y se busca la solución a la misma, desarrollando un estudio en una Pyme de la ciudad de Bogotá.

Se utiliza la metodología de la Rápida Re la cual se compone por cinco etapas, determinadas a generar la comprensión y contextualización de la empresa con el fin de poder identificar y separar cada uno de los procesos de valor de la organización, las etapas finales consisten en generar una visión de cambio radical y la forma en que se va a implementar, su etapa final es de análisis de resultados y comparándolos con los procesos antiguos.

La verdadera locomotora, así se les podría llamar a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del país, pues no solo son el grupo mayoritario de negocios en todos los sectores económicos, sino que además generan el 80% del empleo. Sobre sus hombros recae gran parte de la tracción del PIB. Tan solo las 1.000 más grandes, clasificadas por sus ventas, facturaron el año pasado $19 billones, lo que equivale al 2% de todo lo que produjo la economía nacional en el 2016. Pero, vale la pena tener en cuenta que de las 25.000 empresas que reportan sus estados financieros a la

Superintendencia de Sociedades, unas 20.000 son pymes, así que las cifras consolidadas de todo este grupo empresarial son mucho mayores y, por ende, más influyentes en el PIB. (Revista dinero, 2017)

Anteriormente una de las principales causas de fracaso de las pymes era la falta de apoyo económico por parte de los bancos, no podían conseguir créditos ni financiación que soportara su crecimiento y su continuidad en el mercado, pero esto ha cambiado, actualmente los bancos están más dispuestos a prestarles a las pymes. Esto lo confirma Datacrédito, que, mediante uno de sus últimos informes de indicadores de crédito en el país a los préstamos dirigidos a las empresas, usando las operaciones registradas en su base de datos en el primer trimestre de 2017. “De los créditos otorgados en ese periodo 55,1% fue para establecimientos comerciales y 44,9% para empresas constituidas como personas jurídicas. Además, 2 de cada 5 créditos fueron para nuevas empresas y 60% de los préstamos empresariales se concentran en Eje Cafetero, Antioquia y Cundinamarca. En lo que respecta a los pequeños negocios, los que más pidieron crédito son los que se dedican al comercio de alimentos, bebidas o tabaco”. (Datacredito)

Aun con las posibilidades de apoyo financiero para las pymes, se puede evidenciar los altos porcentajes de empresas en quiebra, según Confecámaras una de las razones más preocupantes es la obsolescencia de los procedimientos, dado que algunos pequeños empresarios asumen que si sus procesos les funcionaron ayer les funcionaran hoy, pero esto no es así, una frase muy común actualmente es: “lo único constante es el cambio”, las empresas tienen que buscar cómo mejorar para acoplarse y mantenerse a los múltiples cambios de su entorno competitivo, enfocándose es su personal y sus procedimientos.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Es hora de dejar de pavimentar los caminos de las vacas. En lugar de incorporar procesos obsoletos en el software y el silicio, debemos eliminarlos y comenzar de nuevo. Debemos "rediseñar" nuestras empresas: utilizar el poder de la tecnología de la información moderna para rediseñar radicalmente nuestros procesos de negocios con el fin de lograr mejoras dramáticas en su rendimiento. La reingeniería se esfuerza por romper con las viejas reglas sobre cómo organizamos y hacemos negocios. Implica reconocer y rechazar algunos de ellos y luego encontrar nuevas formas imaginativas para lograr el trabajo. De nuestros procesos rediseñados, surgirán nuevas reglas que se ajustan a los tiempos. Solo así podremos esperar lograr grandes saltos en el rendimiento. (Hammer, 1990)

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Contextualización

2.1 Reingeniería de Procesos

Los desarrolladores y principales expositores del concepto reingeniería la definen de la siguiente manera “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” (Hammer; Champy, 1993). Una definición que da la idea de lo que es la reingeniería de procesos es **"Empezar de nuevo".** No significa darles poca importancia a los procesos existentes ni hacer cambios increméntales que dejen intactas las estructuras básicas. No se trata de corregir, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez exhaustivamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de la institución y entregarle algo de valor al cliente. (Leos, 2000).

El desarrollo histórico de la Reingeniería ha venido ligado a la globalización de mercados de los años 80-90s, la cual implicó grandes cambios en las empresas para responder a estándares de calidad a escala mundial. Estos cambios tuvieron amplia repercusión en los procesos de producción de bienes y de servicios y se apoyaron en la ingeniería de procesos para sus reestructuraciones buscando eficiencia, productividad, calidad de producto y satisfacción de clientes. (Ospina, 2006)

Una gestión adecuada para la reingeniería de procesos involucra una fuerte cultura organizacional todos los cambios relacionados con los aspectos humanos y sociales y las técnicas de ajuste cultural que necesita la administración para facilitar la inserción de procesos y estructuras recientemente diseñados en la práctica de trabajo y para enfrentar la resistencia de manera efectiva.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Uno de los obstáculos más ignorados para la implementación exitosa de un proyecto BPR es la resistencia al cambio (Al-Mashari y Zairi (2000)

La cultura organizacional influye en la capacidad de la organización para adaptarse al cambio. La cultura en una organización es un conjunto de creencias, actitudes y comportamientos que se refuerzan a sí mismos. La cultura es uno de los elementos más resistentes del comportamiento organizacional y es extremadamente difícil de cambiar. BPR debe considerar la cultura actual para cambiar estas creencias, actitudes y comportamientos de manera efectiva. Los mensajes transmitidos desde la gerencia en una organización hacen cumplir continuamente la cultura actual. El cambio es impulsado implícitamente por la motivación que se alimenta por el reconocimiento de la necesidad de cambio. (Zairi & Sinclair, 1995)

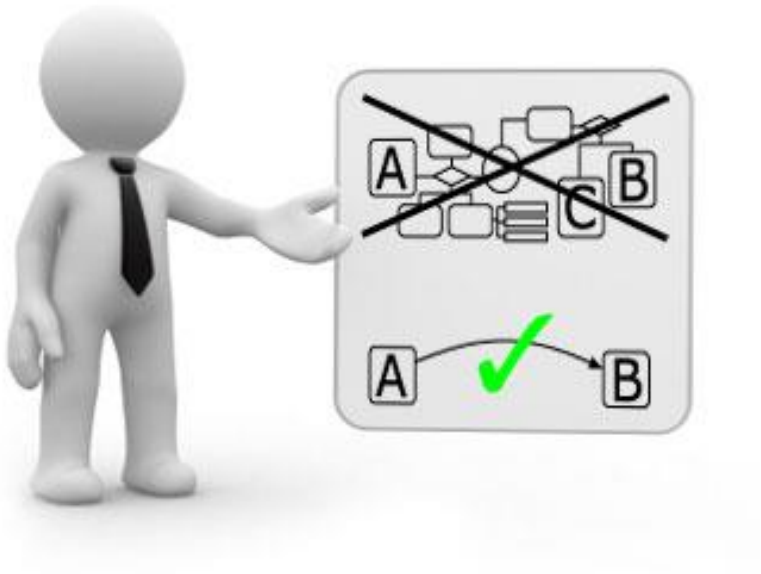


Ilustración 1 El Cambio.

Fuente: http://www.actiongroup.com.ar/reingenieria-cambios-rapidos/

2.2 Objetivos del proyecto

Objetivo general

Proponer y desarrollar una estructura de reingeniería de procesos, enfocándose en la configuración de la base organizacional de la empresa Transportes Nacionales Aranda S.A.S, definiendo cambios en los procesos administrativos y operacionales, con el propósito de mejorar las medidas de desempeño.

Objetivos específicos

- Construir y recolectar la información necesaria, para facilitar la comprensión del sistema funcional interno y externo de la organización.
- Desarrollar la estructura de la reingeniería de procesos, partiendo del análisis de la información previamente recolectada, definiendo estructuras de control sobre manejo y flujo de información
- Identificar las necesidades de cambio en los procesos tanto administrativos como operacionales de la organización, basándose en la construcción de indicadores de gestión.
- Diseño de la estructura de reingeniería de procesos indicando el alcance de la misma, solventando las necesidades de la organización mediante la implementación de esta metodología.

2.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, los valores, creencias y

los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada (Denison, 1989. P. 02)

La cultura organizacional está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratadas por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones y asunciones sobre la naturaleza de la realidad, de la verdad, del tiempo, del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres. Después de estas asunciones vienen a darse por sentada, y finalmente se vuelven inconscientes (Schein, 1994).

2.4 Mejora Continua

Mejora continua (CI): (Kaisen) La mejora continua se trata de mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del tipo de asignación que le otorgue el empresario y del proceso. (Harrington**,** 1992)

El mejoramiento continuo es simplemente una extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, quien asevera que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. (Abell, 1994)

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. (Gutiérrez**,** 2010)

2.5 Diferencia entre Mejora Continua y Reingeniería de Procesos

La clave para BPR es mirar los procesos de negocios desde cero y determinar cómo una organización puede reconstruir esos procesos para mejorar su desempeño. BPR se diferencia de la mejora continua (CI) en que BPR rediseña los procesos de negocios futuros desde una perspectiva de "pizarra limpia" al deshacerse de las prácticas de trabajo actuales, pero CI los diseña basándose en la modificación de los procesos de negocios actuales. En consecuencia, BPR tiene un mayor riesgo en la implementación, pero tiene la posibilidad de una mejora significativa. Por otro lado, la IC tiene un riesgo menor debido a un cambio gradual y / o parcial, pero la mejora esperada es limitada. (APO, 1990)

Es importante mencionar que, para lograr mejores resultados dentro de una organización, es recomendable que se apliquen estas dos técnicas, ya que se pueden lograr cambios importantes que mejoren el desempeño de la empresa es necesario complementarlo con la mejora continua, ya que esto contribuye a que dichos cambios permanezcan en la organización. (Martínez, 2006)

2.6 Proceso

Definiendo un proceso como la secuencia de actividades interrelacionadas orientadas a generar valor agregado, convirtiendo recursos en resultados. Es una serie o conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades:

- Las que agregan valor: Son actividades encaminadas a entregar valor al cliente.
- Las de traspaso: Son actividades que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras

que son principalmente funcional, departamental u organizacionales.

- Las de control: Son las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras (Leos, 2000)

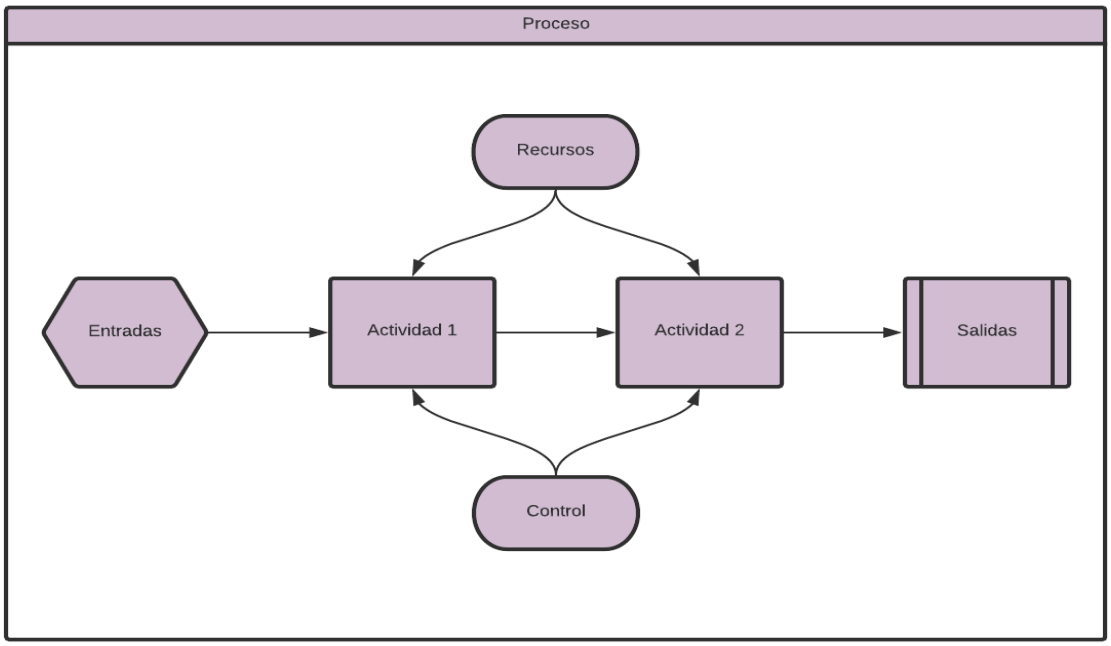


Ilustración 2 Proceso.

Fuente: Propia.

2.7 Consideraciones.

Consideraciones para tener presente en reingeniería de procesos y mejora continua.

Un concepto fundamental para los profesionales de la calidad es el uso de bucles de retroalimentación en cada paso del proceso y un entorno que fomente la evaluación constante de los resultados y los esfuerzos individuales para mejorar. (Gore 1999)

Anticipar y planear el manejo de riesgos es importante para lidiar efectivamente con cualquier riesgo cuando ocurre por primera vez y tan pronto como sea posible en el proceso de BPR. (Clemons, 1995)

BPR es un proceso sucesivo y continuo y se debe considerar como una estrategia de mejora que permite a una organización pasar de la orientación funcional tradicional a una que se alinee con los procesos comerciales estratégicos. (Vakola, 2000)

La mejora continua se define como la propensión de la organización a buscar mejoras incrementales e innovadoras en sus procesos, productos y servicios. (Dooley, 2001)

2.8 Justificación para el uso de Reingeniería en Pymes.

¿Puede la reingeniería de procesos ser una solución para las pymes en relación a la capacidad de adaptación y respuesta de las mismas ante su entorno y la constante evolución de la globalización en la industria?

El patrón de la gestión tradicional ya no se logra adaptar a las nuevas circunstancias que enfrentan las empresas. Por lo tanto, se requiere la revolución organizativa en la estructura, la teoría y el método de gestión para adaptarse a los nuevos entornos de un mercado lleno de competidores; además de la aplicación generalizada en la tecnología de la información en negocios, estos instaron a la creación de BPR (Business Process Reengineering). La reingeniería de procesos de negocio puede hacer una mejora significativa en algunos aspectos claves del desempeño de la empresa, tales como costo, calidad, servicio y rapidez. (Miao, 2010).

Por otro lado, si observamos la situación actual de las pequeñas y medianas empresas en el país; “las Pymes son parte fundamental de la economía en la Colombia moderna que se está consolidando, por el peso que tienen en la generación de empleo y por lo que representan en

términos del PIB (Producto interno bruto), de allí que fortalecer su competitividad con la Política de Desarrollo Productivo les permitirá crecer por medio de la internacionalización" (Lacouture, 2016). Según el estudio más reciente de Confecámaras publicado en el 2017 sobre supervivencia empresarial, el 60% de las empresas emergentes en Colombia se quiebra antes de cumplir cinco años de vida, de las cuales el 98% son microempresas. Es decir que solo 4 de cada 10 emprendimientos sobreviven a la etapa de posicionamiento inicial en el mercado nacional, De hecho, de acuerdo con esta misma investigación solo en el primer año tienden a desaparecer entre el 20% y el 30% de las empresas nacientes, por lo que de las 88406 empresas que se registraron en la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2017, a finales del 2018 muy probablemente cerrarán 22100 y, en el 2022, concluidos los cinco años de existencia, solo 35362 negocios seguirán funcionando. (Romero, 2018).

El problema común que se evidencia entre los nuevos emprendedores es su falta de profesionalización. Esto implica un enfoque más serio de la empresa para lograr la calidad del producto y servicio que ofrece, estandarización en las operaciones, una mejora en la gestión de los empleados, mayor control de los insumos y sus proveedores, planificación de las acciones, análisis de los resultados y finalmente, una revisión del liderazgo de los dueños. (Revista dinero, 2015)

2.9 ¿Por qué la Reingeniería se ha Convertido en Algo tan Importante?

Actualmente es más notorio que el ritmo del universo de los negocios es muy susceptible al cambio, este ha acelerado al punto en que ya no es funcional respecto al paso de las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos. La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos para lograr el mejoramiento decisivo

del rendimiento. En su forma más sencilla, la reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura con el objetivo de maximizar la rentabilidad del negocio.

La reingeniería, guiada por una metodología formal, coloca en un plano sistemático el logro de mejoras decisivas en costos, tiempos y rendimiento.

2.10 Indicadores de rendimiento

Expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza.

Una de las ventajas de utilizar indicadores es la objetividad y comparabilidad; representan un lenguaje común que facilita una medida estandarizada. Son herramientas útiles porque permiten valorar diferentes magnitudes como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción en la realización de tareas. (Silva, 2012)

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

La Empresa Transportes Nacionales Aranda S.A.S

3.1. Transportes Nacionales Aranda S.A.S

Transportes Nacionales Aranda S.A.S. es una compañía dedicada al transporte de mercancías vía terrestre a nivel nacional, la empresa brinda a sus clientes servicios de transporte masivo, semimasivo y de paqueteo, manejando diferentes tipos de mercancía como lo son sustancias químicas, plásticos, alimentos entre otros, la empresa cuenta con los conocimientos y las herramientas necesarias para manipular y transportar estos productos cumpliendo siempre con la normatividad vigente.

La sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá donde inicia la operación con el servicio de recogida en las instalaciones de los clientes, consolidando la mercancía para enviar a diferentes destinos del país entre estos encontramos ciudades como Medellín , Villavicencio, Ibagué, Florencia, Neiva, Espinal, Melgar, Girardot entre otros; en destino la mercancía es entregada en las instalaciones del cliente final, es así como Transportes Nacionales Aranda presta un servicio puerta a puerta con un muy alto nivel de calidad.

3.2. Misión.

Ofrecer a nuestros clientes los servicios de transporte terrestre de mercancías con altos estándares de calidad y seguridad a precios competitivos.

3.3. Visión.

Aumentar significativamente nuestra participación en el transporte de mercancías a nivel nacional, siendo altamente competitivos, integrando certificados de gestión y demostrando con firmeza que somos una empresa de futuro.

3.4. Problemática por la cual se opta por el uso de reingeniería.

La empresa y sus directivos encuentran la problemática de que no poseen el control de la organización, lo cual genera una reducción en la efectividad tanto de empleados como de los procesos desarrollados por los mismos, ya no poseen la claridad ni la información para la toma de decisiones tanto operacionales como administrativas.

Es notorio el crecimiento en ventas y en niveles de mercancías medidos en toneladas, pero el inconveniente nace en que aumentan aún más los costos operacionales reduciendo la utilidad final años tras año, se hace evidente que se está creando una bola de nieve con el paso del tiempo, cada erros cometido en los procesos y la falta de control en cuanto a los empleados van alimentando esta bola, necesitan detener este problema antes de que el mismo pueda llevar a la empresa a la quiebra.

Los accionistas llegan a un común acuerdo para buscar una solución a esto, por lo cual determinan implementar el proyecto de reingeniería, rediseño y mejora continua, asumen que los procesos actuales son obsoletos que les funciono hace 14 años cuando la empresa comenzó y el nivel de demanda era menor, con el constante crecimiento de la empresa y las modificaciones que ha tenido el sector camionero es evidente que necesitan cambiar y actualizar sus procesos para poder seguir siendo competitivos.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Metodología para la Reingeniería.

Podemos arraigar la definición clásica de Metodología como el conjunto de distintos procedimientos racionales que se utilizan para llegar a determinado objetivo el cuas es regido por una investigación, la real academia de la lengua española define metodología como la ciencia del método.

Se puede hacer la apreciación de la diferencia entre método y metodología, dado que el método señala una forma de hacer algo o quizás un grupo de actividades, y la metodología es la teoría que envuelve al método, es mucho más que una secuencia de pasos es una vista más general y analítica sobre esa secuencia de pasos, es saber definir el porqué de los mismos buscando la mejor forma de llegar al objetivo.

La metodología que se va a aplicar para la reingeniería en Transportes Nacionales Aranda debe incluir por lo menos los siguientes aspectos para alcanzar el éxito de la misma, ya que son factores generales e indispensables:

- Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias corporativas.
- Referirse a los procesos más bien que a las funciones y poner de acuerdo los procesos y las metas corporativas.
- Identificar los procesos de valor agregado, juntamente con los procesos de apoyo que contribuyen a dicho valor.
- Hacer uso apropiado de técnicas administrativas y herramientas probadas y disponibles para asegurar la calidad de la información lo mismo que de los "resultados" de la

reingeniería de procesos.

- Proporcionar lo necesario para el análisis de las operaciones corrientes e identificar los procesos que no son de valor agregado.
- Facilitar el desarrollo de visiones de avance decisivo que representen cambio radical más que incremental; fomentar y provocar el pensamiento como medio de alcanzar y evaluar esas visiones.
- Considerar soluciones en que el facultar a los empleados y la tecnología sean las bases para poner por obra los cambios.
- Permitir el desarrollo de un proyecto completo para dar a los que toman las decisiones información y argumentos convincentes.
- Considerar la satisfacción del cliente como la fuerza impulsora de estas estrategias y metas.
- Desarrollar un plan de implementación factible para especificar las tareas, los recursos y la programación de los hechos después de la aprobación. (Chacón, 2000)

4.1. Rápida Re como Metodología para la Reingeniería.

En la etapa actual en la que se encuentra la industria las empresas se enfrentan a cambios e impactos acelerados establecidos por los fluctuantes mercados, en estos casos se convierte en algo vital la comprensión y manejo de diversas técnicas tanto operacionales, administrativas y financieras lo cual permitirá a diferentes organizaciones permanecer en competencia por largo plazo.

Estamos hablando de respuestas rápidas por parte de las organizaciones, es en este punto |donde

aparece la importancia de la llamada reingeniería rápida la cual es una técnica que busca lograr mejoras radicales y significativas a corto plazo, como puede ser la eliminación de procesos que no generan valor agregado.

Esta técnica puede aplicarse a cualquier área, departamento de la empresa que se desee mejorar, ya que la reingeniería busca rediseñar de forma rápida y radical solo aquellos procesos que son estratégicos y de valor agregado para una organización, incluyendo los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que sostienen dichos procesos. (Martínez, 2006)

La rápida re se considera como una metodología compuesta por cinco etapas las cuales permiten obtener resultados en un rango de tiempo corto, estos cambios son sustanciales y radicales directamente en los procesos que más generan valor, cada una de las etapas hace parte de un sistema lógico del proceso de reingeniería y producen resultados que se enlazan con la etapa siguiente.

4.2. Etapas para la Implementación de la Rápida Re

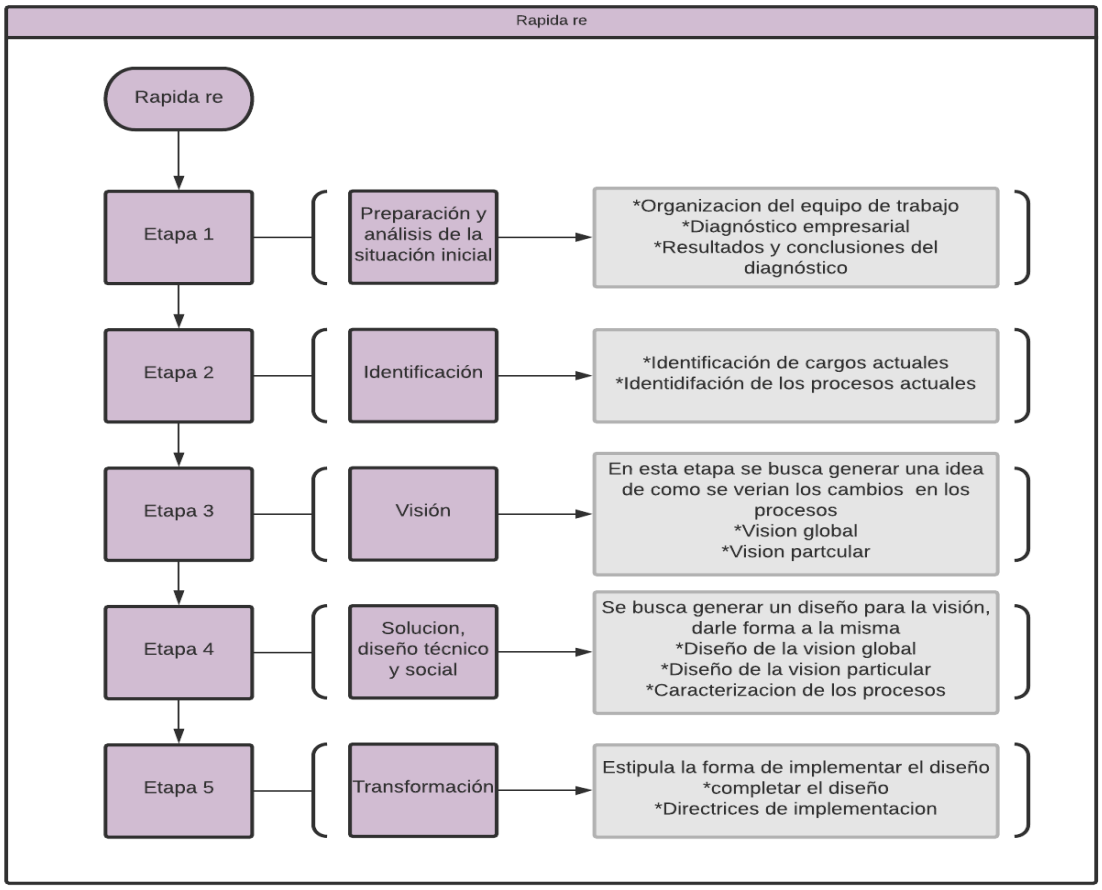


Ilustración 3 Rápida Re.

Fuente: Propia.

4.2.1. Etapa1 (Preparación y análisis de la situación inicial).

En esta primera etapa se busca entender la empresa y sus procesos, se puede decir que es la etapa de la comprensión del problema y en donde se generan las formas de resolverlo, un punto importante es organizar y estimular a las personas que van a hacer parte directa del equipo de

reingeniería.

Directamente en la comprensión y diferenciación de los procesos de la empresa se establecen las necesidades de cambio con relación a unos objetivos previamente establecidos, se debe ser consciente de la situación actual de todas las áreas de la empresa.

La metodología en esta etapa sugiere el uso de cuestionarios para el levantamiento de información, se hace un cambio en cuanto a esto ya que se realizó un diagnostico directo en los procesos de la empresa con el uso de datos estadísticos y la creación de indicadores.

La formación del equipo se encamina a organizar a cada uno de los miembros del equipo de reingeniería como un grupo de trabajo y capacitarlos en la metodología. También se incluyen aquí los papeles y las responsabilidades de todos los miembros del equipo y demás personas que toman parte en el proyecto final.

4.2.2. Etapa 2 (Identificación).

El siguiente paso después de la contextualización de la empresa es la identificación, en la cual se desarrollan los términos de (Cliente, proceso y medidas de rendimiento) con esto se le da una forma y una orientación a la metodología.

En esta etapa se utilizan diversas técnicas o herramientas que puedan permitir hacer visible el desarrollo y el cambio en los tres términos anteriormente nombrados, lo más importante es la designación de los procesos que se van a rediseñar.

Lo más usual en esta etapa es la creación o modificación sustancial de los llamados manuales de operaciones o procedimientos, también se ve de manera relevante las bases de datos en general

de la empresa, el uso de esta base de datos se enfoca en crear las relaciones lógicas e importantes entres los diversos procesos.

4.2.3. Etapa 3 (Visión).

En esta tercera etapa se comienza la creación del prospecto o una visión del nuevo proceso que cuente con las capacidades de generar los cambios y resultados radicales que se esperan.

Se pretende en esta etapa identificar ciertos elementos propios de cada proceso como lo son los problemas y cuestiones actuales (Medidas comparativas de rendimiento) se estipula el tipo de cambios que se requiere; La estructura de proceso se define en función de actividades, pasos, insumos, productos y estímulos. Necesitamos definir las actividades como las principales subdivisiones de un proceso. Cada actividad representa una unidad de trabajo mental o material y produce un resultado. Cada actividad utiliza el resultado material o informativo de otras actividades.

En esta tarea, el equipo de reingeniería identifica las actividades y los pasos que agregan (o que quitan) valor. Una vez que éstos son conocidos y entendidos, mostrarán el camino para el diseño de los procesos siguiendo principios generales: reforzar las actividades que agregan valor y tratar de eliminar las que no agregan valor. La manera más fácil de identificar los pasos que agregan valor es considerar el impacto de cada uno sobre las medidas de rendimiento del proceso. ¿La ejecución de este paso ejercerá un impacto positivo en la medida del rendimiento? Si es así, el paso se conformará con la definición del valor agregado: hacer algo que el cliente quiere. El paso puede también ejercer un impacto negativo, o ningún impacto, sobre la medida de rendimiento.

4.2.4. Etapa 4 (Solución, diseño técnico y social).

El propósito de esta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión, es el especificar la dimensión técnica del nuevo proceso. Y nos referimos a descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados; los diseños para la interacción de los elementos sociales y técnicos; los planes preliminares para desarrollo, adquisición, instalaciones, pruebas, conversiones y ubicación.

Al hablar de diseño social se hace referencia a todo el marco del personal involucrado en cada cambio, se revisan las relaciones jerárquicas y el trabajo grupal que será necesario; El modelo de mando y control se ven hoy como una organización cada vez menos eficiente, porque vivimos en una época de cambio acelerado. Ya no hay tiempo para que la burocracia responda. Y grandes estrategias y planes son rebasados por los acontecimientos más rápido de lo que se podía prever. Las tendencias geopolíticas, sociales, económicas, culturales y tecnológicas cambian con tanta velocidad y en tal magnitud que la gente ve el ambiente como caótico. En este tipo de ambiente la única respuesta racional es desarrollar formas organizacionales más aptas para reaccionar y hacer frente a los hechos imprevisibles.

Esta etapa posee la facultad de crear las descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos a empleados; diseños para la interacción de los elementos técnicos y sociales; y planes preliminares de contratación de personal, educación, capacitación, reorganización y reubicación.

4.2.5. Etapa 5 (La transformación).

En esta etapa encontramos netamente la ejecución de la visión plenamente estipulada de los

procesos a cambiar o erradicar, se utilizan las herramientas que el equipo sientan necesarias, se implementan se controlan y se miden los resultados, se deben comparar los cambios entre los procesos anteriores y los nuevos.

Desarrollo de la metodología en la empresa Transportes Nacionales Aranda SAS

5.1. Etapa 1 (Preparación y análisis de la situación inicial)

5.1.1. Organización del equipo de trabajo:

Al presentar el proyecto ante los accionistas y el gerente general de la empresa se estipularon las necesidades de apoyo para la realización del mismo, teniendo esto claro se consolido el siguiente esquema de trabajo:

El liderazgo de la reingeniería se estableció en cooperación del gerente general Cupertino Aranda Suarez y el estudiante de ingeniería industrial Johan Sebastián Aranda Pachón.

- Se cuenta con el apoyo del revisor fiscal y director interno del proyecto, Neftalí Cadena como una herramienta directa en el tema legal.
- Se estipula como participantes a cada uno de los empleados, se realizó una pequeña capacitación con todos los colaboradores para informarles de lo que se buscaba con el proyecto de reingeniería en la empresa, esto se realizó con el fin de concientizar a todos los empleados y así mismo contar con su colaboración.

5.1.2. Diagnóstico empresarial.

En recomendación la metodología propone realizar distintos cuestionarios para alcanzar a recolectar la gran mayoría de información de los empleados y colaboradores en los diversos proyectos de reingeniería, pero se establece con el equipo que dado el tamaño de la empresa y la

concentración de la operación en la ciudad de Bogotá que es conveniente generar lo que se denominó un autodiagnóstico.

Este diagnóstico consistió en compartir una jornada laboral con un empleado por cada puesto de trabajo, en este tiempo lo que se re llevo a cabo fue una serie de preguntas como:

- ¿Conoce claramente sus funciones?
- ¿Comprende los diferentes procedimientos que debe realizar en relación a sus funciones?
- ¿Cuáles son las herramientas y métodos que usa para cumplir con sus funciones?
- ¿Maneja algún tipo de orden lógico al realizar las diferentes funciones de su cargo?
- ¿Es claro para usted quien es su jefe directo?
- ¿De qué manera informa y a quien informa al momento de encontrar anomalías dentro de los procesos inmersos en sus funciones?
- ¿Cómo almacena, utiliza y transmite la información adquirida?
- ¿Cree que se pueda mejorar la forma de realizar su trabajo, cómo?

Después de la serie de preguntas realizadas a los empleados ellos continuaban en su labor mientras se observaba la forma en que lo hacían, se solicitó el histórico de datos según cada cargo, y en los que no se realizaba un control de la información se comenzara a realizar implementaciones de diferentes documentos y archivos para poder medir y controlar la calidad del trabajo en relación a las diferentes funciones y/o procesos.

Al realizar y terminar la socialización con un empleado por cada cargo se procedió a ver la operación de una manera más global, esto nos permitió ver por separado cada proceso y su relación directa con el objetivo de la empresa.

De esta manera se comenzará a tomar datos e información que se puedan medir en cada uno de los procesos, esta información recopilada nos permite conocer el estado actual de los procesos, en algunos se encontraron datos históricos desordenados lo cual ayuda a realizar una comparación en relación al tiempo.

5.1.3. Evidencias del diagnóstico:

El proyecto de reingeniería se comenzó en la empresa dado que los accionistas de esta notaron que sus procesos se estaban quedando cortos en relación al cambio continuo y acelerado del mercado, también evidenciaban una falta de comunicación con y entre sus empleados lo cual conlleva a una pérdida de control sobre la operación.

De las diversas preguntas que se les realizo a los empleados se encontró un patrón en casi todas las respuestas, lo cual ratifica la preocupación de los accionistas, el estado actual de la empresa según el diagnóstico es el siguiente.

- No se encontró ni un solo empleado que conociera sus funciones, en el momento de la entrevista al realizar esta pregunta se nota un desconcierto por parte de los colaboradores, entre las respuestas empleados con diferentes cargos asumían hacer las mismas funciones lo cual demuestra en amplitud un desorden en cuanto a la delimitación de los alcances de cada cargo.
- Al preguntar por los procedimientos de dichas funciones se encontró el mismo factor de coincidencia entre las respuestas “Lo realizo de esta forma pues es como creo que se debe hacer”, los empleados actúan bajo la experiencia y no utilizan un orden lógico para realizar sus funciones, no manejan la conciencia de afectación a otros puestos de trabajo que necesitan sus resultados.

- En cuanto a las herramientas utilizadas se notó la ambigüedad de varios documentos, los cuales en ocasiones ni utilizaban, en personas que desarrollan el mismo cargo se encontraron inconsistencias en cuanto a las funciones y formas de ejecutarlas.
- Respecto a una estructura jerarquizada todos respondieron que su jefe inmediato era el gerente de la empresa.
- En cuanto a la información y datos recogidos por un puesto de trabajo se observa que no se hacen históricos de los mismos, y alguna información nunca fluye dentro de la operación diaria de la empresa, esto deja al descubierto la falta de planeación ante la operación diaria.
- Varios empleados responden que para mejorar ciertos puestos de trabajo era necesario eliminar las preferencias en cuanto al personal, predisponían que los errores en sus labores eran el efecto de causas generadas en otros puestos de trabajo.

5.1.4. Resultados y conclusiones del diagnóstico:

- Inicialmente se tenía como prioridad la mejora y cambio de determinados procesos, pero al realizar un diagnóstico y analizarlo se observó que los cambios no iban a funcionar por una variable que no se tuvo presente, esta variable es la cultura organizacional de la empresa.

  Se realiza esta observación después de observar la operación de una manera global, es notoria la falta de control respecto a los empleados, estos realmente trabajan a convicción propia inclusive al cometer errores no había ningún tipo de acción por parte de la empresa, los empleados llegan tarde a sus puestos de trabajo, usan indiscriminadamente los celulares y los computadores de la empresa para otros fines no laborales.

La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, pero nadie supervisa de que este se cumpla, nadie se hace responsable de cuando una operación sale mal y simplemente se inculpan unos a otros; también es notoria la falta de compromiso de los trabajadores dado que no se veían influenciados respecto a si realizaban sus funciones bien o no, solo esperaban su pago quincenal, inclusive en algunos casos empleados recibieron diferentes memorandos sin generar cambio alguno.

- La base de toda la problemática en cuanto a la cultura organizacional se veía claramente reflejada en la condición familiar de la empresa, los empleados que a la vez eran familiares de los accionistas asumían ciertos "beneficios" lo cual generaba descontento en los demás empleados.

  Esto generó una gran bola de nieve, donde casi todos los empleados llegaban al punto de hacer lo que querían en cuanto a sus cargos.
- En conclusión, se debe atacar con primordial importancia este aspecto, al solucionar y crear una cultura organizacional se debe continuar con la estipulación y la delimitación de los cargos, cada persona debe tener claro cuáles son sus funciones como y en qué orden ejecutarlas esto da un criterio para poder medir el desempeño de los empleados y los procesos.
- Al revisar la situación financiera se encuentran varios problemas con el manejo del dinero por parte de la empresa, se evidencian posibles fugas de dinero por el uso de procesos obsoletos.
- La empresa carece de procesos y métodos para la toma de decisiones, lo cual incurre en errores recurrentes por falta de planeación.

5.2. Etapa 2 (Identificación)

Después de tener claro cómo funciona la empresa se realizó la identificación y separación de los procesos de la empresa, pero para esto era necesario contar con el manual de funciones de cada cargo para así posteriormente desarrollar el procedimiento correcto de cada una de las funciones o procesos, este fue el primer paso ya que se buscaba una separación minuciosa, se establece que se realizaran dos fases, en la primera se hablara de los cargos como tal y sus respectivas funciones y obligaciones, después de esto pasamos a la fase dos donde se van a ver los procesos de una manera más particular.

Para la separación o clasificación de los diversos procesos se van a tener en cuenta Los siguientes tres componentes para este análisis:

1. Impacto: la contribución actual y potencial de cada proceso a las metas de la empresa.

2. Magnitud: los recursos que consuma o utilice cada proceso.

3. Alcance: el tiempo, el costo, el riesgo y el cambio social implícito en la reingeniería de cada proceso.

La cuantificación de beneficios, esos son los requisitos que más dificultad presentan en cuanto a comprensión del mismo porque los equipos de trabajo están acostumbrados a hacer estimaciones cuantitativas únicamente después de un análisis mucho mayor que el que permite la etapa de identificación.

Algo muy común que se convierte en un error es tratar de reducir un análisis complejo de

múltiples factores a una sola función numérica. Por lo general se asignan valores a cada factor para cada proceso, asignando luego ponderaciones a los diversos factores, y, finalmente, sumando los puntajes ponderados de los procesos para obtener un puntaje total para cada proceso.

Utilizando esta lógica el equipo para la reingeniería de procesos prefiere utilizar un modelo para la toma de decisiones basado en procesos analíticos jerárquicos (AHP) se realiza una separación y evaluación muy particular a todos los procesos por cargos, para enfocarnos en los que generen valor tanto para el cliente como para la organización.

5.2.1. Fase 1.

En esta primera fase se busca delimitar el alcance de cada cargo y puesto de trabajo, actualmente no se encuentran definidos estos manuales de funciones, por ende, se procede a desarrollar los mismos después de autodiagnóstico. Se crea un documento donde se puede identificar el perfil del cargo, sus respectivas funciones en cuanto a su área y sus responsabilidades en cuanto al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Organigrama actual de Transportes Nacionales Aranda:

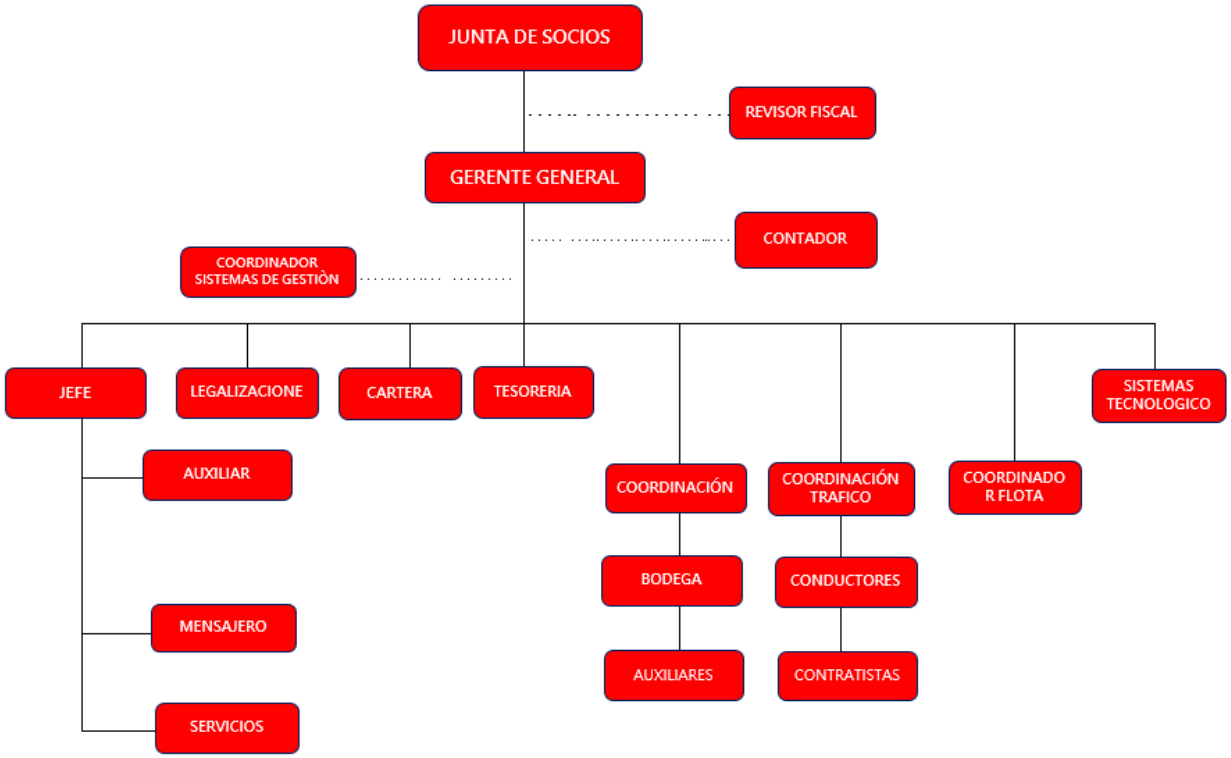


Ilustración 4 Organigrama.

Fuente: Transportes Nacionales Aranda.

Identificación de cargos actuales:

La separación por cargos se realizó de la siguiente manera, se enlistan los cargos y se muestra un manual de funciones como ejemplo, se realiza la aclaración de que esta información es de la situación actual de la empresa.

IDENTIFICACIÓN	
Área	Seguridad Y Salud En El Trabajo.
Cargo	Auxiliar de SST.

Personal a cargo	Auxiliares, conductores y personal administrativo.
Jefe inmediato	Coordinador del **sgsst.**
PERFIL	
Educación	Técnico O Tecnólogo SST 50 Horas del SGSST
Formación	Sistemas básicos Word, Excel, relaciones humanas, desarrollo de competencias básicas. Capacitación en seguridad
Habilidades	Buena redacción de documentos, desarrollo en presentación de comunicación alta, capacidad para trabajar en equipo y bajo presión buen criterio y capacidad para priorizar eficaz mente múltiples tareas en el entorno del cambio constante y fuertes capacidades para organizar y sistematizar información, con un alto nivel de compromiso con valores.
Experiencia	Comprobada de más de 2 años en cargos similares.
Género	Indiferente.
Edad	Mayor a 25 años.
Funciones	
1. Elaborar y ejecutar el programa de capacitación anual en promoción y prevención, que incluye los peligros/riesgos prioritarios y sea extensivo a todos los niveles de la organización. 2. Elaborar y ejecutar los Programas de Vigilancia Epidemiológica, de acuerdo con los riesgos de la empresa.	

3. Reportar a la alta dirección las situaciones que puedan afectar la Seguridad y Salud de los trabajadores Contratistas y visitantes
4. Solicitar a la dirección, la realización de exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro para los trabajadores.
5. Elaborar y actualizar las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo, necesarias para el manejo de proveedores y contratistas y solicitar la aprobación por parte de la gerencia.
6. Elaborar, revisar y actualizar la matriz de riesgos de la empresa.
7. Elaborar, revisar y actualizar la matriz de requisitos legales de la empresa.
8. Realizar inspecciones programadas y no programadas a las instalaciones, maquinaria y equipo.
9. Mantener actualizados los procedimientos de trabajo seguro y de aquellas actividades que generen riesgos prioritarios para la empresa sean estas rutinarias o no rutinarias.
10. Participar en el equipo investigador de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
11. Ejecutar y dar seguimiento a los planes de acción derivados de investigaciones de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
12. Orientar capacitaciones al personal relacionadas con Seguridad y Salud en el Trabajo.
13. Atender las visitas de la ARL y de las entidades de vigilancia que visiten la empresa para la revisión del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

14. Preparar el Plan de Trabajo Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa, incluyendo la asignación de recursos y el presupuesto necesario para su ejecución.
15. Presentar a la Gerencia el Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo para su aprobación y firma.
16. Realizar el seguimiento y ejecución a los planes de acción derivados de las acciones correctivas, preventivas y de mejora, que se originen de las diferentes actividades del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
17. Elaborar los Informes que sean requeridos por la Dirección, por las entidades administrativas o por la Administradora de Riesgos Laborales.
18. Apoyar y asesorar a los trabajadores, el Comité de Convivencia, el COPASST, las Brigadas y la Gerencia de la Empresa, en la elaboración de los informes de rendición de cuentas.
19. Apoyar al Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, al Comité de Convivencia y a la brigada de la empresa en sus actividades, cuando requieran la asesoría de Profesional Especializado.
20. Programar auditorías internas en Seguridad y Salud en el Trabajo y atender las auditorías externas que contrate la empresa.
21. Realizar seguimiento a las restricciones originadas en los exámenes médicos ocupacionales y notificar a la gerencia cuando no se dé cumplimiento por parte de los empleados.

22. Realizar la solicitud a la IPS contratada para los exámenes ocupacionales de la información relativa a licencias, garantía de custodia de las historias clínicas y demás documentos reglamentados en la normatividad vigente.
23. Solicitar la documentación a los contratistas que realicen actividades en la empresa y verificar la información recibida.
24. Diseñar, implementar y ejecutar, los programas que sean necesarios para la prevención de enfermedades laborales y accidentes de trabajo.
25. Documentar los riesgos prioritarios de la empresa y las acciones correctivas, preventivas y de mejora, que se originan a partir del análisis de riesgo.
26. Presentar a consideración de la Gerencia, modificaciones a las políticas, reglamentos u objetivos del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, de acuerdo con los informes de rendición de cuentas y los resultados de los Indicadores.
27. Implementar las medidas de prevención y control con base en el resultado de la identificación de peligros, la evaluación y valoración de los riesgos, incluidos los prioritarios y ejecutarlas acorde con el esquema de jerarquización, de ser factible priorizar la intervención en la fuente y en el medio.
28. Elaborar y actualizar las fichas técnicas de los Indicadores del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.
29. Realizar el cálculo de los Indicadores definidos para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo con la periodicidad definida para cada uno.
30. Elaborar y actualizar los perfiles de cargo.

31. Elaborar y actualizar manuales, procedimientos, formatos e instructivos relacionados con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
32. Elaborar y mantener actualizada toda la documentación del SG-SST que sea requerida por la normatividad vigente en Colombia o por normas o estándares que la empresa haya adoptado.
33. Coordinar los Trabajos en Altura, que sean realizados por empleados directos de la empresa y realizar la supervisión de las actividades de trabajo en alturas, que sean realizadas por contratistas siempre y cuando se cuente con certificado vigente como coordinador.
34. Administrar y entregar los Elementos de Protección Personal y realizar el correspondiente registro.
35. Trabajar en conjunto con los brigadistas los planes de emergencias, simulacros de evacuación, señalización y actividades y documentos relacionados con el Plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
36. Elaborar y mantener actualizado el análisis de vulnerabilidades y amenazas de la empresa.
37. Documentar los cambios en las responsabilidades específicas en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo y notificar a las partes interesadas.
38. Notificar a la gerencia cuando se realicen actividades de alto riesgo establecidas en el Decreto 2090 de 2003 o las normas que lo modifiquen o sustituyan.
39. Ofrecer a todos los empleados y contratistas, mínimo una vez al año la inducción y reinducción en aspectos generales y específicos de las actividades por realizar que

incluya entre otros, la identificación de peligros y control de los riesgos en su trabajo, y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

40. Comunicar a todos los empleados las políticas y objetivos del SG-SST.
41. Realizar anualmente la evaluación del SG-SST de acuerdo con los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
42. Establecer mecanismos eficaces para recibir y responder las comunicaciones internas y externas relativas a la Seguridad y Salud en el Trabajo y someterlos a aprobación por parte de la gerencia.
43. Mantener actualizada la descripción sociodemográfica de los trabajadores.
44. Definir y llevar a cabo las actividades de medicina del trabajo, promoción y prevención, de conformidad con las prioridades que se identificaron en el diagnóstico de las condiciones de salud de los trabajadores y los peligros/riesgos de intervención prioritarios.
45. Elaborar y actualizar un programa para promover entre los trabajadores estilos de vida y entorno saludable, incluyendo campañas específicas tendientes a la prevención y el control de la farmacodependencia, el alcoholismo y el tabaquismo, entre otros.
46. Reportar a la Administradora de Riesgos Laborales (ARL), a la Entidad Promotora de Salud (EPS) todos los accidentes y las enfermedades laborales diagnosticadas. Asimismo, reportar a la Dirección Territorial el accidente grave y mortal, como las enfermedades diagnosticadas como laborales.

47. Mantener un registro estadístico de los incidentes y de los accidentes de trabajo, así como de las enfermedades laborales que ocurran, incluyendo indicadores de severidad, frecuencia, y mortalidad de los accidentes y prevalencia e incidencia de enfermedad laboral.
48. Mantener un registro anual del ausentismo por enfermedad laboral y común y por accidente de trabajo y realizar la clasificación de su origen.
49. Actualizar como mínimo una vez al año identificación de peligros, evaluación y valoración del riesgo.
50. Incluir la participación de trabajadores de todos los niveles de la empresa en la identificación de peligros, evaluación y valoración del riesgo.
51. Solicitar a la gerencia la realización de mediciones ambientales cuando sea requerido y sustentar su importancia.
52. Verificar la aplicación por parte de los trabajadores de las medidas de prevención y control de los peligros /riesgos.
53. Definir e implementar las acciones preventivas y/o correctivas necesarias con base en los resultados de la supervisión, inspecciones, la medición de los indicadores del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo entre otros, y las recomendaciones del COPASST o Vigía.
54. Asegurarse de que la organización cumpla con la normatividad en Seguridad y Salud en el Trabajo que le corresponda.
55. Las demás funciones que la ley determine para el rol de encargado del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Apoyar la organización y la dirección de los procesos de Seguridad y Salud en el trabajo de la organización.
- Apoyar en el diseño e implementación de programa de Seguridad y Salud en el trabajo en la organización.
- Contribuir en el desarrollo del panorama de los factores de riesgos de la organización
- Apoyar en el desarrollo de inspecciones de seguridad, identificado los factores de riesgo que puede alterar la salud de los trabajadores y daños a la propiedad.
- Apoyar en el diseño e implementación y capacitación en seguridad y salud en el trabajo de la organización.
- Participar en la organización y coordinación del COPSST y el comité de convivencia laboral.
- Llevar los registros requeridos dentro el sistema de seguridad y salud en el trabajo.
- Apoyar la coordinación del plan de acción para el SGSST de conformidad con las sugerencias del ARL del empleador.
- Asistir a las reuniones y capacitaciones que la ARL brinda para tal fin.
- Trabajar de forma continua con el gestor de la ARL del empleador para presentación de avances en el plan de acción del SGSST.
- Las demás que se requieran para un adecuado desarrollo y rol dentro de las organizaciones.

RENDICION DE CUENTAS AL INTERIOR DE LA EMPRESA

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

A quienes se les haya delegado responsabilidades en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) tienen la obligación de rendir cuentas internamente en relación con su desempeño anualmente.

En la empresa se identificaron los siguientes cargos y/o puestos de trabajo:

- Recepcionista
- Coordinador de trafico
- Auxiliar de trafico
- Legalización
- Cartera
- Tesorero
- Contador
- Gerente
- Coordinador SGSST
- Talento humano
- Auxiliares de bodega
- Conductores
- Jefe de bodega

5.2.2. Fase 2.

Después de identificar los cargos y definir las funciones por cada puesto se entra a revisar los procesos, los cuales se separan entre los que generan valor agregado tanto para los clientes como

para la empresa en sí, se utilizó para este fin la adaptación de un modelo de toma de decisiones basado en procesos analíticos jerarquizados (AHP), en estos procesos se va hacer énfasis de cambio y mejora, se enlistan los procesos de valor agregado y la forma en que se va a medir su rendimiento, los demás procesos se pueden evidenciar en los anexos del documento.

Procesos de valor agregado por cargo: Se adjunta uno como ejemplo, los demás quedan como anexos del documento.

Cargo	Recepcionista
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Servicio y atención al cliente vía telefónica	Inexistente
Registro de los servicios solicitados por los clientes	Inexistente
Manejo y flujo de la información de los respectivos servicios de los clientes	Inexistente
Facturación de servicios	Se compara el dato del número de facturas totales contra las facturas anuladas
Recopilación de información y diligenciamiento de los Checklist	Inexistente

Gestión de las prioridades (servicios atrasados)	Inexistente
Manejo de la caja contado	Inexistente
Estandarización y manejo de las listas de precios	Inexistente
Observaciones pertinentes para el cambio	
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. Se evidencia problemas con el cumplimiento del reglamento interno de trabajo en relación con las personas que laboran en este cargo, ante esto también es notable la falta de toma de decisiones en cuanto al control por fallos en los empleados, por otra parte, los empleados no son conscientes de sus funciones y la importancia de las mismas. También se encuentra evidencia de falta de compromiso de estos empleados, una hipótesis clara para esta situación es la relación familiar de los mismos. No hay evidencia de un control sobre este cargo y sus funciones.	

5.3. Etapa 3 (Visión)

Al finalizar la etapa anterior se hace evidente la gran cantidad de falencias que estaban inmersas

en la operación diaria de la empresa, problemas que siempre han estado ahí pero nunca se habían percibido o por lo menos no se le había prestado la importancia necesaria y correspondiente.

Ya se conocen los puestos de trabajo de una manera particular e individual, solo como partes o elementos de un sistema, se dieron a conocer los problemas de cada cargo, para poder estipular una visión de cambio y solución a estos, se debe hacer claridad y entender que la empresa funciona como un sistema, así mismo se deben buscar las soluciones teniendo en cuenta todo el alcance que podría tener cada cambio.

Se debe observar la organización como un gran sistema, partiendo de esto se deben observar los cargos y sus respectivos procesos como influyen y que relaciones poseen con otros cargos y otros procesos.

Es importante partir definiendo una visión de cambio para la empresa en general, y escalar esta visión a una manera particular cubriendo cada una de las áreas de la empresa.

5.3.1. Visión General para la empresa:

Se realiza un respectivo consenso entre las personas involucradas del liderazgo del proyecto de reingeniería, el gerente y los accionistas con el fin de establecer a donde se quiere llegar y como se va a conseguir, esto teniendo en cuenta el punto de partida el cual es la situación actual de la empresa, ya se conocen los cargos con sus respectivos procesos y los potenciales problemas de cada uno.

Pero antes de enfocarse en el cambio de cada cargo se debe definir el cambio general para la empresa, del análisis que se hizo se encontraron varios problemas generales que se repiten en todos los cargos.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Lo más importante en este punto es definir a donde se quiere llegar con la empresa, los accionistas desconocen o no pueden centralizar un objetivo, unos nombran que es importante generar utilidad o que la empresa crezca, es el patrón más repetitivo entre las respuestas de los mismos, sin embargo ninguno tiene claro cómo lograr esto, todos desconocen la situación actual de la empresa, no tienen números concisos ni medidas de rendimiento de su operación, manejan unos cuantos datos e información pero no la utilizan, no las estudian.

Partiendo de esto se genera la necesidad de establecer un objetivo organizacional, pero estructurándolo completamente, de qué manera se va a cumplir el mismo, como lo van a controlar o que tiempo les va a tomar.

Seguido de esto se genera la conciencia de desarrollar e implementar una cultura organizacional, esto influye directamente en el logro del objetivo, se deja claro que se va a buscar una operación que se pueda controlar partiendo desde los empleados.

Es importante lograr estandarizar los procesos, para hacer comprensible la operación de la empresa se buscará poder medir la mayor cantidad de procesos para poder hacer cuantitativo el análisis de resultados, esto ayudará a conocer la situación actual de la empresa y poder establecer un camino basado en objetivos para la organización.

Por otro lado, se busca tecnificar la empresa, contar con las personas adecuadas para cada cargo, ya lo empírico hizo lo suyo estableció el gerente es hora de que la empresa se lleve de manera idónea respecto a su tamaño y al nivel de operación que se maneja diariamente.

Algo de vital importancia es desarrollar un sistema para el control del dinero en la empresa, tanto su llegada, su registro y el uso posterior.

5.3.2. Visión particular del cambio en los puestos de trabajo y sus respectivos procesos.

Ya establecida una visión general para la organización la cual va a cobijar cada área, cargo y proceso se procede a estructurar una visión para cada cargo y proceso.

El objetivo es lograr evaluar cada cargo y sus respectivos procedimientos, poderlos medir y definir qué cambios o mejoras se pueden realizar en cada uno de ellos, entendiendo su influencia e importancia en relación de cargo a cargo, cada procedimiento deja un resultado se desea garantizar que estos sean utilizados de una manera eficiente, que no se pierde valor en los procedimientos cuando estos se traslapan de un cargo a otro.

Al identificar correctamente los puestos de trabajo se entrará a conocer las características y conocimientos que deben de tener los empleados que ha de desarrollar dichos cargos, se podrá evaluar a los empleados y sus resultados así se podrán estandarizar los resultados y poder conocer si las fallas son dadas por el proceso en sí mismo o son fallas del empleado, esto con el fin de generar una mitigación al daño generado por la falta de cultura organizacional.

Visión por cargos.

- **Visión para el gerente**

Se estipula la visión general de toda la organización teniendo en cuenta distintos aspectos y o características que afectan e influyen en la operación de la misma, se unen todos los cargos en un solo sistema, cada área se asumirá como parte del conjunto de elementos interrelacionados que operan bajo el mismo fin y objetivo común.

Las personas encargadas parten desde los accionistas que deberán conocer a fondo como

funciona su empresa, así mismo se deberá definir y establecer los objetivos que desean alcanzar con la organización, estos objetivos vendrán acompañados con diferentes directrices que será el Gerente general el encargado de hacer cumplir de la mejor manera, velando por el éxito de los objetivos establecidos.

Parte de la visión que se estipula nace del diagnóstico realizado a todas las áreas y cargos de la empresa, después de la socialización del mismo con accionistas y el gerente general, estando todos de acuerdo con el proyecto de reingeniería establecido.

Visión respecto a la cultura organizacional.

En cuanto al criterio de cultura organizacional nos referimos a la unión de un conjunto de normas, valores y hábitos que hacen parte del diario vivir y que son compartidos por las personas y/o áreas que dan forma a la empresa Transportes Nacionales Aranda S.A.S, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen estas normas y se cumplan por parte de sus integrantes.

En cuanto a la empresa se encuentran los siguientes aspectos que se deben mejorar para generar una buena cultura organizacional la cual se enfoque en el cumplimiento de los objetivos establecidos por los accionistas.

- Reglamento interno de trabajo: Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio. (Artículo 104 del Código Sustantivo del Trabajo)

  Partiendo de esta definición se busca sistematizar la forma en que tanto el empleador

como los empleados han de desarrollar sus actividades y funciones, cobijándose con derechos, deberes, faltas y sanciones entre otras características, con el fin de garantizar la eficiencia operacional apoyada con un ambiente laboral idóneo el cual protege a la empresa y al empleado.

- En la actualidad la empresa cuenta con un reglamento interno estandarizado para distintas organizaciones, se debe realizar un consenso y estudiarlo a fondo para realizar unas modificaciones que se moldeen más al tipo de empresa actual, evaluando los tipos de faltas y las correspondientes sanciones.

- En el diagnostico se evidencia que los empleados conocen la existencia del reglamento interno de trabajo mas no entienden ni tienen presente lo que significa el mismo, después de las modificaciones a realizar se debe proceder a la divulgación asertiva del mismo, que todos los empleados lo conozcan y entiendan la importancia del mismo, que no lo vean como algo intimidador sino como un documento que los protege tanto a ellos como a la empresa.
- Cumplimiento y sanciones del reglamento interno de trabajo: No es suficiente contar con un reglamento interno de trabajo muy bien estructurado y que todos los empleados lo conozcan sino se realiza un control sobre el mismo.

  Actualmente la gran mayoría de los empleados desacatan las reglas establecidas y no se realizan las respectivas sanciones, esto acarrea un desorden organizacional en cuanto a la realización de todos los procesos haciendo que la operación no sea eficiente. Esto lleva a un malestar general y un mal ambiente laboral. Es por esto por lo que se debe

generar un control en la recurrencia por empleado en cada tipo de falta, para poder así aplicar la correcta sanción y hacer cumplir dicho reglamento.

- Gente idónea para cada cargo: Es ideal en tecnificar cada cargo, esto implica que las personas que manejen estos puestos deben contar con las habilidades mínimas para la realización del mismo, no se puede pretender que los resultados sean óptimos si se cuenta con personal no apto ni capacitado para cada proceso a realizar.

  En la actualidad se evidencian cargos administrativos que se han manejado de manera empírica desde el inicio de la operación, esto no significa que no funcionen, pero tampoco que se realice de la manera correcta, hay procesos obsoletos o que son muy lentos y se pueden mejorar o cambiar lo cual es el objetivo del proyecto de reingeniería.

  Se debe fortalecer el proceso de selección del personal y así mismo la asignación salarial para los distintos cargos.

- Condición familiar de los empleados: La empresa cuenta con una gran cantidad de empleados que son familiares de los accionistas o incluso conocidos muy allegados, esto genera un inconveniente en cuanto a la subordinación de los diferentes cargos y al cumplimiento del reglamento interno de trabajo.

  Como lo manifiestan otros empleados al decir en el diagnóstico que se presentaban situaciones donde se evidencia la preferencia y manejos distintos con empleados que son familiares de los accionistas, esto genera descontento en los otros empleados ya que estos se sienten en desigualdad de condiciones.

  Y esto es notorio en cuanto al control de las sanciones del reglamento interno de trabajo,

donde hay empleados que han incurrido en un número alto de faltas y repetidamente y no se les ha realizado ningún tipo de sanción.

Se debe evitar el ingreso de nuevo personal con vínculos familiares por lo menos hasta mejorar este aspecto, así mismo se realizarán los respectivos protocolos con una igualdad de condiciones para todos los empleados ya que todos están regidos por el mismo reglamento interno de trabajo.

- Compromiso y actitud de los empleados: Es importante que los empleados tengan claro el objetivo de la empresa y que así mismo se interesen en cumplirlo, dice el gerente "Si la empresa está bien, los empleados están bien y sus familias igual".

  Se cuenta con personal que realmente no cumple con las expectativas de su cargo, se habla con ellos y no se evidencia cambio ni operacional ni de actitud, lo cual suele entorpecer el avance de toda la empresa ya que la misma es un sistema organizado.

  Se debe examinar este aspecto para contar con empleados que apoyen los cambios y aporten mejoras para los mismos, siempre con el fin de ser más eficientes.

- Ambiente laboral generado por los accionistas: Varios empleados afirman sentirse conmocionados por la presión impartida y la forma de comunicación por parte de los accionistas, es vital mejorar este aspecto ya que los accionistas han de ser el principal motivador de los empleados y no todo lo contrario, se presentan conversaciones entre empleados donde se faltan al respeto, situaciones donde empleados desacatan las indicaciones de sus jefes directos por falta de una buena.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Visión respecto a la operación.

En relación a la operación se busca dar una visión holística de todos los procesos realizados desde el inicio con la solicitud de servicio de un cliente hasta el último proceso que conlleva a una nueva solicitud de servicio del mismo cliente, con esto se hace referencia a que la operación presenta un comportamiento cíclico, el cual no deja en evidencia el inicio ni el fin del mismo, esto genera la necesidad de estipular una operación al día, entender cómo funciona un día de servicio para la empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Relación entre procesos: Es incondicional determinar y delimitar cada proceso, saber dónde comienza y donde acaba, es conocer la naturaleza de las diferentes tareas, entender cómo se relacionan y como afectan unas a otras.

  Esta comprensión de cada proceso por separado nos da una perspectiva para el cambio, saber cómo afecta ya sea negativa o positivamente a los otros procesos, identificar como se puede mejorar dicha tarea es parte del objetivo de la reingeniería que se está desarrollando en la empresa.

- Eficiencia en la ejecución de los procesos: Teniendo un adecuado entendimiento del proceso es necesario determinar en primera instancia si el empleado ejecuta de la manera correcta dicho proceso, para eso es necesario definir un protocolo y un procedimiento para estas tareas.

- Resultados de cada proceso: Al terminar de ejecutar cada proceso se obtiene un resultado el cual entra hacer el insumo inicial de otro proceso, es necesario asegurar que

este resultado sea optimo con el fin de ir mejorando la relación entre actividades.

Si el resultado no es positivo o no está dentro de los parámetros adecuados se procede a buscar el método de mejora para dicho proceso.

- Planeación de la operación: La operación diaria se va desarrollando sin ningún tipo de planeación, a medida que las situaciones se van presentando y cambiando se van tomando las respectivas decisiones para operar, este mal desarrollo en cuanto a los procesos genera un aumento en costos operacionales, esto incurre en que la operación presente siempre diferentes tipos de errores.

  Esto es una fuerte evidencia de que realmente la empresa no conoce su operación, ni el entorno y las variables que afectan directamente en la misma, esta falta de planeación afecta absolutamente a todos los cargos de la empresa ya que ninguno demuestra el uso ni el conocimiento del concepto de planeación estratégica.

  La planeación estratégica es "Una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación."

  (García, 2015)

  La planeación de la operación comienza por entender la misma, esto implica conocer la capacidad de la empresa, conocer tanto las debilidades como las fortalezas, uno de los beneficios de la planeación es encontrar la causa de los problemas y solucionarla desde raíz antes de que esta se manifieste.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Es necesario comenzar a operar bajo un plan o estrategia, esto con el fin de ser eficientes y realizar una operación optima ya que actualmente los recursos y las herramientas por falta de planeación no se utilizan adecuadamente o las mismas no dan la capacidad para desarrollar las diferentes actividades y es ahí cuando la empresa incurre en la utilización de personas terceras a la empresa lo cual aumenta notoriamente los gastos operacionales.

La toma de decisiones debe comenzar a manejarse de una manera más técnica, generando protocolos y procedimientos en los cuales se analicen diferentes factores e indicadores, el análisis de los mismos parametrizara la toma de dichas decisiones reduciendo la probabilidad de que se seleccione la incorrecta, la planeación estratégica comenzara a regir en cada uno de los cargos de manera independiente y se generara también para toda la empresa como un sistema.

- Ejecución de la operación: Después de realizar una adecuada planeación se procede a la ejecución de la misma, para esto en cada área hay personas responsables de la toma de decisiones y de la ejecución de las mismas, en la operación diaria se observa un problema con las personas que toman las decisiones, se presentan situaciones en que dos personas toman decisiones diferentes y generan confusión a los empleados que deben desarrollarlas, o simplemente cambian de decisión de un momento a otro por alguna variable, esto entorpece la operación, se evidencia que los empleados no reconocen a sus jefes directos lo cual da espacio a que muchas personas den indicaciones sin tener la autorización de las mismas.

Tiene que quedar claro quiénes son los encargados de tomar cada tipo de decisión, se debe establecer el protocolo de divulgación de las mismas para que se realicen de la forma y en el tiempo correcto.

- Análisis de la operación diaria: La ejecución de la operación debe ser analizada, comparada y evaluada, esto con el fin de saber si la planeación se realizó adecuadamente, encontrar los posibles errores y evitarlos en el futuro, se debe analizar el entorno constantemente ya que las diversas variables siempre están fluctuando y afectando los resultados de la operación.

  Este proceso hará parte de lo que se define como mejora continua en el inicio de este documento, se realizan los cambios necesarios en los distintos procesos, pero estos deben mantenerse en constante evaluación y análisis.

  Se estandarizará el proceso de análisis, fijando los parámetros que se deben evaluar y en qué forma, esto se realiza gracias a un sistema funcional de indicadores de rendimiento. Se procede a explicar más adelante.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información.

Este aspecto encierra todo lo relacionado con la forma y las herramientas en que se fomenta la comunicación en la empresa, así mismo se tiene en cuenta la calidad de la información y datos almacenados, esta característica es fundamental para comenzar a pensar en implementar la planeación estratégica dentro de la operación y en general en la toma de decisiones de alta gerencia.

Actualmente la relación entre cargos y a su vez la comunicación son deficientes y negligentes,

esto dado por qué no se cuenta con herramientas ni protocolos establecidos para este tema, comenzando desde el punto en que no está establecido el tipo de información que se debe transmitir ni en qué tiempos, esto genera que ciertos datos en los cuales se invierte tiempo para almacenar terminen siendo olvidados sin usarse.

Se deben tratas los siguientes aspectos en relación a la comunicación y el flujo de información:

- Modales y forma de expresarse: Este aspecto es importante manejarlo y estipular la manera adecuada de dirigirse entre empleados, con el fin de mantener una sana convivencia ya que en la actualidad esto no se aplica, esto genera malestar en el ambiente laboral y puede desencadenar errores en los diversos procedimientos.

  Es importante capacitar a los empleados, controlar que se desarrolle la conversación dentro de los parámetros establecidos y en los casos contrarios generar las respectivas sanciones.

- Determinas que tipo de información es útil: hallar y seleccionar la información y los datos que son vitales para la toma de decisiones es necesario para la optimización del tiempo y los procesos desarrollados por cada área de la empresa, actualmente varios empleados generan actividades donde registran diferentes tipos de datos invirtiendo tiempos prolongados en estas acciones, pero esta información no se utiliza posteriormente por qué no genera utilidad o simplemente no hay conciencia de la existencia de la misma.

  El ideal es determinar la información que genera cada proceso y separar las que generan valor para la empresa o para procesos posteriores, esta información es la que realmente

se debe registrar y manipular para proceder a generar el análisis correspondiente.

- Forma de recolección de información y datos: Después de la selección de que información es necesaria para continúan con la operación o para la toma de decisiones se procede a definir la forma en que se va a recolectar dicha información y como se va a almacenar.

  Actualmente la poca información que se recolecta no se genera de la manera correcta, se suelen usar procedimientos que toman mucho tiempo y dan espacio a la generación de varios errores, se debe estudiar el proceso que da paso a esta información y encontrar el mejor método de recolección y almacenamiento de información y datos, encontrando las herramientas que optimicen tanto el tiempo y la calidad de los mismos.

- Como se utiliza dicha información: En los diferentes procesos y métodos actuales para la toma de decisiones se evidencia que no se utiliza información que podría ayudar a dar una vista general de las diversas situaciones facilitando y mejorando la toma de decisiones.

Contando con la información adecuadamente almacenada se define con qué fin se decidió el procesamiento de la misma, es decir si se va a emplear para genera análisis estadísticos, o hacen parte de la toma de decisiones para procesos posteriores o inclusive para la alimentación de los diferentes indicadores de rendimiento.

- Método de entrega y a quienes se comparte la información: Cuando dicha información tiene

que ser entregada de un cargo a otro se debe seleccionar porque medios se hace entrega de la misma, a su vez generar una constancia de este procedimiento.

Hay información que es confidencial o que simplemente no es necesario que otros empleados tengan acceso a la misma, se debe generar un protocolo con cada fuente de información donde se estipule a quienes corresponde crearla, enviarla y recibirla.

- Tiempos de entrega: Entre el análisis global del flujo de información se debe estipular los tiempos adecuados de la circulación de estos datos, para que los mismos sean oportunos y útiles con el fin de hacer un buen uso de estos. Se debe generar un control sobre el cumplimiento de estos lapsos de tiempos y en dado contrario entrar a revisar la causa que género que esto no fuera posible.

- Herramientas por los cuales se puede realizar el flujo de información: Actualmente se evidencia el inconveniente que no está estipulado ni los empleados cuentan con las herramientas necesarias para fomentar el flujo de información.
- Se deben desarrollar manuales y protocolos donde se especifiquen las herramientas o métodos que se van a utilizar para la creación, manipulación y traspaso de información; como lo son los correos electrónicos, se presenta que hay un mismo correo hasta para tres cargos totalmente distintos, por otro lado, la comunicación entre empleados suele quedarse corta por no presentar medios asertivos.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Visión respecto a indicadores de rendimiento.

El mundo y la globalización industrial mantiene una competencia estricta, por lo cual es vital que las empresas estén mejorando sus procesos y aumentando el valor de su producto final para sus clientes, pero bien dicen “No se puede mejorar lo que no se puede medir” esto nos obliga a la estandarización de los procesos y la medición de los mismos. Esto nos lleva a tener objetivos estratégicos bien definidos. Sin una estrategia clara no hay certeza de que los distintos cargos unan sus esfuerzos hacia un fin único y relevante que asegure la rentabilidad de la empresa. Pero no basta con solo haber establecido esos objetivos estratégicos. Es importante conocer si éstos se están cumpliendo. Un sistema de medición de indicadores de rendimiento es una herramienta indispensable para ese fin.

Los indicadores pueden clasificarse o agruparse según el recurso que midan o el resultado que generen, relacionados con dinero, con tiempo, con calidad y con productividad. También se puede tener en cuenta la metodología llamada Balance Scorecard, la cual nos plantea los indicadores que dan una perspectiva financiera, una perspectiva del cliente, una perspectiva de los procesos internos del negocio y una perspectiva de la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la empresa. (Quijada; 2017) Lo importante es asegurarse que los indicadores que se seleccionen estén enfocados con la estrategia y cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además, los indicadores deberían aglomerar todos los aspectos y perspectivas de la empresa sin descuidar ningún aspecto para la toma de decisiones.

Para la implementación de un sistema de indicadores es necesario realizarlo de manera eficiente teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La forma de cálculo esté claramente definida
- Definir los responsables de su medición y su periodicidad
- Determinar las metas de control para cada indicador
- Implementar un sistema de reportes de resultados que sea accesible a las personas que necesiten dicha retroalimentación. eficiente en la actualidad.

- **Recepcionista:**

Este cargo es el inicio de la operación diaria y también se convierte en la columna vertebral de la misma, en esta área se maneja toda la información de los servicios a prestar, se encuentra todo el sistema actual de atención al cliente, se genera la facturación de los mismos y se diligencian diversos documentos como la trazabilidad de la operación y manifiestos de carga.

Visión respecto a la cultura organizacional.

Actualmente el cargo cuenta con tres personas las cuales son los hijos de los accionistas, estoy influye de manera negativa en cuanto este personal incurre en diferentes faltas del reglamento interno de trabajo, no cumplen la hora de ingreso y presentan un inconveniente bastante serio con el manejo del dinero en efectivo.

Por otra parte, ellos no demuestran compromiso con la organización esto genera que ciertos procesos se realicen mal como es un ejemple la facturación de los servicios, se presentan demasiados errores en cuanto al diligenciamiento de las mismas.

La comunicación de este cargo con las demás áreas es precaria, a destiempo y nada preciso, esto es debido a un mal ambiente laboral, el trato llega a ser irrespetuoso lo cual genera repulsión al

dialogo entre cargos relacionados con recepción.

El ideal es corregir esto, dándole el peso a todos los empleados por igual basados en el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, haciendo que este se cumpla y de ser lo contrario se apliquen las respectivas sanciones establecidas por el mismo, haciendo un énfasis en el manejo de efectivo por parte de este cargo.

Fomentar y hacer conciencia de la importancia de una correcta comunicación y un adecuado flujo de información.

Visión respecto a la operación directa del cargo.

Es necesario conocer y comprender el cargo en relación al funcionamiento y desarrollo de cada proceso y o tarea a desarrollar, se realizará la estandarización y definición de cada uno de los procesos realizados por este personal incluyendo un orden lógico para la realización de las tareas, se establecerá el alcance que tiene el cargo y su influencia en los resultados de la operación diaria de la empresa.

Se diseñarán los procedimientos en relación con el cumplimento de los objetivos establecidos para la operación, para hacer un diseño funcional se deberán estudiar los procesos actuales y medirlos, ya con estos resultados se podrán llevar a cabo los respectivos cambios.

Se generará gran énfasis en aquellos procedimientos que cuentan con diligenciamiento de documentos y flujos de información, se desea llegar a un correcto uso de dicha información para lograr eficiencia en los resultados de la operación.

Uno de los objetivos del cambio en cuanto a este cargo se enfocará en la reducción de tiempo

de la jornada laboral esto con el uso asertivo de la información para la toma de decisiones, haciendo efectivo el uso y control de los recursos operacionales.

Se debe mitigar la desviación y retraso en la entrega del dinero en efectivo, se desea estipular un procedimiento muy detallado para poder hacer y generar control sobre esta situación.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información entre cargos.

Es notorio que en este cargo es de vital importancia un correcto flujo de información, la cual debe ser concreta y oportuna para poder tomar decisiones dentro de la operación y logística de la empresa.

En cuanto a la información es importante que todos los datos se recauden de manera óptima, se archiven y se manejen de una forma adecuada para que las demás áreas de la empresa al necesitarla la puedan entender y manipular fácilmente.

Este cargo maneja toda la información en cuanto a clientes (Direcciones, teléfonos, nombres, NIT o cedulas), manipulan la información en tiempo real de la cantidad de clientes y toneladas a movilizar en un día, conocen la forma de pago de los clientes y realizan las facturas de los servicios, todos estos documentos y datos deben circular con otros cargos, actualmente este flujo es ineficiente la información suele estar mal diligenciada y llega en tiempos poco oportunos para la toma decisiones, lo cual reduce la posibilidad de realizar una buena planeación.

Se desea estipular los medios de comunicación que manejaran los empleados para divulgar dicha información a quienes corresponda (Email, vía telefónica, en físico)

Visión respecto a indicadores de rendimiento.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Para diseñar el cambio es necesario poder medir la situación actual para contrastar y hacer una visión de que resultados se esperan del mismo, esto con el fin de saber si funcionan o no, del autodiagnóstico realizado se procede a seleccionar en cuanto a este cargo que procesos son necesarios medir para generar una visión particular y luego elevarla a una visión general en cuanto al objetivo de la empresa.

- Cantidad de servicios diarios (Generar la respectiva proporción de clientes que traen la mercancía directamente a la empresa y contrastar con los clientes a los que se va directamente a recoger la mercancía en sus instalaciones en origen)
- Recogidas oportunas (Cuantificar los servicios de recogida en instalaciones de clientes desde origen realizando la comparación de cuantas no se realizaron y porque motivo)
- Facturas anuladas (Se comparan la cantidad de facturas realizadas con las anuladas, se entraría a revisar el motivo por el cual se genera la anulación de estos documentos)
- Errores en Checklist (Se buscará saber en qué proporción y que frecuencia tienes los errores al diligenciar la información de los checklist, con el fin de mitigar la cantidad de comparendos realizados por bascula generados por dichos errores)
- Entregas oportunas (Cuantificar los servicios de entrega en instalaciones de clientes en destino realizando la comparación de cuantas no se realizaron y porque motivo)
    - Coordinador y auxiliar de trafico

En esta área de la empresa se maneja todo lo referente a la flota de vehículos y conductores tanto propios como terceros, se realiza la planeación de la operación diaria teniendo en cuenta la disponibilidad de los mismos, en el transcurso de la operación el personal de esta área mantiene la supervisión sobre los vehículos vía satelital, se revisan los documentos tanto de conductores y

carros que estos estén vigentes y cumplan las respectivas reglamentaciones.

El cargo se enfoca en la seguridad de la operación y las herramientas utilizadas para este fin, se deberían diseñar los diferentes planes de rutas y procedimientos en casos de emergencia, deben contar con diferentes protocolos y diseños de contingencia para diversas situaciones.

Visión respecto a la cultura organizacional.

Actualmente el área cuenta con dos cargos que son el coordinador y el auxiliar de tráfico, un problema evidente es que no se estipula que funciones hace cada quien y por lo general cuando ocurre algún error o algo no se encuentra un responsable y así mismo hay procesos que llegan al punto de no ser realizados.

En cuanto a la cultura organizacional el coordinador debe representar una figura de liderazgo en cuanto a diferentes cargos de la empresa, pero la persona encargada no asume ese perfil lo cual hace que sus decisiones y directrices no se cumplan, no se evidencia entre los distintos empleados un orden jerárquico o similar.

Por parte del auxiliar este incurre en diferentes faltas repetitivamente, como llegar tarde a su labor y abandonar su puesto de trabajo sin avisar y sin presentar justificaciones, de igual manera realiza funciones que no corresponden a su cargo y utiliza eso como excusa de no cumplir sus funciones.

Se desean cambiar estos aspectos, mejorando la toma de decisiones y la recepción de estas, dando peso jerárquicamente a estos cargos y así mismo aumentar la responsabilidad y el compromiso por dichos empleados.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Visión respecto a la operación directa del cargo.

Es necesario conocer y comprender el cargo en relación al funcionamiento y desarrollo de cada proceso y o tarea a desarrollar, se realizará la estandarización y definición de cada uno de los procesos realizados por este personal incluyendo un orden lógico para la realización de las tareas, se establecerá el alcance que tiene el cargo y su influencia en los resultados de la operación diaria de la empresa.

Se diseñarán los procedimientos en relación con el cumplimento de los objetivos establecidos para la operación, para hacer un diseño funcional se deberán estudiar los procesos actuales y medirlos, ya con estos resultados se podrán llevar a cabo los respectivos cambios.

Se desea separar los procesos y repartir las responsabilidades equitativamente entre los dos cargos, se busca estandarizar criterios y procesos para la toma de decisiones, se busca implementar control estadístico con la involucración de pronósticos operacionales, lo cual ayudara a la gestión anticipada de la flota a utilizar.

Incluir una hoja de vida para cada vehículo donde se puedan registrar la cantidad de viajes y kilometraje recorrido por los mismos, esto para poder elaborar un plan de mantenimiento preventivo eficiente para reducir los mantenimientos correctivos que suelen ser más costosos.

Es necesario implementar una base de datos con los vehículos y conductores terceros, para así generar un mayor control en los diversos documentos de los mismos, de esta manera también se vuelve necesario generar los protocolos y condiciones que deben cumplir estas personas, para que cumplan con todos los requisitos de seguridad tanto para ellos como para la empresa.

Antes de designar los vehículos para la operación se deberá realizar un estudio de utilidad económica en cuanto a la operación para evitar el sobrecosto y aumentar la utilidad de cada flete.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información entre cargos.

En este punto es importante recalcar la responsabilidad de este cargo sobre otros, ya que de acá salen diferentes órdenes y directrices para la operación que deben cumplir otros empleados, dado esto es necesario generar un buen flujo de información tanto como de autoridad y exactitud a la hora de transmitir la misma.

Por otro lado, los dos cargos encargados en esta área manejan una pésima comunicación, suelen repetir procesos o por asumir que la otra persona ya realizo alguna tarea y llegan al punto en que ninguno la termina ejecutando, estas dos personas manejan conversaciones de manera desafiante lo cual genera incomodidad para otros empleados y netamente se repercute a la operación, con esta situación se desea mejorar la percepción en cuanto a las responsabilidades y alcances de cada uno.

En esta área se maneja información específica que podría servir para la planeación estratégica a futuro, esta información se almacena, pero no se utiliza ni se ordena, el ideal es encontrar el medio para ordenarla y hacerla útil en la toma de decisiones.

Visión respecto a indicadores de rendimiento.

Para diseñar el cambio es necesario poder medir la situación actual para contrastar y hacer una visión de que resultados se esperan del mismo, esto con el fin de saber si funcionan o no, del autodiagnóstico realizado se procede a seleccionar en cuanto a este cargo que procesos son necesarios medir para generar una visión particular y luego elevarla a una visión general en cuanto

al objetivo de la empresa.

- Relación de vehículos usados en la operación diaria contrastando el porcentaje de la flota total contra vehículos propios y terceros
- Cantidad de mercancía movilizada por día, separando los tipos de materiales y a que ciudades se dirigían con destino final. (Es importante realizar los porcentajes por tipos de mercancías bien sean alimentos, químicos u otros)
- Realizar la hoja de vida de cada vehículo propio, la cual debe llevar viajes totales, cantidad de km recorridos, recuento de visitas a ciudades destino, conductores que manejaron el vehículo y días de no uso del mismo.
- Manejar un cronograma y medir el cumplimiento del mismo en cuanto a la actualización de documento de vehículos y conductores.
- Entregas oportunas (Cuantificar los servicios de entrega en instalaciones de clientes en destino realizando la comparación de cuantas no se realizaron y porque motivo)
- Incidentes presentados con mercancías en las ciudades destino (Averías y faltantes) claramente se deben realizar los respectivos protocolos cuando se presenta algún inconveniente de este tipo, se comparan viajes totales con viajes sin novedades.

- Registro de accidentes presentado tanto por vehículo o conductor.
- Es importante realizar el cálculo de la capacidad de operación con la flota propia de la empresa, esto con el fin de restringir y controlar el volumen de la operación misma.

❖ Legalización

Este cargo está enfocando en la recolección y retorno de todos los documentos de la operación (Remisiones, facturas, guías, planillas de viaje, manifiestos, entre otros), esto se

realiza por el proceso llamado legalización de viajes el cual es realizado por el personal a cargo y cada uno de los conductores tanto propios y terceros.

El proceso de legalizar está centralizado en el control de documentos y gastos de cada viaje, se verifican que los documentos lleguen debidamente diligenciados y firmados, que los montos de dinero concuerden con el capital recolectado y el consumido en gastos propios del viaje, en cuanto a los gastos corresponde manejar un control dentro de un rango calculado y establecido.

Visión respecto a la cultura organizacional.

Actualmente la persona encargada de este cargo es uno de los accionistas de la empresa, lo cual genera inconvenientes en cuanto a la jerarquización del cargo, así mismo sobre el cargo no hay ningún tipo de control, ni de horarios ni de resultados, así mismo el reglamento interno no aplica para esta persona.

Idealmente el reglamento interno debería aplicar para todos los empleados de la empresa, haciendo la salvedad de la diferencia de accionista y empleado, cuando un accionista a su vez es empleado en cuanto a su labor debe responder por sus funciones y de igual manera cumplir con la reglamentación de la empresa dispuesta para todos los empleados.

Visión respecto a la operación directa del cargo.

Se evidencia una falta de trazabilidad y control sobre los documentos generados en relación a la facturación de los clientes, no se hace un respectivo estudio de los tiempos en que deben llegar dichos documentos, esto está dado por que los conductores no manejan una conciencia para la entrega de los viajes y lo mucho que esto retrasa el pago de dichas facturas, no hay una política que

busque reducir el tiempo de ciclo en cuanto a la rotación de los documentos.

En cuanto al manejo de ciertos datos e información se maneja un sistema que es fácil de ser manipulado por otros empleados, lo cual puede afectar el flujo del dinero en efectivo y el control sobre las guías contra entrega.

Se busca garantizar el control de los documentos, poder generar una trazabilidad para saber dónde y quien posee dichos papeles, esto con el fin de reducir el tiempo de procesamiento de las facturas y guías, actualmente se evidencian documentos que desde el momento en que se realizan pueden llegar a más de 30 días en ser facturados, netamente por la falta de control sobre los mismos.

Es necesario definir diferentes protocolos e integrar nuevas faltas en cuanto al manejo de efectivo por parte de los empleados, igualmente se generará una política para el control de entrega de viajes tanto para conductores propios como terceros.

Se debe cambiar la recepción de información de este puesto, comparte el mismo correo que el área de recepción es necesario que legalización cuente con su propio correo.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información entre cargos.

En cuanto al flujo de información se debe hacer un trabajo arduo en cuanto a los documentos que están circulando, este cargo no tiene un control de que documentos deberían llegar y en qué tiempos, trabaja al día con lo que los conductores van entregando.

No hay un protocolo claro para recolección de información cuando esta no llega en el momento adecuado, el uso del correo no es el adecuado y no se genera un registro de ciertas labores pues se realizan verbalmente lo cual se presta para inconvenientes a largo plazo.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

La comunicación no suele ser asertiva ni objetiva la persona, no hay interacción de opiniones dado por la condición como accionista del encargado de este cargo

Visión respecto a indicadores de rendimiento.

Para diseñar el cambio es necesario poder medir la situación actual para contrastar y hacer una visión de que resultados se esperan del mismo, esto con el fin de saber si funcionan o no, del autodiagnóstico realizado se procede a seleccionar en cuanto a este cargo que procesos son necesarios medir para generar una visión particular y luego elevarla a una visión general en cuanto al objetivo de la empresa.

- Tiempos de entrega de viajes, conductores propios y los conductores terceros
- Se debe llevar un control de la cantidad de viajes con descuadres de dinero por parte de los conductores, individual para cada conductor
- Una relación numérica en cuanto a la entrega de viajes sin novedades en los documentos contra los viajes con novedades en los mismos.

❖ Cartera

Este cargo se enfoca en la facturación de servicios con forma de pago crédito, manejando los protocolos adecuados para la gestión de pagos de estos clientes cumpliendo con los acuerdos pactados con cada cliente.

Corresponde a esta área mantener un control en los plazos de pago de cada cliente, así mismo debe generar diversos informes que permitan a gerencia analizar y tomar medidas con base de esta información, como lo son las cuentas por cobrar y el tiempo de las mismas.

Este cargo se manejó desde el inicio de la empresa de una manera empírica, lo cual genero un problema en la contabilidad de la empresa el cual lleva afectando los estados de resultados en la actualidad, las personas que han tomado este cargo no son profesionales en el área y no recibieron una respectiva capacitación. Esto llevo a que cada persona les diera un manejo distinto a los procesos, por lo cual no han sido estandarizados.

Visión respecto a la cultura organizacional.

En este aspecto el cargo actualmente no presente inconvenientes, la persona encargada cumple con el reglamento interno de trabajo y presenta compromiso con la empresa, busca cumplir sus funciones de la mejor manera incluso cuando no se le han dado directrices de cómo realizar sus respectivas tareas. Se suele hacer sugerencias por parte de este personal para posibles mejores y apoya los cambios establecidos por las directivas.

Visión respecto a la operación directa del cargo.

En la actualidad uno de los retos para esta área es lograr reducir los tiempos de facturación, mejorar la rotación de cartera y de vital importancia aclarar la situación real de cartera de la empresa, realmente definir cuanto y quienes deben dinero a la empresa.

Se estandarizará cada proceso con sus respectivos protocolos, esto con el fin de evitar que cada vez que llegue una persona nueva realice las operaciones a su criterio, estos procesos se estudiaran y se realizaran según los objetivos planteados por gerencia.

No se han elaborado ningún tipo de informe por parte de este cargo, siendo otro punto importante que cambiar, creando una guía de cómo y qué información se debe presentar de manera

ordenada.

Este cargo depende directamente del área de legalización ya que es esta la que le suministra las guías para facturar, hace falta un control sobre los documentos que deben llegar, cartera debe solicitar los documentos que están demorados a legalización, pero no se hace, se espera y se trabaja con lo que llega, lo cual dificulta una planeación de cobros y pagos.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información entre cargos

Es necesario fortalecer la jerarquización del área contable de la empresa y más que esto generar la conciencia de la importancia de cada función en los diversos cargos y como intervienen con los otros puestos de trabajo.

Puntualmente la exigencia debe mejorar de cartera a legalización, para que este le suministre la información y los documentos cuando corresponda de manera eficaz.

Así mismo, cartera deberá mejorar la entrega de informes, presentado la situación actual de la empresa con el gerente y el tesorero de la empresa, se debe fortalecer el uso del correo para informar diversas situaciones y dejar constancia de las mismas.

Visión respecto a indicadores de rendimiento.

En esta área no existen medidas de rendimiento ni indicadores.

Se establece obligatorio la implementación del indicador de rotación de cartera y comenzar a medir diferentes factores en cuanto a las cuentas por cobrar, analizar los diferentes tipos de créditos que se manejan.

Aparte de comenzar a medir los procesos propios de este cargo es necesario generar un método de calificación para clientes y sus hábitos de pago.

- Tesorero

En este cargo se controla y se analiza todo lo correspondiente a pagos y entradas de dinero, se manejan las cuentas bancarias de la empresa y las cajas en efectivo de la misma.

Se realizan todas las operaciones de pagos como a terceros, proveedores, nomina, parafiscales, impuestos y entre muchos egresos más, así mismo se revisan y ordenan todos los ingresos de la empresa, tanto operacionales como no operacionales, con estos procesos la empresa debe conocer que se debe y que se tiene, información que es vital para la toma de decisiones por parte de gerencia y las asambleas de accionistas.

El encargado del cargo debe organizar las prioridades en cuanto a pagos, evitando así incurrir en sanciones o multas por mora, igualmente el pago a personal en condición como tercero para evitar el paro de la operación diaria, así mismo debe hacer control de los diversos montos de dinero invertidos en los gastos operacionales y no operacionales.

Se debe tener una visión de análisis, para encontrar así los fallos en los que este incurriendo en la empresa, encontrando gastos excesivos o innecesarios y así buscar la forma de mitigarlos o inclusive erradicarlos.

Visión respecto a la cultura organizacional.

El empleado es reacio a los cambios dado que asume que como ejecuta los procedimientos es la manera correcta, cuando se le informan ciertos errores o posibles mejoras no se preocupa en

acatarlas y buscar mejorar sus fallos, por otro lado, no maneja una buena comunicación tanto como con clientes, proveedores y empleados, suele incumplir las fechas que el mismo programa.

Es necesario fortalecer una buena comunicación y un trato adecuado, de igual manera generar conciencia de la importancia del puesto y sus procesos.

Visión respecto a la operación directa del cargo.

Actualmente el responsable de este cargo es un empleado que lleva varios años laborando en la empresa, conoce la operación de la empresa y su funcionalidad, esta persona ha manejado varios cargos antes de llegar a tesorería, a pesar de esto se hace evidente la falta del conocimiento técnico y el desconocimiento de herramientas para el uso y desarrollo de este cargo.

No se genera ningún tipo de planeación, análisis, estadísticas, sugerencias y presupuestos, lo que hace que el desarrollo de este cargo se realice al día lo que ha incurrido en un desorden y diferentes problemas con respecto de los pagos (Pagos por moras y descontento por parte de proveedores y terceros).

La empresa no maneja al día la información del dinero con el que cuenta la empresa, cuanto se debe, no se realiza un flujo de caja diario, muchos pagos no son registrados de la forma correcta.

Uno de los inconvenientes que presenta la empresa es el cruce de cuentas entre el salario de los empleados y sus diversos vales, como tal se presenta un inconveniente con los vales en general, el vale es un tipo de préstamo realizado por la empresa para el empleado, pero no se maneja de la manera correcta, no está estipulado quienes pueden autorizarlos ni que montos son permitidos, actualmente hay empleados que se realizan así mismos vales y de valores muy altos, inclusive

suelen rebasar el valor de su salario mensual.

Es vital llegar a generar informes veraces con la información financiera de la empresa, se debe ordenar los horarios de atención de esta oficina para evitar la aglomeración de personas lo cual dificulta la atención de los mismos, es necesario generar cronogramas y presupuestos para los pagos, establecer las prioridades de los mismos.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información entre cargos.

El cargo actualmente no emite ningún tipo de informe, conociéndose la importancia de la información financiera que se recolecta en esta área, no se socializan ni los pagos ni los ingresos, en relación la comunicación con otros puestos de trabajo es precaria la información llega a destiempo o no llega.

El área contable de la empresa cuenta con varios cargos se idealiza llegar a generar una sinergia operacional, fortaleciendo y apoyando los procesos para la toma de decisiones administrativas por parte de la alta gerencia.

Visión respecto a indicadores de rendimiento.

En la actualidad no se genera ningún tipo de medida de rendimiento o similar, siendo este un cargo que hace parte del área financiera y el mismo maneja información que es vital para la toma de decisiones de alta gerencia.

Para diseñar el cambio es necesario poder medir la situación actual para contrastar y hacer una visión de que resultados se esperan del mismo, esto con el fin de saber si funcionan o no, del autodiagnóstico realizado se procede a seleccionar en cuanto a este cargo que procesos son

necesarios medir para generar una visión particular y luego elevarla a una visión general en cuanto al objetivo de la empresa.

- Liquidez a 30, 60 y 90 días
- Evolución del Flujo de caja
- Capacidad financiera
- Saldo medio
- Saldo disponible
- Riesgo medio mensual
- Máxima utilización de financiación
- Tipo medio ponderado
- Plazo de maduración de financiaciones
- Rentabilidad media
- Volumen de negocio por banco
- Volumen de negocio por tipo de operación

❖ Contador

La persona responsable de este cargo es la encargada de diseñar, gestionar y ejecutar las estrategias económicas y financieras de una empresa, así mismo le corresponde la interpretación de la información contable para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.

La información que maneja es necesaria para la administración e identificación de los riesgos financieros en la organización. Con la misma información administra y supervisa los estados contables históricos y proyectados, presupuestos y sistemas de costos de la empresa.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Visión respecto a la cultura organizacional.

En la actualidad el empleado encargado de este cargo no presenta inconvenientes en cuanto al cumplimiento del reglamento interno de trabajo, entiende el porqué de los cambios que se vienen presentando, colabora para el desarrollo de los mismos y a su vez genera ideas y posibles soluciones que favorecen la operación diaria y al desarrollo de su puesto de trabajo.

Se hace la aclaración que esta persona maneja un contrato por prestación de servicios el cual genera ciertos cambios en cuanto al resto de los empleados.

Visión respecto a la operación directa del cargo.

Esta persona es enfocada actualmente en el procesamiento de todos los documentos en los que se incurren como gastos e ingresos, pero por la naturaleza de la empresa el nivel de documentos sobre pasa la capacidad de una sola persona, es por esto que el contador no realiza los respectivos informes y no genera planeación estratégica en cuanto a gastos e ingresos para establecer toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa.

Se busca brindar una solución para poder generar los diversos informes, para que tanto accionistas y gerencia tenga información de cómo va la empresa por lo menos en una relación mensual.

Esto es sumamente importante para conocer si la operación va por buen camino, y así mismo ir tomando decisiones como podrían llegar a serlo la utilización de vehículos terceros, la eliminación de clientes que no generan utilidad y si un sobre costo, saber si es más eficiente contar con auxiliares propios o manejar esporádicos.

Se espera contar con informes mensuales con la información vital, generando reuniones para la socialización de los mismos.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información entre cargos.

La información que se procesa en este cargo es la más importante que maneja la empresa, ya que se puede considerar como un informe o resumen de toda la operación y la involucración de todos los cargos, algo que debería ser socializado por su peso en sí, pero en la actualidad esto solo llega a manos del gerente, inclusive los accionistas conocen esta información solo una vez al año.

Parte de esta información no es verídica por inconvenientes generados en cartera en años anteriores, se presentan cuentas que no son reales lo cual afecta los estados de resultados con los que ellos toman decisiones.

Es necesario solucionar y aclarar la información que se maneja actualmente y fortalecer el flujo de la misma a las personas correspondientes.

- SGSST

El encargado del SG-SST, también conocido como el líder del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, es la persona que la alta dirección ha asignado para liderar el diseño, la implementación y la ejecución del Sistema, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019

La descripción de este cargo se puede evidenciar en el ejemplo que se muestra del manual de funciones ya que es el de este cargo el que se usó como demostración.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Visión respecto a la cultura organizacional.

En la actualidad el empleado encargado de este cargo no presenta inconvenientes en cuanto al cumplimiento del reglamento interno de trabajo, entiende el porqué de los cambios que se vienen presentando colabora para el desarrollo de los mismos y a su vez genera ideas y posibles soluciones que favorecen la operación diaria y el desarrollo de su cargo.

Este cargo ha presentado una frecuente rotación de personal y se hace carencia no tener una capacitación adecuada para el mismo, esto incide en que a la llegada de una persona nueva a este cargo elabora sus funciones de la manera que ella cree correcta, en ocasiones no se realizaron empalmes correspondientes lo cual llevo a la duplicación de documentos y formas de hacer las cosas.

Es necesario genera la conciencia de este cargo y así mismo diseñar los diversos protocolos que lo respaldan y le dan el peso correspondiente, no se puede trabajar de una manera aleatoria este cargo, se pretende diseñar objetivos propios para el beneficio de la empresa.

Visión respecto a la operación directa del cargo.

Se fortalecerá la toma de decisiones en cuanto al personal y las distintas medidas instruidas en el sistema general de seguridad y salud en el trabajo, pero para llegar a esto es necesario ordenar toda la documentación de la empresa y los diferentes formatos de control del mismo.

Se hace vital conseguir la diversa asesoría para la correcta ejecución de cada una de las funciones correspondientes por este cargo, así mismo fortalecer la cooperación de la Arl directa de la empresa.

Se estandarizarán los diferentes procesos como lo son los informes y todas las tareas relacionadas con la gestión de accidentes laborales, así mismo analizar estos para mitigar y reducir los posibles riesgos que se presentan por cargos.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información entre cargos.

En esta área la persona encargada actualmente tiene problemas de comunicación, no retiene la información y en ocasiones no suele darse a entender de la manera adecuada, este cargo tiene una relación estricta con absolutamente todos los empleados ya que cada uno hace parte de la responsabilidad en cuanto a la seguridad integra como persona y con la integridad de la empresa.

Es por esto que se deben mejorar los canales de comunicación, buscando generar una mayor convicción por parte de los empleados.

En cuanto a la información y recolección de datos se evidencia un desorden de los mismos, y confusión con algunas medidas, lo cual le reduce la objetividad a la toma de decisiones relacionadas con esta área de la empresa.

La empresa cuenta con un diseño del plan estratégico de seguridad vial, pero este no es alimentado de manera correcta, la comunicación en cuanto el encargado en el área de seguridad y tráfico es nulo, lo cual ha generado el descuido de esta parte elemental de la empresa, es necesario estipular como y quien se va a hacer responsable de las diferentes actividades y procesos que involucran al plan de seguridad vial.

Visión respecto a indicadores de rendimiento.

En la actualidad no se genera ningún tipo de medida de rendimiento o similar, se manejan ciertos

estadísticos los cuales algunos no están bien calculados, pero estos resultados no se utilizan.

Para diseñar el cambio es necesario poder medir la situación actual para contrastar y hacer una visión de que resultados se esperan del mismo, esto con el fin de saber si funcionan o no, del autodiagnóstico realizado se procede a seleccionar en cuanto a este cargo que procesos son necesarios medir para generar una visión particular y luego elevarla a una visión general en cuanto al objetivo de la empresa.

La norma indica que se deben diseñar tres tipos de indicadores en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo:

- Indicadores de estructura: Son definidos como las "Medidas verificables de la disponibilidad y acceso a recursos, políticas y organización con que cuenta la empresa para atender las demandas y necesidades en Seguridad y Salud en el Trabajo".

  En otras palabras, este tipo de indicadores evalúa si los componentes del SG-SST realmente existen o no. A partir de ellos se puede determinar si efectivamente se han incluido todos los elementos que componen el sistema, o si solamente existen en el papel.
- Indicadores de proceso: La norma los define como las "Medidas verificables del grado de desarrollo e implementación del SG-SST." Esto quiere decir que a través de estos indicadores puede evaluarse el avance de la puesta en marcha del sistema de gestión.
- Indicadores de resultado: El Decreto indica que son las "Medidas verificables de los

cambios alcanzados en el período definido, teniendo como base la programación hecha y la aplicación de recursos propios del programa o del sistema de gestión."

Estos indicadores responden a la pregunta ¿qué se ha logrado en materia de seguridad y salud en el trabajo, a partir de la implementación del SG-SST, en un tiempo determinado?

- Frecuencia de accidentalidad
- Severidad de accidentalidad
- Proporción de accidentes de trabajo mortales
- Prevalencia de la enfermedad laboral
- Incidencia de la enfermedad laboral
- Ausentismo por causa medica

❖ Talento humano

Esta área de la empresa desarrolla, gestiona y controla toda la parte legal en cuanto a documentaciones por parte de los empleados de la empresa y también vela por el bienestar de los mismos, entre sus diferentes funciones se encuentran la selección del personal idóneo para cada cargo en la organización, así mismo se encarga de realizar las diferentes pruebas de ingreso.

En esta área se tramitan todos los documentos solicitados por los empleados como cartas y certificaciones, todas las novedades en cuanto a inasistencias y faltas al reglamento interno de trabajo se procesan en este cargo, se debe realizar el control sobre las hojas de vida de los empleados haciendo énfasis en tiempos de contratos y su comportamiento en la empresa para la revisión de posibles prolongaciones y recontrataciones.

Se hace un control en la base de datos con la información de cada empleado, gestionando sus vinculaciones a seguridad social agilizando los pagos de las diversas planillas, de esta manera también proceden a liquidar la nómina quincenal de cada empleado verificando sus días laborados y todas las novedades.

Visión respecto a la cultura organizacional.

Actualmente la persona encargada de este cargo es uno de los accionistas de la empresa, lo cual genera inconvenientes en cuanto a la jerarquización del cargo, así mismo sobre el cargo no hay ningún tipo de control, ni de horarios ni de resultados, así mismo el reglamento interno no aplica para esta persona.

Idealmente el reglamento interno debería aplicar para todos los empleados de la empresa, haciendo la salvedad de la diferencia de accionista y empleado, cuando un accionista a su vez es empleado en cuanto a su labor debe responder por sus funciones y de igual manera cumplir con la reglamentación de la empresa dispuesta para todos los empleados.

Por la misma condición de que varios empleados hacen parte de la familia de los accionistas se pierde mucha objetividad en cuanto al control que debe implementar el área de talento humano dentro de la organización.

Visión respecto a la operación directa del cargo.

Este cargo comparte muchas de sus funciones con la persona encargada de seguridad esto ha generado muchas inconsistencias con los datos de los empleados y la gestión de los mismos, se debe separar bien las funciones que se suelen traslapar y establecer el control de las mismas.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

El control de los documentos y la base de datos presenta inconsistencias con fechas y diferentes números como por ejemplo los números de identificación, así mismo no se estipulan ni planifican las vacaciones de los empleados y los errores en esta información ha generado confusión en cuanto a la cantidad de periodos vencidos de vacaciones tiene cada empleado.

Un inconveniente grande actualmente en la falta de control sobre los tiempos de vencimiento de contratos de los empleados, inclusive se cuenta con empleado afiliados que no han firmado dichos contratos, situaciones que pueden presentar inconvenientes legales para la organización. Tampoco se evidencia una política clara para el procedimiento de contratación de cada empleado.

En cuanto al control de la conducta de los empleados no se hace uso del reglamento interno de trabajo como corresponde, se suelen incurrir repetitivamente ciertas faltas y se sancionan todas igual (con un memorando escrito) al cual no se le hace control, un empleado puede acumular una gran cantidad de memorandos y no se incurre en ningún otro tipo de sanción, por otro lado se encuentra empleados que hacen parte de la familia de los accionistas como lo son sus hijos a este personal es más frágil el control respecto a su comportamiento.

Se presenta la necesidad de generar una forma de control e histórico en cuanto a las faltas cometidas por los empleados, dependiendo de la frecuencia y cantidad de los mismos tomar diferentes medidas como lo estipula el reglamento interno de trabajo, sanciones y hasta la terminación de contrato.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información entre cargos.

El flujo de información y comunicación es deficiente, comenzando por la información que este cargo suministra a otros puestos de trabajos suele estar errada, igualmente en doble vía se evidencia que las personas que tienen empleados a cargo no suelen reportar a tiempo los incidentes de cada empleado, por otra parte todos los empleados realizan ciertas diligencias como permisos con los accionistas y no con la persona de talento humano, lo cual conlleva en inconvenientes para la operación porque no se planifica los respectivos reemplazos del personal al que se le autorizan los pedidos.

Este cargo no maneja un correo electrónico ni alguna otra herramienta que facilite la comunicación entre los empleados por lo menos de otras sedes fuera de la ciudad de Bogotá.

Con el manejo de personal y toma de decisiones en relación a continuación laboral no se tiene en cuenta la opinión de los jefes directos de los empleados, lo cual no hace objetiva la toma de este tipo de decisiones.

Se debe fortalecer la comunicación y el flujo de información para la toma de decisiones, por otra parte, se deben vincular diferentes puntos de vista para realizar y tomar decisiones más acertadas que realmente beneficien a la empresa y no a un empleado en especial.

Visión respecto a indicadores de rendimiento.

En la actualidad no se genera ningún tipo de medida de rendimiento o similar, se manejan ciertos estadísticos los cuales algunos no están bien calculados, pero estos resultados no se utilizan.

Para diseñar el cambio es necesario poder medir la situación actual para contrastar y hacer una visión de que resultados se esperan del mismo, esto con el fin de saber si funcionan o no, del

autodiagnóstico realizado se procede a seleccionar en cuanto a este cargo que procesos son necesarios medir para generar una visión particular y luego elevarla a una visión general en cuanto al objetivo de la empresa.

- Nivel de rotación de empleados por cada cargo, separado por cada mes del año.
- Relación de incapacidades en relación a los días laborados por el personal, separado por cargos, buscando algún patrón repetitivo por lo menos a cuanto a las incapacidades presentadas por enfermedades laborales o similares.
- Manejar cronogramas y medir el cumplimiento de los mismos en relación a la terminación de contratos y cumplimientos de periodos de vacaciones.
- Control sobre el incumplimiento del reglamento interno de trabajo en comparación a las diversas sanciones aplicadas.
- Estadístico sobre cuales son faltas en las que más incurre el personal y si se manejan ciertas tendencias dependiendo del tipo de cargo.
- Generar una forma de medir el rendimiento de los empleados.
- Eficiencia de la selección del personal en el periodo de prueba.

❖ Auxiliares de bodega

Son los empleados encargados de todo el manejo de la mercancía, tanto como en recogidas, cargues, descargues, trasbordos y todo lo involucrado en cuanto a la manipulación y almacenamiento de la misma.

Son los responsables directos en las instalaciones de los clientes, son la imagen de la empresa pues son ellos los que tienen y están en contacto con los clientes, cada uno es responsable de la

ruta que le sea asignada cumpliendo con un buen trato y buena presentación ante los clientes, debe cumplir con otras funciones como la recolección de dinero de los clientes que facturan de contado y el diligenciamiento de diversos documentos que garantizan y dan certeza de que tipo de mercancía en que cantidades y en qué estado se recibe esta.

Visión respecto a la cultura organizacional.

Por lo general este personal suele ser muy colaborativo cuando se desea realizar alguna modificación o un cambio en un proceso, suelen dar sus opiniones y colaboran a medir los resultados, entienden que dichos cambios son para la mejora de la empresa y así mismo para cada empleado.

En esta área se manejan varios conflictos en cuanto a las horas de ingreso a laborar, la gran mayoría de los auxiliares llegan tarde y se excusan en que todos llegan tarde, el problema más grande radica en que no se hace ningún control sobre esto, suelen hacer memorandos escritos, pero para ellos eso realmente no significa nada, pueden acumular distintos memorandos y no se toman decisiones al respecto.

Suelen usar indiscriminadamente los dispositivos móviles en horas netamente laborales, lo que suele generar inconvenientes tanto logísticos para la empresa y físicos para ellos.

Se desea poder vincular las opiniones de estos empleados en los posibles cambios a generar y generar más conciencia sobre las diferentes normas y reglas con las que cuenta la empresa.

Visión respecto a la operación directa del cargo.

En cuanto a este cargo se enfocará en la reducción de tiempo en la hora de recogidas y cargues,

la operación se extiende en muy altas horas de la noche lo cual implica un sobre costo por horas extras nocturnas, se desea medir la operación para definir el numero óptimo de auxiliares esporádicos que se van a utilizar.

Otro punto a tener en cuenta es el diligenciamiento asertivo de los diferentes documentos, que las cantidades, direcciones y diferentes valores se puedan procesar en tiempo real para reducir el tiempo de elaboración de planillas para agilizar los cargues de los vehículos en la noche.

Se estipula la necesidad de generar diferentes turnos para los auxiliares, teniendo en cuenta las horas valles de la empresa y su sistema de operación.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información entre cargos.

Este aspecto tiene su importancia en el momento en que los auxiliares se encuentran en las instalaciones de los clientes, son los primeros en recibir con certeza la información de la mercancía, cuanto es lo que pesa para que ciudad y dirección van y la forma de pago que se va a manejar, estos datos son vitales para la realización de los check list y así estimar los vehículos necesario para la operación en carretera.

Por eso es necesario implementar un mecanismo para el flujo de la información en tiempo real y que no se presenten inconvenientes con estos datos, así mismo se debe fortalecer el uso adecuado de los dispositivos móviles, estos empleados no suelen contestar las diferentes llamadas y no las devuelven.

El trato de novedades con los clientes también es importante, como son averías y faltantes estos casos se deben reportar de manera inmediata lo que actualmente no sucede y eso incurre en

problemas en los cuales la empresa termina pagando mercancía por un mal protocolo.

Visión respecto a indicadores de rendimiento.

En la actualidad no se genera ningún tipo de medida de rendimiento o similar, siendo este un cargo que influye desde el inicio al fin de la operación diaria manejando información que es vital para la toma de decisiones de alta gerencia en relación a la operación.

Para diseñar el cambio es necesario poder medir la situación actual para contrastar y hacer una visión de que resultados se esperan del mismo, esto con el fin de saber si funcionan o no, del autodiagnóstico realizado se procede a seleccionar en cuanto a este cargo que procesos son necesarios medir para generar una visión particular y luego elevarla a una visión general en cuanto al objetivo de la empresa.

- Tiempos de cargue según tipo de vehículo y numero de auxiliares
- Errores en diligenciamiento de documentos por parte de este personal, se revisa y contrasta la cantidad de documentos manipulados contra los documentos con errores
- Tiempos de ciclo en cuanto a la operación y cada una de las rutas en la ciudad de Bogotá.
- Recogidas oportunas en relación a la funcionalidad de conductor y auxiliar
- Cantidad de averías y faltantes presentadas por cada uno de los auxiliares y por rutas.

❖ Conductores

Son los empleados encargados y responsables de los vehículos propios de la empresa, este personal cuenta con las cualidades y toda la documentan exigida por la ley para poder conducir los distintos vehículos con los que cuenta la empresa, los conductores disponen y manejan estos

vehículos ya sea para recoger, entregar y viajar con la mercancía.

En la operación en las ciudades de destino los conductores son la cara de la empresa ante el cliente final, están encargados en realizar la entrega en buen estado de la mercancía, deben certificar cada entrega sin novedades con la firma y sello de los clientes retornando a la ciudad de Bogotá con todas las guías firmadas y con el dinero de aquellas que manejan la forma de pago contra entrega.

Para el control de gastos cada viaje debe ser legalizado, los conductores manejan la responsabilidad de solicitar todas las facturas en las que incurran gastos con relación al viaje, como lo son los recibos de combustible, comida y hospedaje, los viajes se deben entregar sin descuadres en el dinero en efectivo.

Visión respecto a la cultura organizacional.

Este aspecto tiene ciertas complicaciones en cuanto a estos empleados ya que estos son personas conocidas por los accionistas de hace muchos años, lo cual lleva a que estos empleados lleguen a desacatar las reglas de la empresa, como lo son las horas de llegada e incluso no asistir a trabajar y no presentar justificaciones.

Los empleados en general tienen un problema serio con la entrega y legalización de viajes, en primera instancia demoran varios días en realizar este procedimiento y esto se presenta por que se descuadraban con el dinero en efectivo, por lo cual van esperando los pagos de las quincenas para legalizar y que les generaran los respectivos vales (descuentos).

Los conductores suelen alejarse de la empresa en horas laborales, se van a las diferentes tiendas

aledañas y cuando son necesitados para la operación demoran en llegar a las respectivas instalaciones de la organización.

A pesar de que se realizan los correspondientes memorandos no se nota ningún cambio por parte de dichos empleados, pues de cierta manera la acumulación de los mismos no implica en ningún tipo de sanción.

Lo ideal es el control de estas faltas y generar las respectivas sanciones indicadas en el reglamento interno de trabajo, esto con el fin de mejorar el rendimiento de la operación, pues el retraso de un solo vehículo afecta directamente a todo el personal.

Visión respecto a la operación directa del cargo.

En cuanto a la operación se debe generar una conciencia en los conductores que los vehículos son su herramienta de trabajo, por lo cual deben estar informando el estado del mismo, se suele incurrir en muchos mantenimientos correctivos por falta de revisión de cosas básicas y esenciales de cada vehículo como niveles de aceite y agua.

Los conductores deben estar presente en las diferentes horas de cargue y descargue de sus vehículos, ya que estos son los responsables de la mercancía ya con el vehículo cargado con la misma.

Se espera mayor aporte de sugerencias y consejos por parte de estos empleados a la hora de crear las diferentes rutas de entrega de mercancía para los vehículos, ya que ellos son los que conocen las diferentes ubicaciones y horarios de los clientes en destino.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información entre cargos.

El manejo de información en cuanto a los conductores se puede dividir en dos grupos, el primero corresponde a todos los datos que puedan transmitir en cuanto al estado del vehículo y cualquier novedad con el mismo, el segundo grupo son todas las novedades con los clientes en destino, es decir faltantes, averías e inconveniente varios.

Se debe fortalecer el correcto uso de los celulares, es de vital importancia la comunicación con el departamento de seguridad el cual está pendiente de los vehículos en horas de la noche y la madrugada por vía telefónica y satelital.

Visión respecto a indicadores de rendimiento.

En la actualidad no se genera ningún tipo de medida de rendimiento o similar, es vital la medición del uso de los vehículos y el cuidado de los mismos.

Para diseñar el cambio es necesario poder medir la situación actual para contrastar y hacer una visión de que resultados se esperan del mismo, esto con el fin de saber si funcionan o no, del autodiagnóstico realizado se procede a seleccionar en cuanto a este cargo que procesos son necesarios medir para generar una visión particular y luego elevarla a una visión general en cuanto al objetivo de la empresa.

- Cantidad de viajes realizados.
- Cantidad de viajes realizados sin novedades por conductor.
- Tiempo promedio de recorrido por ciudad
- Tiempo de entrega y legalización de viajes
- Realizar la comparación correspondiente en cuanto a la cantidad de viajes realizados y los viajes legalizados con descuadres de dinero en efectivo

- Cantidad de guías y cumplidos con observaciones como faltantes y averías contrastada con la cantidad total de guías encargados al conductor en su respectivo viaje.

- Jefe de bodega

Este cargo está diseñado para gestionar la fuerza laboral establecida por el número de auxiliares disponibles, este empleado es el encargado del orden de la operación dentro de la bodega con todo lo relacionado con la mercancía y su manipulación, generando un orden en la misma separándola por las distintas ciudades de destino y realizando el correspondiente proceso de manipulación y almacenamiento de cada tipo de mercancía.

El jefe de bodega conoce la operación y los tiempos de la misma, es el encargado en distribuir la cantidad de auxiliares dependiendo de los niveles de mercancía y los tipos de vehículos para cargar y descargar, ya dentro de la operación se encarga de que la bodega esté en orden y los auxiliares se encuentren realizando sus respectivas funciones de la manera correcta.

Esta persona tiene a cargo el manejo y manipulación de las cámaras de seguridad de la empresa, con lo cual supervisa y en dado caso de presentarse inconvenientes con la mercancía en cuanto a faltantes y averías se procede a hacer el respectivo informe y encontrar la razón del inconveniente para poder brindar una solución oportuna al cliente.

Visión respecto a la cultura organizacional.

En la actualidad el empleado encargado de este cargo no presenta inconvenientes en cuanto al cumplimiento del reglamento interno de trabajo, entiende el porqué de los cambios que se vienen

presentando colabora para el desarrollo de los mismos y a su vez genera ideas y posibles soluciones que favorecen la operación diaria.

En ocasiones suele fallar la forma de dirigirse con los empleados a cargo, se dirige a ellos de manera desafiante cuando no cumplen las directrices establecidas y no se suelen reportar estos inconvenientes con los cargos correspondientes como lo es el departamento de talento humano.

Visión respecto a la operación directa del cargo.

La operación en lo que concierne a la manipulación de la mercancía, la distribución de los empleados a la hora de realizar cargues y descargues no presenta muchos inconvenientes, pero no se maneja tampoco de la manera adecuada, se realiza sin una planeación objetiva lo cual suele incurrir en que falte personal o al contrario que sobren auxiliares generando un sobre costo en la operación.

Se busca mejorar el control sobre todos estos procesos y así poderlos medir para conocer los tiempos de ciclo en cuanto cargue y descargue, analizar estos mismos y revisar si se pueden realizar estos procesos de una manera distinta que sea más eficiente.

Es necesario mejorar el manejo que se le da a todos los percances que se presentan con las mercancías, conocer las razones por las que más se presentan averías y faltantes para poder atacar este problema desde la raíz logrando la reducción de los mismos y así proceder con los protocolos posteriores a la identificación de las causas, que vienen siendo las posibles soluciones tanto para la empresa como para los clientes.

Se encuentra vital para la empresa la reducción de los tiempos muertos de la empresa y así

mismo poder reducir el tiempo completo de la operación diaria para la reducción de costos en relación a turnos y horas extras.

Visión respecto a la comunicación y flujo de información entre cargos.

Para este cargo es importante que le informen asertivamente la cantidad de mercancía y vehículos que se van a utilizar para la operación, ya que con esto él va ordenando y gestionando su equipo de trabajo, de igual manera necesita que le informen que empleados no asisten a laborar por distintas causas, lo que actualmente no se hace.

Se presenta el inconveniente en cuanto a faltantes y averías en la mercancía que esta información no circula de la manera adecuada, siempre es el cliente el que termina realizando la reclamación aun cuando la empresa tuvo los recursos para solucionar estos inconvenientes mucho antes.

Por parte del área de recepción es necesario que la información brindada de las cantidades y pesos de las mercancías recibidas en las bodegas de la empresa sean precisas, y así mismo la ciudad destino que esta sea bien indicada para la reducción de los llamados troques.

Este cargo no maneja algún tipo de herramienta para el manejo de información lo cual es evidente que ha generado inconvenientes en cuanto a la aceptación de responsabilidades, pues todo se realiza verbalmente sin dejar evidencias, se necesita la implementación de por lo menos un correo empresarial para la comunicación de los diferentes sucesos operacionales, con el fin de generar una evidencia.

Visión respecto a indicadores de rendimiento.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

En la actualidad no se genera ningún tipo de medida de rendimiento o similar, lo cual es un fallo grave ya que este cargo representa y está presente en gran parte de la operación en este punto se pueden tomar decisiones de suma importancia para la reducción de tiempos y costos operacionales.

Para diseñar el cambio es necesario poder medir la situación actual para contrastar y hacer una visión de que resultados se esperan del mismo, esto con el fin de saber si funcionan o no, del autodiagnóstico realizado se procede a seleccionar en cuanto a este cargo que procesos son necesarios medir para generar una visión particular y luego elevarla a una visión general en cuanto al objetivo de la empresa.

- Cantidad de mercancía en toneladas manipuladas
- Relación proporcional en cuanto a la cantidad de toneladas que se recogieron y las toneladas que los clientes llevaron a la bodega.
- Cantidad de clientes por entregar por vehículo
- Proporción de averías, faltantes y troques por día
- Inconvenientes directamente con cada auxiliar fijo de la empresa, hoja de vida del mismo dentro de la empresa
- Relación de los tamaños de los vehículos con la cantidad de auxiliares necesarios para cargar o descargarlos.
- Informe de repetición de inconvenientes por clientes, con el fin de identificar los clientes que presentan inconsistencias con los sistemas de embalajes y similares.

5.4. Etapa 4 (Solución, Diseño Técnico y Social)

Después de revisar, estudiar y analizar las diferentes visiones para el proyecto los encargados del mismo estipulan unos cambios y centralizan el diseño técnico y social, lo primero que se estableció fue la visión global ya que esta envuelve a toda la organización como un sistema, definiendo el curso y encaminando en la dirección correcta al proyecto, esto gracias a que se evidencio la necesidad de conocer la empresa en su estado actual y enfocar los objetivos establecidos por los accionistas.

5.4.1. Diseño de la visión global

Para poder diseñar los cambios y mejoras en los diversos procesos es necesario comprender que se busca con los mismos, es definir los objetivos de la empresa; esto es vital para poder comenzar a medir los resultados, haciendo énfasis en las problemáticas halladas en las etapas de identificación y visión se procede a mitigar las que mayor influencia generan para comenzar el cambio de raíz de la organización.

Se genera una dificultad para definir un objetivo específico para la organización, esto debido a que no se cuenta con la información del estado actual de la empresa, la contabilidad presentaba diferentes problemas, con esta necesidad se tomó la decisión de cambiar el esquema contable, se hace cambio del revisor fiscal de la empresa por una persona que cuenta con todas las características y habilidades para dirigir el área contable, la contadora contaba con mucho trabajo para ejecutar ella sola por lo cual se crea un nuevo cargo (Auxiliar contable) con estas figuras se genera un arduo trabajo para establecer la situación financiera de la empresa.

Los resultados generaron una información real de la contabilidad de la empresa, se conocen ahora los activos como pasivos de la organización, se realizó inclusive el avaluó tanto de los

vehículos como de las sedes físicas de la empresa, se solucionó la lista de cartera la cual presentaba cuentas pendientes de muchos años atrás, todo esto permitió tener un balance general y un estado de resultados real para los accionistas.

Se establece una reunión del equipo encargado del proyecto y los accionistas, se analizan estos datos financieros, se hace salvedad de que no se conocía el porqué de esa información, esto está dado por que no saben lo que representan los números en cada cuenta, los gastos operativos alcanzaron más del 90% del ingreso de la empresa, todo esto deja un margen de utilidad muy mínimo y después de revisar y comparar horizontalmente los estados financieros con años anteriores se evidencia un incremento en la operación y en los ingresos pero una reducción de la utilidad de la empresa, algo alarmante lo cual justificaba el cambio que se busca con la reingeniería, los procesos actuales no son eficientes.

Los accionistas llegan a un consenso de que su prioridad como organización es comprender la misma, siendo este objetivo fundamento para el segundo el cual consiste en la reducción porcentual de los gastos operaciones en relación con los ingresos netos de la empresa.

5.4.2. Diseño del cambio:

La administración de la empresa no tiene ninguna estructura ni nada similar lo cual afectaba directamente en la toma de decisiones, este se atacó definiendo un tipo de gerencia o administración.

Se escoge un modelo de gestión por procesos, definiendo un proceso como la secuencia de actividades interrelacionadas orientadas a generar valor agregado, convirtiendo recursos en resultados, se selecciona este modelo de gerencia ya que el mismo obliga a la organización a

estipular sus procesos y conocerlos a la perfección, buscando por medio de la repetición de tareas creando hábitos de ejecución eficaz.

Este modelo facilitara la realización del proyecto de reingeniería de procesos, uniendo la fase cuatro de la metodología rápida re y el modelo de gerencia enfocado en la gestión por procesos, para la ejecución del modelo se define el siguiente plan el cual parte del fundamento del ciclo de gestión P.H.V.A

5.4.3. Ciclo de gestión por procesos (P.H.V.A)

Se estipula la forma y el orden en que se va a desarrollar la gestión por procesos, utilizando un ciclo de gestión el cual se explica a continuación:

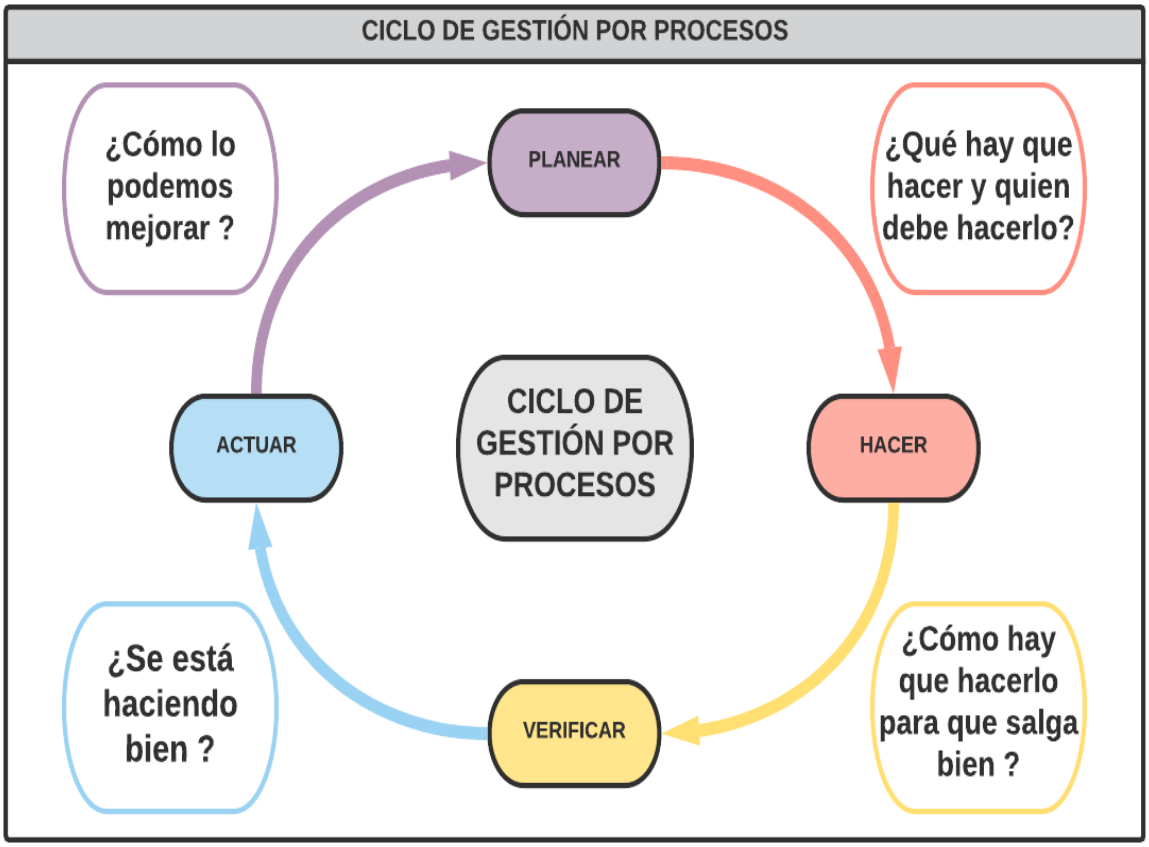


Ilustración 5 Ciclo de Gestión por Procesos.

Fuente: Propia.

5.4.4. Planear

En esta primera instancia es donde se definen los procesos resolviendo a la siguiente pregunta ¿Qué hay que hacer y quien debe hacerlo?, en el momento en que se definen los procesos se deben tener los siguientes criterios en cuenta para que los mismos sean eficientes:

- Establecer objetivos y las estrategias mismas para cumplir los mismos.
- Identificar dicho proceso.
- Es necesario documentar los procesos, generando la evidencia del mismo.

- Establecer la forma en que se van a ir midiendo el progreso de los objetivos (Indicadores de rendimiento)

5.4.5. Hacer

Después de definir los procesos lo siguiente es normalizar los mismos, enfocándose a responder la pregunta ¿Cómo hay que hacerlo para que salga bien?, se busca generar buenos hábitos de ejecución para cada proceso, se deben realizar las siguientes actividades:

- Difundir el plan y las estrategias.
- Capacitar a los colaboradores.
- Implementar y gestionar los procesos
- Monitorear, recopilación de hechos

5.4.6. Verificar

Es importante comenzar a revisar y medir los distintos procesos que han sido implementados es en esta fase donde desarrollamos esa función y se trata de responder la siguiente pregunta ¿Se está haciendo bien? para brindar una respuesta acertada es necesario implementar los siguientes aspectos:

- Verificar y evaluar.
- Comparar los avances contra los objetivos.
- Gráficos, diagramas y todas las herramientas visuales que permitan medir la evolución de los procesos.
- Análisis estadístico de ser necesario y posible.

5.4.7. Actuar

En esta última parte se desea implementar un sistema de mejora continua sobre estos procesos, evitando la obsolescencia de los mismos con el paso del tiempo, también implementando posibles cambios que aumenten la eficiencia de cada proceso, para esto se realizan las siguientes actividades:

- Estandarizar.
- Generar una actitud preventiva.
- Plan de mejora.
- Analizar datos y hechos.
- Identificar riesgos.

5.4.8. Procesos que generan valor a la organización y al cliente

En la etapa tres (Visión) se separaron los procesos por cada cargo, pero para la visión global de la organización es necesario unir estos procesos viendo una relación entre cargos, creando unos procesos generales y los ya establecidos por la etapa tres se convierten en subprocesos y o actividades a desarrollar en los procesos globales.

Se procede a realizar un estudio y análisis para ver la interrelación de cada actividad y los cargos involucrados en los procesos, para poder determinar los mismos, para estipular los siguientes procesos a desarrollar:

- Registro de servicios (Ordenes de cargue)
- Verificar la disponibilidad de vehículos para la operación
- Ruteo de vehículos
- Cargues y descargues de vehículos

- Facturación de servicios
- Manejo y control de caja menor
- Control sobre gastos e ingresos de la organización
- Selección e inducción de personal
- Control del personal en relación al reglamento interno de trabajo
- Toma de decisiones de alta gerencia

5.4.9. Diseño y caracterización de los procesos

- **Registro de servicios (Ordenes de cargue)**

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="3"></td><td colspan="2" rowspan="3">CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</td><td>Código</td><td>Versión</td></tr>
<tr><td>P-001</td><td>V001</td></tr>
<tr><td>FECHA</td><td>26/10/2018</td></tr>
<tr><td colspan="3">NOMBRE DEL PROCESO</td><td colspan="3">Registro de servicios</td></tr>
<tr><td colspan="3">RESPONSABLE</td><td colspan="3">Recepcionistas</td></tr>
<tr><td>OBJETIVO</td><td colspan="2">Definir los aspectos básicos para registrar adecuadamente los servicios solicitados por los clientes, esta información debe ser oportuna y sin errores de digitación, mejorando el tiempo de entrega del consolidado de órdenes de cargue.</td><td>ALCANCE</td><td colspan="2">El alcance de este proceso cubre desde el inicio de la operación hasta el final de la misma, ya que la información generada en este punto hace parte de la toma de decisiones del transcurso del día.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Recursos humanos.</td><td colspan="2">Actividades</td><td colspan="2">Recursos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Recepcionistas</td><td colspan="2">*Recibir las llamadas de los clientes
*Revisar los documentos que habilitan la toma de servicios de los clientes
*Diligenciar las ordenes cargue
*Organizar y consolidar las ordenes de cargue</td><td colspan="2">*Computador con software que incluya la base de datos de los clientes
*Formatos físicos de las ordenes de cargue con su respectiva numeración
*Conexión a internet y teléfonos
*Elementos y herramientas de escritorio *Documentos informativos de otros cargos</td></tr>
</table>

Cartera	*Verificar el estado de mora de los clientes *Generar informe de clientes de mora	*Computador con software que incluya la base de datos de los clientes y módulo de cartera *Conexión a internet *Elementos y herramientas de escritorio
Jefe de operación	*Revisar la operación y sus restricciones *Generar protocolo de recogidas	*Computador con herramientas de office. *Conexión a internet *Elementos y herramientas de escritorio
Auxiliar de trafico	*Solicitar y recibir el consolidado de órdenes de cargue	*No aplica

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - INDICADORES DE RENDIMIENTO

Mecanismo de Control y Seguimiento del Proceso	***Indicadores de Control del Proceso***	***Registros***
Para éste proceso se implementarán mecanismos de control para asegurar la eficacia y la eficiencia del mismo: **Auditorias:** Se harán constantes evaluaciones internas y externas que permitirán observar inconformidades	Entre los indicadores se utilizarán los siguientes para medir el rendimiento y la mejora del proceso: ❖ **Nombre del indicador: Ordenes de cargue eficientes**	• Información inicial de las recogidas, peso en kg y la cantidad de unidades (Cajas, Bultos, estibas y de más unidades de empaque). • Cantidad de órdenes de

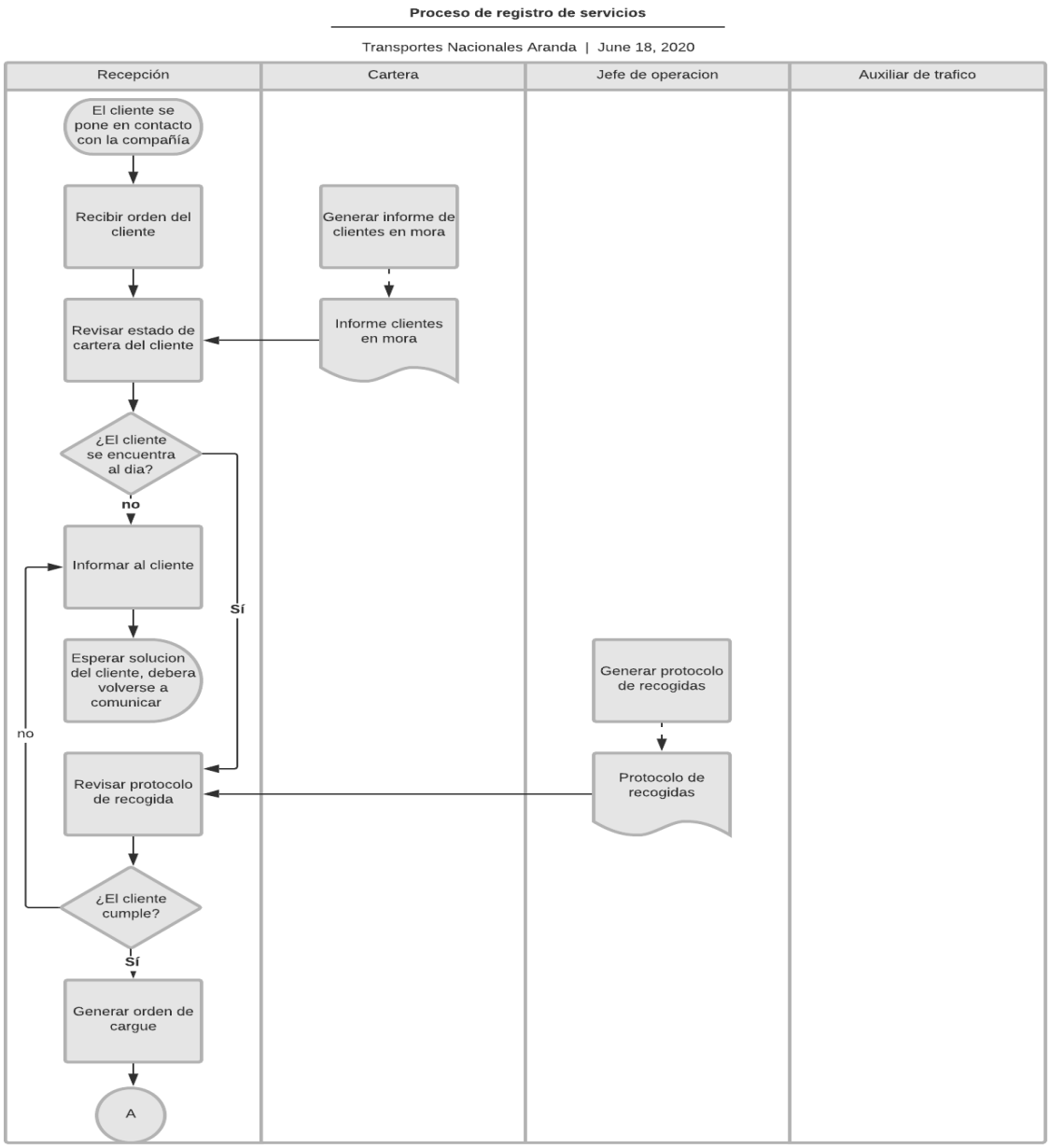
que puedan ser corregidas de manera oportuna. Para ello es necesario la intervención de un profesional que pueda identificar posibles problemas de productividad y dar soluciones o una persona que conozca el proceso de manera global. **Realimentación:** Este mecanismo permitirá a la organización saber qué ocurre en el desarrollo de las actividades de este proceso y así hacer los ajustes pertinentes en el momento oportuno. **Sistema de indicadores:** Se realizarán mediciones cuantitativas para determinar el grado en que los resultados obtenidos alcanzaron las metas y objetivos planeados.	**Formula**: $100\% - \frac{(Cant\ ordenes\ de\ cargue\ no\ eficientes) * 100\%}{Total\ ordenes\ de\ cargue\ realizadas}$ **Unidad de medida:** % **Periodicidad de medición:** Mensual **Meta:** Superior del 90% **Fuente de información:** Ruteros **Responsable del análisis del indicador:** Jefe de operación ❖ **Nombre del indicador: Facturación anulada por error de digitación** **Formula**: $\frac{(Cant\ de\ facturas\ anuladas)*(100\%)}{Total\ de\ facturas\ realizadas}$ **Unidad de medida:** % **Periodicidad de medición**: Semanal **Meta:** Inferior del 10% **Fuente de información:** Documento expedido y controlado por cartera (Anulación de facturas) **Responsable del análisis del indicador:** Cartera ❖ **Nombre del indicador: Recogidas oportunas** **Formula**: $100\% - \frac{(Cant\ de\ recogidas\ no\ oportunas)*(100\%)}{Total\ de\ recogidas\ programadas}$ **Unidad de medida**: % **Periodicidad de medición:** Mensual **Meta**: Superior del 90% **Fuente de información:** Ruteros y documento realizado por el auxiliar de tráfico (Recogidas oportunas)	cargue total. • Cantidad de órdenes de cargue separados por rutas sectorizadas. • Informes de rendimiento. • Ordenes de cargue que se diligenciaron con errores y sus respectivos análisis.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

	Responsable del análisis del indicador: Auxiliar de tráfico	
Entradas		***Salidas***
Llamadas de los clientes solicitando servicios de transporte de mercancía		*Protocolo de recogidas *Consolidado de órdenes de cargue
Elaborado por:		**Aprobado por:**
Johan Sebastián Aranda Pachón		Cupertino Aranda Suarez
Pasante de ingeniería industrial		Gerente General

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)



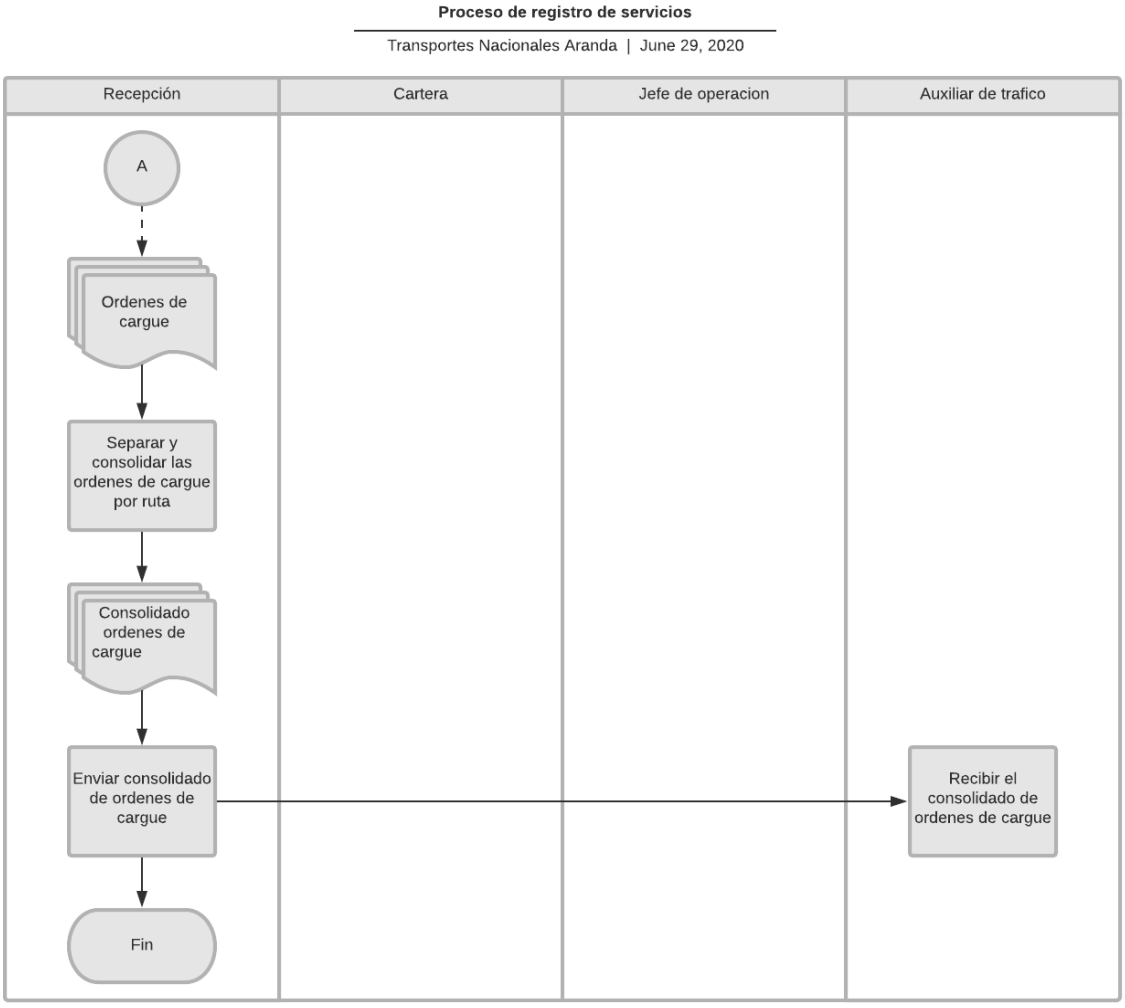


Ilustración 6 Procesos de Registro de Servicios.

Fuente: Propia.

- **Verificar la disponibilidad de vehículos para la operación**

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

NOMBRE DEL PROCESO		Verificar la disponibilidad de vehículos para la operación	
RESPONSABLE		Coordinador de tráfico y seguridad	
OBJETIVO	Definir los aspectos básicos y las actividades necesarias para conocer la flota disponible para la operación, evitando contratiempos en la selección de rutas reduciendo el tiempo de inicio para las rutas.	ALCANCE	El alcance de este proceso cubre desde el inicio de la operación hasta el final de la misma, ya que la información generada en este punto hace parte de la toma de decisiones del transcurso del día ya que los vehículos son la principal herramienta para la operación.

Recursos humanos.	*Actividades*	*Recursos*
Coordinador y auxiliar de trafico	*Generar listado de vehículos. *Revisar las planillas de viaje. *Revisar informe de mantenimiento para vehículos *Revisar restricciones de movilidad. *Descartar vehículos para la operación *Confirmar disponibilidad de vehículos terceros. *Generar listado de vehículos disponibles para la operación.	*Computador con software que incluya la base de datos de los vehículos. *Formatos físicos de los ruteros *Conexión a internet y teléfonos celulares con minutos. *Elementos y herramientas de escritorio.
Recepción	*Generar las planillas de viaje del día anterior.	*Computador con software que incluya la plantilla de planillas de viaje. *Conexión a internet *Elementos y herramientas de escritorio.
Jefe de mantenimiento	*Generar informe de mantenimiento de vehículos.	*Computador con herramientas de office y hojas de vida de los vehículos. *Cronograma de mantenimientos preventivos. *Conexión a internet *Elementos y herramientas de escritorio.

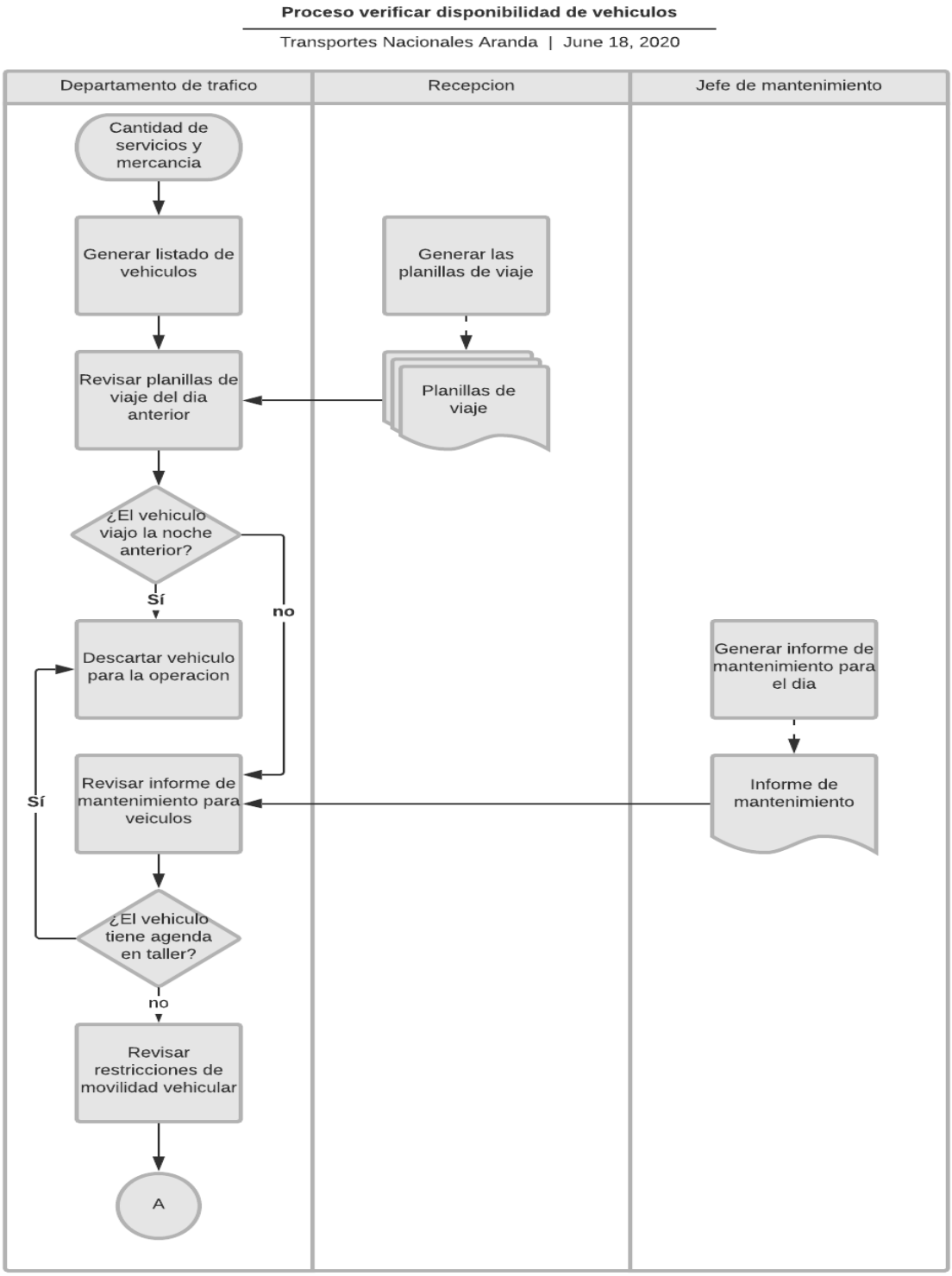
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - INDICADORES DE RENDIMIENTO		
Mecanismo de Control y Seguimiento del Proceso	***Indicadores de Control del Proceso***	***Registros***
Para este proceso se implementarán mecanismos de control para asegurar la eficacia y la eficiencia del mismo: **Auditorias:** Se harán constantes evaluaciones internas y externas que permitirán observar inconformidades que puedan ser corregidas de manera oportuna. Para ello es necesario la intervención de un profesional que pueda identificar posibles problemas de productividad y dar soluciones o una persona que conozca el proceso de manera global. **Realimentación:** Este mecanismo permitirá a la organización saber qué ocurre en el desarrollo de las actividades de este proceso y así hacer los ajustes pertinentes en el momento oportuno. **Sistema de indicadores:** Se realizarán mediciones cuantitativas para determinar el grado en que los resultados obtenidos alcanzaron las metas y objetivos planeados.	Entre los indicadores se utilizarán los siguientes para medir el rendimiento y la mejora del proceso: ❖ **Nombre del indicador: Disponibilidad vehicular de la flota propia** **Fórmula**: $\frac{(Cant\ de\ vehiculos\ disponibles\ propios)*(100\%)}{Total\ vehiculos\ disponibles\ para\ la\ operación}$ **Unidad de medida:** % **Periodicidad de medición:** Semanal **Meta:** Superior del 50% **Fuente de información:** Ruteros **Responsable del análisis del indicador:** Jefe de tráfico ❖ **Nombre del indicador: Disponibilidad general de la flota propia para la operación en Bogotá** **Fórmula**: $\frac{(Dias\ disponibles\ de\ vehiculos\ propios)*(100\%)}{6*Cantidad\ de\ vehiculos\ propios}$ **Unidad de medida:** % **Periodicidad de medición**: Semanal **Meta:** Por establecer **Fuente de información:** Ruteros y hoja de vida de cada vehículo **Responsable del análisis del indicador:** Jefe de tráfico	• Listado de vehículos propios. • Listado de vehículos terceros. • Hojas de vida de los vehículos propios. • Informes de rendimiento. • Ruteros.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Entradas		***Salidas***
Listas de vehículos totales		Lista de vehículos disponibles para la operación
Elaborado por:		**Aprobado por:**
Johan Sebastián Aranda Pachón		Cupertino Aranda Suarez
Pasante de ingeniería industrial		Gerente General

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)



REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

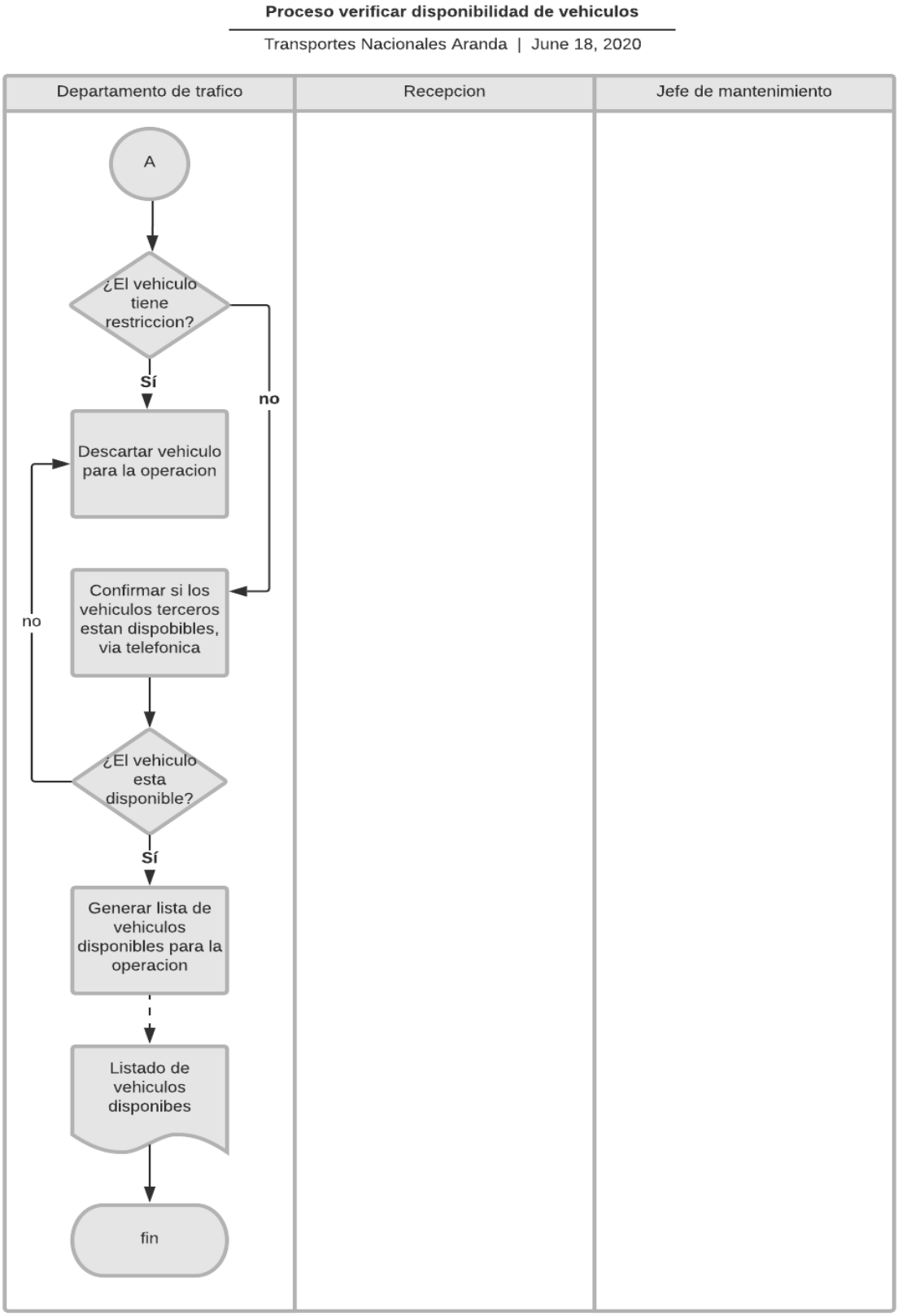


Ilustración 7 Proceso Verificar Disponibilidad de Vehículos.

Fuente: Propia.

❖ **Ruteo de vehículos**

Transportes Nacionales ARANDA S.A.S. NIT 900.052.123-5	**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**	**Código**	**Versión**
		P-008	**V001**
		FECHA	**26/10/2018**

NOMBRE DEL PROCESO		Ruteo de vehículos	
RESPONSABLE		Tesorero	
OBJETIVO	Definir los aspectos básicos para realizar el ruteo de cada vehículo, generando diferentes criterios con el fin de reducir la cantidad de recogidas no oportunas y el tiempo general de la ruta.	**ALCANCE**	El alcance de este proceso comienza en el departamento de tráfico, pero repercute a la operación completa, dado que los tiempos generados por las rutas repercuten en los procesos siguientes.

Recursos humanos.	***Actividades***	***Recursos***
Auxiliar trafico	*Separar ordenes de cargue por rutas sectorizadas *Revisar la cantidad en peso y volumen de la mercancía programada de estas rutas sectorizadas *Verificar si las capacidades de los vehículos son suficientes para cubrir una ruta *Dividir la ruta de ser necesario *Revisar la lista de vehículos disponibles *Revisar listado de auxiliares para el día. *Realizar análisis de rutas, vehículos y auxiliares *Seleccionar la mejor combinación, bajo criterios establecidos *Generar ruteros.	*Computador con servicios de office. *Conexión a internet y teléfono. *Listado de auxiliares disponibles. *Formatos de ruteros. *Consolidado de órdenes de cargue.

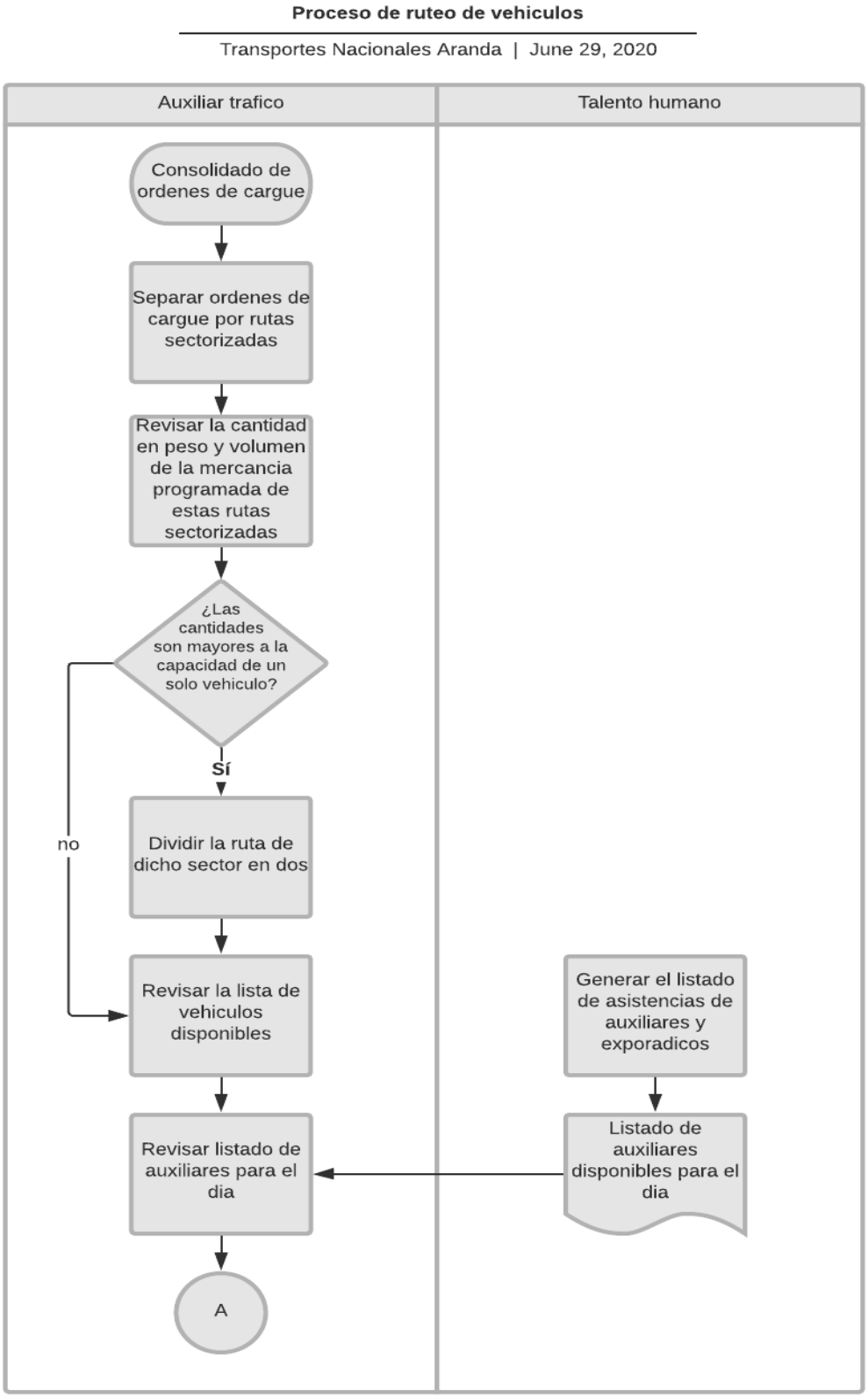
Talento humano	*Generar el listado de asistencias de auxiliares y esporádicos. *Revisar base de datos de esporádicos. *Llamar esporádicos y confirmar asistencia. *Enviar la confirmación del personal que apoyara la operación.	*Computador con servicios de office. *Conexión a internet y teléfono. *Elementos y herramientas de escritorio. *Base de datos de auxiliares esporádicos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - INDICADORES DE RENDIMIENTO		
Mecanismo de Control y Seguimiento del Proceso	***Indicadores de Control del Proceso***	***Registros***
Para este proceso se implementarán mecanismos de control para asegurar la eficacia y la eficiencia del mismo: **Auditorias:** Se harán constantes evaluaciones internas y externas que permitirán observar inconformidades que puedan ser corregidas de manera oportuna. Para ello es necesario la intervención de un profesional que pueda identificar posibles problemas de productividad y dar soluciones o una persona que conozca el proceso de manera global. **Realimentación:** Este mecanismo permitirá a la organización saber qué ocurre en el desarrollo de las actividades de este proceso y así hacer los ajustes pertinentes en el momento oportuno. **Sistema de indicadores:** Se realizarán mediciones cuantitativas para determinar el grado en que los resultados obtenidos alcanzaron las metas y objetivos planeados.	Entre los indicadores se utilizarán los siguientes para medir el rendimiento y la mejora del proceso: ❖ **Nombre del indicador: Recogidas oportunas** **Fórmula**: $100\% - \frac{(Cant\ de\ recogidas\ no\ oportunas)*(100\%)}{Total\ de\ recogidas\ programadas}$ **Unidad de medida**: % **Periodicidad de medición:** Diario **Meta**: Superior del 90% **Fuente de información:** Ruteros y documento realizado por el auxiliar de tráfico (Recogidas oportunas) **Responsable del análisis del indicador:** Auxiliar de tráfico.	•Ruteros •Listado de disponibilidad de auxiliares y vehículos

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Entradas	***Salidas***	
*Consolidado de órdenes de cargue. *Listado de disponibilidad de vehículos.	*Ruteros	
Elaborado por:	**Aprobado por:**	
Johan Sebastián Aranda Pachón	Cupertino Aranda Suarez	
Pasante de ingeniería industrial	Gerente General	

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)



REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

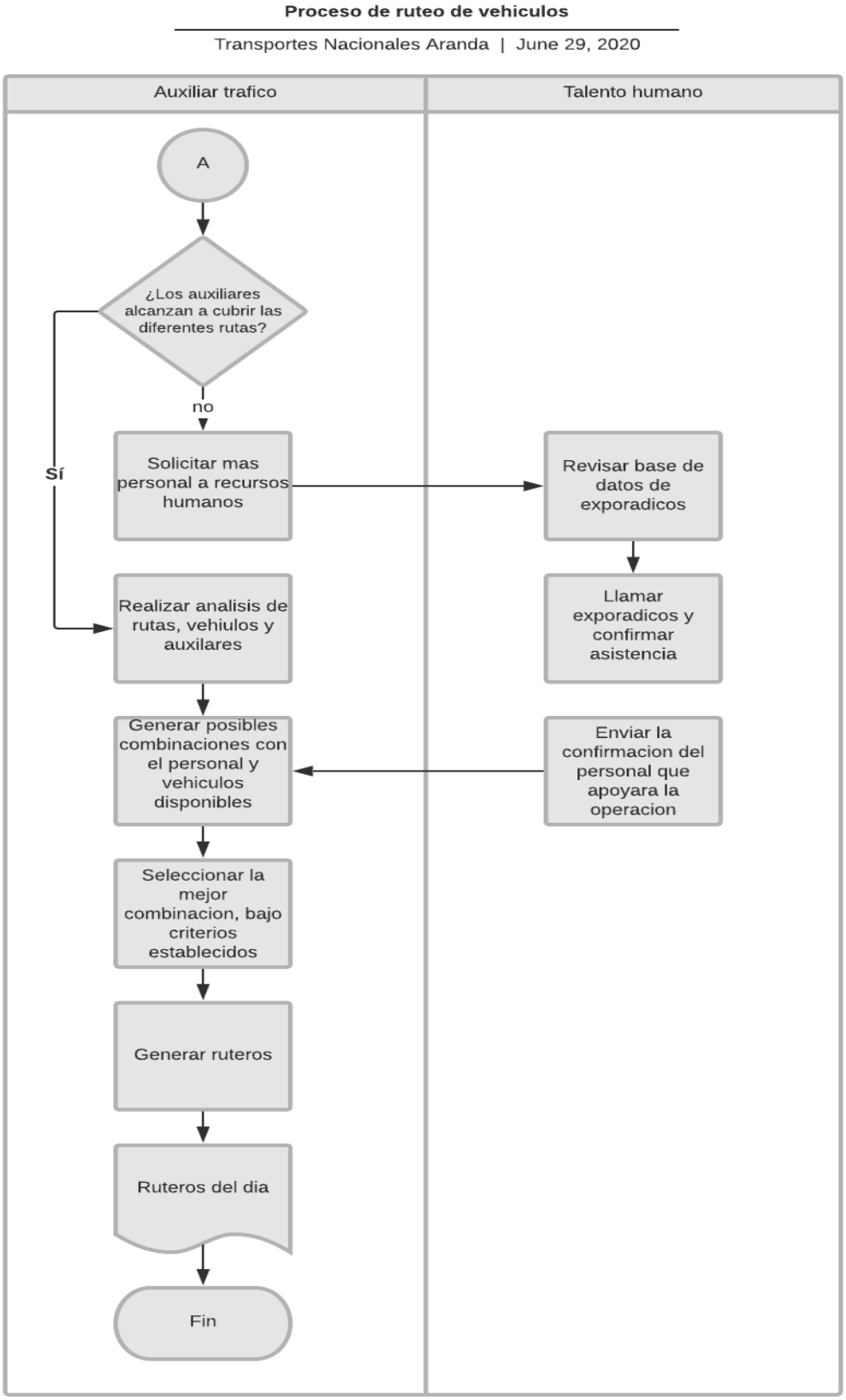


Ilustración 8 Proceso de Ruteo de Vehículos.

Fuente: Propia.

- **Manejo de dinero en efectivo**

Transportes Nacionales ARANDA S.A.S. NIT 900.052.123-5	**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**	**Código**	**Versión**
		P-007	**V001**
		FECHA	**26/10/2018**

NOMBRE DEL PROCESO		Manejo de dinero en efectivo	
RESPONSABLE		Tesorero	
OBJETIVO	Definir los aspectos básicos para garantizar un adecuado manejo del dinero en efectivo, estableciendo los estándares de entrega de estos, con el fin de reducir los vales no autorizados.	**ALCANCE**	El alcance de este proceso cubre a todo el personal de la empresa que tiene acceso al dinero en efectivo.

Recursos humanos.	***Actividades***	***Recursos***
Empleados que reciben dinero en efectivo	*Verificar la cantidad y la legitimidad del dinero que está recibiendo. *Diligenciar los documentos que certifiquen este ingreso de dinero *Entregar una copia de dicho documento al cliente y guardar la original para legalizar. *Organizar todos los recibos y las cantidades de dinero recolectadas en el día *Legalizar y entregar al final del día todo el dinero sin ningún tipo de descuadre *Recibir constancia firmada de que entrego el dinero en su totalidad.	*Elementos y herramientas de escritorio.
Tesorero		

	*Verificar los recibos y facturas, recibir la totalidad del dinero. *Generar constancia de recibido de dinero entregar firmado.	*Computador con servicios de office. *Conexión a internet y teléfono. *Elementos y herramientas de escritorio.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - INDICADORES DE RENDIMIENTO		
Mecanismo de Control y Seguimiento del Proceso	***Indicadores de Control del Proceso***	***Registros***
Para este proceso se implementarán mecanismos de control para asegurar la eficacia y la eficiencia de este: **Auditorias:** Se harán constantes evaluaciones internas y externas que permitirán observar inconformidades que puedan ser corregidas de manera oportuna. Para ello es necesario la intervención de un profesional que pueda identificar posibles problemas de productividad y dar soluciones o una persona que conozca el proceso de manera global. **Realimentación:** Este mecanismo permitirá a la organización saber qué ocurre en el desarrollo de las actividades de este proceso y así hacer los ajustes pertinentes en el momento oportuno. **Sistema de indicadores:** Se realizarán mediciones cuantitativas para determinar el grado en que los resultados obtenidos alcanzaron las metas y objetivos planeados.	Entre los indicadores se utilizarán los siguientes para medir el rendimiento y la mejora del proceso: ❖ **Nombre del indicador: Proporción de descuadres presentados** **Fórmula**: $\frac{Cantidad\ monetaria\ de\ descuadres*(100}{Total\ de\ ingresos\ por\ facturas\ contado\ y\ contr}$ **Unidad de medida**: % **Periodicidad de medición:** Mensual **Meta**: Inferior al 5% **Fuente de información:** Software contable y documento de control de vales elaborado por el tesorero **Responsable del análisis del indicador:** Tesorero	•Documentos como facturas, recibos que certifiquen el ingreso de dinero. •Cantidades de dinero. •Constancia de dinero legalizados.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Entradas		***Salidas***
*Dinero en efectivo		*Dinero en efectivo legalizado
Elaborado por:		**Aprobado por:**
Johan Sebastián Aranda Pachón		Cupertino Aranda Suarez
Pasante de ingeniería industrial		Gerente General

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

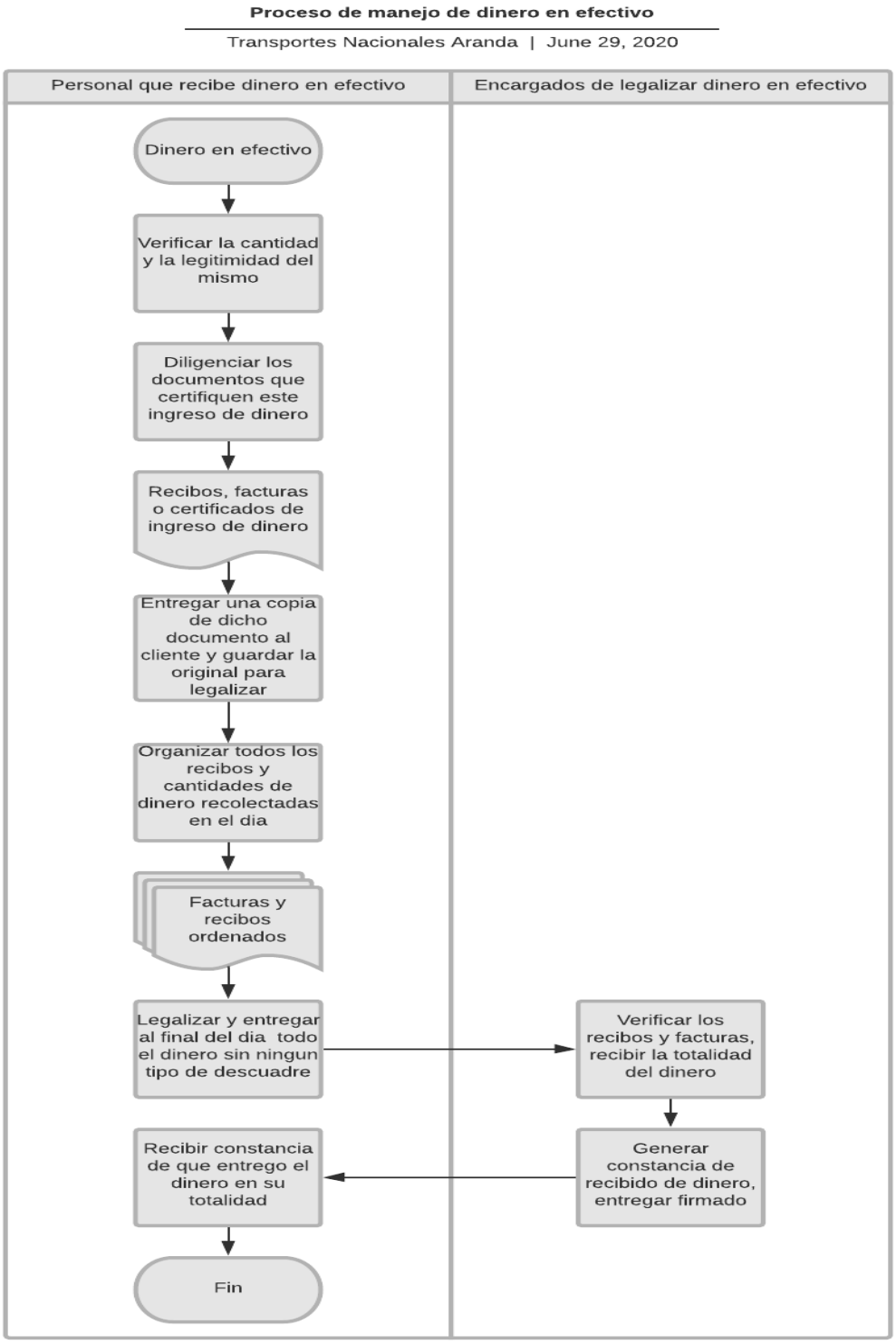


Ilustración 9 Proceso de Manejo de Dinero en Efectivo.

Fuente: Propia.

- **Cargues y descargues de vehículos**

Transportes Nacionales ARANDA S.A.S. NIT 900.052.123-5	**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**	**Código**	**Versión**
		P-009	**V001**
		FECHA	**26/10/2018**

NOMBRE DEL PROCESO		Cargue y descargue de vehículos	
RESPONSABLE		Talento humano	
OBJETIVO	Definir los aspectos básicos para garantizar un buen manejo de la mercancía de los clientes, reduciendo sustancialmente el reporte de averías, faltantes y troques de mercancía en destino.	**ALCANCE**	El alcance de este proceso está enfocado en el jefe de bodega y los auxiliares de esta ya que estos son los encargados de la manipulación de los diferentes tipos de mercancías.
Recursos humanos.	***Actividades***		***Recursos***

Auxiliar	*Revisar el rutero *Indicar al conductor correspondiente la siguiente parada *Presentarse donde el cliente con la respectiva orden de cargue *Esperar que el cliente le indique cual es la mercancía *Revisar que la mercancía este en buen estado, marcada y completa *Hacer el respectivo cargue de la mercancía. *Hacer firmar los documentos de la empresa y recibir los de la mercancía. *Indicar al conductor el retorno a la bodega. *Entregar los documentos de la mercancía a recepción *Reportarse con el jefe de bodega *Comenzar el descargue del vehículo *Dejar la mercancía en la bodega que corresponda *Terminar el descargue del vehículo *Esperar indicaciones del jefe de bodega *Cargar la mercancía en el orden que le va indicando *Verificar que la mercancía este completa y bien acomodada *Terminar el cargue del vehículo	*Elementos de protección personal. *Rutero. *Esferos y marcadores *Conexión a internet y teléfono.
Conductor	*Llevar el vehículo a las instalaciones del cliente *Estacionar adecuadamente el vehículo para facilitar el cargue. *Llevar el vehículo a la empresa. *Verificar su planilla de viaje *Enrutar vehículo.	*Vehículo en condiciones idóneas para la movilización de mercancía. *Elementos de protección personal. *Conexión a internet y teléfono *Esferos y marcadores *Planilla de viaje.
Jefe de bodega		

	*Verificar que deben bajar del vehículo. *Dar la indicación para comenzar el descargue. *Revisar planillas *Indicar al conductor que enrute el vehículo *Seleccionar los auxiliares que van a cargar el vehículo *Indicar el inicio del cargue a los auxiliares. *Seleccionar la mercancía en el orden que se debe ir cargando *Diligenciar el check list como completado.	*Elementos de protección personal. *Planillas de viajes *Ruteros. *Conexión a internet y teléfono. *Elementos y herramientas de escritorio.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - INDICADORES DE RENDIMIENTO

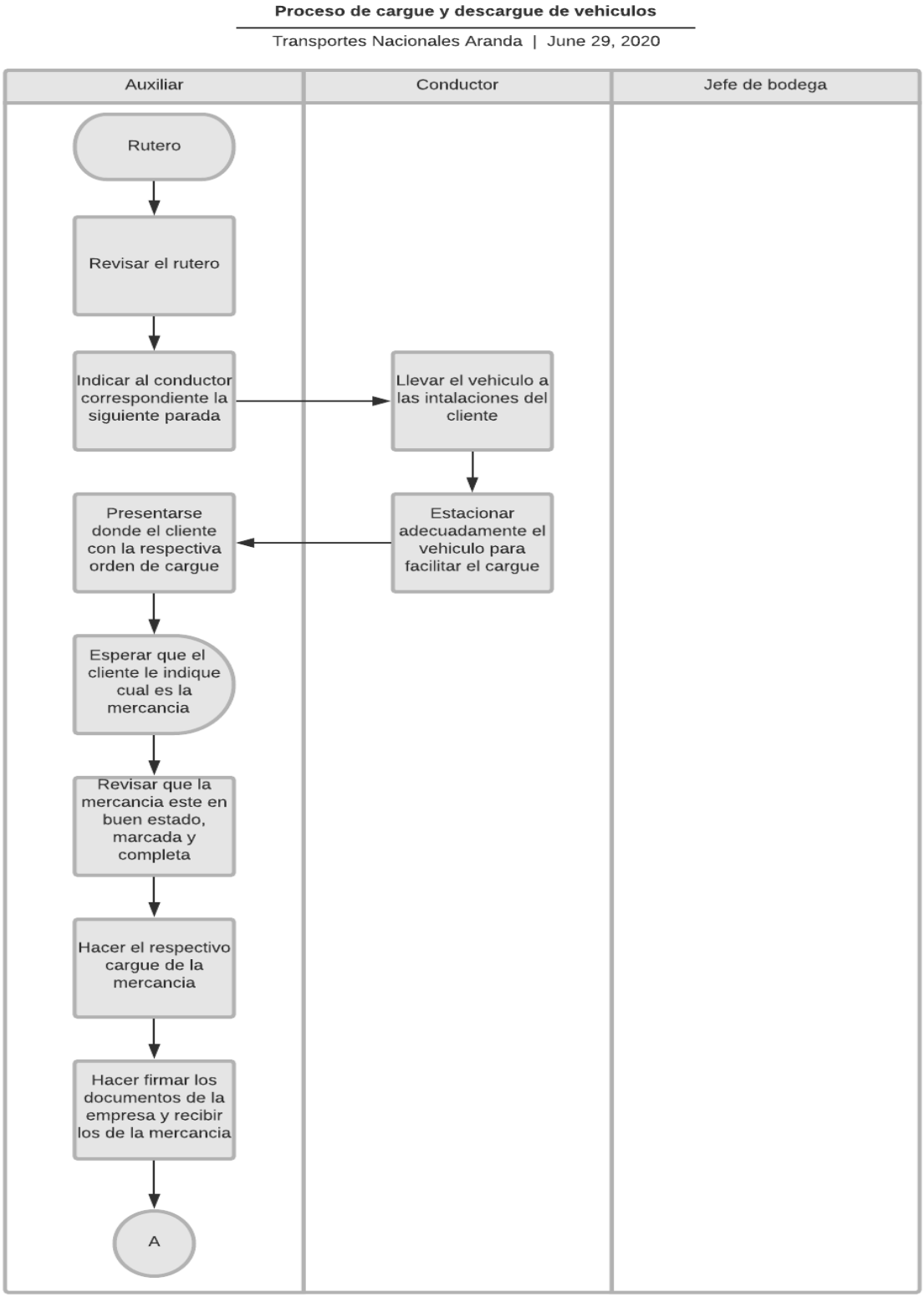
Mecanismo de Control y Seguimiento del Proceso	***Indicadores de Control del Proceso***	***Registros***
Para este proceso se implementarán mecanismos de control para asegurar la eficacia y la eficiencia del mismo: **Auditorias:** Se harán constantes evaluaciones internas y externas que permitirán observar inconformidades que puedan ser corregidas de manera oportuna. Para ello es necesario la intervención de un profesional que pueda identificar posibles problemas de productividad y dar soluciones o una persona que conozca el proceso de manera global. **Realimentación:** Este mecanismo permitirá a la organización saber qué ocurre en el desarrollo de las actividades de este proceso y así hacer los ajustes pertinentes en el momento oportuno. **Sistema de indicadores:** Se realizarán mediciones cuantitativas para	Entre los indicadores se utilizarán los siguientes para medir el rendimiento y la mejora del proceso: ❖ **Nombre del indicador: Proporción de averías** **Fórmula**: $\frac{(Cant\ de\ servicios\ con\ averias)*(100\%)}{Total\ de\ servicios\ prestados}$ **Unidad de medida:** % **Periodicidad de medición:** Semanal **Meta:** Inferior del 5% **Fuente de información:** Trazabilidad y el control de despachos realizado por el jefe de bodega **Responsable del análisis del indicador:** Jefe de bodega	•Rutero. •Ordenes de cargue. •Planillas de viaje •Check List

determinar el grado en que los resultados obtenidos alcanzaron las metas y objetivos planeados.	❖ **Nombre del indicador: Proporción de faltantes** **Fórmula**: $\frac{(Cant\ de\ servicios\ con\ faltantes)*(100\%)}{Total\ de\ servicios\ prestados}$ **Unidad de medida:** % **Periodicidad de medición:** Semanal **Meta:** Inferior del 5% **Fuente de información:** Trazabilidad y el control de despachos realizado por el jefe de bodega **Responsable del análisis del indicador:** Jefe de bodega ❖ **Nombre del indicador: Proporción de troques** **Fórmula**: $\frac{(Cant\ de\ servicios\ con\ troques)*(100\%)}{Total\ de\ servicios\ prestados}$ **Unidad de medida:** % **Periodicidad de medición:** Semanal **Meta:** Inferior del 5% **Fuente de información:** Trazabilidad y el control de despachos realizado por el jefe de bodega **Responsable del análisis del indicador:** Jefe de bodega	

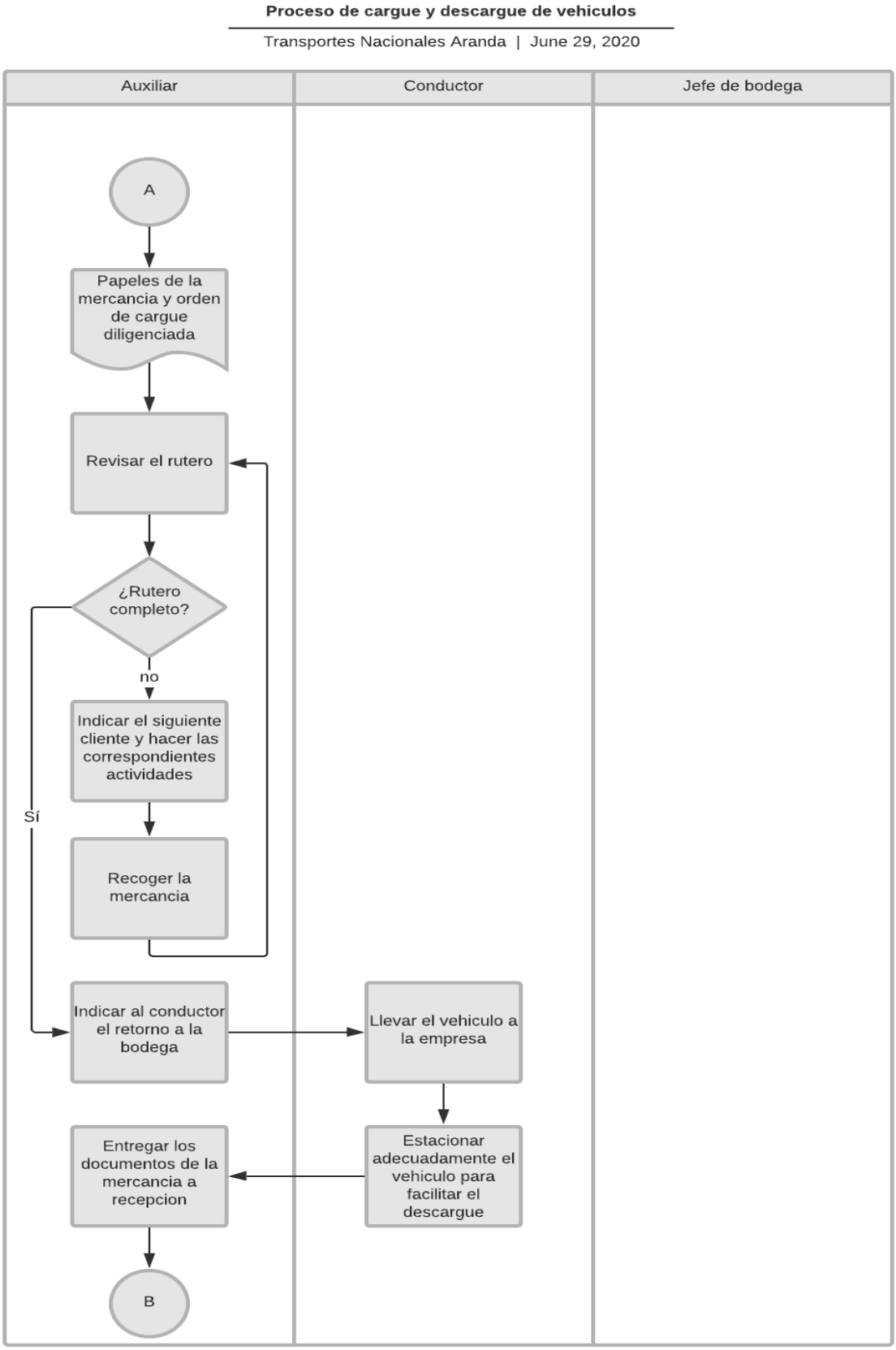
Entradas	***Salidas***
*Rutero *Planillas de viaje *Check list	*Vehículos cargados listos para viajar

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

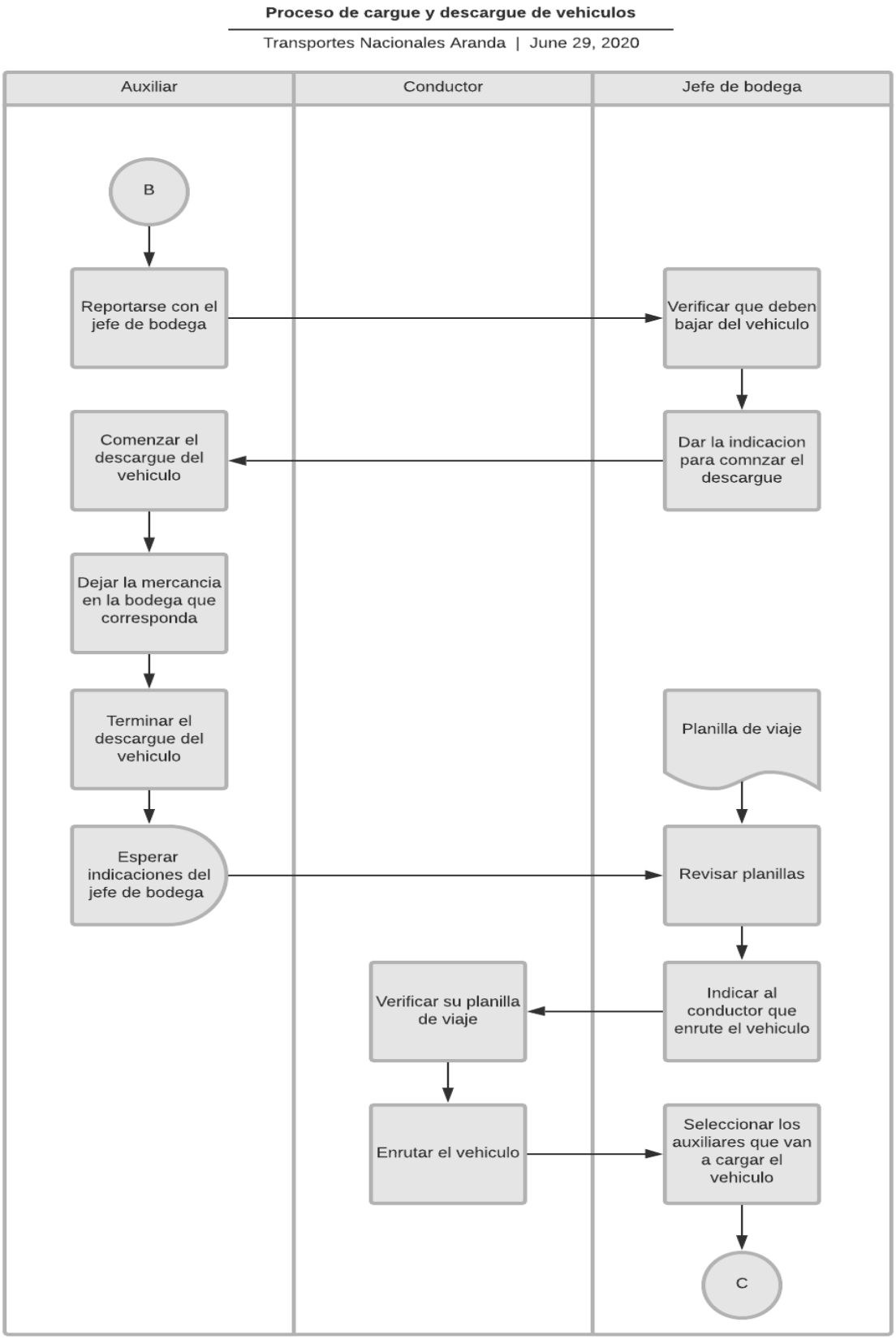
Elaborado por:	**Aprobado por:**
Johan Sebastián Aranda Pachón	Cupertino Aranda Suarez
Pasante de ingeniería industrial	Gerente General


Proceso de cargue y descargue de vehiculos
Transportes Nacionales Aranda | June 29, 2020
Auxiliar
Conductor
Jefe de bodega
Rutero
Revisar el rutero
Indicar al conductor correspondiente la siguiente parada
Llevar el vehiculo a las intalaciones del cliente
Estacionar adecuadamente el vehiculo para facilitar el cargue
Presentarse donde el cliente con la respectiva orden de cargue
Esperar que el cliente le indique cual es la mercancia
Revisar que la mercancia este en buen estado, marcada y completa
Hacer el respectivo cargue de la mercancia
Hacer firmar los documentos de la empresa y recibir los de la mercancia
A

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)



REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)



REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

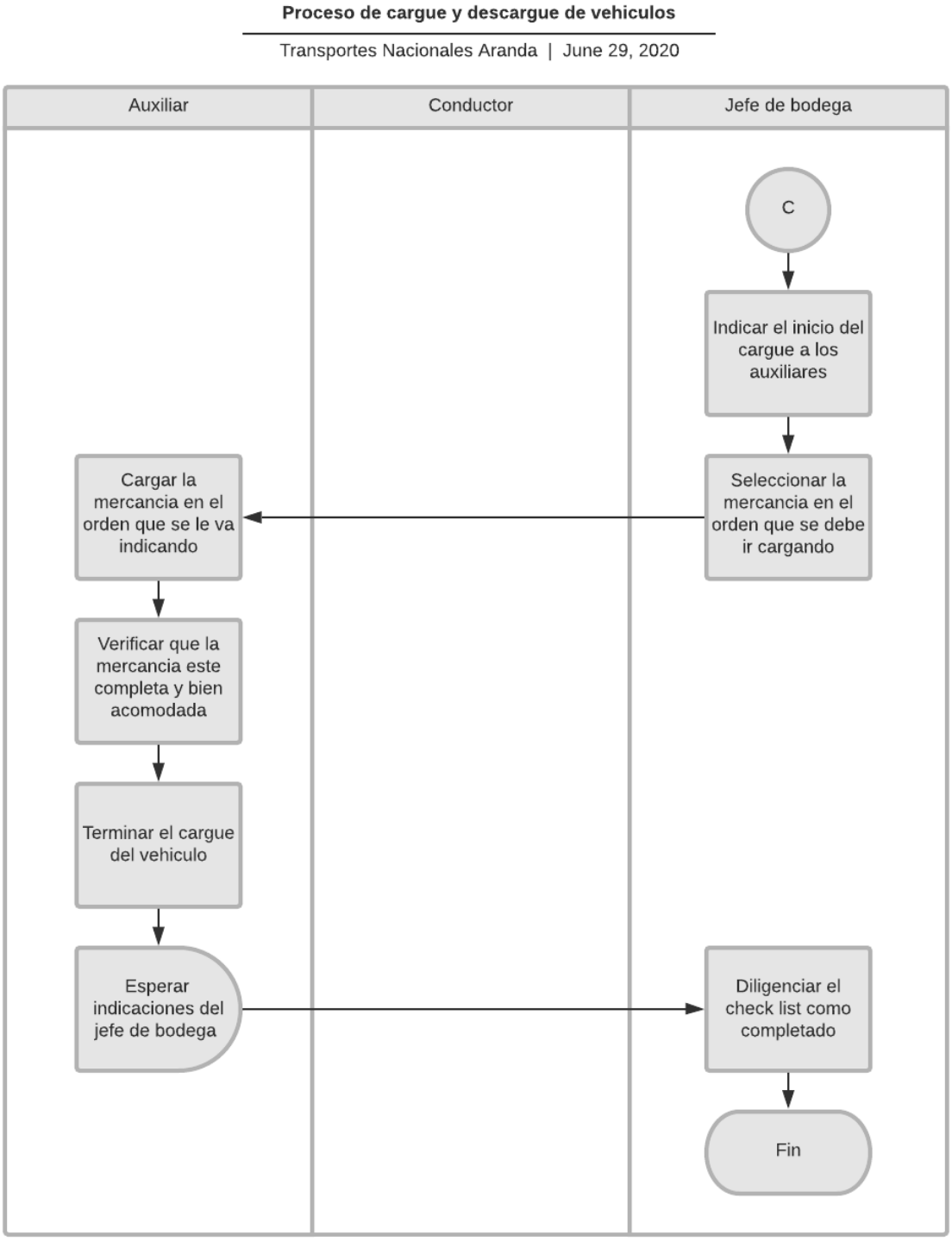


Ilustración 10 Proceso de Cargue y Descargue de Vehículos.

Fuente: Propia.

❖ **Facturación de servicios**

Transportes Nacionales ARANDA S.A.S. NIT 900.052.123-5	**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**	**Código**	**Versión**
		P-003	**V001**
		FECHA	**26/10/2018**

NOMBRE DEL PROCESO		Facturación	
RESPONSABLE		Auxiliar de cartera	
OBJETIVO	Definir los aspectos básicos para la correcta facturación de absolutamente todos los servicios prestados, mejorar sustancialmente los tiempos de recaudo del dinero y poder generar un mecanismo para medir esto (Rotación de cartera)	**ALCANCE**	El alcance de este proceso cubre desde el momento en que se finaliza un servicio hasta el momento en que ingresa el dinero del mismo, involucrando a todo el personal que maneja los documentos que hacen posible la facturación.

Recursos humanos.	***Actividades***	***Recursos***
Recepcionistas	*Realizar la correspondiente factura o remisión *Separar facturas y remisiones por ciudad *Armar los paquetes de documentos de cada vehículo	*Computador con software que incluya la base de datos de los clientes y módulo de facturación *Papel especial para realizar las facturas *Conexión a internet y teléfonos *Elementos y herramientas de escritorio
Conductor	*Revisar su paquete de documentos antes de iniciar el viaje *Hacer firmar las facturas y remisiones por los clientes en destino *Si la factura es contra entrega recibir el dinero del servicio *Entregar una copia al cliente y traer de vuelta	*Carpeta para organizar los documentos *Es necesario un lugar físico donde puedan organizar sus viajes con las respectivas cuentas *Elementos y herramientas de escritorio

	la factura restante *Legalizar el viaje en Bogotá	
Legalización	*Generar del sistema el listado de facturas y remisiones del día anterior *Comparar las facturas que llegan de viaje con el listado generado *Hacer la gestión para que lleguen todos los documentos pendientes *Separar las facturas de las remisiones *Archivar las facturas y consolidar las remisiones para pasarlas a cartera	*Computador con software que permita generar listados de facturas y remisiones elaboradas *Conexión a internet *Elementos y herramientas de escritorio
Cartera	*Generar del sistema el listado de remisiones del día anterior *Comparar las remisiones que llegan de legalización con el listado generado. *Hacer la gestión para que lleguen las remisiones faltantes, comunicándole a legalización *Ordenar las remisiones por cliente *Verificar las condiciones de crédito pactadas con cada cliente *Generar la factura mayor para realizar cobro *Enviar las respectivas facturas a los clientes *Confirmar el pago de las mismas	*Computador con software que permita generar listados de facturas y remisiones elaboradas *Conexión a internet *Elementos y herramientas de escritorio *Protocolos de facturación en general. *Protocolos de facturación de clientes especiales *Mensajero

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - INDICADORES DE RENDIMIENTO		
Mecanismo de Control y Seguimiento del Proceso	***Indicadores de Control del Proceso***	***Registros***
Para este proceso se implementarán mecanismos de control para asegurar la eficacia y la eficiencia del mismo:	Entre los indicadores se utilizarán los siguientes para medir el	• Registro de todos los servicios realizados

<table>
<tr>
<td>Auditorias: Se harán constantes evaluaciones internas y externas que permitirán observar inconformidades que puedan ser corregidas de manera oportuna. Para ello es necesario la intervención de un profesional que pueda identificar posibles problemas de productividad y dar soluciones o una persona que conozca el proceso de manera global.

Realimentación: Este mecanismo permitirá a la organización saber qué ocurre en el desarrollo de las actividades de este proceso y así hacer los ajustes pertinentes en el momento oportuno.

Sistema de indicadores: Se realizarán mediciones cuantitativas para determinar el grado en que los resultados obtenidos alcanzaron las metas y objetivos planeados.</td>
<td>rendimiento y la mejora del proceso:
❖ Nombre del indicador: Rotación de cartera
Fórmula: $\frac{(Saldo\ de\ cartera)*(360)}{Total\ ventas\ credito}$
Unidad de medida: Días
Periodicidad de medición: Mensual
Meta: Inferior de 30 días
Fuente de información: Software contable y relación de pagos generado por el tesorero
Responsable del análisis del indicador:
Cartera

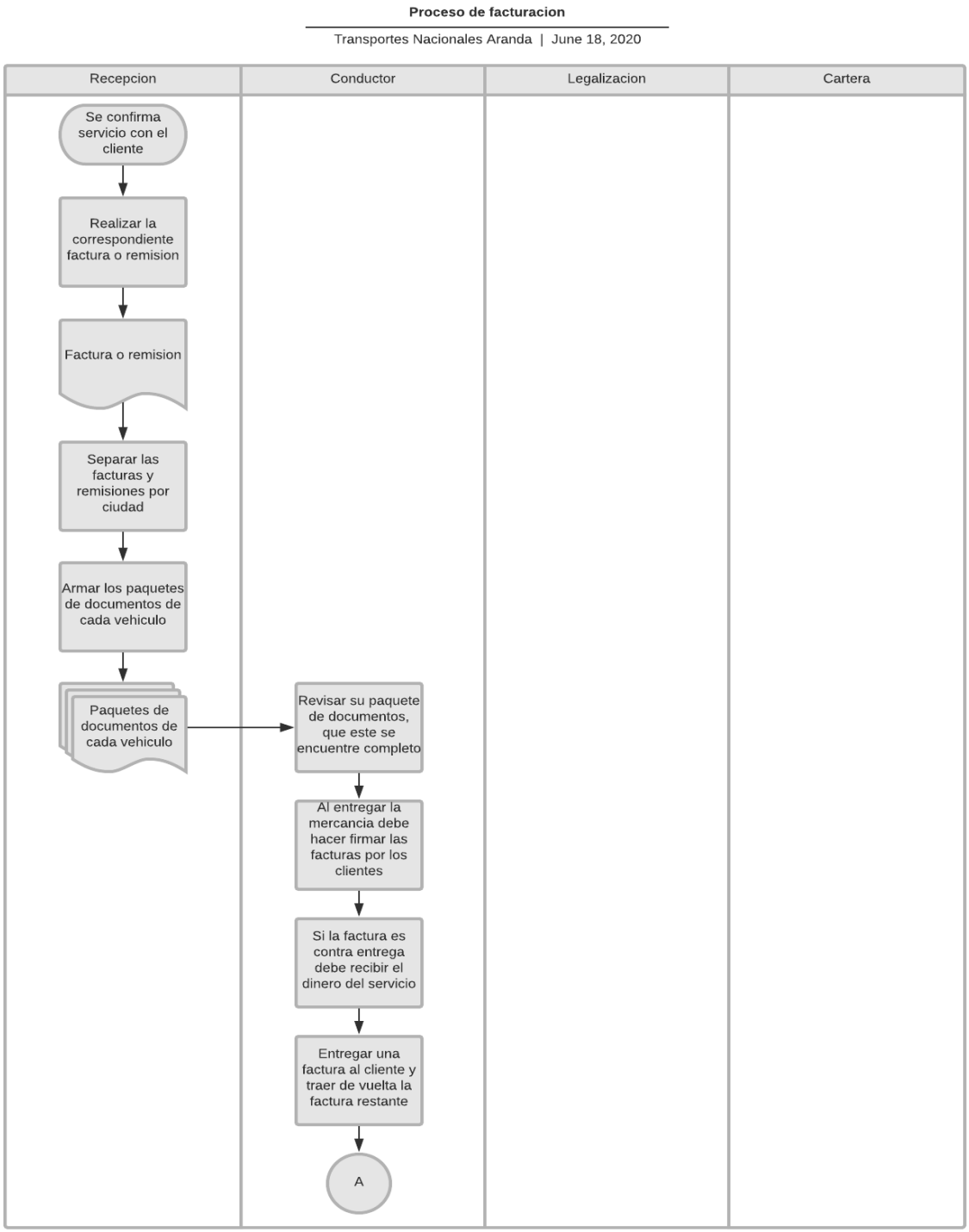
❖ Nombre del indicador: Clientes en mora
Fórmula:
$\frac{(Cant\ de\ clientes\ en\ mora)*(100\%)}{Total\ clientes\ tipo\ credito}$
Unidad de medida: %
Periodicidad de medición: Mensual
Meta: Inferior del 5%
Fuente de información: Software contable y relación de pagos generado por el tesorero
Responsable del análisis del indicador: Cartera</td>
<td>• Listados de facturas y remisiones pendientes por cumplir.
• Listados de facturas y remisiones cumplidas.
• Informes de rendimiento.
• Rotación de cartera.
• Cantidad de clientes en mora.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Entradas</td>
<td>Salidas</td>
</tr>
</table>

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

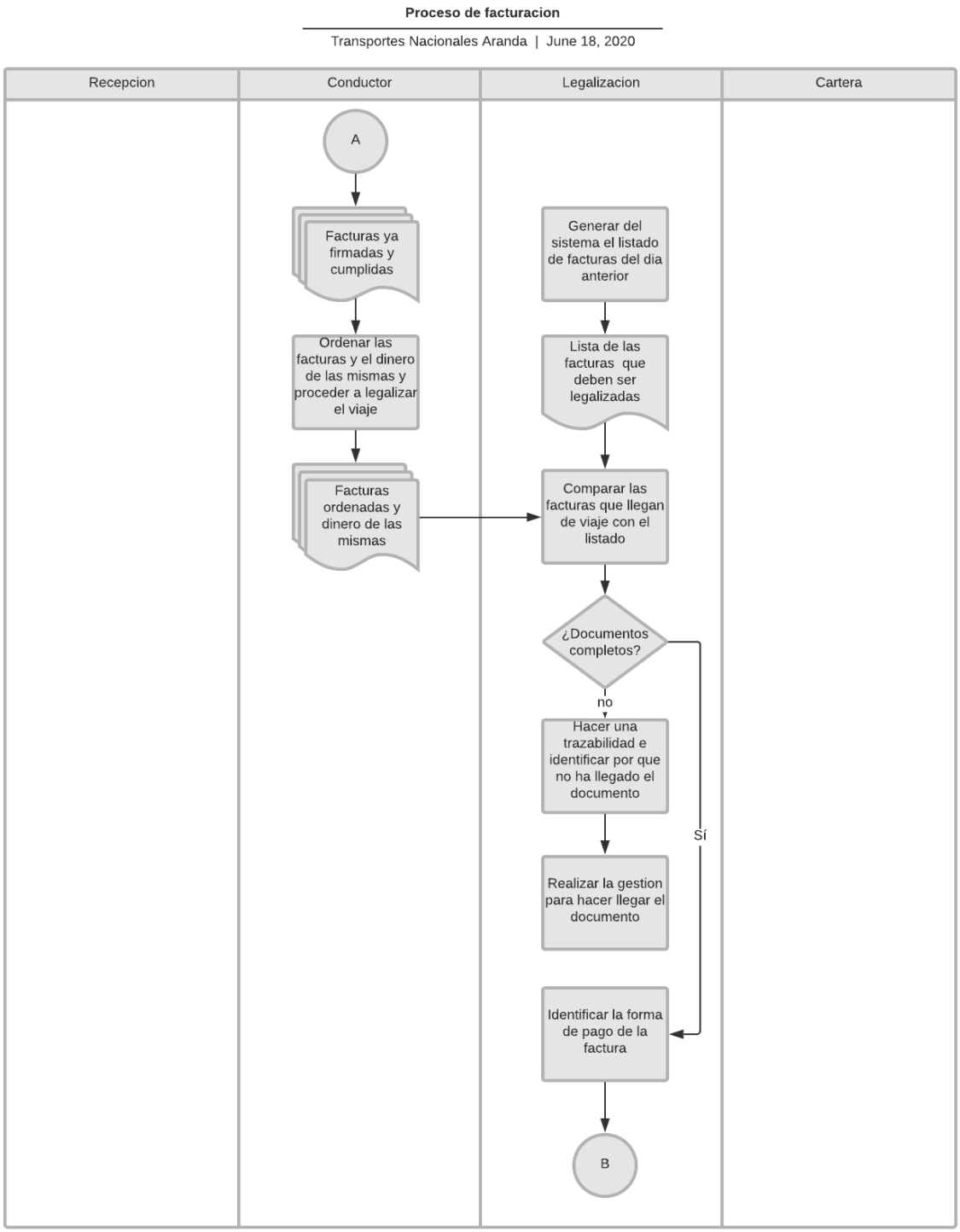
(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

*Confirmación de servicio por parte del cliente *Facturas y remisiones sin cumplir	*Facturas y remisiones cumplidas *Pago de los servicios por parte de los clientes
Elaborado por:	**Aprobado por:**
Johan Sebastián Aranda Pachón	Cupertino Aranda Suarez
Pasante de ingeniería industrial	Gerente General

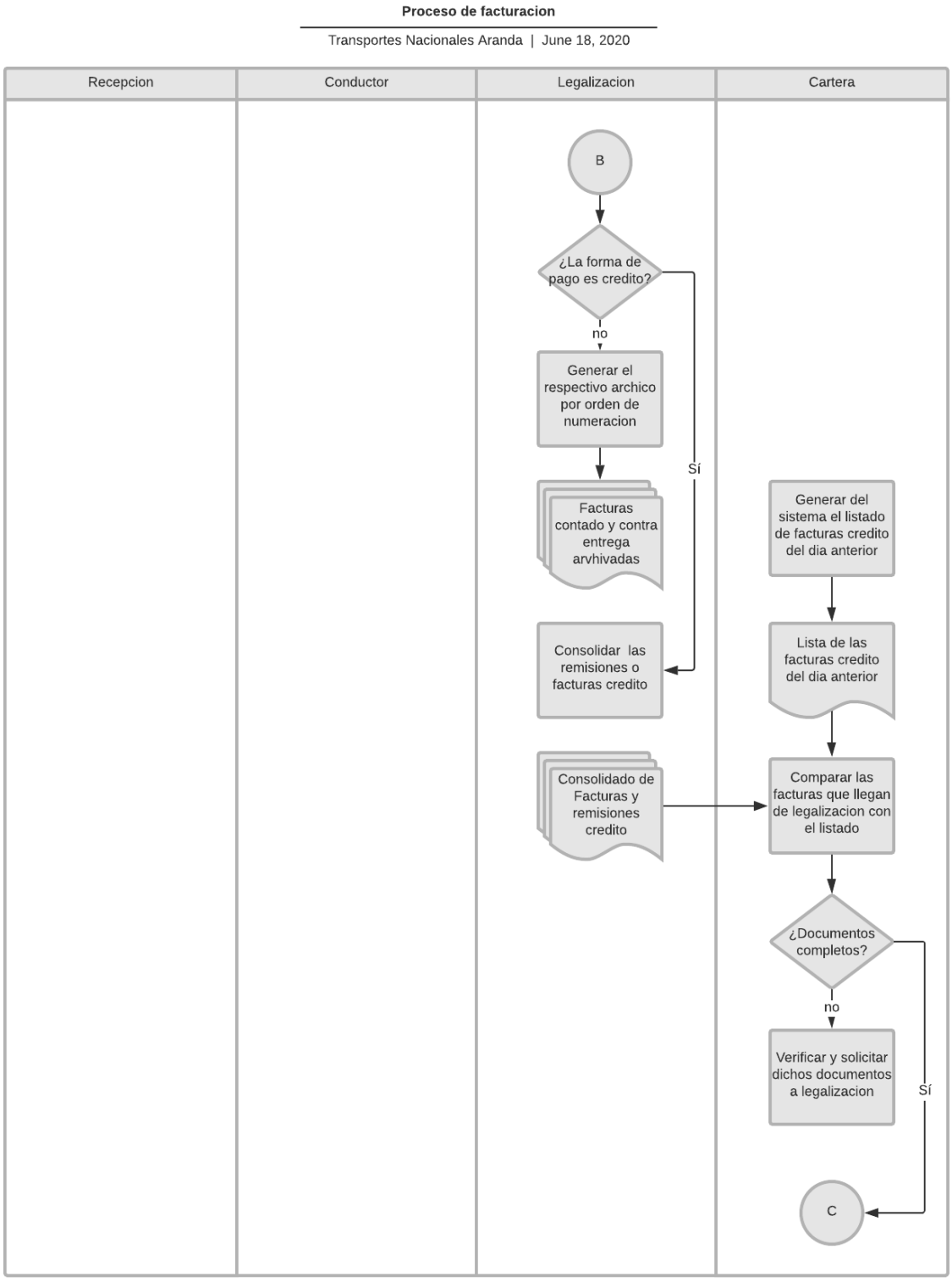
REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)



REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)



REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)



REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

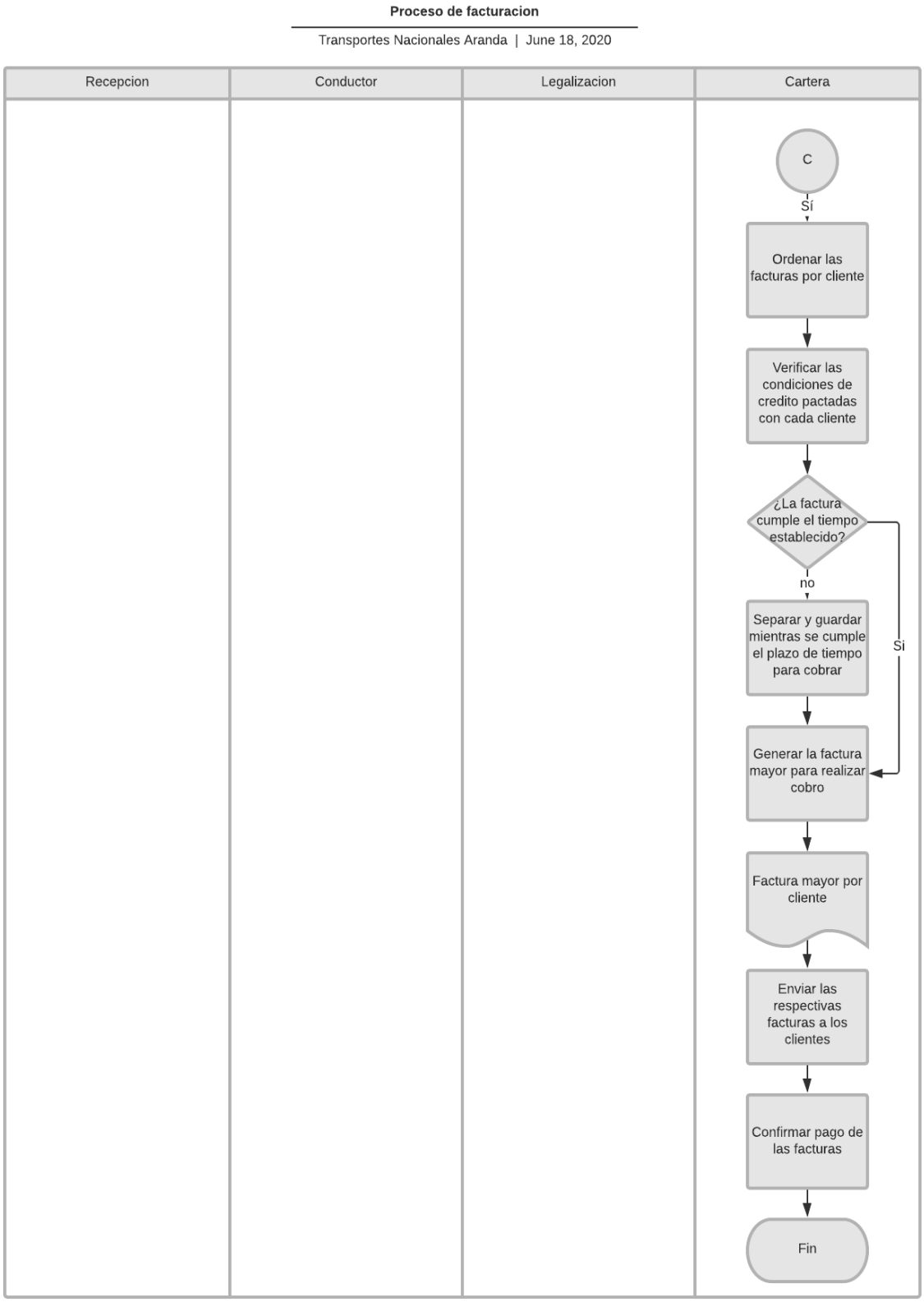


Ilustración 11 Proceso de Facturación.

Fuente: Propia.

❖ **Selección e inducción de personal**

Transportes Nacionales ARANDA S.A.S. NIT 900.052.123-5	**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**	**Código**	**Versión**
		P-006	**V001**
		FECHA	**26/10/2018**

NOMBRE DEL PROCESO		Selección e inducción de personal	
RESPONSABLE		Talento humano	
OBJETIVO	Definir los aspectos básicos para garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar al personal de recursos humanos a poner a las personas indicadas en las oficinas de la empresa, mejorando el nivel profesional de la misma.	**ALCANCE**	El alcance de este proceso cubre toda la operación de la organización dado que la ejecución de la misma está en manos del personal seleccionado por este proceso.

Recursos humanos.	***Actividades***	***Recursos***
Talento humano	*Identificar el perfil del cargo *Informar al gerente para asignación salarial del cargo en cuestión *Publicar oferta *Esperar y recepcionar hojas de vida de postulados *Comenzar selección *Revisar hojas de vida	*Computador con servicios de office y con la información de la base de datos de empleados *Perfiles de cargos *Acceso a páginas buscadoras de empleo *Conexión a internet y teléfono

	*Descartar hojas de vida *Preparar las diferentes pruebas asignadas al cargo en cuestión *Agendar entrevistas *Realizar entrevistas *Agendar entrevistas con el jefe de área *Generar la respectiva vinculación del nuevo personal *Realizar la inducción general sobre la empresa.	*Elementos y herramientas de escritorio
Gerente	*Asignar retribución monetaria del cargo en cuestión.	*Computador con servicios de office *Perfil del cargo en cuestión *Conexión a internet y teléfono *Elementos y herramientas de escritorio.
Encargado del área	*Preparar entrevista practica *Realizar entrevistas y evaluar las pruebas realizadas. *Seleccionar a la persona que ocupara la vacante. *Informar a talento humano quien fue el seleccionado.	*Computador con servicios de office. *Conexión a internet y teléfono. *Elementos y herramientas de escritorio.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - INDICADORES DE RENDIMIENTO		
Mecanismo de Control y Seguimiento del Proceso	***Indicadores de Control del Proceso***	***Registros***
Para este proceso se implementarán mecanismos de control para asegurar la eficacia y la eficiencia del mismo: **Auditorias:** Se harán constantes evaluaciones internas y externas que	Entre los indicadores se utilizarán los siguientes para medir el rendimiento y la mejora del proceso: ❖ **Nombre del indicador: Rotación de personal voluntario**	•Perfil de cargo •Pruebas para la selección de personal •Documentos de ingreso de personal • Base de datos de

permitirán observar inconformidades que puedan ser corregidas de manera oportuna. Para ello es necesario la intervención de un profesional que pueda identificar posibles problemas de productividad y dar soluciones o una persona que conozca el proceso de manera global. **Realimentación:** Este mecanismo permitirá a la organización saber qué ocurre en el desarrollo de las actividades de este proceso y así hacer los ajustes pertinentes en el momento oportuno. **Sistema de indicadores:** Se realizarán mediciones cuantitativas para determinar el grado en que los resultados obtenidos alcanzaron las metas y objetivos planeados.	**Fórmula**: $\frac{(Cant\ de\ empleados\ que\ renunciaron)*(100\%)}{Cant\ promedio\ de\ epleados}$ **Unidad de medida:** % **Periodicidad de medición:** Mensual **Meta:** Inferior del 5% **Fuente de información:** Base de datos de los empleados de la empresa **Responsable del análisis del indicador:** Talento humano ❖ **Nombre del indicador: Rotación de personal por despido** **Fórmula**: $\frac{(Cant\ de\ empleados\ que\ se\ despidieron)*(100\%)}{Cant\ promedio\ de\ epleados}$ **Unidad de medida:** % **Periodicidad de medición:** Mensual **Meta:** Inferior del 5% **Fuente de información:** Base de datos de los empleados de la empresa **Responsable del análisis del indicador:** Talento humano	personal

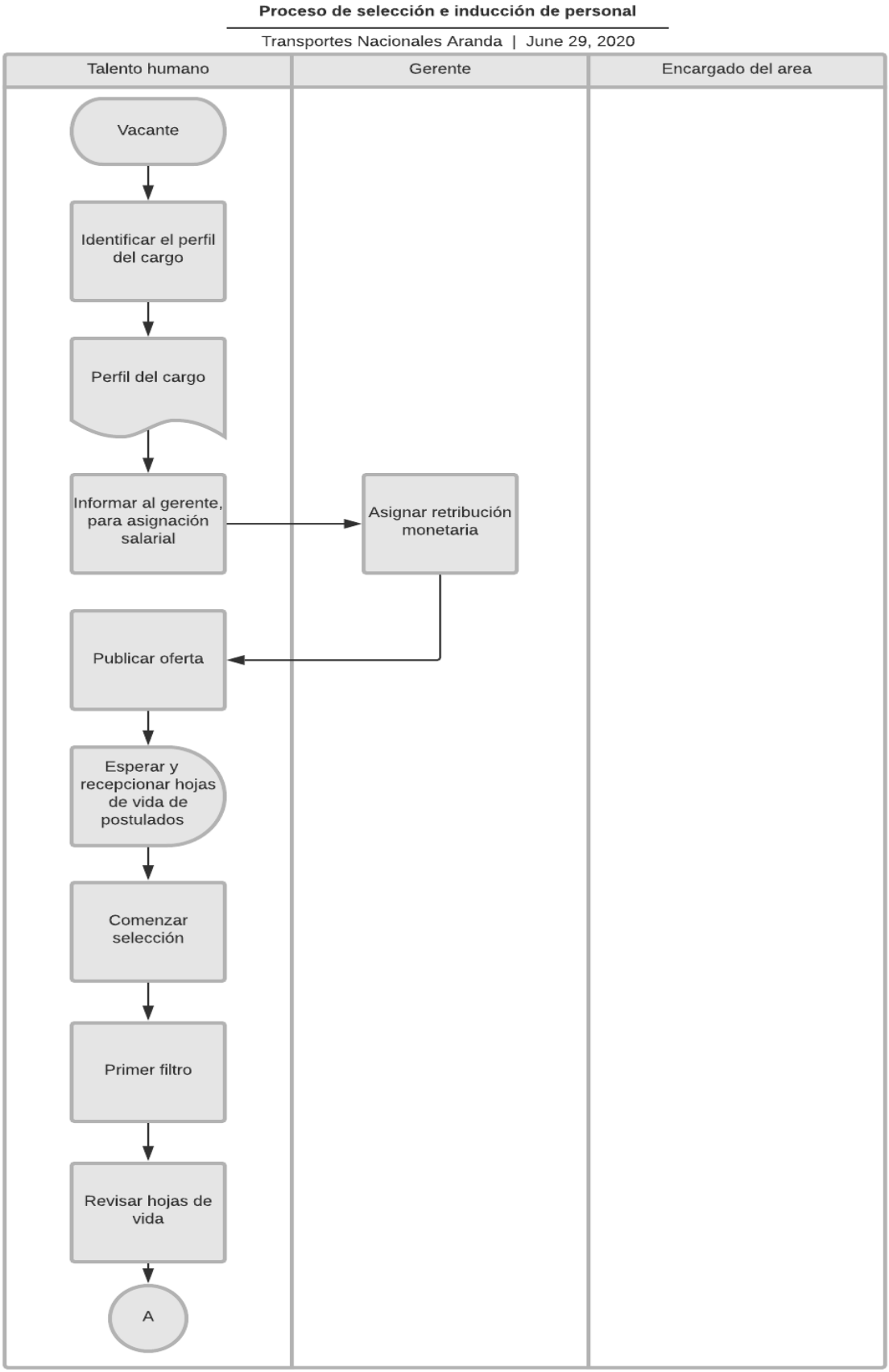
Entradas	***Salidas***
*Vacantes *Hojas de vida para selección	*Nuevo personal idóneo para el cargo en cuestión

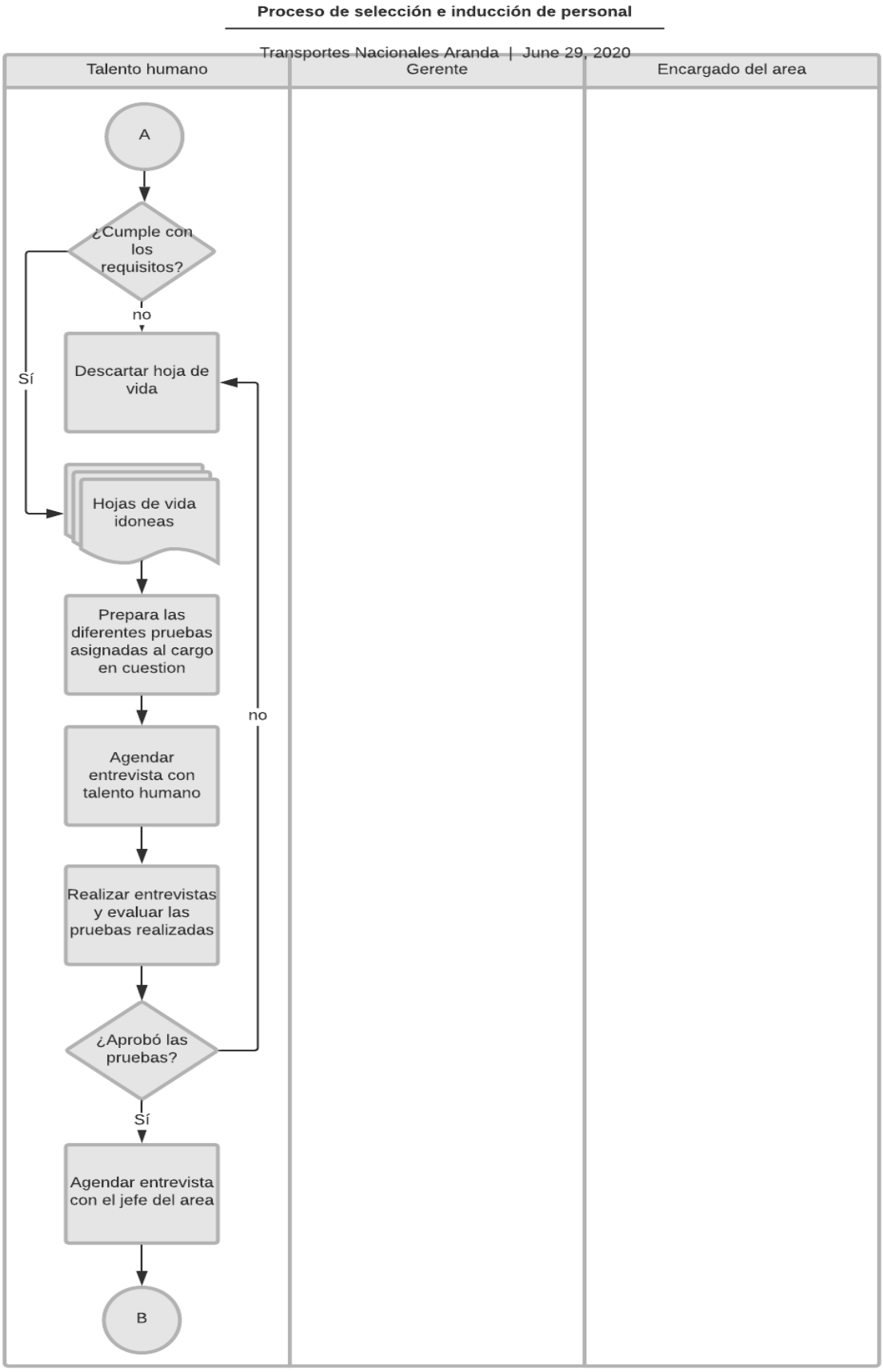
REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Elaborado por:	**Aprobado por:**
Johan Sebastián Aranda Pachón	Cupertino Aranda Suarez
Pasante de ingeniería industrial	Gerente General

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)




Proceso de selección e inducción de personal
Transportes Nacionales Aranda | June 29, 2020
Talento humano
Gerente
Encargado del area
A
¿Cumple con los requisitos?
no
Sí
Descartar hoja de vida
Hojas de vida idoneas
Prepara las diferentes pruebas asignadas al cargo en cuestion
Agendar entrevista con talento humano
Realizar entrevistas y evaluar las pruebas realizadas
¿Aprobó las pruebas?
no
Sí
Agendar entrevista con el jefe del area
B

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

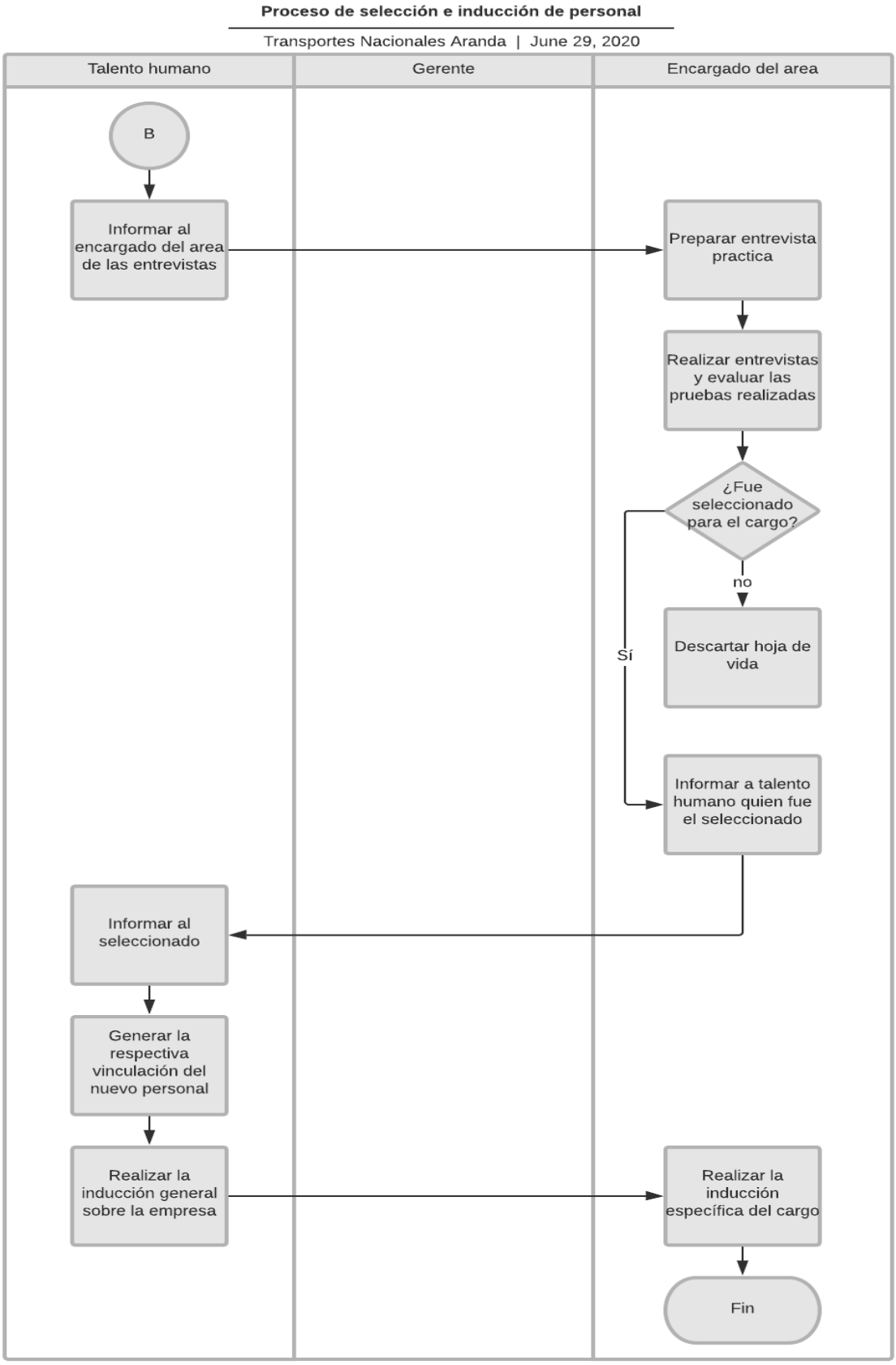


Ilustración 12 Proceso de Selección e Inducción de Personal.

Fuente: Propia.

❖ **Control del personal en relación al reglamento interno de trabajo**

Transportes Nacionales ARANDA S.A.S. NIT 900.052.123-5	**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**	**Código**	**Versión**
		P-005	**V001**
		FECHA	**26/10/2018**
NOMBRE DEL PROCESO		Control del personal en relación al reglamento interno de trabajo	
RESPONSABLE		Talento humano	
OBJETIVO	Definir los aspectos básicos para el adecuado control de los empleados en relación al reglamento interno de trabajo, con el fin de reducir la cantidad de faltas cometidas por el personal y así aumentar la eficiencia de todos los procesos	**ALCANCE**	El alcance de este proceso cubre el área de recursos humanos y a cada uno de los empleados de la empresa.
Recursos humanos.	***Actividades***		***Recursos***
Talento humano	*Conocer y entender los alcances del reglamento interno de trabajo. *Capacitar a los empleados sobre el reglamento interno de trabajo. *Capacitar a los jefes de proceso de cómo llevar el registro de faltas *Alimentar el cuadro de faltas diariamente. *Generar las respectivas sanciones por empleado. *Registro de las sanciones en las respectivas hojas de vida de los empleados.		*Computador con servicios de office. *Reglamento interno de trabajo *Conexión a internet y teléfono *Elementos y herramientas de escritorio.
Jefes de proceso			

	*Mantener diariamente un registro de las faltas de sus empleados a cargo. *Registro de faltas.	*Computador con servicios de office. *Conexión a internet y teléfono. *Elementos y herramientas de escritorio.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - INDICADORES DE RENDIMIENTO		
Mecanismo de Control y Seguimiento del Proceso	***Indicadores de Control del Proceso***	***Registros***
Para este proceso se implementarán mecanismos de control para asegurar la eficacia y la eficiencia de este: **Auditorias:** Se harán constantes evaluaciones internas y externas que permitirán observar inconformidades que puedan ser corregidas de manera oportuna. Para ello es necesario la intervención de un profesional que pueda identificar posibles problemas de productividad y dar soluciones o una persona que conozca el proceso de manera global. **Realimentación:** Este mecanismo permitirá a la organización saber qué ocurre en el desarrollo de las actividades de este proceso y así hacer los ajustes pertinentes en el momento oportuno. **Sistema de indicadores:** Se realizarán mediciones cuantitativas para determinar el grado en que los resultados obtenidos alcanzaron las metas y objetivos planeados.	Entre los indicadores se utilizarán los siguientes para medir el rendimiento y la mejora del proceso: ❖ **Nombre del indicador: Proporción de incidencias según tipo de falta** **Fórmula**: $\frac{(Cant\ de\ incidencias\ por\ falta)*(100\%)}{Total\ de\ incidencias\ de\ todas\ las\ faltas}$ **Unidad de medida:** % **Periodicidad de medición:** Mensual **Meta:** Inferior del 10% **Fuente de información:** Base de datos de los empleados de la empresa, cuadro control de faltas **Responsable del análisis del indicador:** Talento humano	•Registro de constancia de las capacitaciones realizadas. •Resumen de las capacitaciones. •Flujo de caja •Informes de rendimiento. • Cuadro de control de faltas • Registro de faltas y sanciones en hojas de vida de los empleados.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Entradas		***Salidas***
*Reglamento interno de trabajo		*Cuadro de control de faltas *Capacitaciones
Elaborado por:		**Aprobado por:**
Johan Sebastián Aranda Pachón		Cupertino Aranda Suarez
Pasante de ingeniería industrial		Gerente General

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

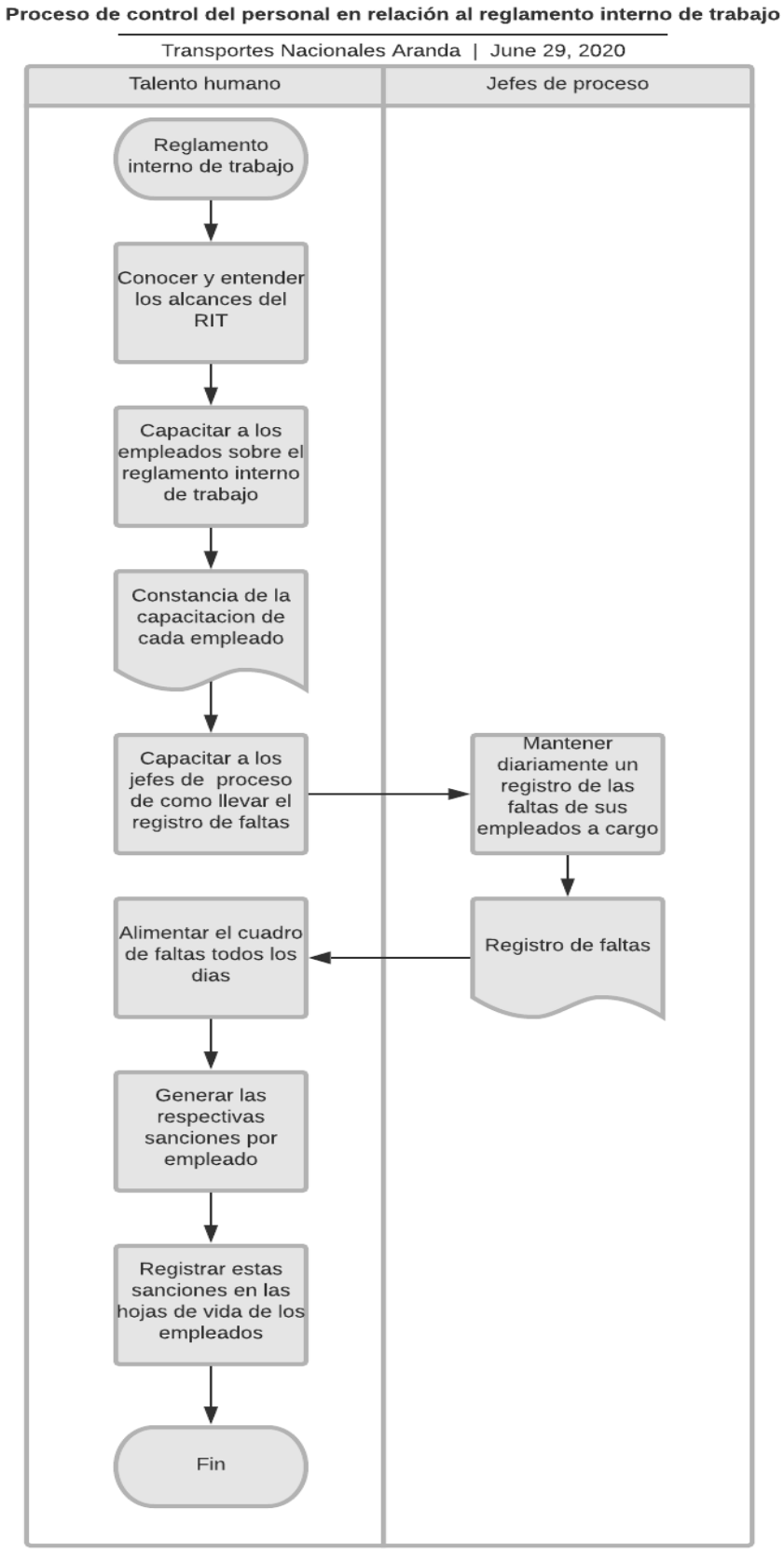


Ilustración 13 Proceso de Control del Personal en Relación al Reglamento Interno de Trabajo.

Fuente: Propia.

- **Control sobre gastos e ingresos de la organización**

Transportes Nacionales ARANDA S.A.S. NIT 900.052.123-5	**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**	**Código**	**Versión**
		P-004	**V001**
		FECHA	**26/10/2018**
NOMBRE DEL PROCESO		Control sobre ingresos y gastos	
RESPONSABLE		Tesorero	
OBJETIVO	Definir los aspectos básicos para el correcto control de los diversos ingresos y gastos de la organización, con el fin de poder establecer el flujo de caja y analizar dicho indicador	**ALCANCE**	El alcance de este proceso cubre desde el departamento de cartera que está encargado de gestionar los pagos por parte de clientes y la operación de la empresa ya que es acá donde se efectúan los gastos con proveedores
Recursos humanos.	***Actividades***		***Recursos***
Tesorero	*Registro de todos los ingresos *Informe de pagos realizados por los clientes *Generar presupuestos de pagos *Analizar y determinar prioridades de pagos *Generar cronograma de pagos a proveedores *Revisar protocolos de pago *Realizar y registrar pagos *Informe de pagos a proveedores *Realizar análisis del flujo de caja		*Computador con software que incluya la base de datos de los clientes y módulo de facturación *Acceso a cuentas bancarias *Conexión a internet y teléfono *Elementos y herramientas de escritorio
Cartera	*Actualizar informes de clientes en mora *Realizar cronograma de pagos de clientes		*Computador con software que incluya la base de datos de los clientes y módulo de facturación

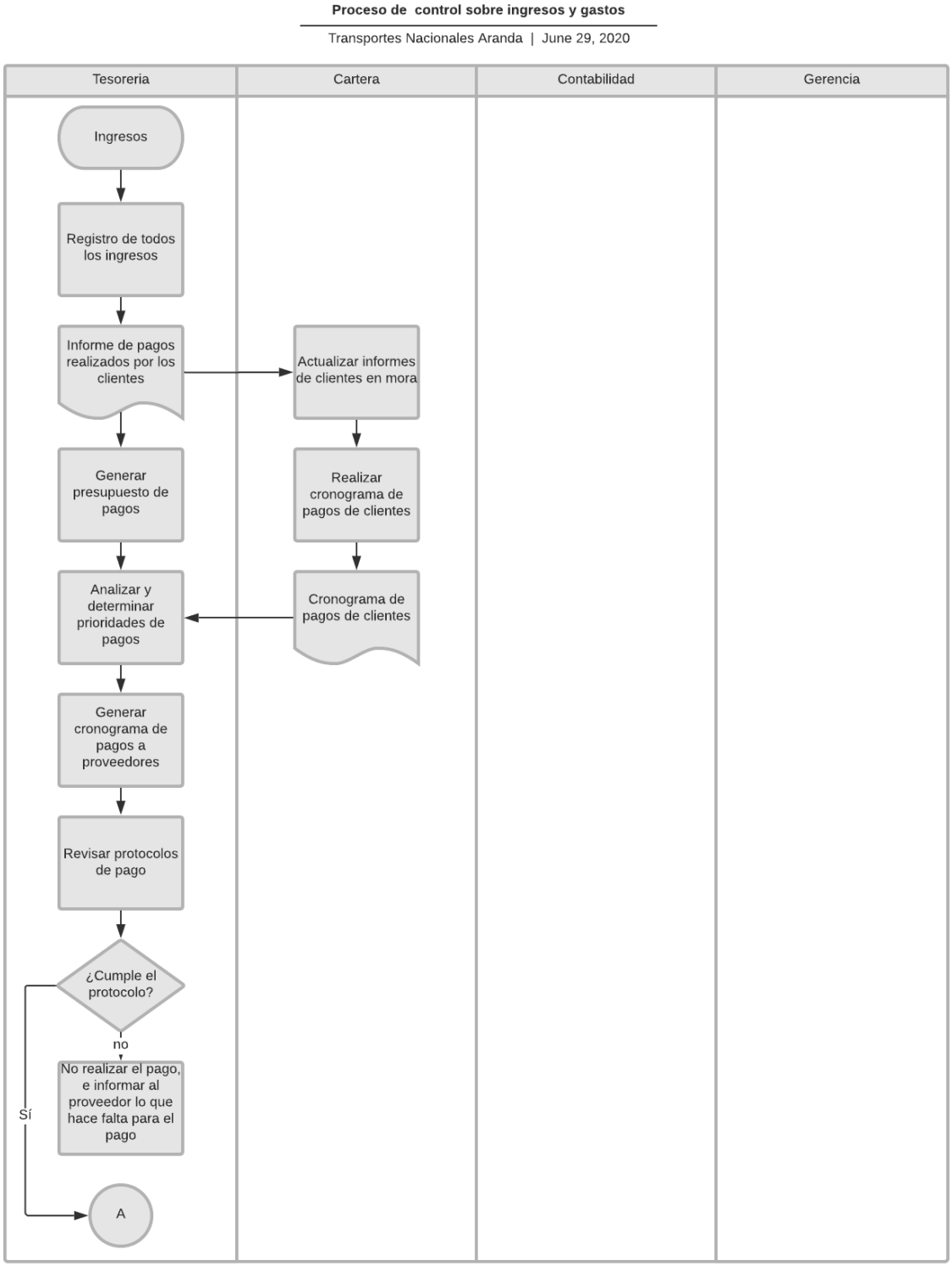
		*Conexión a internet y teléfono *Elementos y herramientas de escritorio
Contabilidad	*Verificar que tanto ingresos y gastos se causaron adecuadamente. *Generar la respectiva contabilización.	*Computador con software que incluya la base de datos de los clientes y módulo de contabilidad. *Conexión a internet y teléfono. *Elementos y herramientas de escritorio.
Gerente	*Analizar el informe de flujo de caja. *Toma de decisiones.	*Computador con servicios de office. *Conexión a internet *Elementos y herramientas de escritorio. *Informe de flujo de caja.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - INDICADORES DE RENDIMIENTO		
Mecanismo de Control y Seguimiento del Proceso	***Indicadores de Control del Proceso***	***Registros***
Para este proceso se implementarán mecanismos de control para asegurar la eficacia y la eficiencia del mismo: **Auditorias:** Se harán constantes evaluaciones internas y externas que permitirán observar inconformidades que puedan ser corregidas de manera oportuna. Para ello es necesario la intervención de un profesional que pueda identificar posibles problemas de productividad y dar soluciones o una persona que conozca el proceso de	Entre los indicadores se utilizarán los siguientes para medir el rendimiento y la mejora del proceso: ❖ **Nombre del indicador: Proporción de gastos operativos y no operativos** **Fórmula**: $\frac{(Total\ de\ gastos\ operativos)*(100\%)}{Total\ de\ gastos\ en\ general}$ **Unidad de medida:** %	• Registro de todos los pagos efectuados por clientes •Registro de todos los pagos realizados a proveedores •Flujo de caja •Informes de rendimiento. • Rotación de cartera. • Cantidad de clientes en mora.

manera global. **Realimentación:** Este mecanismo permitirá a la organización saber qué ocurre en el desarrollo de las actividades de este proceso y así hacer los ajustes pertinentes en el momento oportuno. **Sistema de indicadores:** Se realizarán mediciones cuantitativas para determinar el grado en que los resultados obtenidos alcanzaron las metas y objetivos planeados.	**Periodicidad de medición:** Mensual **Meta:** Por definir **Fuente de información:** Software contable **Responsable del análisis del indicador:** Tesorero ❖ **Nombre del indicador: Proporción entre los gastos operativos y el ingreso operativo** **Fórmula**: $\frac{(Total\ de\ gastos\ operativos)*(100\%)}{Total\ de\ ingresos\ operacionales}$ **Unidad de medida:** % **Periodicidad de medición:** Mensual **Meta:** Inferior del 80% **Fuente de información:** Software contable **Responsable del análisis del indicador:** Tesorero	

Entradas	***Salidas***
*Pagos efectuados por los clientes *Facturas por pagar a proveedores	*Flujo de caja *Informes de relación entre gastos e ingresos *Causación contable de gastos e ingresos
Elaborado por:	**Aprobado por:**
Johan Sebastián Aranda Pachón	Cupertino Aranda Suarez
Pasante de ingeniería industrial	Gerente General

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)



REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

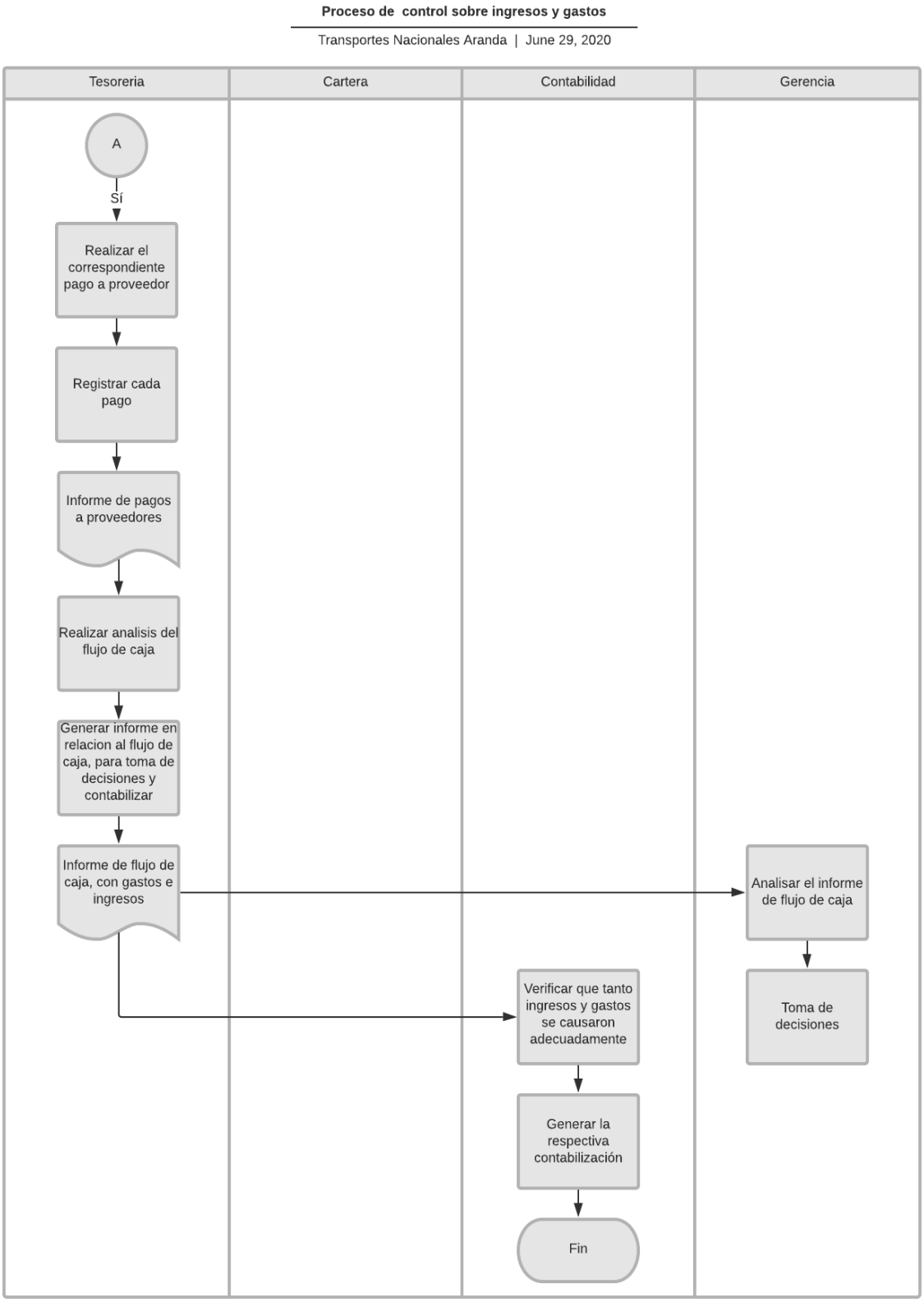


Ilustración 14 Proceso de Control sobre Ingresos y Gastos.

Fuente: Propia.

- **Toma de decisiones de alta gerencia**

5.5. Etapa 5 (La Transformación)

En esta etapa final se desea buscar la mejor manera de implementar el diseño estipulado en la etapa 4, para esto es necesario generar una estrategia para ir introduciendo de manera progresiva cada cambio e ir revisando el desarrollo de cada proceso.

La estrategia establecida se fundamenta en los siguientes pasos

- Completar el diseño: uno de los beneficios de la rápida re es que en sus diferentes etapas se va corrigiendo y mejorando el diseño final de los procesos a implementar, esto es debido a que en cada circunstancia aparecen nuevos factores y variables que van interfiriendo con las nuevas visiones.

  Los cambios en esta etapa son los más importantes ya que son los que se realizan sobre la marcha de los nuevos procesos

- **Matriz de cambios adicionales**

Matriz de cambios del diseño en áreas o subprocesos externos que influyen en los procesos que generan valor para la organización y el cliente.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Transportes Nacionales ARANDA S.A.S. NIT 900.052.123-5		**Cambios adicionales para apoyar los procesos que generan valor agregado**	**Código**	**Versión**
			ca-001	**V001**
			FECHA	**30/05/2020**
Área	**Cambio**	**Razón del cambio**	**Descripción del cambio y resultados del mismo**	
Tráfico y seguridad	Nuevo cargo (Vigía de flota)	Se presenta un hurto de un vehículo, la perdida se presenta por falta de monitorización de los vehículos en horas de la noche.	Se decide contratar a una persona cuya labor es monitorear a toda la flota que se encuentra en carretera en horas de la noche, haciendo cruces de información con los datos del satelital y la comunicación vía telefónica con los conductores, como resultado de este cambio se logró tener una trazabilidad del recorrido y se generó un protocolo en caso de hurto, el cual se aplicó efectivamente.	
Talento humano	Ponderación de bonos para conductores según su desempeño.	Los conductores reciben un bono respectivamente de la cantidad de viajes que realice, el valor del bono no cambiaba si el conductor cumplía o no con sus funciones adecuadamente.	Se diseña un sistema de puntos el cual se distribuye en las diferentes funciones de cada conductor, para recibir el bono completo el conductor debe cumplir a cabalidad con todas sus tareas, lo cual genero una reducción de tiempo en la legalización de los viajes y aumento la comunicación asertiva vía telefónica.	
Contabilidad	Cambio de revisor fiscal.	La contabilidad se encontraba atrasada y los informes financieros contenían información falsa.	Se decide conseguir un apoyo contable más integro, una persona que contara con las habilidades necesarias para poner al día la contabilidad de la empresa, para la selección de esta persona se implementó un proceso de decisión jerárquico.	
Nuevo cargo				

	Auxiliar contable	Debido a la gran cantidad de documentos que se manejan en la empresa, como lo son los gastos de cada viaje se vuelve muy complicado para una sola persona mantener todo al día.	Se realiza el proceso de selección, la contabilidad de la empresa se logró poner al día, y se realizó el cuadre de las cuentas que tenían información no real, la empresa obtuvo unos informes financieros reales, lo cual ha mejorado la toma de decisiones.
Auxiliares de bodega	Formato de distribución física de la mercancía en el vehículo	En la hora de descargar los vehículos los auxiliares no recordaban para que ciudades iban las distintas mercancías, lo cual aumentaba los tiempos de descargue y la cantidad de errores en cuanto a troques de mercancía.	Se diseñó un formato que permite al auxiliar ilustrar como va cargando el vehículo, así mismo saber toda la información de la mercancía, este cambio genero una ayuda en la reducción de tiempos y de errores con la mercancía.
Operación	Eliminar el uso de vinipel para estibar.	Se observa que uno de los gastos más altos y repetitivos era la compra de vinipel, el cual se usaba para amarrar y sostener las estibas.	En primera instancia se implementaron unas mayas para sostener las estibas, pero era muy demorado colocarlas se hizo un cambio por bandas elásticas las cuales mantenían firme las estibas, se pueden reusar y son fáciles de usar.
Operación	Estandarizar el uso del montacarga.	Los empleados usaban sin autorización el montacarga y así mismo se usaba de manera indiscriminada, aumentando el	Se estandariza quienes tienen autorización de manipular el montacarga, y se estipula que tipo de mercancía se puede mover con el mismo, estibas livianas se deben mover con los gatos manuales lo cual genero una reducción de dos pipetas de gas mensuales.

		consumo de pipetas de gas.	
Operación	Horarios	La empresa presentaba un horario con hora de inicio a las 8:00 am y no contaba con horario de salida, lo cual incrementaba el pago de horas extra y una fatiga acumulada en los trabajadores.	En primera instancia se ataca el problema de las horas extras revisando las horas valle y las horas pico de la operación, se comenzaron a usar dos turnos de trabajo y la ayuda de auxiliares esporádicos en las horas pico, se logra estandarizar varios criterios para poder establecer una hora de cierre limite, la cual se logró establecer a las 8:00 pm.
Contabilidad	Cronograma contable	Al ordenar la contabilidad de la empresa se hace notorio establecer un cronograma para ordenar diferentes trámites con clientes y proveedores.	Se realiza el cronograma con el fin de poder generar presupuestos tanto de pagos como de cobros, se estandarizaron varios procesos como lo era realizar el pago de nómina ya que este se llevaba a destiempo, el cronograma facilito los pagos de impuestos y similares.
Contabilidad	Política de manejo de efectivo	Se presenta demasiados inconvenientes con el manejo del dinero en efectivo por parte de los empleados.	Se crea una política para el manejo del dinero en efectivo donde se estandarizan las diferentes actividades que se llevan a cabo para legalizar el dinero.
Talento humano	Actualización del reglamento	Los empleados no conocen y no cumplen	Se realizó una retroalimentación del reglamento interno de trabajo en la cual se generaron ciertos cambios en cuanto a faltas y sanciones, se

	interno de trabajo	con el reglamento interno de trabajo.	implementa un documento de control para la reincidencia de faltas por parte de los empleados.

- Seleccionar el orden de los procesos a implementar, se revisan los seleccionados y se evaluaron frente a dos criterios la importancia e influencia en cuanto al valor agregado y segundo fue revisar un orden lógico de ejecución de los procesos, es decir que procesos preceden a otros, en cuanto a esto el orden de implementación es el siguiente:
    1. Registro de servicios (Ordenes de cargue)
    2. Verificar la disponibilidad de vehículos para la operación
    3. Ruteo de vehículos
    4. Manejo de dinero en efectivo
    5. Cargues y descargues de vehículos
    6. Facturación de servicios
    7. Selección e inducción de personal
    8. Control del personal en relación al reglamento interno de trabajo
    9. Control sobre gastos e ingresos de la organización
    10. Toma de decisiones de alta gerencia
- Seleccionado el orden de implementación es necesario revisar los recursos que son necesarios para la ejecución de cada proceso, en caso de no tenerlos generar las respectivas cotizaciones y escoger la mejor opción que cumpla con los requisitos para desarrollar las tareas que involucren dicho recurso.

- Generar pruebas pilotos que no puedan comprometer la operación en dado caso de salir mal, estas pruebas dan espacio a posibles cambios en los diseños como se mencionó anteriormente, estas pruebas pilotos permiten entender las tareas gradual mente y los impactos del nuevo sistema ayudando a definir los planes de retirada y contingencia. Estas pruebas pilotos se pueden ir implementando de una manera parcial lo cual ayudaría a la comprensión del cambio de una manera más particular.
- Capacitar al personal: El proceso de capacitación se debe realizar en dos tiempos, el primero se debe realizar antes de las pruebas pilotos esto para que el personal tenga idea de lo que va a cambiar y se pueda ir adaptando mentalmente y el segundo tiempo es la capacitación en operación, la administración y el mantenimiento del nuevo proceso, cuesta tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades. Incluye igualmente instrucciones particulares cuando los empleados asumen dichas responsabilidades por primera vez. Instruimos a las personas para trabajar con el nuevo sistema mientras ésta todavía siendo sometido a pruebas. Esto les da a los empleados tiempo adicional para familiarizarse y aprender a manejarlo antes de tener que emplear en vivo, y a quienes lo desarrollan les ofrece casos adicionales de prueba y no planificados para evaluar.
- Refinamiento: Esta actividad netamente se enfoca en la corrección de los errores y fallas presentadas.

Con los procesos en estado de implementación es vital estar en constante supervisión, no es solo esperar los resultados sino velar por que sean los esperados, es por esto que no se deben introducir cambios de manera simultánea, ya que esto reduce la posibilidad de buen análisis individual.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Resultados y conclusiones de la reingeniería

Después de evidenciar la necesidad del cambio donde se logró generar una visión del mismo, se procedió a diseñarla y llevarla a la práctica. Es en este punto donde logramos observar el alcance en cuanto a mejora que tiene la reingeniería de procesos, los principales resultados están relacionados con fuertes impactos y beneficios que se pueden observar de manera cuantitativa, directamente asociados con indicadores de rendimiento (KPI), los cuales se fueron estableciendo a través de la caracterización de cada proceso.

Se logró encontrar otros resultados no cuantitativos precisamente, como fue desarrollar una cultura organizacional enfocada en mejorar tanto como empresa y como empleados, se generó una conciencia basada en la importancia de la planeación con relación a la toma de decisiones operacionales, asumiendo la necesidad de desarrollar una buena fuente y forma de recaudar información para poder trabajar con la misma y desarrollar los respectivos análisis.

Uno de los cambios a resaltar fue identificar y ejecutar las diferentes formas de medir los procesos, no se puede mejorar sin antes medir, para la empresa es un cambio radical comenzar a trabajar bajo medidas de desempeño, estableciendo la importancia de la responsabilidad en cuanto a la ejecución de las diferentes actividades y funciones, se evidencia la fuerte relación que hay entre procesos esto dado a que los resultados de uno son el insumo de otro, por esto es vital un buen desarrollo de cada proceso.

Resultados para los accionistas.

- Se identifica el valor real de la empresa, se realizaron los respectivos avalúos del patrimonio, como lo son las sedes donde se desarrollan los diversos procesos y de los vehículos propios.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

- Al realizar un análisis de cartera se logró eliminar la información no verídica de las cuentas por cobrar, lo cual permitió conocer realmente cuánto dinero estaba pendiente por cobrar, dado que en el transcurso de los años anteriores quedaron facturas que nunca se cobraron y estos valores se contabilizaron.
- Con el nuevo cargo de auxiliar contable y el cambio de revisor fiscal se logró entregar unos estados de resultados, reportes e informes financieros reales. Donde se permitió evidenciar factores importantes para la toma de decisiones como lo son (Utilidad neta, gastos operacionales, total activo, total pasivo, total patrimonio, poder adquisitivo de la empresa, entre otros)

En relación a la reducción de gastos operacionales se explicara junto a los indicadores de rendimiento.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Indicadores de rendimiento

La empresa no contaba con ningún tipo de indicador, los resultados obtenidos en la operación nunca se evaluaban ni se tenían en cuenta para operar en días posteriores, lo cual no permitía que los directivos tomaran algún tipo de decisión basada en análisis de datos históricos o similares, la empresa se encontraba acostumbrada a trabajar sobre los errores cometidos.

Al generar la caracterización de los diferentes procesos se hace necesario establecer diferentes indicadores de rendimiento para conocer el resultado de los mismos, en algunos casos no se contaba con los datos históricos para generar una comparación en cuanto a los resultados de los procesos.

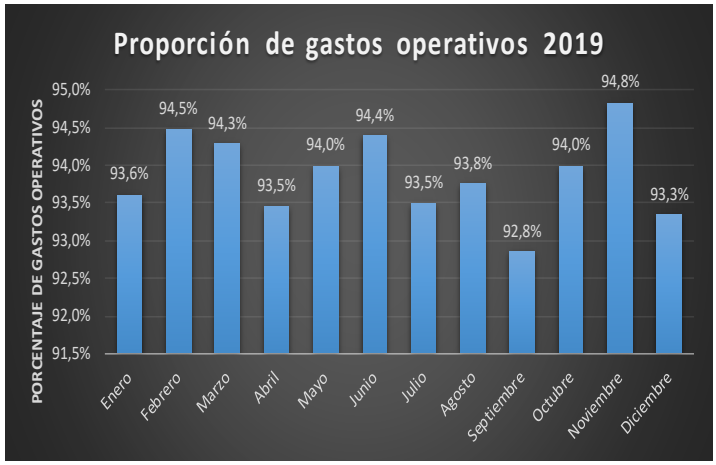
La mayor parte de la implementación de los procesos nuevos y sus respectivos cambios se dan desde el inicio del año en curso (2020), siendo este el punto de partida para la comparación de los resultados de los indicadores siendo esto posible, dado que se presentan indicadores que no manejaban la información necesaria para generar medidas antes de los cambios y los nuevos procesos.

Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Proporción de gastos operativos y el ingreso total

Datos y resultados del 2019

Mes	Facturación total	Gastos operacionales	Indicador
Enero	$ 237.013.906	$ 221.874.672	93,6%
Febrero	$ 263.449.231	$ 248.895.501	94,5%
Marzo	$ 304.391.246	$ 287.002.654	94,3%
Abril	$ 273.498.353	$ 255.627.741	93,5%
Mayo	$ 308.782.983	$ 290.256.004	94,0%
Junio	$ 290.975.996	$ 274.657.337	94,4%
Julio	$ 317.894.409	$ 297.225.637	93,5%
Agosto	$ 310.245.142	$ 290.874.882	93,8%
Septiembre	$ 297.426.832	$ 276.153.783	92,8%
Octubre	$ 318.736.392	$ 299.612.208	94,0%
Noviembre	$ 326.748.837	$ 309.876.326	94,8%
Diciembre	$ 333.652.728	$ 311.438.990	93,3%

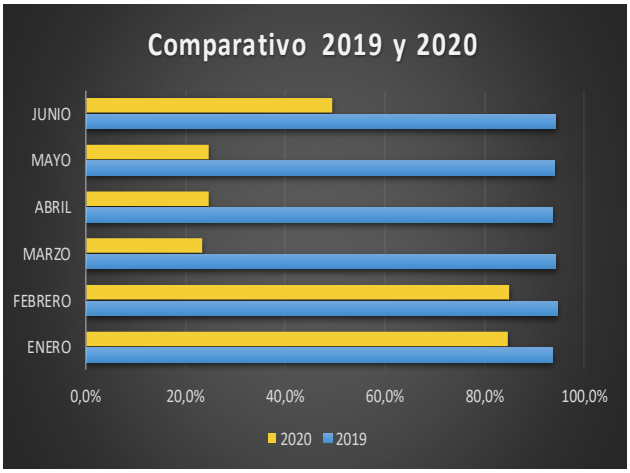


Datos y resultados del 2020

Mes	Facturación total	Gastos operacionales	Indicador
ENERO	$ 245.637.882	$ 207.878.904	84,6%
FEBRERO	$ 268.982.657	$ 228.438.872	84,9%
MARZO	$ 278.984.857	$ 64.983.289	23,3%
ABRIL	$ 198.984.783	$ 48.898.732	24,6%
MAYO	$ 225.873.374	$ 55.891.234	24,7%
JUNIO	$ 258.446.002	$ 127.437.648	49,3%



Comparativo entre 2019 y 2020





- **Proporción de gastos operacionales en relación al ingreso total**

Este indicador demuestra la proporción que representan los gastos operacionales en relación con el total de los ingresos de la empresa, es decir cuánto dinero genera la empresa por cada peso invertido para desarrollar su operación, la utilidad neta de la empresa se veía en constante decrecimiento, al realizar los cambios en los procesos contables y con la vinculación de nuevos cargos en esa área se logró generar un análisis en el cual se evidencia que los gastos operacionales consumían más del 90% de los ingresos totales, este valor iba aumentando a medida que pasaba el tiempo.

Para el 2019 el promedio de la proporción de los ingresos totales que era consumida por los gastos operacionales es del 93,9% una cifra demasiado alta, se estipula como meta para este indicador que el resultado del mismo fuera inferior del 80%, con los cambios que comenzaron a partir de enero del 2020 se observa como paulatinamente la proporción va disminuyendo llegando en el primer semestre del año a cerrar con un valor promedio de 48,6% una cifra alentadora para la empresa.

Esto quiere decir que por cada peso que se invirtió para el desarrollo de la operación la empresa recibió un poco más del doble.

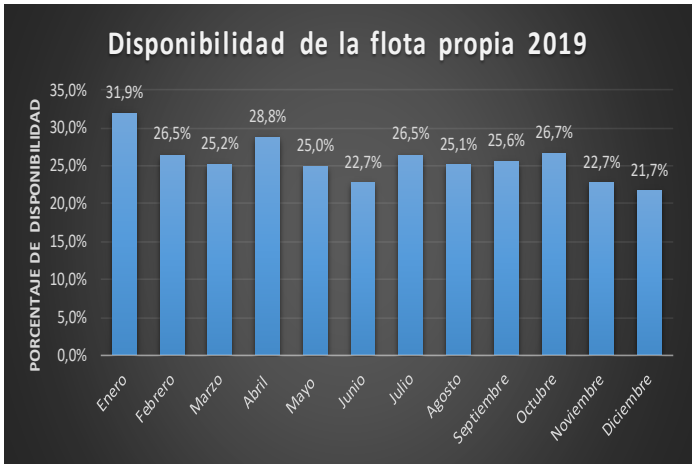
Esta reducción tan significativa se observa como complemento de otra serie de indicadores que hacen evidente donde se encontraban los gastos más operacionales más altos, como lo son los siguientes.

Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Disponibilidad vehicular de la flota propia

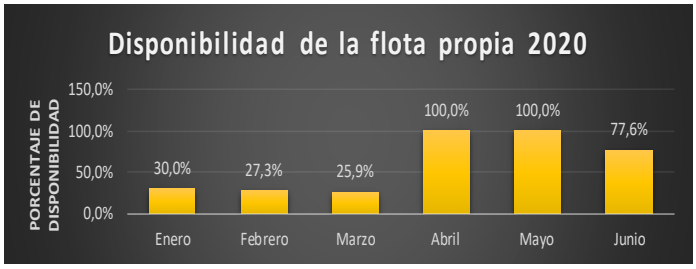
Datos y resultados del 2019

Mes	Vehiculos disponibles propios	Vehiculos disponibles total	Indicador
Enero	68	213	31,9%
Febrero	57	215	26,5%
Marzo	55	218	25,2%
Abril	63	219	28,8%
Mayo	53	212	25,0%
Junio	48	211	22,7%
Julio	57	215	26,5%
Agosto	54	215	25,1%
Septiembre	56	219	25,6%
Octubre	58	217	26,7%
Noviembre	50	220	22,7%
Diciembre	48	221	21,7%

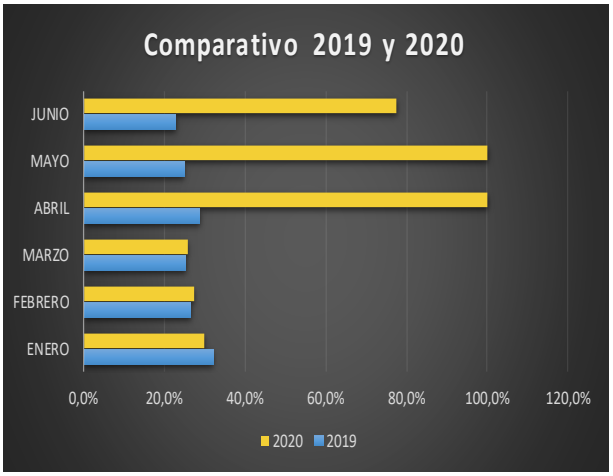


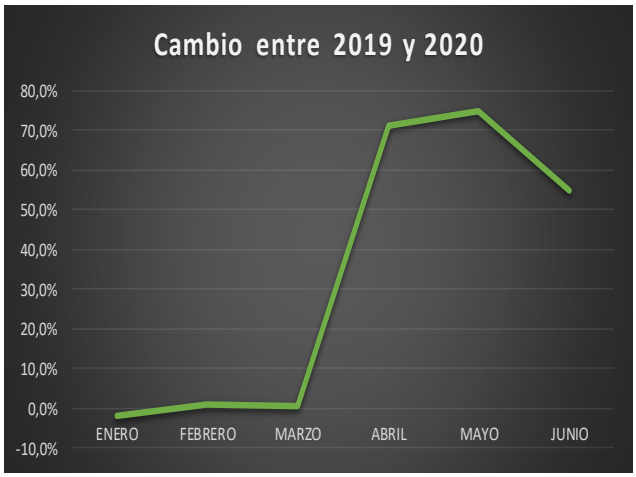
Datos y resultados del 2020

Mes	Vehiculos disponibles propios	Vehiculos disponibles total	Indicador
Enero	63	210	30,0%
Febrero	59	216	27,3%
Marzo	56	216	25,9%
Abril	108	108	100,0%
Mayo	108	108	100,0%
Junio	83	107	77,6%



Comparativo entre 2019 y 2020





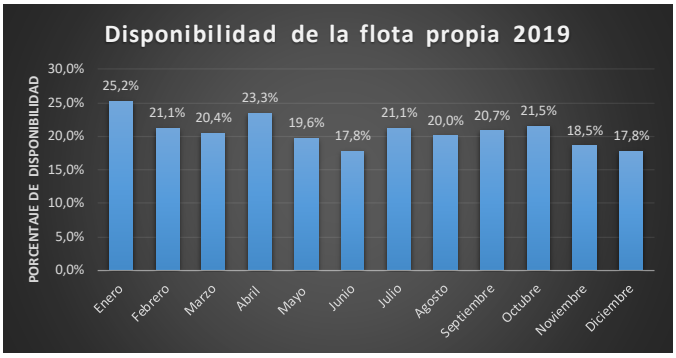
REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Disponibilidad vehicular en días de la flota propia

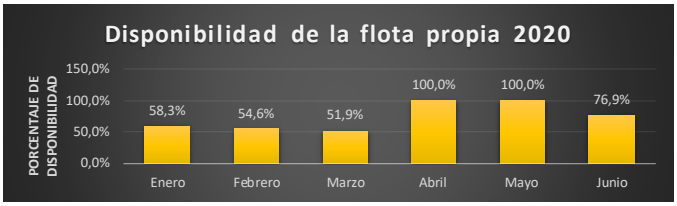
Datos y resultados del 2019

Mes	Dias disponibles de vehiculos propios	Capacidad vehicular en dias	Indicador
Enero	68	270	25,2%
Febrero	57	270	21,1%
Marzo	55	270	20,4%
Abril	63	270	23,3%
Mayo	53	270	19,6%
Junio	48	270	17,8%
Julio	57	270	21,1%
Agosto	54	270	20,0%
Septiembre	56	270	20,7%
Octubre	58	270	21,5%
Noviembre	50	270	18,5%
Diciembre	48	270	17,8%

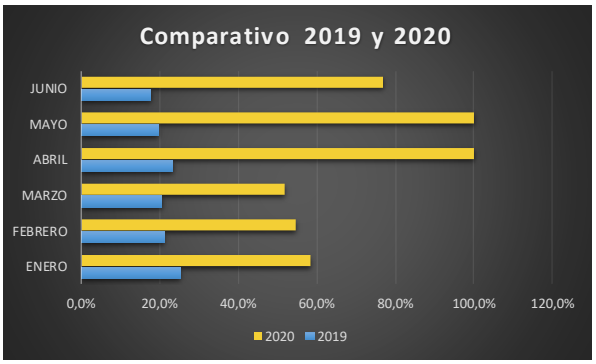


Datos y resultados del 2020

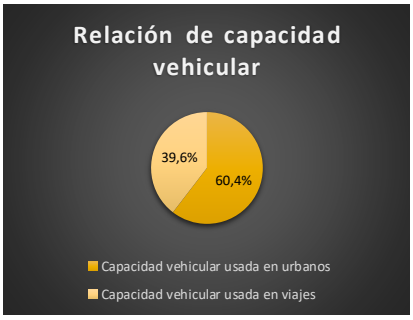
Mes	Dias disponibles de vehiculos propios	Capacidad vehicular en dias	Indicador
Enero	63	108	58,3%
Febrero	59	108	54,6%
Marzo	56	108	51,9%
Abril	108	108	100,0%
Mayo	108	108	100,0%
Junio	83	108	76,9%



Comparativo entre 2019 y 2020







REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

- **Disponibilidad vehicular de la flota propia y disponibilidad vehicular por día de la flota propia**

El rubro más alto de los gastos operacionales está representado por los pagos a terceros, esto se debe a la subcontratación de vehículos para completar la operación cuando la capacidad de la empresa no es suficiente, estos indicadores comparan la cantidad total de los vehículos que se usaron para la operación en la ciudad de Bogotá, estos vehículos disponibles se componen por la flota propia y los vehículos de terceros.

La disponibilidad vehicular de la flota propia hace referencia a la capacidad utilizada en cuanto a la cantidad de vehículos propios que se encargaron de recoger la mercancía en la ciudad de Bogotá, como se observa para el 2019 el resultado promedio de este indicador está dado por el 25,7% lo cual representa que la operación en la ciudad de Bogotá se llevó a cabo en gran mayoría por vehículos terceros, revisando el indicador de disponibilidad de días de la flota propia que lo que mide es la cantidad de días en que la flota propia se encontraba en la ciudad de Bogotá, para el mismo año el resultado de este indicador da un promedio de 20,6% es decir que los vehículos propios el 79,4% de los días laborados se encontraron viajando a las distintas ciudades.

Cuando un vehículo propio viaja a una ciudad al día siguiente ya no se encuentra disponible para recoger en la ciudad de Bogotá, para el 2020 entre los cambios establecidos se decide aumentar la participación de los vehículos propios en la operación de Bogotá al menos en un 50% de la capacidad de la flota, la operación tiene un cambio radical se disminuyen los días de viaje a las distintas ciudades, se viajaban seis días de la semana, desde el mes de marzo se comienza a viajar únicamente tres días a la semana y los otros tres días se genera la operación en la sede principal, esto permitió que toda la operación se lograra realizar únicamente con los vehículos de la empresa,

lo cual disminuye la venta total pero disminuye en mayor proporción los gastos operacionales lo que da un resultado de un aumento en la utilidad neta de la empresa.

Los resultados para el 2020 deja en promedio una participación de los vehículos del 60,1% en la ciudad de Bogotá, lo que genera una reducción en el rubro de pagos a terceros de más del 50%, teniendo en cuenta que en los meses de Abril y mayo la participación de los vehículos propios gracias a la estrategia definida anteriormente fue del 100%.

Analizando estos resultados el área contable de la empresa da un valor promedio invertido por la empresa por cada orden de cargue, este valor es de $19.000 eso le cuesta a la empresa recoger donde un cliente, revisando la operación no existía ningún tipo de protocolo para agendar las recogidas lo cual generaba que algunos clientes no dejaran utilidad, pues sus despachos no eran lo suficientemente altos para cubrir los gastos de la recogida, partiendo de esta evidencia se establece en el proceso de registro de servicios un protocolo para agendar los mismos, se parametriza un kilaje mínimo para recoger si el cliente despacha menos el deberá traer la mercancía a la empresa o pagar el sobre costo para que se le recoja en sus instalaciones.

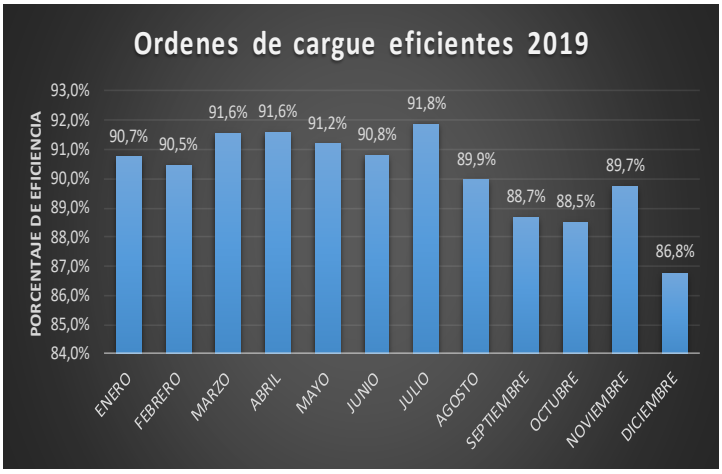
En este punto se genera más atención a las recogidas y su eficiencia, la importancia del correcto diligenciamiento de estos documentos era vital para reducir costos, si una dirección se anotaba mal la empresa pierde el doble del valor de cada recogida por eso se enfatiza en la mejora del recaudo de información de los clientes, a razón de esto se establecieron los siguientes indicadores.

Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Ordenes de cargue eficientes

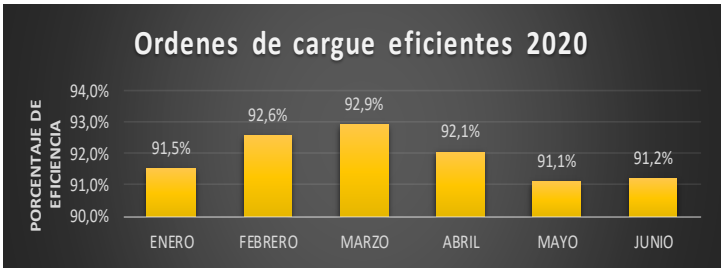
Datos y resultados del 2019

MES	Ordenes de cargue realizadas	Ordenes de cargue no eficientes	Indicador
ENERO	1553	144	90,7%
FEBRERO	1603	153	90,5%
MARZO	1635	138	91,6%
ABRIL	1590	134	91,6%
MAYO	1655	146	91,2%
JUNIO	1714	158	90,8%
JULIO	1631	133	91,8%
AGOSTO	1679	169	89,9%
SEPTIEMBRE	1668	189	88,7%
OCTUBRE	1626	187	88,5%
NOVIEMBRE	1693	174	89,7%
DICIEMBRE	1785	236	86,8%

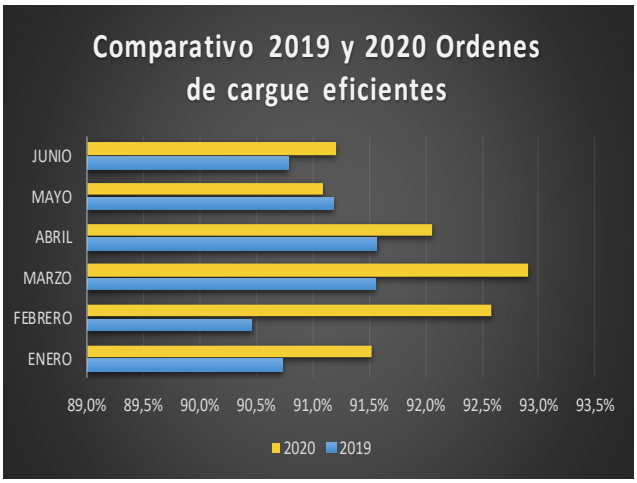


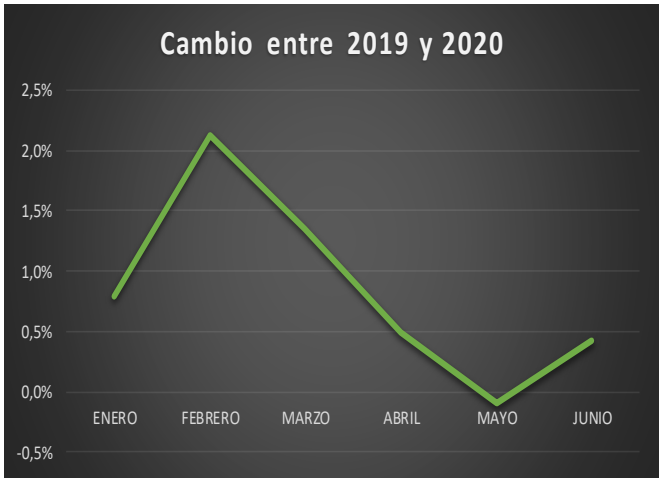
Datos y resultados del 2020

MES	Ordenes de cargue realizadas	Ordenes de cargue con errores	Indicador
ENERO	1615	137	91,5%
FEBRERO	1684	125	92,6%
MARZO	1594	113	92,9%
ABRIL	1234	98	92,1%
MAYO	1302	116	91,1%
JUNIO	1570	138	91,2%



Comparativo entre 2019 y 2020



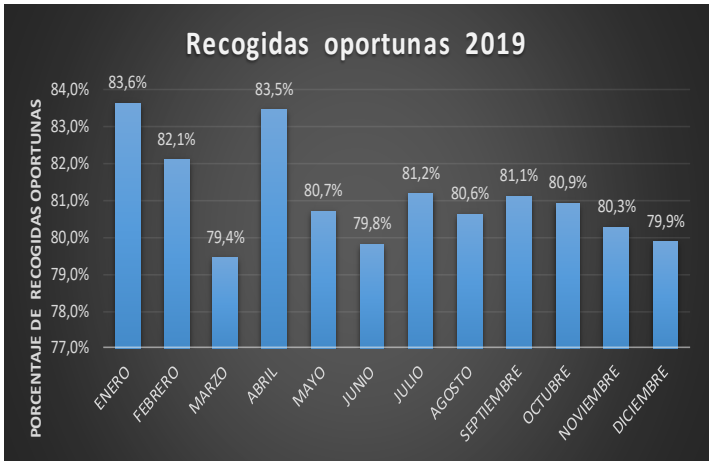


Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Recogidas oportunas

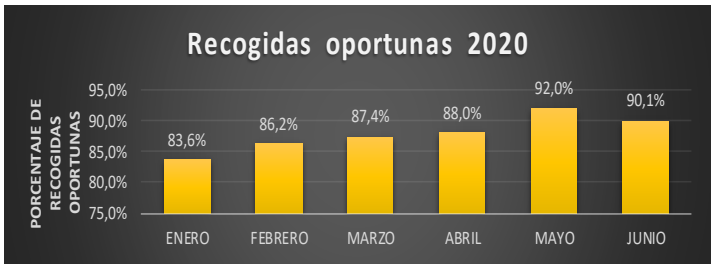
Datos y resultados del 2019

MES	Recogidas programadas	Recogidas no oportunas	Indicador
ENERO	1553	254	83,6%
FEBRERO	1603	287	82,1%
MARZO	1635	336	79,4%
ABRIL	1590	263	83,5%
MAYO	1655	319	80,7%
JUNIO	1714	346	79,8%
JULIO	1631	307	81,2%
AGOSTO	1679	325	80,6%
SEPTIEMBRE	1668	315	81,1%
OCTUBRE	1626	310	80,9%
NOVIEMBRE	1693	334	80,3%
DICIEMBRE	1785	359	79,9%

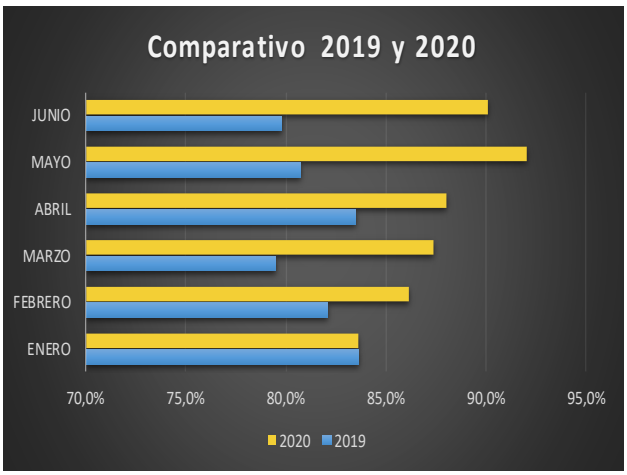


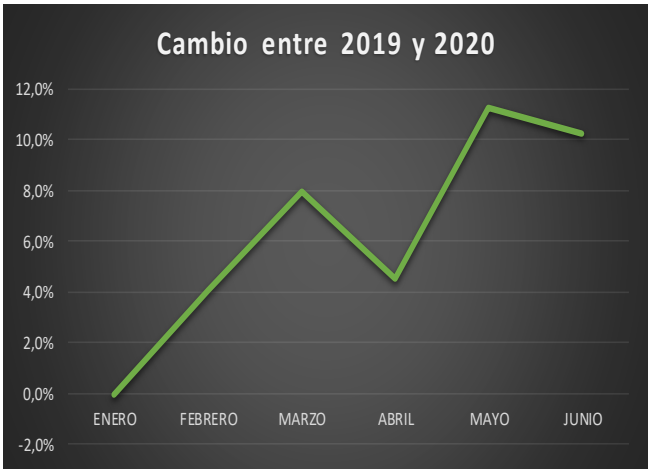
Datos y resultados del 2020

MES	Recogidas programadas	Recogidas no oportunas	Indicador
ENERO	1615	265	83,6%
FEBRERO	1684	233	86,2%
MARZO	1594	201	87,4%
ABRIL	1234	148	88,0%
MAYO	1302	104	92,0%
JUNIO	1570	156	90,1%



Comparativo entre 2019 y 2020





REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

- **Ordenes de cargue eficientes**

Este indicador representa el porcentaje de órdenes de cargue que se diligenciaron completa y correctamente, la información que se recolecta en las ordenes de cargue es el comienzo de la planeación para el ruteo de vehículos, en este documento se encuentra información como la dirección y teléfono del cliente, la cantidad en unidades y en peso de la mercancía que se va recoger, esta información al ser correcta le permite tanto al encargado de enrutar y a los auxiliares en ruta desarrollar su labor de una manera más eficiente, generando un uso adecuado de las capacidades de cada herramienta.

Para este indicador se estipula un resultado superior del 90% por su importancia, ya que de este resultado dependen las recogidas oportunas, pues las mismas se realizan con dicha información, para el 2019 el promedio del resultado de este indicador es del 90,1% cumpliendo la meta, pero sin embargo el último trimestre de ese año se presenta un decrecimiento de dicho indicador, lo cual se presentó por el cambio de personal, en ese momento ingreso personal nuevo y en medio de su preparación e inducción presento varios errores en el diligenciamiento de dichos documentos, para el 2020 con los nuevos procesos y los protocolos del mismo se logró subir el cierre del indicador a un 91,9% de eficiencia.

- **Recogidas oportunas**

El objetivo de este indicador es determinar el cumplimiento de las recogidas, es decir que las mismas se realicen el día en que se programaron, el resultado de este proceso se ve afectado por diferentes variables como lo son la eficiencia de las ordenes de cargue, un correcto ruteo de cada vehículo, y el tiempo en que empieza la ruta.

El resultado esperado para este indicador es lograr superar el 90% en el 2019 se representa un promedio de 81,1% al realizar los cambios en el año 2020 restringiendo recogidas por no generar utilidad se reducen los tiempos de cada ruta permitiendo ser más efectivos con las recogidas encargadas para los dos últimos meses se presentó una mejora del 10% logrando un resultado promedio de 91%.

En este punto el resultado anterior es la prueba de la mejora general que ha tenido los procesos que generan valor agregado para el cliente y para la empresa.

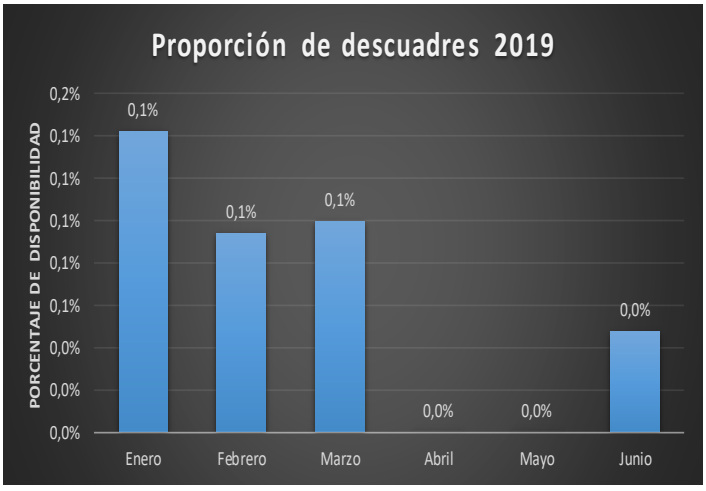
Ya se encuentra la operación con la mercancía de los clientes lista para despacho a destino final, es una de los procesos que más valor genera para el cliente, que es recibir su mercancía en buen estado, completa y a tiempo, se integran los siguientes tres indicadores.

Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Proporción de troques

Datos y resultados del 2019

Mes	Entregas totales	Troques totales	Indicador
Enero	$ 2.110	$ 3	0,1%
Febrero	$ 2.126	$ 2	0,1%
Marzo	$ 2.008	$ 2	0,1%
Abril	$ 1.924	$ -	0,0%
Mayo	$ 1.959	$ -	0,0%
Junio	$ 2.103	$ 1	0,0%



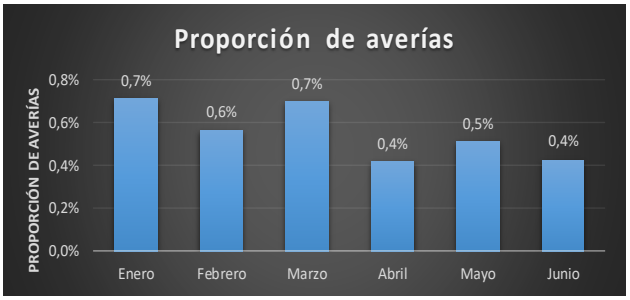
REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Indicadores Transportes Nacionales Aranda

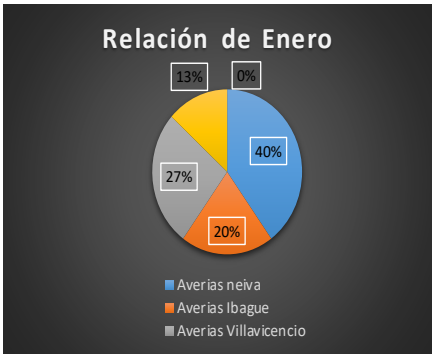
Proporción de averías

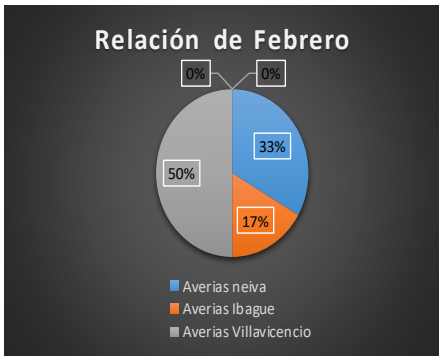
Datos y resultados del 2020

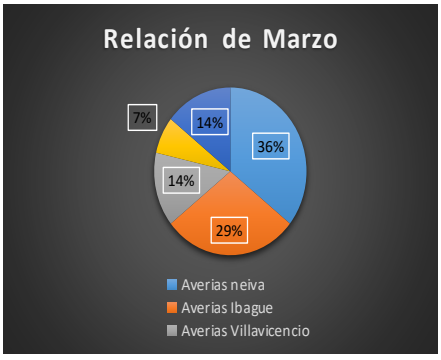
Mes	Entregas totales	Averias neiva	Averias Ibague	Averias Villavicencio	Averias reguero	Averias medellin	Total	Indicador
Enero	2110	6	3	4	2	0	15	0,7%
Febrero	2126	4	2	6	0	0	12	0,6%
Marzo	2008	5	4	2	1	2	14	0,7%
Abril	1924	3	3	0	2	0	8	0,4%
Mayo	1959	3	4	3	0	0	10	0,5%
Junio	2103	5	1	2	0	1	9	0,4%

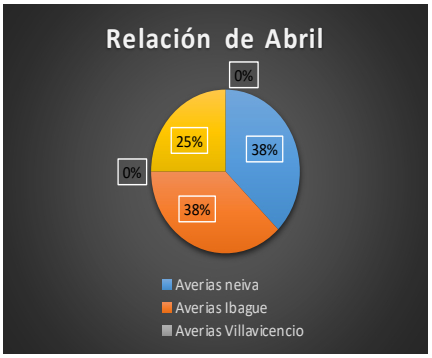


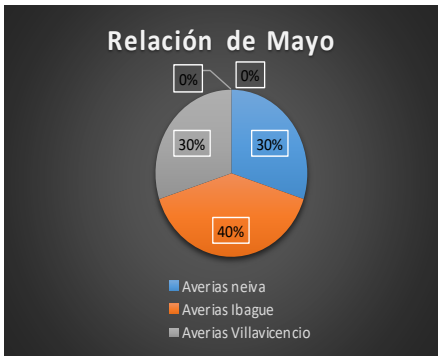
Relación de averías por ciudad

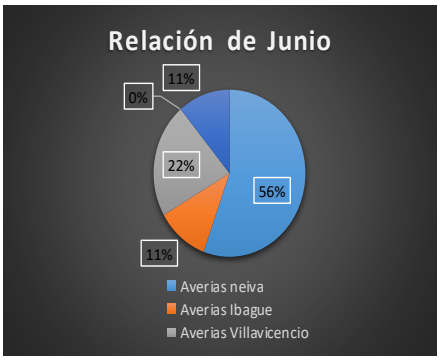












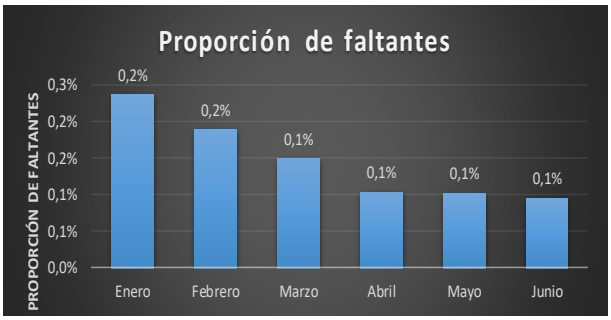
REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Indicadores Transportes Nacionales Aranda

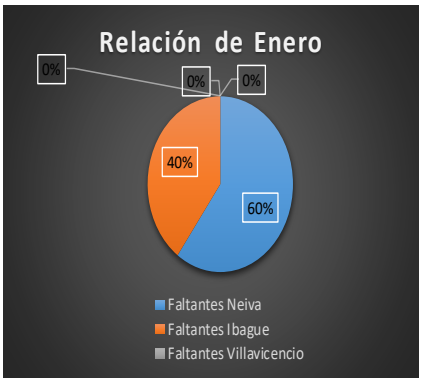
Proporción de faltantes

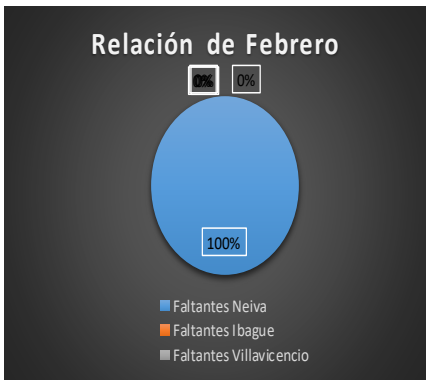
Datos y resultados del 2020

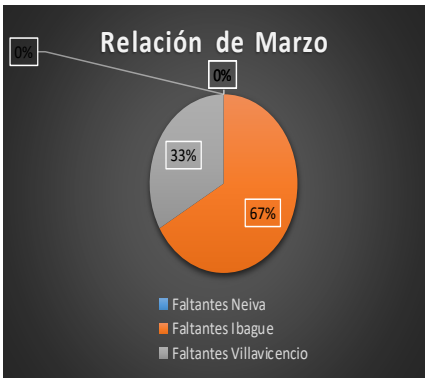
Mes	Entregas totales	Faltantes Neiva	Faltantes Ibague	Faltantes Villavicencio	Faltantes Reguero	Faltantes Medellin	Total	Indicador
Enero	2110	3	2	0	0	0	5	0,2%
Febrero	2126	4	0	0	0	0	4	0,2%
Marzo	2008	0	2	1	0	0	3	0,1%
Abril	1924	0	1	0	1	0	2	0,1%
Mayo	1959	2	0	0	0	0	2	0,1%
Junio	2103	1	1	0	0	0	2	0,1%

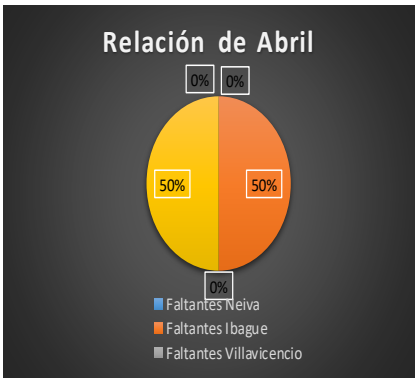


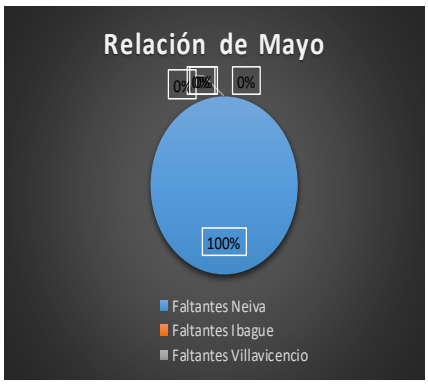
Relación de averías por ciudad

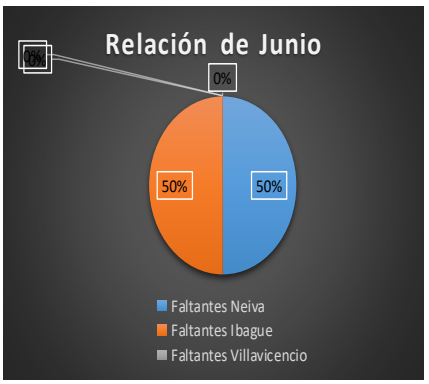












REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

- **Indicadores de proporción en cuanto a los inconvenientes en las entregas (Averías, faltantes y troques)**

Este indicador como resultado demuestra la eficiencia de la operación, es acá donde termina la operación logística frente al cliente final, todos los procesos anteriores llevan a este punto donde es necesario poder medir cuantas entregas presentaron inconvenientes en cuanto a la mercancía, es conocer esta proporción en relación a las entregas totales.

En cuanto al manejo de la mercancía solo se manejan tres tipos de inconvenientes averías, faltantes y troques el cálculo inicial se realiza con cada uno por separado con el fin de encontrar las causas del por qué se presentaron dichos inconvenientes y revisar en que ciudades son más recurrentes, pero como objetivo final se establece que la suma de los tres indicadores no supere el 7% de las entregas totales.

Esta información se comenzó a medir desde el 2020, sin poder generar un comparativo con el proceso anterior sin embargo los resultados obtenidos son los esperados, la sumatoria del promedio de los tres indicadores en el primer semestre del año es del 0,8% no alcanza si quiera al 1% de inconvenientes, teniendo en cuenta para un total de 12.230 entregas, esto quiere decir que por cada 100 clientes solo una entrega presenta un inconveniente con la mercancía.

Al observar estas estadísticas se observa la tendencia en los últimos meses de la reducción de inconvenientes en todas las ciudades, cumpliendo con la estrategia que plantea la gerencia de procesos, que es generar un buen hábito en el desarrollo de procesos haciendo que estos generen mejores resultados.

En cuanto a las averías y faltantes se evidencia que la ciudad que más presenta este tipo de inconvenientes es Neiva, con estos resultados se procede a revisar la operación de dicha ciudad encontrando el porqué de esta situación, se analiza las cantidades de mercancías despachadas siendo Neiva la ciudad a la que más mercancía se despacha presentando la mayor cantidad de clientes de la empresa.

Entregada la mercancía en las instalaciones de los clientes finales comienza el proceso de facturación de dichos servicios, la empresa maneja tres tipos de facturas, contado son aquellas en las que el cliente inicial realiza el pago en destino antes de realizar el servicio, contra entrega este tipo de factura se realiza cuando el servicio lo paga el cliente final después de realizado el mismo y quedan las remisiones que posteriormente se convierten en facturas mayores se utilizan para dar crédito a los clientes.

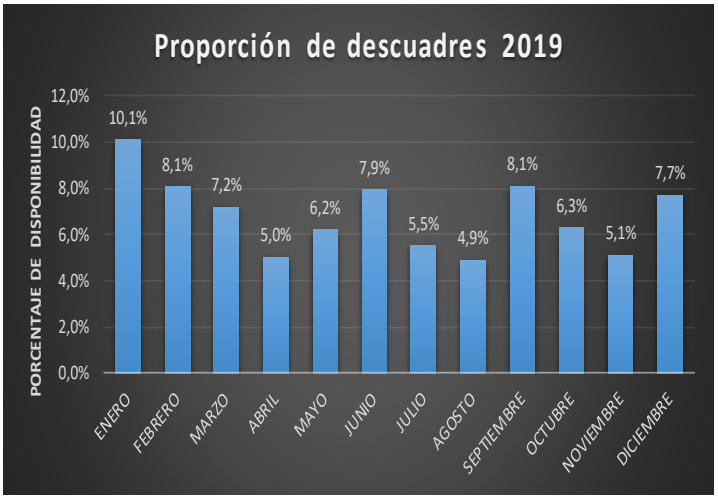
En este punto ingresan otra serie de indicadores con el objetivó de mejorar la circulación del dinero dentro de la empresa, y mejorar el tiempo en que una remisión se convierte en dinero para la empresa.

Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Proporción de descuadres presentados

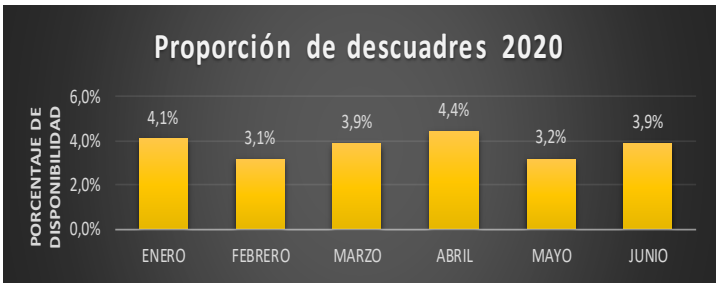
Datos y resultados del 2019

Mes	Facturacion contado y contra entrega	Descuadres	Indicador
ENERO	$ 165.909.734	$ 16.748.393	10,1%
FEBRERO	$ 184.414.462	$ 14.873.949	8,1%
MARZO	$ 213.073.872	$ 15.367.895	7,2%
ABRIL	$ 191.448.847	$ 9.625.484	5,0%
MAYO	$ 216.148.088	$ 13.438.937	6,2%
JUNIO	$ 203.683.197	$ 16.167.983	7,9%
JULIO	$ 222.526.086	$ 12.268.732	5,5%
AGOSTO	$ 217.171.599	$ 10.648.661	4,9%
SEPTIEMBRE	$ 208.198.782	$ 16.857.001	8,1%
OCTUBRE	$ 223.115.474	$ 14.031.931	6,3%
NOVIEMBRE	$ 228.724.186	$ 11.684.763	5,1%
DICIEMBRE	$ 233.556.910	$ 17.985.283	7,7%

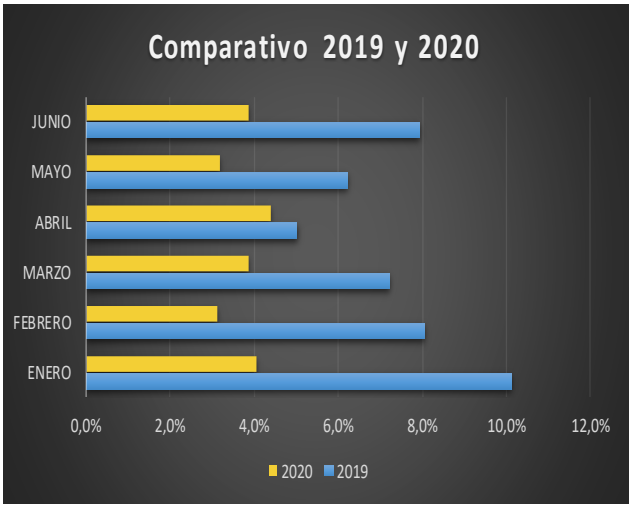


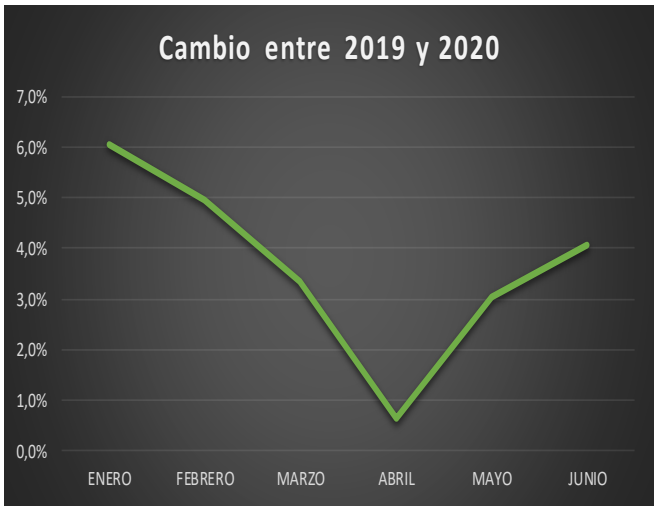
Datos y resultados del 2020

Mes	Facturacion contado y contra entrega	Descuadres	Indicador
ENERO	$ 171.946.517	$ 6.974.272	4,1%
FEBRERO	$ 188.287.860	$ 5.872.847	3,1%
MARZO	$ 195.289.400	$ 7.549.229	3,9%
ABRIL	$ 159.187.826	$ 6.988.378	4,4%
MAYO	$ 180.698.699	$ 5.738.984	3,2%
JUNIO	$ 206.756.802	$ 7.982.948	3,9%



Comparativo entre 2019 y 2020





REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

- **Proporción de descuadres presentados**

Uno de las problemáticas más fuertes presentadas a nivel de la cultura organizacional es el manejo de dinero en efectivo, esto debido a una figura de la empresa llamada vale la cual representa pequeños préstamos que realiza la misma para los empleados, pero esto se salió de control haciendo que los empleados se generaran lo mal llamado autovale que en conclusión es tomar el dinero sin autorización y que este fuese descontado a “cuotas” en sus respectivos pagos mensuales.

Haciéndose evidente el aumento de estos vales se decide realizar una política para el manejo de efectivo (Ver en anexos) y se agregan faltas en el reglamento interno de trabajo en relación al tema de manejo de dinero (Ver en anexo), para analizar si estas medidas funcionaron se implementa el indicador de proporción de descuadres. Este indicador muestra como resultado la proporción de dinero prestado a empleados con la cantidad de dinero recaudado en efectivo, es decir la facturación contado y contra entrega.

Para el periodo comprendido en el 2019 el indicador arroja un resultado promedio de 6,8% el cual se encuentra afuera del objetivo ya que se estableció mantener esta cifra por debajo del 5% este tipo de préstamo genera pérdidas para la empresa, dado la pérdida del valor del dinero en el tiempo y estos préstamos no manejan ningún tipo de interés, por eso se volvió necesario hacer un buen control de esta política, se establece un formato donde permite hacer un control en tiempo real de la cantidad de dinero que debe el empleado a la empresa, y este valor no puede ser mayor del 35% de lo que devenga quincenalmente.

Implementando estos cambios en el inicio del 2020 se loga en el primer semestre un resultado promedio del indicador del 3,7% cumpliendo la meta de dicha medida, estos resultados ayudan a

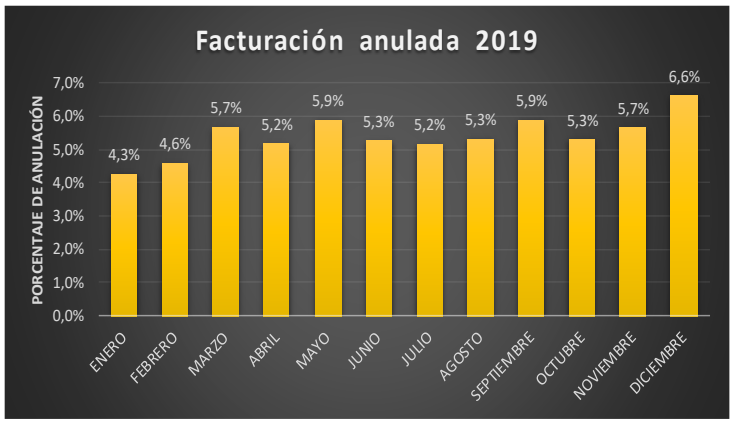
al desarrollo de la operación debido a que la misma siempre necesita dinero en efectivo, para combustible, peajes, viáticos entre otros.

Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Facturación anulada por error de digitación

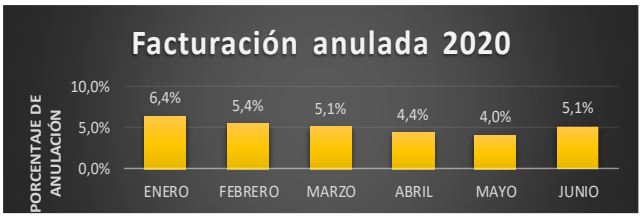
Datos y resultados del 2019

Mes	Facturas realizadas	Facturas anuladas	Indicador
ENERO	2013	86	4,3%
FEBRERO	2155	99	4,6%
MARZO	2234	127	5,7%
ABRIL	1985	103	5,2%
MAYO	2276	134	5,9%
JUNIO	2358	124	5,3%
JULIO	2226	115	5,2%
AGOSTO	2358	126	5,3%
SEPTIEMBRE	2293	135	5,9%
OCTUBRE	2315	123	5,3%
NOVIEMBRE	2469	140	5,7%
DICIEMBRE	2518	167	6,6%

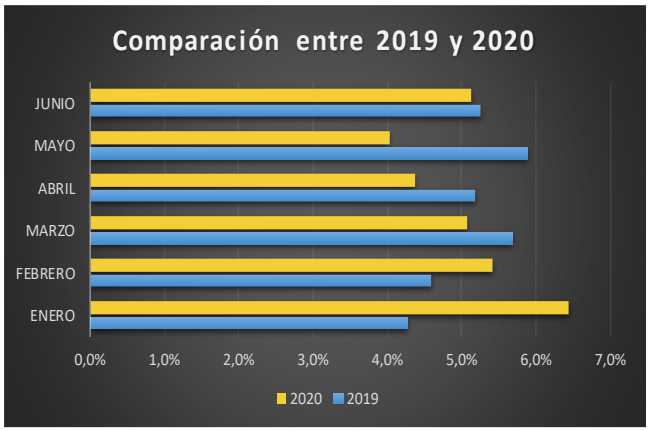


Datos y resultados del 2020

Mes	Facturas realizadas	Facturas anuladas	Indicador
ENERO	2110	136	6,4%
FEBRERO	2126	115	5,4%
MARZO	2008	102	5,1%
ABRIL	1924	84	4,4%
MAYO	1959	79	4,0%
JUNIO	2103	108	5,1%



Comparativo entre 2019 y 2020



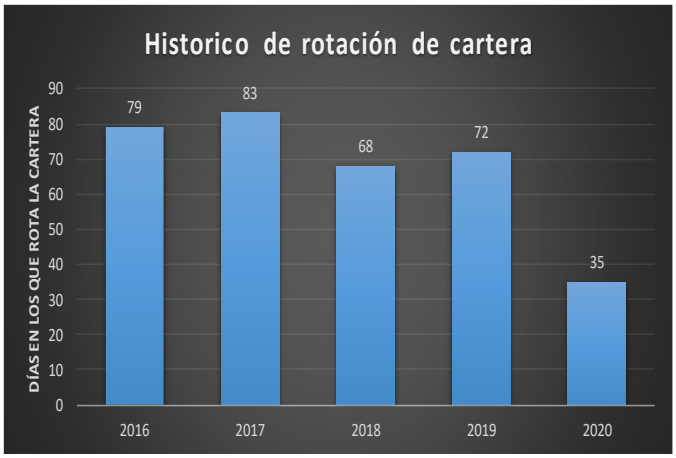


Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Rotación de cartera

Historico de datos

Mes	Indicador
2016	79
2017	83
2018	68
2019	72
2020	35

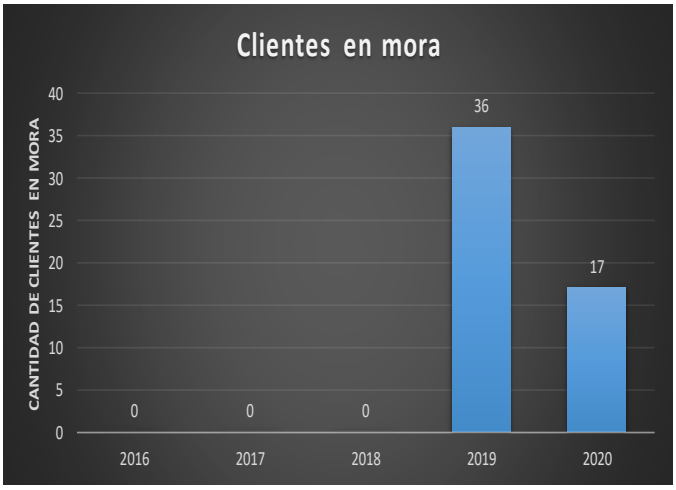


Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Clientes en mora

Historico de datos

Mes	Indicador
2016	desconocido
2017	desconocido
2018	desconocido
2019	36
2020	17



REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

- **Indicadores de rotación de cartera, número de clientes en mora y anulación de facturas por mala digitación.**

Un proceso critico era el recaudo del dinero de los servicios tipo crédito, al realizar el análisis esto se presentaba por la ineficiencia de ciertos procesos para movilizar los documentos para poder generar los cobros, con el cambio y la implementación de una serie de procesos se busca mitigar esta problemática, generando una trazabilidad de los documentos y se encontró que el cuello de botella estaba en la entrega de viajes de los conductores, esto se solucionó con una política de entrega de viajes la cual no permitía a los conductores viajar si no habían legalizado sus viajes.

Trabajar a crédito no es una buena opción para la empresa, comenzando que no se hace ningún tipo de incremento a la tarifa para solventar la pérdida de valor del dinero al paso del tiempo, por otro lado varios clientes comenzaron a retardar aún más tiempo sus pagos, por lo cual se toma la decisión de no prestarle el servicio a los clientes que se encontraran en mora con sus respectivos pagos.

El indicador de rotación de cartera refleja el tiempo en días que se demora la empresa en recoger el resultado monetario de la operación prestada a sus clientes, el resultado de este indicador muestra una mejora notoria, reduciendo la cantidad de días en que se demora la empresa en recaudar el dinero en más de la mitad en relación al años pasado, se pasa de durar 72 días a 35 días para recaudar el dinero.

Esto es debido a la política de no prestar el servicio a clientes que presenten mora, esto se ve también reflejado en el indicador de número de clientes en mora el cual también presento una mejora sustancial del 47,2% en relación al año anterior.

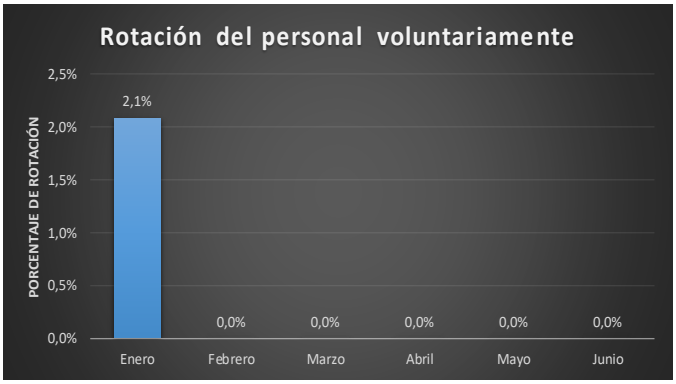
Estos dos indicadores ayudan a que la empresa recaude más rápido sus ingresos lo cual le beneficia para poder seguir desarrollando la operación diaria con más facilidad y poder mejorar su liquidez.

Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Rotación del personal voluntariamente

Datos y resultados del 2019

Mes	Empleados totales	Empleados que renunciaron	Indicador
Enero	48	1	2,1%
Febrero	47	0	0,0%
Marzo	47	0	0,0%
Abril	44	0	0,0%
Mayo	44	0	0,0%
Junio	46	0	0,0%

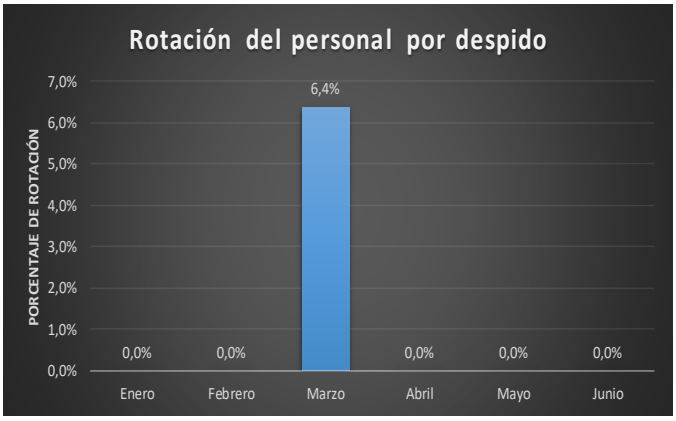


Indicadores Transportes Nacionales Aranda

Rotación del personal por despido

Datos y resultados del 2019

Mes	Empleados totales	Empleados que fueron despedidos	Indicador
Enero	48	0	0,0%
Febrero	47	0	0,0%
Marzo	47	3	6,4%
Abril	44	0	0,0%
Mayo	44	0	0,0%
Junio	46	0	0,0%



- **Indicadores de rotación de personal**

Estos indicadores están diseñados para medir la frecuencia porcentualmente en que los empleados se retiran de la empresa o son despedidos de la misma, se compara la cantidad de personas que salen con la totalidad de empleados en un mismo periodo de tiempo, esto sirve para saber cómo es la relación directa de la empresa con sus empleados, el objetivo es mantener el personal idóneo y que estos se sientan bien con la ejecución de sus actividades.

Los resultados de ambos indicadores se deben mantener inferior al 5% la rotación voluntaria lo cumple su resultado para lo que lleva del 2020 es del 2,1%, pero la rotación por despido no se encuentra entre el valor esperado, esto se debe al control que se comenzó a realizar en cuanto al control de faltas del reglamento interno de trabajo, los tres empleados que generan el 6,4% fueron despedidos por incurrir repetitivamente en diferentes faltas.

Aparentemente el resultado de este indicador es negativo, pero teniendo en relación que ese resultado se dio por mejorar una condición de la empresa es aceptable, después de presentarse estos casos los empleados asumieron que el control sobre el reglamento interno si se estaba teniendo, desde ese punto la reincidencia en faltas comenzó a disminuir, como por ejemplo la llegada de ingreso a la empresa mejoro notoriamente.

Conclusiones en relación con los objetivos establecidos del proyecto de reingeniería de procesos en pymes.

- **Objetivo general**

“Proponer y desarrollar una estructura de reingeniería de procesos, enfocándose en la configuración de la base organizacional de la empresa Transportes Nacionales Aranda S.A.S,

definiendo cambios en los procesos administrativos y operacionales, con el propósito de mejorar las medidas de desempeño."

El objetivo general se cumple de manera satisfactoria, se realizó un análisis de las diferentes metodologías para el uso de reingeniería de procesos el cual permitió establecer y desarrollar una estructura basada en la Rapida Re, esta permitió generar cambios en la composición estructural de la organización enfocándose en los procesos que generan valor agregado tanto para los clientes como para la empresa misma; estos procesos se fueron caracterizando y desarrollando bajo los criterios establecidos en las cinco etapas de la metodología Rapida Re.

Se modificaron y se crearon procesos los cuales se midieron por medio de indicadores de rendimiento los cuales se observan en el apartado de resultados, estos indicadores y sus medidas fueron positivas, se evidencia una mejora después del uso de los nuevos procesos.

El objetivo general se logra cumplir debido a que se fueron llevando a cabo cada uno de los objetivos específicos los cuales estaban en función del general, comenzando por la construcción y recolección de información y datos que nos dieran un contexto inicial del estado actual de la empresa, con el respectivo análisis de esta información se logra estipular la metodología a implementar como guía para el desarrollo del proyecto para la empresa Transportes Nacionales Aranda S.A.S, esto permitió identificar las necesidades de cambio sobre la cual se realizó el diseño final para la implementación de la reingeniería, siendo este el resultado del proyecto

- **Conclusiones en relación con los accionistas**

Como se observó en la etapa de diseño se agregan dos objetivos más para el proyecto de reingeniería de procesos, estos objetivos se enfocan en conocer la situación financiera real de la

empresa y reducir los gastos operacionales, en cuanto a esto con el desarrollo de las diferentes etapas de la metodología Rápida Re se hace posible conocer la situación financiera actual lo cual permitió identificar donde estaban representados los gastos operacionales, los nuevos procesos buscan reducir estos gastos operativos obteniendo resultados bastante positivos los cuales se pueden observar en el apartado de resultados.

La reingeniería de procesos es una herramienta que hace posible para los accionistas una fácil comprensión de su empresa, tanto operacional y administrativamente esto permite y facilita la toma de decisiones de alta gerencia, de esta manera también se permite generar control inteligente en relación a los diferentes procesos que desarrolla la empresa y los resultados de los mismos.

La reingeniería de procesos permitió desde conocer la empresa en su estado más básico hasta la interacción de todos los cargos y áreas, entender sus procesos, modificarlos y controlarlos, generando unos resultados satisfactorios para los accionistas, la reducción de los gastos operacionales que influyen directamente en el aumento de la utilidad neta.

- **Conclusiones en relación con los trabajadores**

La reingeniería de procesos facilita el desarrollo de las funciones de cada trabajador, ahorrándole esfuerzos y eliminando tareas innecesarias, esto se realiza con el respectivo análisis de cada uno de los macro procesos y su interrelación, a su vez la metodología de la Rápida Re nos permite identificar un orden lógico para el desarrollo de tareas con el fin del cumplimiento de los objetivos empresariales.

En cuanto a los empleados se revisa que cada cargo no tenga sobrecarga de funciones, se crean los distintos procedimientos que facilitan la ejecución de funciones y reducen el porcentaje de error en los mismos.

- **Dificultades para el desarrollo del proyecto de reingeniería de procesos**

En el desarrollo del proyecto la mayor dificultad que se presento fue la falta de una cultura organizacional y la falta de control sobre los empleados, esto genero resistencia al cambio aumentando la complejidad de la implementación de la metodología de la Rápida Re y los nuevos procesos, los empleados no querían salir de su zona de confort y se empeñaban en demostrar que de la manera en que ellos realizaban sus tareas era la manera correcta.

La falta de control sobre los empleados creo una situación en donde los errores cometidos no se tenían en cuenta, cuando se comenzó a responsabilizar a cada empleado por los errores cometidos se presentó malestar en los mismos pero esto se fue mitigando cuando los resultados en los indicadores comenzaron a mejorar.

El cambio de funciones para cada cargo también presento malestar ya que algunos empleados no estaban de acuerdo con que se le sumaran más tareas o se modificara la forma en que debía ejecutarlas, esto se fue controlando gracias a la aplicación del reglamento interno de trabajo.

- **Comentarios y conclusiones personales.**

Se puede concluir como respuesta a la pregunta hipótesis con la que comenzó el proyecto que la reingeniería de procesos si es una solución para las pymes en cuanto a la adaptación de los cambios de la globalización industrial, estas metodologías brindan las herramientas necesarias para

que las pequeñas y medianas empresas sigan desenvolviéndose y eviten quedar atascados en procesos obsoletos que comienzan a generar pérdidas de dinero.

Para implementar un proyecto de este tipo se debe contar con el apoyo de todo el personal de la empresa, todos deben encaminarse hacia el mismo destino, el compromiso y el esfuerzo de todos generan los resultados, la importancia de la claridad de una cultura organizacional se vuelve crucial para el desarrollo de un proyecto de este tipo.

La empresa se encontraba en un estado de caos en cuanto a los procesos y el control sobre los empleados, la metodología de la Rápida Re permitió ordenar esto evitando que los problemas siguieran creciendo, un aspecto importante a resaltar fue la conciencia creada en cuanto al análisis y la planeación para la toma de decisiones, esto evitara que la empresa vuelva al punto en que se comenzó el proyecto de reingeniería de procesos.

La reingeniería de procesos genera la comprensión completa de la empresa y el desarrollo del objeto social de la misma, permite identificar todos los procesos que se llevan a cabo, dejando en evidencia las diferentes falencias y errores en las que pueden incurrir los mismos, se analiza, se realiza una visión, se diseña la misma y se implementan cambios en estos procesos enfocados en cumplir los objetivos que se establezcan previamente.

Referencias.

Abell, D. (1994). ¿Qué es la mejora continua según autores?. Recuperado de: http://mejoracontinua.net/que-es-la-mejora-continua-segun-autores

APO. (1990). Comercialización de Biotecnología en la Región Asiática. Recuperado de: https://europepmc.org/article/med/1369443

BELENGUER, J., MARTINEZ, M., MOTA, E., (2000).A lower bound for the split-delivery vehicle routing problem. Operations Research: A journal of the institute for operations research and the management sciences. Volume 48, issue 5, pages 801-810.

Bunge, Mario (1983). La investigación científica. México: Ariel.

Cano Lopez Pick, Susan, Ana Luisa (1990). Cómo investigar en ciencias sociales. 4ª ed. México: Trillas., 1975, p. 42)

Clemons, E; Thatcher, M & Row, M. (1995). Identifying Sources of Reengineering Failures: A Study of the Behavioral Factors Contributing to Reengineering Risks. Recuperado de: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.1995.11518079

David Sinclair y Mohamed Zairi (1995) (The European Centre for TQM, Bradford University, Bradford, UK) Effective process management through performance measurement: Part III-an integrated model of total quality-based performance measurement

DETHLOFF, J., (2001). Vehicle routing and reverse logistics: The vehicle routing problem with

simultaneous delivery and pick-up. OR-Spektrum. Volume 23, issue 1, pages 79-96.

Dooley, K; Johnson, D. (2001). Changing the New Product Development Process: Reengineering or Continuous Quality Improvement?. Recuperado de: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000006517/full/html

Dror, M. & Trudeau, P. (1989). Savings by split delivery routing. Transportation Science, 23, 141-145.

Esther Maya, (2014). Métodos y técnicas de investigación Universidad Nacional Autónoma de México Primera edición impresa: 1997 Primera edición electrónica: 2014

Eyssautier de la Mora, Maurice (2006). Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia (5 edición). Cengage Learning Editores. p. 97

FRANCIS, P., SMILOWITZ, K., (2006). Modeling techniques for periodic vehicle routing problems. Transportation Research Part B: Methodological. Volume 40, issue 10, pages 872-884.

Gallego et al. (2008)

Gore ,(1999)

Golden, B., Assad, S., Levy, L., & Gheysens, F. (1984). The fleet size and mix vehicle routing problem. Computers & Operations Research, 11(1), 49-66.

Gutiérrez S., Raúl, y González S., José (1990). Metodología del trabajo intelectual. 10ª ed. México: Esfinge. Pag 133

Gutiérrez, J. (2010). Revista Chilena de Historia Natural. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0716-078X2010000100005&script=sci_abstract&tlng=pt

Harrington, J. (1992). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial: McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.

HEMMELMAYR, V., DOERNER, K., HARTL, R., (2009). A variable neighborhood search heuristic for periodic routing problems. European Journal of Operational Research. Volume 195, issue 3, pages 791-802.

Hoff, A., Gribkovskaia, I., Laporte, G., & Løkketangen, A. (2009). Lasso solution strategies for the vehicle routing problemwith pickups and deliveries. European Journal of Operational Research, 192(3), 755-766.

Leos, J. (2000). Reingeniería de procesos, coadyuvante de la administración escolar en universidades públicas. Editorial: Universidad Autónoma de Nuevo León.

KACHITVICHYANUKUL, V., AL, T-J., 2009. A particle swarm optimization for the vehicle routing problem with simultaneous pick-up and delivery. Computers & Operations Research. Volume 36, issue 5, pages 1693-1702.

Majed Al-Mashari (200) (University of Bradford Management Centre, Bradford, UK) Supply-chain re-engineering using enterprise resource planning (ERP) systems: an analysis of a SAP R/3 implementation case

María Claudia Lacouture, ministra de Comercio 15 sep 2016).

M.F., M.N.E. y C.P.C Leticia Martínez Integrante de la Comisión de Análisis y Difusión de las NIF.

Miao, Y. (2010). How Does the Enterprise Implement Business Process Reengineering Management. Recuperado de: https://ieeexplore.ieee.org/document/5591089

Modelo para la aplicación de la reingeniería de procesos por ng. samuel chacón de la rosa, Universidad Autonoma De Nuevo Leon

Hammer, M; Champy, J. (1993). Reingeniería. Editorial: Norma S.A. Bogotá, Colombia.

Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, Hardvard Business Review, July. Recuperado de: https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate

La importancia de los indicadores de desempeño en la gestión de una empresa Carlos Alfonso Quijada Cuéllar, Faculty ESI https://esieduc.org/la-importancia-los-indicadores-desempeno-la-gestion-una-empresa/

Lcda. Jimena García Lunes 27 de Abril del 2015 planeación estratégica.

MINGOZZI, A., GIORGI, S., BALDACCI, R., 1999.An exact method for the vehicle routing problem with backhauls.Transportation Science: A journal of the institute for operations research and the management sciences. Volume 33, issue 3, pages 315-329.

Ministerio de Transporte Operación de cargas y transportes de carretera por Colombia, emitido por el, pag 45, informe del año 2001 mes de septiembre).

PRINS, Christian. 2004. A simple and effective evolutionary algorithm for the vehicle routing problem. Computers & Operations Research, volume 31, issue 12, pages 1985-2002.

Revista Dinero. (2015). ¿Por qué fracasan las Pymes en Colombia? Recuperado de: https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958

Revista Dinero. (2017). Estas son las pymes más ganadoras de Colombia en 2017. Recuperado de: https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/ranking-de-las-mejores-pymes-de-colombia-en-2017/249828

Romero, A. (2018). ¿Por qué se quiebran las empresas en Colombia? Recuperado de: https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/por-que-se-quiebran-las-empresas-en-colombia/

Ospina, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. Editorial: Universidad El Bosque. Bogotá, Colombia. Recuperado de: https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf

Salhi, S., Imran, A., & Wassan, N. A. (2014). The multi-depot vehicle routing problem with heterogeneous vehicle fleet: Formulation and a variable neighborhood search implementation. Computers & Operations Research, 52, 315-325.

Schein, E. (1994). Organizational Culture and Leadership. Editorial: Jossey-Bass. San Francisco.

Silva, David. (2012). Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Universidad militar Nueva Granada. Recuperado el 30 de junio de 2017 de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf

Sosa-Martínez, (1990), p. 45. Método científico. México: Sitesa.

Taillard, É. D. (1999). A heuristic column generation method for the heterogeneous fleet VRP. Revue française d'automatique, d'informatique et de recherche opérationnelle. Recherche Opérationnelle, 33(1), 1-14.

Vakola, M; Rezgui, Y. (2000). Organisational learning and innovation in the construction industry. Recuperado: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470010342324/full/html

XIAO, J., LU, B., 2012. Vehicle routing problem with soft time windows. Advances in Computer Science and Information Engineering. Volume 168, pages 317-322.

Zare-Reisabadi, E. & Mirmohammadi, H. (2015). Site dependent vehicle routing problem with soft time window: Modeling and solution approach. Computers & Industrial Engineering 90, 177-185.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Anexos

EVALUACIÓN DE AUXILIARES DE BODEGA POR MEDIO DEL MÉTODO AHP (PROCESO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO)

Para:

Transportes Nacionales Aranda S.A.S

Antecedentes:

Se desarrolla el método para implementar la evaluación del personal de una manera objetiva y sustentada en la teoría AHP (Proceso de análisis jerárquico), dado que en la actualidad no se genera ningún tipo de evaluación a este personal.

Marco Teórico:

AHP (Proceso de análisis jerárquico) Es un método matemático creado para evaluar alternativas cuando se tienen en consideración varios criterios y está basado en el principio que la experiencia y el conocimiento de los actores son tan importantes como los datos utilizados en el proceso, Entre sus principales ventajas podemos encontrar:

- Se puede analizar el efecto de los cambios en un nivel superior sobre el nivel inferior.
- Da información sobre el sistema y permite una vista panorámica de los actores, sus objetivos y propósitos.
- Permite flexibilidad para encarar cambios en los elementos de manera que no afecten la estructura total.

El AHP utiliza comparaciones entre pares de elementos, construyendo matrices a partir de estas comparaciones, y usando elementos del álgebra matricial para establecer prioridades entre los elementos de un nivel, con respecto a un elemento del nivel inmediatamente superior.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Cuando las prioridades de los elementos en cada nivel se tienen definidas, se agregan para obtener las prioridades globales frente al objetivo principal. Los resultados frente a las alternativas se convierten entonces en un importante elemento de soporte para quien debe tomar la decisión.

Desarrollo del proyecto:

Se determinan los criterios que serán evaluados en los auxiliares y se establece la importancia de los mismos, a partir de esto se genera el método funcional AHP con las características propias de la empresa, como cantidad de personal y criterios de importancia a evaluar.

Criterio	Peso
EFICIENCIA	27,8%
PROACTIVIDAD	27,8%
ATENCION AL CLIENTE	13,2%
RESPONSABILIDAD	13,2%
AGILIDAD	6,3%
CAPACIDAD FISICA	6,3%
PUNTUALIDAD	3,3%
PRESENTACION	1,9%

Para la recopilación de datos se solicitó a cinco personas con diferentes cargos a generar la evaluación de los auxiliares en cada uno de los criterios establecidos, cabe resaltar que las personas que generaron esta evaluación tienen contacto directo con los auxiliares en sus diferentes funciones.

Se realiza un promedio entre las calificaciones generadas por cada uno de los evaluadores, y se descartan datos atípicos que puedan afectar el resultado final. Ya para la finalización se toman los datos promediados y se diligencia el programa con los mismos, obteniendo a si el resultado porcentual de la fuerza de trabajo aplicada por cada auxiliar.

CRITERIO EVALUADO EN ALTERNATIVA VS ALTERNATIVA									
EFECTIVIDAD									
	SERGIO BARRERA	JOHAN CAMPOS	DEIVID GOMEZ	DANIEL GOMEZ	ANDERSON MANRIQUE	DANIEL MONTENEGRO	JUAN VELANDIA	VILLAMIL BRAYAN	
SERGIO BARRERA	1	0,333333333	0,3333333	0,25	0,33333333	1	1	0,5	# Criterios
JOHAN CAMPOS	3	1	1	0,5	1	3	3	2	8
DEIVID GOMEZ	3	1	1	0,5	1	3	3	2	landa max
DANIEL GOMEZ	4	2	2	1	2	4	4	3	8,059188196
ANDERSON MANRIQUE	3	1	1	0,5	1	3	3	2	ic
DANIEL MONTENEGRO	1	0,333333333	0,3333333	0,25	0,33333333	1	1	0,5	0,008455457
JUAN VELANDIA	1	0,333333333	0,3333333	0,25	0,33333333	1	1	0,5	RC
VILLAMIL BRAYAN	2	0,5	0,5	0,33333333	0,5	2	2	1	0,005996778
SUMA	18	6,5	6,5	3,58333333	6,5	18	18	11,5	

Esta es la primera matriz de criterio, donde se diligencian los datos promediados de todas las calificaciones, después de esto se normaliza la matriz como se muestra a continuación.

MATRIZ NORMALIZADA										
	SERGIO BARRERA	JOHAN CAMPOS	DEIVID GOMEZ	DANIEL GOMEZ	ANDERSON MANRIQUE	DANIEL MONTENEGRO	JUAN VELANDIA	VILLAMIL BRAYAN		PESO REL
SERGIO BARRERA	0,05555556	0,0512821	0,0512821	0,0697674	0,051282051	0,0555556	0,0555556	0,0434783	promedio	0,0542198
JOHAN CAMPOS	0,16666667	0,1538462	0,1538462	0,1395349	0,153846154	0,1666667	0,1666667	0,173913		0,1593733
DEIVID GOMEZ	0,16666667	0,1538462	0,1538462	0,1395349	0,153846154	0,1666667	0,1666667	0,173913		0,1593733
DANIEL GOMEZ	0,22222222	0,3076923	0,3076923	0,2790698	0,307692308	0,2222222	0,2222222	0,2608696		0,2662104
ANDERSON MANRIQUE	0,16666667	0,1538462	0,1538462	0,1395349	0,153846154	0,1666667	0,1666667	0,173913		0,1593733
DANIEL MONTENEGRO	0,05555556	0,0512821	0,0512821	0,0697674	0,051282051	0,0555556	0,0555556	0,0434783		0,0542198
JUAN VELANDIA	0,05555556	0,0512821	0,0512821	0,0697674	0,051282051	0,0555556	0,0555556	0,0434783		0,0542198
VILLAMIL BRAYAN	0,11111111	0,0769231	0,0769231	0,0930233	0,076923077	0,1111111	0,1111111	0,0869565		0,0930103

Con la matriz normalizada se sacan los pesos por criterio vs alternativa, se añaden solo las fotos del criterio de eficiencia.

Resultados:

AUXILIAR	CALIFICACION
SERGIO BARRERA	7,2%
JOHAN CAMPOS	11,4%
DEIVID GOMEZ	17,2%
DANIEL GOMEZ	19,8%
ANDERSON MANRIQUE	19,4%

DANIEL MONTENEGRO	5,9%
JUAN VELANDIA	9,2%
VILLAMIL BRAYAN	9,9%
SUMA	100,0%

Se entiende que los 8 auxiliares evaluados representan el 100% de la fuerza laboral en este cargo, este 100% es la composición de los pesos ponderados de cada criterio definido.

El 100% se reparte en los distintos auxiliares según sus calificaciones, el óptimo se establece siendo el resultado un 12,5% en cada uno de los auxiliares lo cual representaría que cada auxiliar cumple con los requisitos y características del cargo.

Conclusiones:

Aquellos auxiliares con valores por debajo del 9,5% están muy por debajo de la media esperada, se solicita tomar medidas de mejora para estas personas de manera urgente, por lo contrario los auxiliares que se encuentran en un rango superior al 12,5% tienen un desempeño sobresaliente de los demás.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

ANALISIS DE LOS DOCUMENTOS ANULADOS HASTA EL DIA 26 DE NOVIEMBRE DEL 2019

(REMISIONES Y FACTURAS ANULADAS 2018)

Para:

Transportes Nacionales Aranda S.A.S

Antecedentes:

Se desarrolla un análisis a dos archivos los cuales recopilan la información de los documentos anulados, estos archivos evidencian datos como la persona responsable y la causa de la anulación.

Lo que se realiza es la separación y conteo de anulación por persona, y también por causas.

DESARROLLO:

- ✓ En esta primera tabla se observan los responsables de las anulaciones de documentos en lo que corresponde al día 26 de Noviembre del 2018 según las bases de datos actuales.

DOCUMENTOS ANULADOS 2018		
RESPONSABLE	UNIDADES	PORCENTAJE
Auxiliares	34	2,59%
Cupertino Aranda	49	3,73%
Censys	9	0,69%
Cliente	201	15,32%
Heidi Morales	4	0,30%
Conductor	1	0,08%
Elvis	239	18,22%
Jahel Aranda	7	0,53%
Laura Aranda	185	14,10%
Logística	118	8,99%
Miguel Aranda	66	5,03%
Paula Rodríguez	315	24,01%
Richard	9	0,69%

William Gómez	75	5,72%
TOTAL	1312	100%

- ✓ Causas generales de la anulación de diferentes documentos de todos los responsables.

Cliente	Digitación	Auxiliares	Valor flete	Doble Factura	Otros	TOTAL
118	797	28	317	38	14	1312
9%	61%	2%	24%	3%	1%	100%

- ✓ Causas de la mayoría de anulaciones de documentos en el área de recepción por persona.

Elvis Aguilera:

- Error al escoger el timo de documento (Factura, Remisión).
- Diligenciado del documento, entre este factor se encuentran (Datos remitente, datos destinatario, ciudad origen o destino, cantidad de mercancía, peso de la mercancía, etcétera).

  NOTA: Se habla con los tres, y justifican que muchos de estos errores se presentan por la presión de los demás, que les piden muchas cosas al tiempo, por otro lado se explica que los auxiliares y o clientes diligencia mal o de manera ilegible generando errores en la digitación, en errores como la cantidad o el peso se justificó que los clientes suelen enviar más mercancía y cancelan los envíos.

- Error en el cálculo del precio y o flete.

  NOTA: Justifican que se manejan diferentes precios (generando confusión)

- Se factura sin agregar el valor del seguro.
- Forma de pago del cliente, se equivocan al colocar si es efectivo o crédito.
- Se factura dos veces lo mismo.

- Error en el número del consecutivo.
  NOTA: Por la variedad del cliente.

Laura Aranda:

- Error en el cálculo del precio y o flete.
- Diligenciado del documento, entre este factor se encuentran (Datos remitente, datos destinatario, ciudad origen o destino, cantidad de mercancía, peso de la mercancía, etcétera).
- Forma de pago del cliente.
- Se factura sin agregar el valor del seguro.
- Se factura dos veces lo mismo.

Paula Rodríguez:

- Error al escoger el timo de documento (Factura, Remisión).
- Error en el cálculo del precio y o flete.
- Diligenciado del documento, entre este factor se encuentran (Datos remitente, datos destinatario, ciudad origen o destino, cantidad de mercancía, peso de la mercancía, etcétera).
- Se factura dos veces lo mismo.
- Se factura sin agregar el valor del seguro.

Conclusiones:

Es notable la repetición de anulaciones por cuestiones de desconcentración o presión en el área laboral, lo cual genera que se diligencien mal los documentos llevando a la anulación de los mismos.

Se debe tener en cuenta las pérdidas monetarias generadas por el reproceso de facturación o creación de la remisión de nuevo, pues si se mide el tiempo hombre de cada persona involucrada el costo es bastante alto.

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

EVALUACIÓN DE PROPUESTAS PARA REVISOR FISCAL POR MEDIO DEL MÉTODO AHP (PROCESO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO) EN TOMA DE DECISIONES

Para:

Transportes Nacionales Aranda S.A.S

Antecedentes:

Se desarrolla el método para analizar las diferentes propuestas presentadas para el cargo de revisor fiscal. Para así tomar una decisión de manera objetiva y sustentada en la teoría AHP (Proceso de análisis jerárquico).

Marco Teórico:

AHP (Proceso de análisis jerárquico) Es un método matemático creado para evaluar alternativas cuando se tienen en consideración varios criterios y está basado en el principio que la experiencia y el conocimiento de los actores son tan importantes como los datos utilizados en el proceso, Entre sus principales ventajas podemos encontrar:

- Se puede analizar el efecto de los cambios en un nivel superior sobre el nivel inferior.
- Da información sobre el sistema y permite una vista panorámica de los actores, sus objetivos y propósitos.
- Permite flexibilidad para encarar cambios en los elementos de manera que no afecten la estructura total.

El AHP utiliza comparaciones entre pares de elementos, construyendo matrices a partir de estas comparaciones, y usando elementos del álgebra matricial para establecer prioridades entre los elementos de un nivel, con respecto a un elemento del nivel inmediatamente superior.

Cuando las prioridades de los elementos en cada nivel se tienen definidas, se agregan para obtener las prioridades globales frente al objetivo principal. Los resultados frente a

las alternativas se convierten entonces en un importante elemento de soporte para quien debe tomar la decisión.

Desarrollo del proyecto:

Se determinan los criterios que serán evaluados en las distintas propuestas para revisor fiscal y se establece la importancia de los mismos, a partir de esto se genera el método funcional AHP con las características propias de la empresa.

Criterio	Peso
CALIDAD PROPUESTA	20,5%
EXPERIENCIA	20,5%
ASESORIA	15,2%
IMPARCIALIDAD	12,6%
ENTREGA DE RESULTADOS	12,6%
HORARIOS	7,1%
PRECIO	7,1%
PRESENTACION	4,3%

Criterios

Calidad Propuesta: Se mira la pertinencia de la propuesta presentada, lo que nos ofrecen y como lo hacen, se observa la metodología usada por la persona o empresa para alcanzar sus fines.

Experiencia: Se analiza el tiempo en que la persona lleva trabajando como revisor fiscal, la cantidad de empresas y el tiempo de permanencia en las mismas, por otro lado se busca experiencia a fin con el objeto de la empresa Transportes Nacionales Aranda

Asesoría: En la entrevista se examina la asesoría integral que nos puede ofrecer cada propuesta, como financiera, legal y productivamente.

Imparcialidad: El objeto de este criterio es encontrar una persona ajena a la organización, para que su punto de vista sea lo más certero y fiable posible.

Entrega de resultados: Se observa la forma en que se van a presentar los diversos informes, su periodicidad y su contundencia.

Horarios: Se revisa la cantidad de visitas al mes por cada una de las organizaciones, también se tiene en cuenta las posibles visitas no programadas en caso de ser necesario.

Precio: Se mide el valor de honorarios que establecen las diferentes propuestas, claramente se tiene en cuenta la cantidad de visitas al mes.

Presentación: Se tiene en cuenta la formalidad de la persona, su forma de presentar la propuesta y su presentación personal.

Recopilación de información (Entrevista)

Para la recopilación de datos se realizó la convocatoria para el cargo, se recibieron diversas hojas de vida de personas independientes y propuestas más formales de empresas de asesoría financiera.

Se genera un primer filtro el cual consistía en la revisión de las diferentes propuestas, enfocándose en la experiencia como revisor fiscal y la experiencia en empresas ya sean de vehículos o de transporte de mercancías, de esta fase se preseleccionan ocho (8) propuestas.

De estas ocho propuestas se generó contacto directo con ellos, para hacer una breve entrevista y escuchar a voz propia las diferentes propuestas.

Propuestas

- R Y F
- Alirio Castro
- Neftali Cadena
- Marco Franco
- Aprocont
- Rafael Puerto
- Miguel Perilla
- Yolanda Gomez

CRITERIO EVALUADO EN ALTERNATIVA VS ALTERNATIVA									
CALIDAD DE PROPUESTA									
	R Y F (DEIBY)	ALIRIO CASTRO	NEFTALI CADENA	MARCO FRANCO	APROCONT	RAFAEL PUERTO	MIGUEL PERILLA	YOLANDA GOMEZ	
R Y F (DEIBY)	1	0,333333333	0,3333333	0,25	0,33333333	1	1	0,5	# Criterios
ALIRIO CASTRO	3	1	1	0,5	1	3	3	2	8
NEFTALI CADENA	3	1	1	0,5	1	3	3	2	landa max
MARCO FRANCO	4	2	2	1	2	4	4	3	8,059188196
APROCONT	3	1	1	0,5	1	3	3	2	ic
RAFAEL PUERTO	1	0,333333333	0,3333333	0,25	0,33333333	1	1	0,5	0,008455457
MIGUEL PERILLA	1	0,333333333	0,3333333	0,25	0,33333333	1	1	0,5	RC
YOLANDA GOMEZ	2	0,5	0,5	0,33333333	0,5	2	2	1	0,005996778
SUMA	18	6,5	6,5	3,58333333	6,5	18	18	11,5	

Esta es la primera matriz de criterio comparando las diversas propuestas, donde se diligencian los datos de su calificación, después de esto se normaliza la matriz como se muestra a continuación. Se puede observar que el grado de consistencia de datos es muy alto lo que garantiza un resultado confiable.

MATRIZ NORMALIZADA									
	R Y F (DEIBY)	ALIRIO CASTRO	NEFTALI CADENA	MARCO FRANCO	APROCONT	RAFAEL PUERTO	MIGUEL PERILLA	YOLANDA GOMEZ	PESO REL
R Y F (DEIBY)	0,05555556	0,0512821	0,0512821	0,0697674	0,051282051	0,0555556	0,0555556	0,0434783	0,0542198
ALIRIO CASTRO	0,16666667	0,1538462	0,1538462	0,1395349	0,153846154	0,1666667	0,1666667	0,173913	0,1593733
NEFTALI CADENA	0,16666667	0,1538462	0,1538462	0,1395349	0,153846154	0,1666667	0,1666667	0,173913	0,1593733
MARCO FRANCO	0,22222222	0,3076923	0,3076923	0,2790698	0,307692308	0,2222222	0,2222222	0,2608696	0,2662104
APROCONT	0,16666667	0,1538462	0,1538462	0,1395349	0,153846154	0,1666667	0,1666667	0,173913	0,1593733
RAFAEL PUERTO	0,05555556	0,0512821	0,0512821	0,0697674	0,051282051	0,0555556	0,0555556	0,0434783	0,0542198
MIGUEL PERILLA	0,05555556	0,0512821	0,0512821	0,0697674	0,051282051	0,0555556	0,0555556	0,0434783	0,0542198
YOLANDA GOMEZ	0,11111111	0,0769231	0,0769231	0,0930233	0,076923077	0,1111111	0,1111111	0,0869565	0,0930103

Con la matriz normalizada se sacan los pesos por criterio vs alternativa, se añaden solo las fotos del criterio de Calidad de la propuesta.

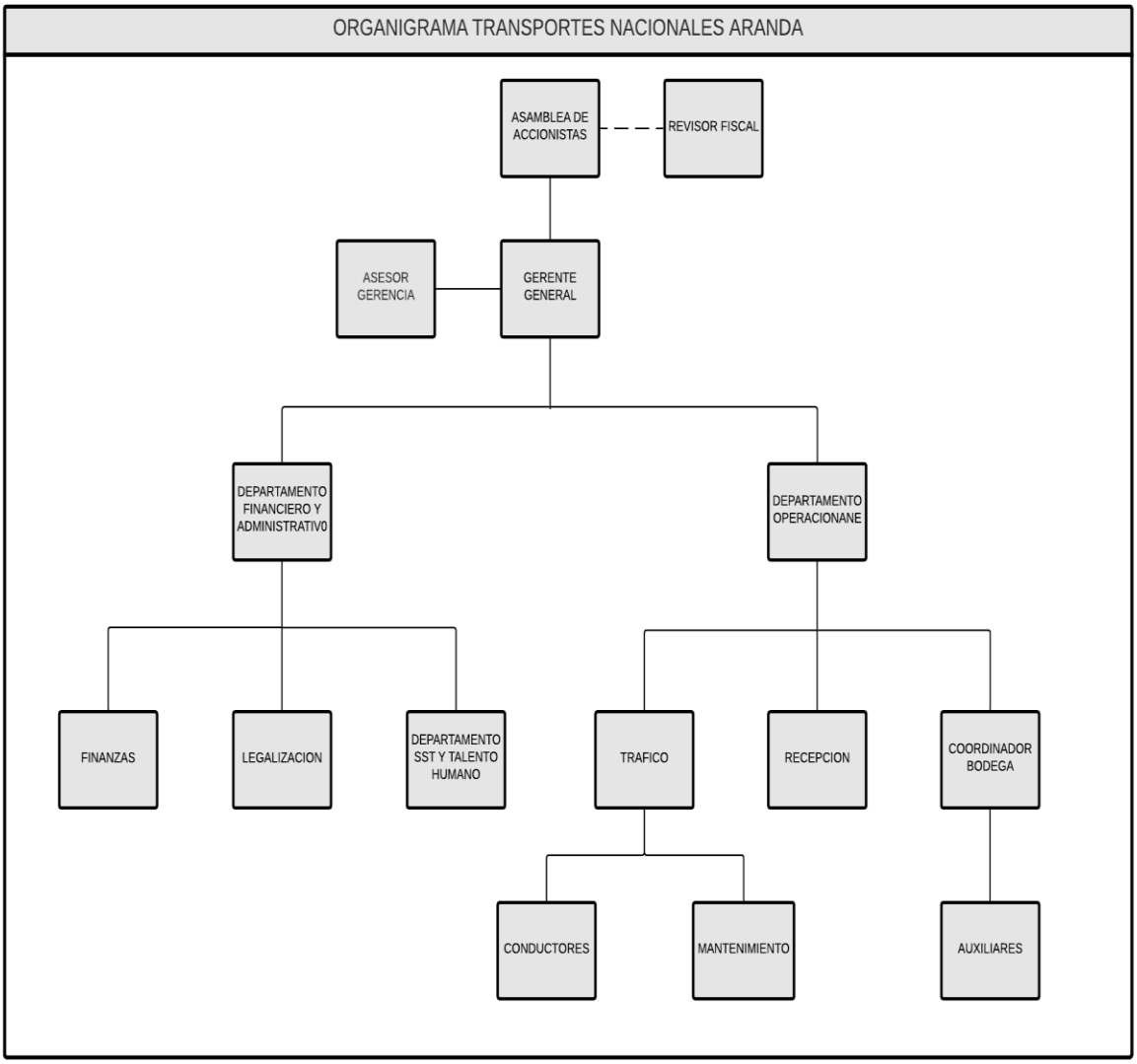
Resultados:

PROPUESTA	CALIFICACION
R Y F (DEIBY)	9,8%
ALIRIO CASTRO	13,8%
NEFTALI CADENA	21,8%
MARCO FRANCO	12,9%
APROCONT	9,1%
RAFAEL PUERTO	10,4%
MIGUEL PERILLA	12,4%
YOLANDA GOMEZ	9,8%
SUMA	100,0%

Se entiende que las 8 propuestas evaluadas representan el 100% del peso de la decisión, este 100% es la composición de los pesos ponderados de cada criterio definido.

El 100% se reparte en las distintas propuestas según sus calificaciones, el óptimo se establece siendo el resultado un 12,5% en cada una de las propuestas lo cual representaría que cada propuesta cumple con los requisitos y características del cargo.

Organigrama de Transportes Nacionales Aranda



REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Transportes Nacionales ARANDA S.A.S. NIT 900.052.123-5	**POLITICA PARA EL MANEJO DE EFECTIVO Y SUS DERIVADOS**	**CODIGO:**	**Pol-M-efectivo**
		VERSION:	**1.0**
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL Y SEGURIDAD	**FECHA:**	**16-Jul-2016**
		PAGINAS:	**1 de 1**

TRANSPORTES NACIONALES ARANDA SAS, ha definido y establecido una política de manejo de efectivo y sus derivados, con el fin de garantizar la adecuada funcionalidad de la organización y el correcto uso del dinero de la misma, para poder predecir, planear y ejecutar las diversas decisiones financieras, dando respaldo a los diferentes procedimientos en cuanto al manejo de efectivo y derivados. Por lo tanto se establecen los siguientes parametros para todo el personal de Transportes Nacionales Aranda SAS:

- Todo personal que tenga contacto y maneje de alguna manera dinero en efectivo y derivados deberá estar capacitado.
- El dinero en efectivo que sea recibido por cualquier empleado se debe entregar al departamento de tesorería en el mismo día.
- Las cantidades de dinero en efectivo al momento de ser entregadas al tesorero o a legalización deben llegar en su totalidad, en caso de descuadres generados por sobrecostos deben estar respaldados con su respectiva factura para ser evaluado.
- Todo dinero falso debe ser considerado como un faltante de Caja.
- Al recibir dinero en efectivo es obligatorio diligenciar los documentos necesarios que consten la legalidad de los mismos y que sirvan de soporte del ingreso.
- Toda salida de dinero en efectivo debe estar soportada con su respectiva factura a nombre de la empresa.
- Prohíbe sobre cualquier circunstancia la realización de vales sin autorización de las personas encargadas.
- Prohíbe tomar cualquier cantidad de dinero por lapso momentáneo, de cualquier fuente económica de la empresa.

Esta política es coherente con la legislación vigente y el reglamento interno de trabajo, por lo tanto, cualquier conducta que vaya en contra de su cumplimiento se considera falta grave. La violación de esta política representa un acto causal de terminación del contrato de trabajo o de prestación de servicios.

Esta política será sometida a revisiones para su mejora continua y divulgada a las parte interesadas.

_____

CUPERTINO ARANDA SUAREZ

Representante Legal

Fecha de actualización 01-Ene-2020

Transportes Nacionales ARANDA Ltda. NIT 900.052.123-5	**MANEJO DE EFECTIVO AUXILIARES DE BODEGA**	CODIGO	
		VERSIÓN	01
	SISTEMA DE GESTION DE CONTROL Y SEGURIDAD	FECHA	Enero 2020
		PAGINAS	212 de 239

OBJETO: Lograr un manejo eficaz del dinero en efectivo y sus equivalentes recaudados por los empleados, disminuyendo el riesgo inherente al manejo de los mismos y a su vez generar un mejor flujo de caja para la organización**.**

RESPONSABLE: Los responsables del buen funcionamiento de este procedimiento son el Tesorero de TNA y cada uno de los auxiliares.

DESCRIPCIÓN:

#	Actividad	Entrada	Salida
1	El auxiliar debe identificar en primera instancia las guías que lleva por cobrar en su ruta.	Guías	Guías verificadas
2	En el momento de recibir el dinero de las manos del cliente debe cerciorar que este dinero este en perfectas condiciones, evitar el ingreso de dinero falso.	Dinero en efectivo.	Dinero en buenas condiciones.
3	El auxiliar deberá firmar los documentos que le facilite el cliente como constancia de que recibió el dinero.	Documentos del cliente.	Documentos del cliente firmados.
4	Verificar y hacer firmar las diversas guías de TNA, por el cliente que le entrega el dinero, el registro debe ser claro y legible, (cuánto dinero recibió y quien lo entrego).	Documentos de TNA para la recolección de dinero.	Documentos de TNA firmadas por el cliente.
5	El auxiliar deberá salvaguardar el dinero en perfectas condiciones hasta su arribo en las bodegas de TNA.	Dinero en efectivo en buen estado.	Dinero en efectivo en buen estado.
6	El auxiliar está en la obligación de entregar el dinero el mismo día, en su totalidad sin ningún tipo de descuadre al tesorero de TNA.	Dinero en efectivo en buen estado.	Dinero en efectivo en buen estado.
7	En la circunstancia de que el tesorero no se encuentre en las instalaciones de TNA, el auxiliar deberá entregar el dinero con el coordinador de tráfico.	Dinero en efectivo en buen estado.	Sobre con el dinero recogido en el día.
8	En resguardo de su buen nombre el auxiliar debe exigir al momento de entregar el dinero que se firme una constancia de la cantidad de dinero que entrego.	Constancia de entrega de dinero.	Constancia de entrega de dinero firmada.

PROHIBICIONES:

No	Actividad
1	Está prohibido utilizar cualquier cantidad de dinero sin autorización de su jefe inmediato.
2	Se prohíbe durar con el dinero más de un día en su poder, el dinero se debe entregar el mismo día en que se recibe.
3	

SANCIONES:

No	Sanción
1	Las sanciones al incurrir en alguna de las prohibiciones, o no desarrollar debidamente el procedimiento se realizaran según lo indique el reglamento interno de trabajo de Transportes Nacionales Aranda.

Transportes Nacionales ARANDA Ltda. NIT 900.052.123-5	**MANEJO DE EFECTIVO CONDUCTORES**	CODIGO	
		VERSIÓN	01
	SISTEMA DE GESTION DE CONTROL Y SEGURIDAD	FECHA	Enero 20120
		PAGINAS	213 de 239

OBJETO: Lograr un manejo eficaz del dinero en efectivo recaudado por los empleados, disminuyendo el riesgo inherente al manejo del mismo, y a su vez generar un mejor flujo de caja para la organización**.**

RESPONSABLES: Los responsables del buen funcionamiento de este procedimiento son el jefe de tráfico de TNA y cada uno de los conductores.

DESCRIPCIÓN:

#	Actividad	Entrada	Salida

1	El conductor debe identificar en primera instancia las guías que lleva por cobrar en su viaje.	Guías	Guías verificadas
2	El conductor antes de entregar la mercancía debe solicitar el dinero del flete, en dado caso de omisión del pago por parte del cliente, NO se debe entregar la mercancía sin autorización de la sede principal.	Guías contra entrega.	Confirmación de pago de la guía contra entrega.
3	En el momento de recibir el dinero de las manos del cliente debe cerciorar que este dinero este en perfectas condiciones, evitar el ingreso de dinero falso.	Dinero en efectivo.	Dinero en buenas condiciones.
4	El conductor deberá firmar los documentos que le facilite el cliente como constancia de que recibió el dinero.	Documentos del cliente.	Documentos del cliente firmados.
5	Verificar y hacer firmar las diversas guías de TNA, por el cliente que le entrega el dinero, el registro debe ser claro y legible, (cuánto dinero recibió y quien lo entrego).	Documentos de TNA para la recolección de dinero.	Documentos de TNA firmadas por el cliente.
6	El conductor deberá salvaguardar el dinero en perfectas condiciones hasta su arribo en las bodegas de TNA de Bogotá.	Dinero en efectivo en buen estado.	Dinero en efectivo en buen estado.
7	El conductor está en la obligación de entregar el dinero el día que llega del viaje, en su totalidad sin ningún tipo de descuadre al jefe de Trafico de TNA.	Dinero en efectivo en buen estado.	Dinero en efectivo en buen estado.
8	En resguardo de su buen nombre el conductor debe exigir al momento de entregar el dinero que se firme una constancia de la cantidad de dinero que entrego.	Constancia de entrega de dinero.	Constancia de entrega de dinero firmada.
9	Todos los gastos del viaje AUTORIZADOS para cubrir con el dinero que recogió, deben estar con sus documentos de soporte (Factura).	Gasto	Soporte del gasto.

PROHIBICIONES:

No	Actividad
1	Está prohibido tomar cualquier cantidad de dinero sin permiso.
2	Se prohíbe durar con el dinero más de un día en su poder, el dinero se debe entregar el mismo día en que se recibe.
3	Se prohíbe utilizar el dinero para solventar costos del vehículo sin autorización previa.

SANCIONES:

No	Sanción
1	Las sanciones al incurrir en alguna de las prohibiciones, o no desarrollar debidamente el procedimiento se realizaran según lo indique el reglamento interno de trabajo de Transportes Nacionales Aranda.

Procedimiento en caso de hurto de vehículos

Transportes Nacionales ARANDA S.A.S. NIT 900.052.123-5	**PROCEDIMIENTO EN CASO DE HURTO DE VEHICULOS**	**VERSION 1**

1 OBJETIVOS

- Salvaguardar la vida e integridad del conductor
- Establecer, implementar y mantener un procedimiento que asegure de manera eficaz la conservación, trazabilidad del vehículo y la mercancía.
- recibir, documentar y responder a las comunicaciones pertinentes con los conductores y demás partes interesadas.

2. Alcance

Este documento está dirigido a todos los conductores, personal administrativo, personal operativo, de **TRANSPORTES NACIONALES ARANDA S.A.S**

3. Documentos aplicables o relacionados.

- Lista de Teléfonos de Responsables de seguimiento de posibles siniestros.
- Relación de números de autoridades por departamento, a los que se pueda comunicar en caso de hurto.
- Formato de responsabilidades del conductor (socialización)

4. Herramienta / Equipo a utilizar.

- Celular con plan de datos
- Manos libres
- Botón de Pánico

- Seguimiento GPS

5. Procedimiento.

En caso de sufrir un asalto o robo, deben tomarse las siguientes medidas de manera inmediata:

- Procure actuar con tranquilidad y prudencia ante situaciones de riesgo o de intimidación. Recuerda que lo primero que hay que poner a salvo es su seguridad, salud e integridad física. No intente actos heroicos, su seguridad es lo primer y lo más importante. Respire profundamente. No oponga resistencia, menos aún si los delincuentes portan armas. Trate de memorizar lo que escucha.

- En caso de asalto, lo recomendable es no resistirte con el fin de evitar un trato violento de los asaltantes. Entregue sus pertenencias de valor sin vacilar y trate todo para evitar que usted u otras personas sufran daños. Si los delincuentes escapan en un vehículo memorice y anote el número de placas, el modelo, el color y marca del mismo.

- Si lo toman como rehén, no se resista, ni trate de escapar. No toque ningún objeto que haya sido tocado por los asaltantes. En caso de disparos tírese al suelo y cúbrase la cabeza. Si el atacante tiene una pistola y no lo tiene sometido no intente la posibilidad de correr. Las probabilidades de dar en un blanco son en extremo riesgosas. Utilice su intuición y sus instintos de supervivencia para tomar esta decisión. Por ningún motivo persiga a los asaltantes.

- Reportar el incidente a la empresa. Es importante hacer el reporte de manera inmediata, ya que en cuestión de minutos, puede encontrarse a los responsables. Asimismo, trata de no perder la calma y realiza el proceso indicado o pedir orientación telefónica, debe saber el número fijo de la empresa o tener memorizado un numero de contacto que lo pueda orientar.

- Avise inmediatamente a la policía. Ni no tiene como comunicarse pida ayuda a las personas cercanas, dar la dirección exacta del lugar donde ocurrió esta situación y proporcione un teléfono para su localización.

- Levantar el denuncio con la mayor claridad en la narración de los hechos pues las autoridades competentes van a pedir toda la información sobre cómo y en qué circunstancias ocurrió el evento.

- Si fue asaltado y está en condiciones de hacer todo lo anterior, debe realizarse a la mayor brevedad posible, si no, acudir a un familiar. Si por algún motivo no sabe cómo proceder acercarse a una autoridad o persona que pueda orientar.

6. Medidas preventivas

- Reportar a la Empresa (Departamento de tráfico y transportes) la hora de inicio del viaje.
- Mantener la ruta establecida para el movimiento de la mercancía, y en caso de presentarse un evento que requiera un cambio de vía, reportar al jefe de seguridad y de tráfico de la empresa a fin de recibir aprobación del cambio.
- Velar por la seguridad del vehículo en los sitios de estacionamiento, verificar si es un sitio seguro.
- Notificar a la empresa si es requerido por alguna autoridad competente para hacer inspecciones del vehículo o requerimiento de documentos del viaje.
- No llevar otras cargas que no sean de la empresa sin previa autorización de la misma y cumplir con horarios y fechas de la mercancía.
- No transportar personas ajenas a la empresa. (familiares, amigos, y mucho menos desconocidos). En caso de llevar un compañero de trabajo, debe ser autorizado por Gerencia o Talento humano.
- Realizar reportes vía telefónica cada 4 horas y dar aviso y ubicación del sitio donde se encuentra en el recorrido de la ruta, al departamento de tráfico y transporte.
- Si el conductor es solicitado por la empresa y en ese momento no puede contestar, debe devolver llamada sin poner en riesgo su integridad física y la del vehículo.
- El conductor debe usar dispositivos para hablar por celular de una manera segura. (manos libres)
- Tomar su descanso o realizar pausas activas en lugares conocidos y compartidos por sus compañeros.
- El departamento de Tráfico y transporte debe realizar seguimiento del vehículo por el GPS continuamente.
- Tráfico y transporte debe hacer llamadas al conductor cada hora a partir de las 6:00 pm. Si es imposible la comunicación se debe crear un aviso de alerta.
- Se debe recordar al conductor la ubicación y el modo de uso del botón de pánico antes de iniciar el viaje.
- La empresa debe tener un grupo de ayuda mutua el cual debe cubrir el control en su totalidad la trazabilidad del vehículo y conductor hasta llegar a su destino.
- En caso de emergencia el conductor debe tener un santo y seña, al momento de recibir la llamada, mencionarla para que el emitente pueda comprender que se trata de un evento inesperado.

EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A TRANSPORTES MACIONALES ARANDA S.A.S		
JOHN ARANDA	TRAFICO Y SEGURIDAD	313 4322931
KEVINN MORENO	TRAFICO Y SEGURIDAD	313 2383243
FIJO EMPRESA	RECEPCION LOGISTICA	031 2309344
CUPERTINO ARANDA	GERENCIA	313 4322603

	POLICIA NACIONAL	123
	GAULA ANTISECUESTROS	165
		333-5000
	DIJÍN: DIRECCIÓN DE POLICÍA JUDICIAL	157
	TRÁNSITO Y ACCIDENTES	123 o 127
	POLICÍA DE CARRETERAS	267 66 37
		247 29 93
POLICIA	POLICIA DE CARRETERAS DEL TOLIMA	311 4887183
	CONCESION CHINAUTA	# 767
	CONCESION PEAJE CHICORAL	3138863287
	CONCESION PEAJE FLANDES	3153340727 3174340907
	CONCESION GIRARDOT NEIVA	315 3340727 317 4340907
	BOGOTÁ - VILLAVICENCIO	3105851322
	VILLETA	3102613190 3002149460
	PEAJE COPA CABANA	0343860085
	PUERTO TRIUNFO	0343860085

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Planillas de viaje Check list

Transportes Nacionales ARANDA S.A.S. NIT 900.052.123-5		PLANILLA ENVIO DE MERCANCIAS				CODIGO	
		SISTEMA DE GESTION DE CONTROL Y SEGURIDAD				VERSION	
		PRENSA		TIPO DE MERCANCIA EN KILOGRAMOS			FECHA: 15 DE TAL ------
CIUDAD	NEIVA	1					
REMISION	REMITENTE	DESTINATARIO	CANTIDAD	Q	P	A	DESCRIPCION
	APOLO	CONSTRUCTORA ZAFIRO	1		30		ESTIBA FLORENCIA
	APOLO	CONTRUIMOS DEL HUILA	1		70		CAJA
	CARLOS CALDERON	RUBEN CHARRY	4		120		1ESTUFA 1PAQUETE 2GALONES
	CONSERVAS CASINO	DORIS ZAPATA	40			680	CAJAS #4
	CONSTELACION DE ASEO	LA EMBAJADA OPITA	5	100			CAJAS
	GLORIA JIMENEZ	CAROLINA SUA	5			100	CAJAS
	INDUASEO	DIANA CRUZ	33		340		29MINIS 2MEDIANAS 2GRANDES
	MARIA JOSE SAS	INVERSIONES PILOPAN	10			100	CAJAS
	MARIA JOSE SAS	ROMEL PANTOJA	10			200	CAJAS
	MASTER PIGMENTOS SAS	PARMENIO CUBILLOS	3		80		BULTOS
	PLARESA	REINEL GASCA	16		130		PAQUETES
	PLASTICOS BOHORQUEZ	WILLIAM PERDOMO	10		420		ROLLOS
	PLASTICOS BOHORQUEZ	WILSON PRIETO	15		500		ROLLOS
	PLASTICOS DE OCCIDENTE	PARMENIO CUBILLOS	3		110		ROLLOS
	PROCUTOS EL PUMA	LA EMBAJADA OPITA	58			870	30PAQUETES 28CAJAS
	PRODUCTOS JACOBSEN	CAROLINA SUA	3			60	CAJAS
	PROUCTOS ARBOLITO	GUSTAVO ANDRADE	10			280	8CAJAS 2BULTOS OFICINA
	PROUCTOS ARBOLITO	JOSE JAIRO QUINTANA	11			150	CAJAS
	PROUCTOS ARBOLITO	NURY ESPINOSA	7			120	CAJAS
VEHICULO	CONDUCTOR	TOTALES		100	1800	2560	4461
		OBSERVACIONES					
ENCARGADO DEL CARGUE			INICIO CARGUE		FINAL CARGUE		ERRORES EN PLANILLA:

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Inventario de activos fijos de un puesto de trabajo

INVENTARIO POR PUESTO DE TRABAJO

Puesto de trabajo **Recepcion**

Fecha 5/08/2019 Encargado **Paula Rodriguez**

Nombre Elemento o Máquina	Marca/Modelo	Estado			Observaciones	Valor actual
		B	R	M		
Computador todo en uno	Lenovo	X			Funcionalidad lenta	$ 700.000
Torre computador (CPU)	LG		X		Funcionalidad lenta	$ 200.000
Monitor de computador	AOC		X		Golpe en la pantalla	$ 200.000
Impresora de facturas	Ricoh	X			Se atoran las impresiones	$ 200.000
Impresora de planillas	Hp		X		Falla al imprimir, falta bandeja	$ 200.000
Estanteria		X				$ 100.000
Escritorio en L			X		Presenta agujeros esteticamente mal	$ 100.000
Silla 1		X				$ 70.000
Silla 2		X				$ 70.000
Celular	Huawei	X				$ 400.000
2 Telefonos	Yealink	X				
Mueble de archivo		X				$ 150.000
Accesorios computador		X			2 Teclados 2 ratones	$ 60.000
Caneca para la basura		X				$ 10.000
					TOTAL	$ 2.460.000

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME

(TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Resultados de la operación diaria de la sede Medellin

Panorama Estandarizado					
RESUMEN DEL MOVIMIENTO DIARIO DE DINERO					
tipo	Cant. Inicial	ingresos BOGO	ingresos MEDELLIN	egresos	Saldo Diario
Efectivo	-$ 1.060.173,74	$ 500.000,00	$ 200.000,00		-$1.030.260,61
Remision	$ 200.000,00	N/A	$ -	$ 670.086,87	$ 200.000,00
TOTAL	-$ 860.173,74	$ 500.000,00	$ 200.000,00		-$ 830.260,61

Factura	$ 100.000,00				
Total efectivo	$ 700.000,00	Total remision	$ 200.000,00	Total ingreso	$ 700.000,00

Porcentaje de ingreso de medellin	utilidad general
0,285714286	$ 700.000,00
Porcentaje de ingreso de Bogota	utilidad medellin
71,43%	-$ 470.086,87

Remision - factura	$ 100.000,00

Panorama Real					
RESUMEN DEL MOVIMIENTO DIARIO DE DINERO					
tipo	Cant. Inicial	ingresos BOGO	ingresos MEDELLIN	egresos	Saldo Diario
Efectivo	$ 80.000,00	$ 500.000,00	$ 200.000,00		$ 680.000,00
Remision	$ 200.000,00	N/A	$ -	$ 100.000,00	$ 200.000,00
TOTAL	$ 280.000,00	$ 500.000,00	$ 200.000,00		$ 880.000,00

Factura	$ 100.000,00				
Total efectivo	$ 700.000,00	Total remision	$ 200.000,00	Total ingreso	$ 700.000,00

Porcentaje de ingreso de medellin	utilidad general
28,57%	$ 700.000,00
Porcentaje de ingreso de Bogota	utilidad medellin
71,43%	$ 100.000,00

Remision - factura	$ 100.000,00

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Cargo	Talento humano
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Selección de personal	Inexistente
Inducción y capacitación de personal	Se maneja porcentualmente la cantidad de empleados capacitados en relación con la cantidad de capacitaciones programadas
Generar las diferentes afiliaciones correspondientes a los empleados	Inexistente
Liquidación de la nomina	Inexistente
Control de faltas y cumplimiento del RIT	Inexistente
Mantener al día la documentación de todo el personal, información verídica y vigente	Inexistente
Control sobre inasistencias, incapacidades y permisos	Se realiza porcentualmente con la cantidad de días hábiles para laborar en contraste con las diversas inasistencias

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Observaciones pertinentes para el cambio
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. La persona en cargada de este cargo no es profesional en el área, siempre se ha manejado de manera empírica lo cual permite que ciertos procesos no se lleven correctamente en cuanto a lo estipulado por la ley, varios aspectos importantes han sido descuidados, se comparte funciones con la persona encargada de seguridad y salud en el trabajo, el problema radica en que no se estipula quien y como va a realizar estas funciones.

Cargo	SGSST
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Alimentación del sistema general de seguridad y salud en el trabajo	Cumplimiento del plan de trabajo
Planeación y ejecución de capacitaciones	no cualitativo
Control, análisis y evaluación del riesgo	Matriz de riesgo

Análisis de la información registrada en el plan de seguridad y salud en el trabajo	La información pasa por ciertos procedimientos estadísticos, pero no tienen en cuenta los resultados
Gestión, reporte y documentación de accidentes laborales.	Inexistente
Observaciones pertinentes para el cambio	
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. Se encuentra que en este cargo se presentó rotación de personal continuamente, esto genero un desorden en cuanto archivos, documentos y las diversas maneras de llevar la ejecución de los procesos, otro inconveniente es que la empresa cuenta con un profesional certificado que contribuye con la firma de documentos pero la persona que está inmersa en las actividades es distinta, esto puede generar complicaciones a futuro y que ciertas actividades no se ejecuten de manera óptima Los cargos de talento humano y seguridad y salud en el trabajo han compartido ciertas funciones aunque estas nunca se han definido, lo cual ha generado confusión y malestar a la hora de desarrollar ciertas funciones.	

Cargo	Legalización
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Regulación sobre los tiempos de entrega de viajes por parte de los conductores	Inexistente
Supervisión de las remesas que se encuentran en las oficinas fuera de Bogotá	Inexistente
Control sobre los cumplidos de cada viaje y de la operación	Inexistente
Control y monitoreo del dinero en efectivo que recaudan los conductores.	Inexistente
Supervisión de las guías devolución y su respectivo recaudo	Inexistente
Supervisión de las cajas menores de cada una de las oficinas externas a Bogotá	Inexistente
Observaciones pertinentes para el cambio	
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el	

funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. Escasea el flujo de información real para un mejor control de documentos (Saber que documentos deben llegar y cuando), se maneja un sistema que es fácil de manipular por personas externas de este cargo generando posibles modificaciones que pueden entorpecer el flujo de dinero en efectivo.

Cargo	Cartera
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Realizar facturas mayores a los clientes con forma de pago crédito	Inexistente
Control sobre las guías crédito	Inexistente
Generar un control sobre la relación de cartera	Inexistente
Planeación estratégica de cobros	Inexistente
Observaciones pertinentes para el cambio	
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el	

funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. En general los cargos que tienen relaciones directas con el área contable presentan una falencia en cuanto al flujo de información generado por el software contable. Llegan documentos que no deberían tratarse en este cargo, lo cual genera pérdida de tiempo para la persona encargada, se evidencia que este cargo no se ha establecido con unos buenos parámetros, es decir que se establecían y aun se maneja de forma empírica no se ha manejado profesionalmente.

Cargo	Contador
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Gestionar liquidación y pago de impuestos	Inexistente
Análisis de gastos operacionales vs utilidad operacional	Inexistente
Presentar informes reales de la situación financiera de la empresa	Inexistente
Observaciones pertinentes para el cambio	

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. Las cantidades de documentos que maneja la empresa son demasiado altas para que las procese una sola persona, esto genera atraso en la contabilidad de la empresa lo cual perjudica directamente la toma de decisiones, esta falta de tiempo limita la elaboración de informes veraces por parte del contador. El mal uso de ciertos documentos por parte de otros empleados retrasa aún más la operación debido a que el contador tiene que tomar tiempo para informarse la procedencia de dichos documentos.

Cargo	Tesorero
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Control y supervisión del dinero en efectivo	Inexistente
Gestión de la liquidez inmediata de la empresa	Inexistente
Generar y ejecutar protocolos de pagos	Inexistente

Realizar presupuestos generales	Inexistente
Control en los gastos tanto operacionales y los no operacionales	Inexistente
Control y reporte diario de la caja y su respectivo flujo	Inexistente
Generar informes con los datos de vital importancia para la toma de decisiones	Inexistente
Analizar las variaciones tanto como en gastos y en ingresos	Inexistente
Observaciones pertinentes para el cambio	
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. Este cargo presente gran descuido, la información no se consolida ni se analiza, se realizan pagos y se recauda dinero sin ser revisado, no se le da la importancia a las diferentes transacciones, no se maneja una política ni de prioridades ni de control.	

No manejan ni presupuestos ni planean los gastos, todo se va haciendo sobre la marcha de la operación, el empleado encargado es reacio a las críticas y a los cambios

Cargo	Jefe de trafico
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Gestión de disponibilidad para vehículos y conductores terceros	Se calcula el porcentaje de la fuerza laboral compuesta por terceros contra la fuerza laboral completa
Actualización y control de hojas de vida de conductores	Inexistente
Control sobre la documentación de los vehículos	Inexistente
Monitorear la flota de vehículos en operación	Inexistente
Gestión de la disponibilidad de la flota para la operación	Inexistente
Consolidar la mercancía y así mismo definir la flota para la operación de viaje	Inexistente

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Observaciones pertinentes para el cambio
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. La persona encargada no conoce a plenitud sus funciones y no maneja protocolos ni un orden lógico de operación, este cargo requiere ciertos conocimientos en cuanto al uso de tecnologías y el empleado no los posee, no se diseña un plan de acción ni operación en cada situación que pueda presentar ante el empleado, a la presencia de una inconsistencia es notable la falta de conocimientos para la toma de decisiones, no realiza ningún tipo de planeación y todo se ejecuta casi de manera correctiva.

Cargo	Auxiliar de trafico
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Control sobre la operación con los clientes en destino	Inexistente
Selección de las herramientas y personal para desarrollar la operación	Inexistente

Ruteo de diferentes vehículos para realizar la recolección de mercancía	Inexistente
Alimentación del plan estratégico de seguridad vial	Inexistente
Gestión de las prioridades, servicios atrasados	Inexistente
Observaciones pertinentes para el cambio	
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. El principal inconveniente con este cargo se centra en que la persona encargada realiza en gran parte de su jornada laboral funciones que no le corresponden, lo cual se usa como justificación para no realizar sus propias funciones y no se realiza nada al respecto. No se realiza ningún tipo de planeación ni se especifican procedimientos para operar y tomar decisiones, las cuales se manejan siempre de forma correctiva.	

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Cargo	Jefe de bodega
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Mantener ordenada la bodega	Inexistente
Revisar y certificar la mercancía (Completa, marcada y en buen estado)	Inexistente
Dirigir los procesos de cargue y descargue de vehículos	Inexistente
Confirmar la mercancía cargada y lista para despachar según el checklist	Inexistente
Manipulación de las herramientas dispuestas para la movilización de mercancías (Montacargas)	Inexistente
Hacer control de los elementos de trabajo de todos los auxiliares	Inexistente
Control sobre las averías y troques presentados	Inexistente
Observaciones pertinentes para el cambio	
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el	

funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. Uno de los inconvenientes presentados en este cargo es la falta de autoridad que se le ha otorgado a esta persona, esto genera que los empleados que están a cargo de esta persona no acaten sus decisiones, no se les presta atención a las sugerencias presentadas por la persona encargada, no se realiza una delimitación del alcance que pueden tener las decisiones de este empleado.

Cargo	Auxiliar de bodega
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Recolección de la mercancía en instalaciones del cliente	Inexistente
Retorno de la información de la mercancía recolectada para diligenciar el checklist	Inexistente
Cargues y descargues de vehículos	Inexistente
Revisar y certificar la mercancía (Completa, marcada y en buen estado)	Inexistente

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Observaciones pertinentes para el cambio
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. Uno de los inconvenientes presentados con este cargo es la constante reincidencias de faltas en cuanto al reglamento interno de trabajo, los auxiliares suelen abusar del uso del celular lo que genera desconcentración a la hora de realizar sus funciones, no suelen cumplir sus horarios establecidos, no se ejerce ningún control sobre estas faltas.

Cargo	Conductor
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Entrega de viajes con tiempo oportuno en el área de legalización	Inexistente
Control en gastos operacionales	Inexistente
Recaudo de dinero de las guías contra entrega	Inexistente
Manejo adecuado del dinero en efectivo recaudado en los viajes	Inexistente

Certificar cada gasto con su respectivo recibo	Inexistente
Cuidado optimo del vehículo del que se encuentre encargado	Inexistente
Informar novedades de fallo en los vehículos	Inexistente
Observaciones pertinentes para el cambio	
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. Con este personal se evidencia una fuerte tendencia en el desorden de entrega de documentos y dinero, por otra parte, no se manejan políticas de horarios claras, lo cual genera que en ocasiones la operación se detenga dado que los conductores no han llegado. Se debe mejorar el control en cuanto a la comunicación, en diversos momentos es casi imposible contactar a este personal, lo cual perjudica la operación y activa los sistemas de alarma en cuanto a hurto.	

Cargo	Jefe de mantenimiento
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Mantenimiento preventivo de la flota vehicular	Inexistente
Mantenimiento correctivo de la flota vehicular	Inexistente
Cotizaciones de repuestos y mano de obra	Inexistente
Informar cuando un vehículo va a ser detenido por mantenimiento	Inexistente
Actualizar los inventarios en cuanto a llantas y repuestos	Inexistente
Observaciones pertinentes para el cambio	
Partiendo de los diversos análisis realizados sobre este cargo se evidencian las siguientes deficiencias que deben ser tratadas para el funcionamiento de los cambios que se desean efectuar en los diferentes procesos de esta área. Es preocupante el descuido que se tiene en cuanto a este cargo, la principal herramienta de trabajo para poder llevar a cabo la operación diaria son los vehículos, siendo este uno de los activos más importantes	

de la empresa, por ende, se deberían cuidar y brindarles la importancia que merecen, en la actualidad los mantenimientos que se realizan son la gran mayoría correctivos, la empresa tiene cuentas muy elevadas en cuanto a reparaciones y repuestos. Por otro lado, no se generan evaluaciones de proveedores, no se busca ni mejor precio o mejor calidad, todo se maneja sin algún control o planeación previa.

Cargo	Global (Gerente)
Procesos que generan valor	Indicador de rendimiento
Control y análisis de resultados operacionales y administrativos	Inexistente
Planeación estratégica	Inexistente
Ejecución de la planeación estratégica	Inexistente
Definir e inculcar la cultura organizacional	Inexistente
Definir objetivos como organización	Inexistente
Observaciones pertinentes para el cambio	

REINGENIERIA, REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA EN PYME (TRANSPORTES NACIONALES ARANDA)

Este análisis se realizó de una manera más global, observando toda la operación diaria de la empresa, se evidencia una cultura organizacional nada funcional, esto repercute desde el área administrativa y la operacional, lo cual dificulta el avance de la organización y al contrario influye negativamente en el desarrollo de la misma.

Un problema es que se trabaja al día, no se genera planeación y esto ocurre porque no se han definido objetivos ni metas claras, no se revisan los resultados obtenidos después de la operación, no se sabe si mejoraron o por lo contrario empeoraron.

La operación es demasiado robusta para la utilidad que está generando, la liquidez de la empresa es preocupante.