

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Implementación y mejora de procesos en una empresa de transporte de personas. Caso: Trans TG, año 2014”

Sustentante:

Nombre:

Velia Sandoval

Matrícula

2012-1479

Asesor (a):

EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, D. N.

Abril 2014

RESUMEN

El objetivo del presente monográfico es de exponer la importancia que tienen la gestión, administración y estandarización de los procesos dentro de las organizaciones para ser exitosas. Los procesos se convierten en el eje sobre el cual los recursos humanos realizarán sus labores y estos a su vez mejoran sus desempeños. Esta investigación fue realizada en el Departamento de Operaciones de Trans TG, una empresa dedicada al transporte de personal. El contexto de esta investigación, no es más que una compilación de los libros de Operaciones consultados, referentes a los diferentes tipos de procesos, gestión para la toma de decisiones y análisis de cómo los directivos, supervisores y choferes realizan sus quehaceres día a día.

INDICE

DEDICATORIAS.....	<i>ii</i>
AGRADECIMIENTO.....	<i>iii</i>
INTRODUCCION.....	<i>iv</i>

CAPITULO I: LAS OPERACIONES COMO ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES 1

1.1 Definiciones de Administración de Operaciones.....	1
1.2 Definiciones de procesos.....	1
1.3 ¿Cómo funcionan los procesos?.....	2
1.3.1 ¿Qué es la gestión de procesos?.....	3
1.4 Tipos de procesos.....	4
1.4.1 Procesos centrales.....	5
1.4.2 Procesos de apoyo.....	6
1.4.3 Procesos estratégicos.....	6
1.4.4 Definición Mapa de procesos.....	6
1.5 Agregar valor con los procesos.....	7
1.6 Beneficios de la gestión de procesos.....	7
1.7 Administración de procesos.....	8
1.8 Análisis y evaluación de los procesos.....	8
1.8.1 Etapas de la Reingeniería de los procesos.....	10
1.8.1.1 Conocimiento.....	10
1.8.1.2 La entrevista.....	11
1.8.1.3 La Observación.....	12
1.8.1.4 Interpretación.....	12
1.8.1.5 Análisis.....	13
1.9 Evaluación de los procesos.....	14
1.9.1 Primera evaluación.....	14
1.9.2 Segunda evaluación.....	15
1.9.3 Tercera evaluación.....	16
1.9.4 Cuarta evaluación.....	16
1.9.5 Quinta evaluación.....	17
1.9.5.1 Diseño.....	18
1.9.5.2 Eliminar.....	19
1.9.5.3 Integrar.....	19
1.9.5.4 Automatizar.....	20
1.10 Teoría de decisiones.....	21
1.11 Estrategia de operaciones en la organización.....	22
1.11.1 Estrategia corporativas.....	23
1.11.2 Estrategia globales.....	24
1.11.3 Estrategia de mercado.....	24

CAPITULO II: TRANS TG, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS 26

2.1 Descripción Trans TG.....	26
2.1.1 Objetivo general.....	26
2.1.2 Objetivos de gestión.....	26
2.2 Servicios.....	27
2.3 Compromiso con el cliente.....	27
2.4 Personal y flotillas de vehículos.....	27
2.5 Estructura organizacional.....	29
2.5.1 Descripción de puestos de los ejecutivos del departamento de operaciones	31
2.3 Procesos actuales.....	44

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES..... 46

3.1 Factores que inciden en la entrega no a tiempo de las cotizaciones y propuestas.....	46
3.2 Análisis y evaluación de los procesos actuales.....	47
3.3 Disminución de tiempo entrega de cotizaciones y propuestas.....	49
3.4 Plantilla de proceso propuesta para elaboración de cotización y Propuestas.....	53
3.5 Conduce propuesto para devolución vehículos en alquiler.....	54
3.6 Plantilla propuesto reporte de combustible.....	55
3.7 Plantilla control de vehículos y servicios.....	56

CONCLUSIONES

BIOGRAFÍA

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.....	50
TABLA 2.....	51
TABLA 3.....	52

DEDICATORIAS

A Dios

Porque me dio fuerzas para llegar hasta el final...
Gracias por escuchar mis oraciones y amarme incondicionalmente.

A mis padres

Por ser comprensivos, darme ánimos para seguir y ser mis soportes. Este
escalón más también es de ustedes.

Josefina Alt. De León y Rafael Sandoval

A mi hermano

Por apoyarme y estar ahí en los momentos que sentía que ya no tenía
fuerzas.

Fael, Gracias Manito!

A mis hermanas

Por siempre estar ahí cuando las necesito y en los momentos felices. Las
quiero chicas!

**Andy Gutiérrez, Jenny Estévez y
Johanny Abreu**

A mi novio Héctor De Oleo

Por tu paciencia, comprensión, y por ser parte importante en mi vida.

A mis sobrinas

Sahira, Nahomi y Amaya espero que pueda ser para ustedes un ejemplo a
seguir.

A mis compañeros de la Maestría

Por su apoyo y ayuda incondicional.

**Cristian Peralta, Henry Peña, Nancy Núñez, y
Anny y Welington Pierre**

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la vida y amarme como soy.

A mi asesora de monográfico, Edda Freitas, ha jugado un papel determinante en la elaboración de este trabajo.

INTRODUCCION

Las grandes empresas hace mucho tiempo que vienen vigilando sus procesos, como forma de eficientizar sus operaciones, hacer más con menos. Para pequeñas empresas o empresas en crecimiento, esto es más fácil de vigilar y en cierta medida también ayudan a la actividad empresarial y a la disminución de los costes de transacción y funcionamiento sin tener un CRM costoso.

Los procesos son en el eje sobre el cual los gestores de servicio y directivos realizarán sus quehaceres, estos permiten hacer uso efectivo de las habilidades y aptitudes de los colaboradores y le brindan certezas en el desarrollo de sus funciones.

Un punto clave es que si deseamos que las empresas crezcan y permanezcan en el tiempo, y de forma controlada, se debe conocer bien los procesos que realizan, puestos que los mismos ayudan a resolver problemas graves, ya que se conoce las preguntas básicas del qué hacemos, cómo lo hacemos y cuánto tardamos en hacerlo de forma muy realista.

Esta investigación permite analizar la realidad que viven muchas empresas de la República Dominicana desde hace muchos años. Estas en su momento se destacaron y progresaron con métodos utilizados en épocas pasadas, pero se han quedado con los mismos métodos a pesar de que la administración y sus procesos han ido evolucionando.

El eje central de esta investigación es concientizar tanto a esta organización como a muchas otras, la importancia de los procesos centrales, así como los de apoyo puesto que los mismos ayudan a ser a las empresas más competitivas y orientadas a dar una respuesta rápida y oportuna de cara a los clientes.

El contenido de este trabajo de investigación comprende en su Capítulo I: Las Operaciones como Estrategia para la toma de Decisiones, en este encontraremos definición de administración de operaciones, procesos, como funcionan y gestión de los procesos.

En el Capítulo II Estructura Organizacional y Procesos; en el Capítulo III: Análisis de los Procesos actuales y mejora, en el que se plantea y a la vez se sugiere una parametrización y reingeniería de los procesos de Trans TG.

CAPITULO I: LAS OPERACIONES COMO ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.1 Definiciones de Administración de Operaciones

Administración de operaciones se entiende como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y los servicios primarios de una empresa. (Chose, Jacobs, Aquilino, *Administración de operaciones, producción y cadena de suministro*, pag. 8).

Administración de operaciones se refiere al diseño y control sistemático de los **procesos** que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, *Administración de operaciones*, pag. 4).

1.2 Definiciones de procesos

Procesos es cualquier actividad o grupo de actividades en la que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, *Administración de operaciones*, pag. 4).

Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos. (Pérez Fernández de Velazco, José Antonio, *Gestión por procesos*, pag. 22)

Se denomina proceso a la consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico. Todos estos pasos o instancias que componen un proceso deben ser organizados, coordinados y realizados de manera sistemática, de a uno por vez (secuencia alternativa) o pueden incluso superponerse las instancias (secuencia simultánea). (Recuperado el 19 de marzo de 2014, <http://definicion.mx/proceso/>)

1.3 ¿Cómo funcionan los procesos?

La mayoría de los servicios o productos se obtiene por medio de una serie de actividades empresariales interrelacionadas. La visión de los procesos de una empresa es útil para entender cómo se obtienen los servicios o productos y por qué es importante la coordinación entre funciones. Los procesos deben agregar valor para los clientes. El trabajo acumulado de los procesos de una empresa es una cadena de valor que es la serie interrelacionada de procesos que produce un servicio o bien que satisface a los clientes.

Una organización es solo tan eficaz como son sus procesos, los insumos podrían ser los recursos de las fuentes externas, o bien pueden ser muy específicos de las tareas del proceso, recibidos de otros procesos. Esto quiere decir que entre los procesos primarios y los de apoyo, el producto de un proceso es el insumo de otro. De ahí se deduce que las fallas de ejecución en un proceso pueden influir de manera considerable en los otros procesos. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, *Administración de operaciones*, pag. 6 y 8).

Un proceso dentro de otro proceso se conoce como proceso anidado. Puede resultar separar una parte de un proceso de otra, tal vez una persona o un departamento no puedan hacer todas las partes del proceso, o quizá diferentes partes del proceso requieran diversas habilidades.

Algunas partes de los procesos pueden haberse diseñado para un trabajo rutinario en tanto que otras partes tal vez requieran un trabajo personalizado. El concepto de proceso anidado refuerza la necesidad de comprender la interrelación de las actividades dentro de una empresa y el carácter de los insumos y productos de cada proceso. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, *Administración de operaciones*, pag. 7).

1.3.1 ¿Qué es la gestión de procesos?

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

El objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente. En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las siguientes prácticas:

- Consideran en primer lugar al cliente.
- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de los clientes, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.

- Dejar de hacer las cosas mal: reprocesos, reclamos, stocks, papeles, transacciones en reposo.
- Hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.
- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometido con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión. (Pérez Fernández de Velazco, José Antonio, *Gestión por procesos*, pag. 22)

1.4 Tipos de procesos

Existe un vínculo entre procesos y desempeño, que incluyen los procesos internos de una empresa, así como sus clientes y proveedores externos. Una necesidad restirada por un cliente interno o externo inicia una cadena de valor. Estas necesidades pueden ser órdenes de trabajo propiamente dichas o pronósticos de necesidades futuras.

Muchas de estas necesidades pueden estar presentes en cualquier proceso. El concepto de cadena de valor también centra la atención en los tipos de procesos de la cadena de valor. Por ejemplo, un proceso central es una cadena de actividades que entrega valor a los clientes externos.

Los administradores de estos procesos y sus empleados interaccionan con los clientes externos y entablan relaciones con ellos, desarrollan nuevos productos y servicios, interaccionan con proveedores externos y producen el servicio o producto para el cliente externo. Los procesos de apoyo

proporcionan recursos vitales e insumos a los procesos centrales y es esencial para la administración de la empresa. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, *Administración de operaciones*, pag. 9).

1.4.1 Procesos centrales

Los procesos centrales es una cadena de actividades que entrega valor a los clientes externos. Existen 4 procesos centrales:

- *Proceso de relación con los clientes:* Proceso que identifica, atrae y entabla relaciones con los clientes externos, y facilita la colocación de pedido de los clientes; en ocasiones llamado administración de relaciones con los clientes.
- *Proceso de desarrollo de nuevos servicios y productos:* Es el proceso en el que se diseñan y desarrollan nuevos servicios o productos de acuerdo con las especificaciones de clientes externos o a partir de información recibida del mercado en general mediante el proceso de relaciones con los clientes.
- *Proceso de surtido de pedidos:* Proceso que incluye las actividades requeridas para producir y entregar el servicio o producto al cliente externo.
- *Proceso de relaciones con los proveedores:* Es el proceso en el que se selecciona a los proveedores de los servicios, materiales e información y se facilita el flujo oportuno y eficiente de estos artículos hacia la empresa. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, *Administración de operaciones*, pag. 9).

1.4.2 Procesos de apoyo

Las empresas también tienen muchos procesos de apoyo, que permiten que los procesos centrales funcionen. Son los procesos que proporcionan recursos vitales e insumos a los procesos centrales y por lo tanto, es esencial para la administración de la empresa. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, *Administración de operaciones*, pag. 10).

1.4.3 Procesos Estratégicos

Procesos que están relacionados con la dirección, Se refieren a la política, estrategia, planes de mejora, etc., que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo. (Recuperado el 09 de abril de 2014, http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa_procesos.pdf)

1.4.4 Mapa de Procesos

Es una representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de una organización, para lo cual debemos identificar los procesos que intervienen.

Para obtener una visión de conjunto del sistema de gestión de la organización, resulta de gran utilidad realizar agrupaciones de varios procesos (macroprocesos) en función del tipo de actividad y de su importancia. (Recuperado el 04 de abril de 2014, http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa_procesos.pdf)

1.5 Agregar valor con los procesos

La forma en que se administran los procesos desempeña una función clave en el mejoramiento de la productividad. Si los procesos pueden generar más producto.

Los procesos representan el hacer de la organización. Comercializar, por ejemplo, incluye: proyectar las ventas, comprar, vender, distribuir, cobrar y hacer servicio posventa. Se trata de una cadena donde el proceso es realizado por muchas personas en diferentes áreas funcionales.

Una actividad es el hacer de una persona en un momento del tiempo, tal como elaborar una orden de compra o cobrar en una caja. Una interacción es lo que sucede entre las actividades, tal como un documento que se envía por mano entre ellas. (Pérez Fernández de Velazco, José Antonio, *Gestión por procesos*, pag. 27)

1.6 Beneficios de la gestión de procesos

Con la gestión de procesos podemos obtener amplios beneficios como son:

- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también se toma consciencia de las fortalezas y debilidades.
- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
- Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso.
- Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y la eficacia.

- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores.
- Fortalecer la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea.
- Facilitar el emprendimiento porque todo nuevo negocio debe sustentarse en procesos del negocio que deben estar bien definidos. Podemos afirmar que el diseño del nuevo proceso es lo que sustentará operacionalmente el emprendimiento.
- Realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo. (Pérez Fernández de Velazco, José Antonio, *Gestión por procesos*, pag. 10).

1.7 Administración de procesos

Esta parte se centra en analizar los procesos y cómo pueden mejorarse para alcanzar las metas de la estrategia de operaciones. Este consta de un método sistemático de seis pasos para el análisis de procesos:

- Identificar la oportunidad
- Definir el alcance
- Documentar el proceso

- Evaluar el rendimiento
- Rediseñar el proceso
- Implementar los cambios

Determinar la mejor capacidad del proceso con la administración eficaz de las restricciones, diseñar la distribución apropiada de las actividades del proceso y “racionalizar” los procesos mediante la eliminación de las actividades que no Agregan valor y el mejoramiento de aquellas que si lo hacen también son decisiones fundamentales en el rediseño de los procesos. Las actividades que intervienen en la administración de los procesos son esenciales para ofrecer ventajas considerables en la empresa. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, *Administración de operaciones*, pag. 18).

1.8 Análisis y evaluación de los procesos

Los objetivos específicos de la evaluación y diagnóstico de procesos representan básicamente los fundamentos de la reingeniería, por lo que tenerlos en mente ayudará a encontrar la verdadera utilidad y relevancia de dicha filosofía y por medio de ella lograr determinar si los procesos y/o sus actividades:

- Son necesarias o son exigencias internas de la institución.
- Agregan valor al negocio o al cliente.
- Pueden realizarse de otra manera
- Están distribuidas adecuadamente dentro de la empresa.
- Ayudan al logro y consecución de los objetivos de la empresa.

La evaluación y diagnóstico de procesos, permite hacer una revisión de las actividades que actualmente se realizan, agrupándolas de la siguiente manera:

- **Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando:** Estas son aquellas actividades imprescindibles para el desarrollo de los procesos de la empresa, difícilmente se pueden obviar ya que de su ejecución depende el logro de los objetivos de cada uno de ellos. Es aquí en donde la labor del analista juega un papel muy importante, pues aunque las actividades no se pueden eliminar, si pueden llegar a facilitarse o mejorarse.
- **Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando:** Son todas aquellas actividades de las cuales se puede prescindir sin alterar el objetivo del proceso. Normalmente este grupo de actividades está conformado por exigencias internas de la empresa e inadecuada distribución de funciones dentro de la organización además de requisitos y controles innecesarios.
- **Actividades que actualmente no se realizan y se deben realizar:** Son todas aquellas actividades a las que no se les ha dado importancia, pero que su realización ayudaría a mejorar la calidad de los procesos y por ende de los productos y/o servicios que se le ofrecen a los clientes. La filosofía que fundamenta a la Reingeniería indica que para la elaboración de los procesos se debe partir de cero, sin embargo no existe metodología alguna que indique a ciencia cierta cómo realizarla, simplemente existen interpretaciones particulares sobre esa filosofía y elaboración de propuestas adecuadas a dichos criterios. Cualquier metodología puede llegar a tener el éxito deseado, si se fundamenta claramente y sobre todo si se adecua a las características particulares de la organización en donde se aplique.

1.8.1 Etapas de la Reingeniería de los procesos

1.8.1.1 Conocimiento

La Reingeniería no persigue modificar lo que existe, sino crear lo que no existe, sin embargo ignorar los procesos existentes puede crear altos riesgos. Muchas empresas fracasan al poner en práctica procesos totalmente nuevos en operaciones ya existentes. Difícilmente se podría rediseñar aquello que no se conoce, por lo que definitivamente esta etapa ayuda a recopilar información del proceso que va a sufrir cambios.

Entender los procesos existentes es importante para realizar el rediseño. El alcance de los cambios que a menudo necesita Reingeniería de procesos, significa que muchos de los retos existen, no tanto en la comprensión de los procesos y cómo pueden rediseñarse, sino más bien cómo poner en práctica el cambio necesario para lograr una mejoría potencial. Es importante identificar los procesos centrales.

Debe existir un equilibrio entre el conocimiento de lo que está ocurriendo en los procesos y entre los nuevos pensamientos de cómo podrían realizarse las tareas de una forma diferente. El conocimiento del proceso no está en quien lo haya diseñado, realmente está en quien lo ejecuta o pone en práctica, por lo que es la opinión más cercana para obtener éxito en su evaluación.

1.8.1.2 La entrevista

Entrevistar a las personas que se encuentren involucradas dentro del proceso, en especial a quienes ejecutan las tareas, sin importar el nivel jerárquico que ocupen dentro de la estructura de la organización.

No es conveniente creer y tomar solamente en cuenta la información proporcionada por una sola persona, ya que en muchas ocasiones la información no llena todas las expectativas que deben contemplarse para realizar el rediseño del proceso.

En el caso de los jefes puede darse el caso de que la información que proporcionan tiene como fundamento:

- Justificar la razón de ser del puesto que ocupa.
- Inseguridad ante la capacidad de sus subordinados.
- Resistencia al cambio y justificar su forma de administración.

Realizar la entrevista pareciera ser sencillo, sin embargo es una de las partes más importantes de la evaluación, ya que no se puede descartar encontrar en las personas, resistencia al cambio, inseguridad y adecuación de las respuestas a sus necesidades e intereses particulares. Es importante tomar en cuenta la opinión de las personas que conocen los procesos solamente desde afuera y que no conocen las interioridades de los mismos, ya que la opinión es válida para lograr percibir la imagen que da la organización.

1.8.1.3 La Observación

Es de mucha utilidad realizar observaciones que proporcionen información adicional sobre las características de los procesos, las mismas deben realizarse para aquellos aspectos inherentes al proceso, así como todos aquellos aspectos que se interrelacionan con él y que son parte de su entorno.

Asumir el papel de cliente es la principal recomendación en esta técnica, pues desde allí se logran observar los aspectos relevantes del proceso, sin necesidad de entrar a interioridades que justifiquen las tareas que involucra, pues en realidad al cliente no le interesan aspectos relacionados con papeleo, controles, autorizaciones etc. Por el contrario se convierten en su mayor fuente de descontento. Además hay que observar otros aspectos, como la ubicación física, mobiliario y el entorno del puesto de trabajo que se realizan las tareas.

1.8.1.4 Interpretación

Esta etapa es en donde se clasifica y se da forma a la información recopilada durante la entrevista y complementada con la observación, adecuándola a formatos específicos y a estándares que faciliten su evaluación y análisis.

Una de las formas más efectivas para entender los procesos existentes es presentarlos en forma gráfica. Los diagramas o mapas de procesos conocidos comúnmente como flujogramas facilitan la comprensión e interpretación de los procesos.

Los flujogramas permiten explicar claramente la secuencia de las actividades que integran los procesos, así como la relación y dependencia entre ellas. Además permiten a los analistas visualizar del proceso e identificar los cuellos de botella que obstaculizan o complican la efectividad del mismo.

A menudo desde el momento en el que se elaboran los flujogramas se detectan aquellas actividades innecesarias que integran los procesos y motiva para que el analiza desee modificarlos y mejorarlos.

1.8.1.5 Análisis

Sin duda alguna, esta es la etapa más importante de la Reingeniería, ya que es aquí en donde se sientan las bases para la creación de los nuevos procesos.

El objetivo del análisis es verificar las especificaciones de los procesos y cuestionar cada una de las actividades que los integran para proponer los cambios que se consideren pudiesen hacerlos más efectivos. Lo más importante, pero sobre todo lo más difícil es identificar la razón de ser de esas actividades.

La verificación de especificaciones es útil para destacar formas alternas de trabajar, pero no debe considerarse como la finalidad misma del asunto.

Los procesos deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Para qué se hace?

1.9 Evaluación de los procesos

Su objetivo es evaluar la necesidad o utilidad del proceso, pero sobretodo que ocurriría si se dejará de realizar o que ocurriría si se dejará de realizar alguna de las actividades que lo integran.

1.9.1 Primera evaluación:

Las alternativas de respuesta solamente pueden ser dos:

- A. Concluir en que el proceso no es necesario y que el eliminarlo por completo no ocasionaría ningún problema o desajuste dentro de la empresa.
- B. Concluir en que el proceso es necesario y que el eliminarlo por completo si ocasionaría problemas o desajustes dentro de la empresa.

Si la conclusión es la descrita en el inciso A, definitivamente es un proceso que puede eliminarse y tomar la decisión de dejar de realizarlo.

Si la conclusión es la descrita en el inciso B, los mismos cuestionamientos deben enfocarse hacia cada una de las actividades que integran el proceso.

En este caso para cada una de las actividades, nuevamente vuelven a existir las mismas preguntas y las mismas dos alternativas de respuesta.

- a. Concluir en que la actividad no es necesaria y que el eliminarla por completo no ocasionaría problemas o desajustes dentro del proceso.
- b. Concluir en que la actividad es necesaria y que el eliminarla por completo si ocasionaría problemas o desajustes dentro del proceso.

Si la conclusión es la descrita en el inciso C, definitivamente es una actividad que puede eliminarse y tomar la decisión de dejar de realizarla.

Si la conclusión es la descrita en el inciso D, los cuestionamientos deben enfocarse hacia la forma en la que se realiza la actividad, a través de una segunda evaluación.

1.9.2 Segunda evaluación:

La pregunta clave es: ¿Cómo se hace? Su objetivo es determinar si la forma en la que se realiza la actividad es la más adecuada o la misma puede realizarse de alguna otra forma que pudiese ser más efectiva y que ayude a facilitar al proceso en general.

Es importante que esta evaluación sea apoyada por una tercera, la cual ayudará a facilitar el diagnóstico de cada una de las actividades objeto de análisis.

1.9.3 Tercera evaluación

Su objetivo es establecer si realizar la actividad en ese momento es imprescindible para no entorpecer la secuencia del proceso, o si la misma puede realizarse en otro momento o incluso fusionarse con otra actividad, lo cual ayudaría a que el proceso en general pudiese reducirse en tiempo de respuesta y con ello obtener los mismos resultados pero en forma más eficiente.

Existen muchas actividades que aparentemente son parte del proceso, pero que pueden realizarse antes o después de aquellas actividades que han sido identificadas como estrictamente necesarias.

La pregunta ¿Cómo se hace? Ayudará a establecer si el momento en el que se realiza la actividad es el más oportuno y si su ausencia temporal ocasiona interrupción al proceso en general.

Obviamente después de realizar las primeras dos evaluaciones se puede llegar a la conclusión de que la actividad es necesaria, pero aun así puede darse el caso de que el realizarla en otro momento no interrumpa la secuencia del proceso, sino por el contrario agilice el tiempo de respuesta para el logro de los objetivos.

1.9.4 Cuarta evaluación:

La interrogante en este caso es ¿En dónde se hace?, es de tipo estructural y su objetivo es determinar si el departamento o área en donde se realiza es el más adecuado o puede cambiarse hacia otra área dentro de la estructura que permita facilitar su realización y obtener mejores resultados.

Es común que dentro de las empresas muchos de los departamentos o áreas de que la integran realizan actividades que se alejan totalmente de la misión para la que fueron creadas, logrando con ello tener duplicidad de funciones.

Esta evaluación debe ser analizada con mayor objetividad porque probablemente el redistribuir la actividad hacia otros departamentos pueda tener como consecuencia que en lugar de facilitar el proceso el mismo pueda complicarse aún más. Bajo los principales lineamientos de la Reingeniería, la estructura de la organización debe adecuarse a las características de los procesos y no a la inversa, sin embargo no se puede descartar que en algunas ocasiones la especialización y misión de cada una de sus áreas componentes ayuden a eficientizar las actividades del proceso.

Esta evaluación está ampliamente ligada a la evaluación anterior, ya que si después del análisis del momento en el que debe realizarse la actividad se concluye en que no afecta la secuencia del proceso, probablemente la misma pueda realizarse en otro lugar logrando con ello crear procesos más puros y menos complejos para sus ejecutantes y para los clientes.

1.9.5 Quinta evaluación:

Su objetivo es analizar las características del recurso humano, las facultades que tiene para desarrollar las actividades que integran el proceso y determinar si es el indicado para realizarlas. Esta evaluación responde a la pregunta ¿Quién lo hace?

En algunas ocasiones las actividades son realizadas por personal no calificado y las mismas necesitan ser realizadas por personal con algunas características, aptitudes y algún tipo de especialización que se adecúe a ellas para lograr ser más efectivos.

En otros casos las actividades son realizadas por personal sobre calificado, lo cual se convierte en desperdicio de recurso humano y a la vez descontento por parte del mismo.

1.9.5.1 Diseño

Esta etapa arranca de los resultados deseados y trabaja a partir de éstos, para diseñar un nuevo proceso desde cero, debe realizarse por analistas independientes e iniciarse paralelamente a la etapa de conocimiento del

proceso, para posteriormente intercambiar criterios con los responsables de su realización.

El diseño de proceso resultará muy interesante al examinarlo y cuestionarlo varias veces. Al pasar las ideas a diseño es importante que el rediseño considere la tarea de servicio con más detalle, la capacidad de los recursos humanos que tendrán nuevas formas de trabajar, la capacidad tecnológica y por último, la verificación de la estructura organizacional para asegurarse que las personas no vuelven a hacer las cosas de la forma tradicional.

El diseño del nuevo proceso puede adecuarse a algunas de las siguientes soluciones:

- Eliminar o simplificar
- Integrar (fusionar)
- Automatizar

1.9.5.2 Eliminar

Todos los pasos que en el proceso no agreguen valor deberán eliminarse. Desde una nueva concepción del proceso, a veces se llega a la conclusión que gran cantidad de actividades no agregan valor. Con el paso de los años las formas de trabajar evolucionan y pocas personas detectan el desperdicio cuando trabajan en un procedimiento funcional.

Una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan. Si se elabora un mapa de flujo de material o de documentos a través de una organización, tanto lógica como

físicamente puede revelar oportunidades de simplificación, En ocasiones los departamentos se localizan en oficinas separadas y los documentos se envían entre ellas mediante un sistema de correo interno. De la misma forma que la fábrica se está alejando de las áreas de especialización para favorecer las celdas, lo mismo ocurre en las oficinas. Al reorganizar al personal en equipos enfocados a clientes, con las personas correspondientes de cada departamento sentados unos cerca de los otros, se elimina el envío innecesario de documentos.

1.9.5.2 Integrar

Los procesos simplificados deben quedar integrados para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio.

Es posible combinar varias actividades en un solo puesto. Al darle autoridad a una persona para completar una gama de tareas simplificadas, en vez de hacer que las lleve a cabo una cadena de personas, el flujo de material o de información a través de la empresa se acelerará en forma considerable. Siempre que el trabajo tenga que pasar de un individuo a otro, existe la posibilidad de que se cometan errores.

1.9.5.3 Automatizar

Muchas de las actividades que utilizan grandes cantidades de recurso humano pueden llegar a facilitarse con la simple compra de la maquinaria y equipo que hoy en día marcan la diferencia en cuanto a productividad y calidad de los productos y/o servicios.

Para lograr reforzar los nuevos procesos, es necesario readecuar la estructura organizacional a las características y objetivos de los cambios que se vayan a implementar. Implica el rediseño organizacional, descentralización y modificaciones del flujo de trabajo, definición clara de responsabilidades, creación del menor número de áreas y/o departamentos, definición de las líneas de autoridad y de los tramos de control, autonomía y libertad para la toma de decisiones, definición de puestos y funciones.

Para lograr lo anterior se puede utilizar el siguiente esquema de reestructuración, el cual se debe aplicar en su inicio para la creación del nuevo organigrama de la organización; posteriormente, para la creación de las nuevas dependencias o departamentos que la conformarán; y por último, para la creación de las nuevas descripciones de puestos y distribución de funciones dentro de cada uno de ellos.

- Primer paso: Diseñar los nuevos procesos
- Segundo paso: Elaborar un listado general de todas las actividades que deben realizarse dentro de los nuevos procesos, tomando en cuenta la misión u objetivo para la que fueron creadas.
- Tercer paso: Elaborar un Organigrama, ubicando los departamentos y/o puestos de la mejor forma que pudieran llevar a cabo esas actividades, cumpliendo adecuadamente con los objetivos de los procesos principales del negocio.
- Cuarto paso: Asignar cada una de las actividades al departamento y/o al puesto que le corresponde dentro de la nueva estructura. (Recuperado el 24 de marzo del 2014, <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseño-de-procesos.htm>).

1.10 Teoría de decisiones

La teoría de decisiones es una aproximación general a la toma de decisiones cuando los resultados asociados con las distintas alternativas con frecuencia son dudosos. Esta teoría ayuda a los gerentes de operaciones en sus decisiones sobre los procesos, capacidad, localización e inventario, porque todas estas decisiones se refieren a un futuro incierto. Los gerentes de otras áreas funcionales también pueden aplicar la teoría de decisiones. Según esta teoría, el gerente toma decisiones mediante el siguiente proceso.

1. *Hacer una lista de las alternativas variables.* Una alternativa que siempre debe tomarse en consideración como base de referencia es la de no hacer nada. Uno de los supuestos básicos es que el número de alternativas es finito.
2. *Hacer una lista de acontecimientos (llamados a veces acontecimientos fortuitos o estados de la naturaleza)* que tienen alguna repercusión en el resultado de la opción seleccionada, pero que están fuera del control del gerente.
3. *Calcular el beneficio de cada alternativa,* en cada acontecimiento. Típicamente, el beneficio es la utilidad total o el costo total. Estos beneficios pueden asentarse en una tabla de beneficios, que muestra el monto que correspondería a cada alternativa si en realidad ocurriera cada uno de los posibles acontecimientos.
4. *Estimar la posibilidad de que ocurra cada acontecimiento a partir de datos anteriores,* opiniones de los ejecutivos u otros métodos de pronósticos. Esto se expresa como una probabilidad, asegurándose de que la suma de todas las probabilidades sea 1.0. Es conveniente crear estimaciones de probabilidades a partir de datos anteriores si se considera que el pasado es un buen indicador del futuro.

5. *Seleccionar una regla de decisiones para evaluar las alternativas:* por ejemplo, escoger la alternativa que tenga el costo esperado más bajo. La regla elegida dependerá de la cantidad de información con la que cuente el gerente acerca de las probabilidades de cada acontecimiento y también de las actitudes del gerente frente al riesgo. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, Administración de operaciones, pag. 30 y 31).

1.11 Estrategia de operaciones en la organización

Para poner en práctica la estrategia de operaciones, debe existir una interacción continua entre las distintas funciones. La estrategia corporativa considera a la organización como un sistema de partes interconectadas, o sea funcionales, cada una trabajando en armonía con las demás para alcanzar las metas deseadas.

La estrategia de operaciones, que sustenta a la estrategia corporativa, también exige una conexión estrecha entre las áreas funcionales. Una de las áreas claves es la de sistemas de *información para la gerencia*, que diseña los sistemas que proporcionan datos del mercado e información sobre la competencia en el entorno global. La estrategia de operaciones especifica la estrategia general de servicios o manufactura y comprende un patrón de decisiones que afectan los procesos, sistemas y procedimientos de la empresa. En consecuencia, cuando Marketing desea agregar un nuevo servicio o producto, debe coordinarse con Operaciones para garantizar que la empresa tenga la capacidad necesaria para respaldar dicho empeño. Agregar nuevos servicios o productos sin tener la capacidad para producirlos puede resultar en un desempeño deficiente.

A menudo se requiere nuevas inversiones para financiar nuevos esfuerzos o mejorar las operaciones existentes. Una estrategia de operaciones que requiere inversiones en nuevo equipo y otro tipo de apoyo financiero para mejorar debe coordinarse con Finanzas. Además, a Finanzas le interesa la estrategia de operaciones porque afecta la capacidad de la empresa para generar ingresos y contribuir al empeño de la compañía.

Invariablemente, la estrategia de operaciones implica el diseño de nuevos procesos o el rediseño de los que ya existen. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, Administración de operaciones, pag. 47).

1.11.1 Estrategia corporativa

Marca la dirección general que servirá como marco de referencia para la realización de las funciones de la organización. Especifica el o los negocios a los que se dedicara la compañía, aísla las nuevas oportunidades y amenazas en el entorno e identifica los objetivos de crecimiento. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, Administración de operaciones, pag. 47).

Según Kotler, la Estrategia corporativa es la responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a toda la empresa a un futuro redituable; toma de decisiones sobre la forma en que se asignarán los recursos a cada división, así como los negocios nuevos a iniciar.

1.11.2 Estrategia globales

Para identificar las oportunidades y amenazas, en la actualidad se requiere una perspectiva mundial. Una estrategia global puede incluir comprar partes o servicios en el exterior, combatir las amenazas que plantean los

competidores extranjeros o planear la forma de incursionar en mercados más allá de las fronteras nacionales tradicionales. Aunque es necesario estar en guardia ante las amenazas de la competencia mundial, las empresas también deben tratar activamente de penetrar en los mercados extranjeros. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, Administración de operaciones, pag. 49).

1.11.3 Estrategia de mercado

Una de las claves del éxito al formular una estrategia de operaciones centrada en el cliente, tanto para las empresas manufacturas como para las de servicios, es comprender lo que el cliente quiere y cómo proporcionárselo. En el análisis de mercado, primero se divide la clientela de la empresa en segmentos de mercado y después se identifican las necesidades de cada segmento.

La *segmentación del mercado* es el proceso de identificar grupos de clientes con suficientes rasgos en común para justificar el diseño y suministro de los servicios o producto que el grupo desea y necesita.

Evaluación de las necesidades, consiste en hacer una evaluación de las necesidades, en la que se identifican las necesidades de cada segmento y se evalúa cómo los competidores las están satisfaciendo. Las necesidades de cada segmento del mercado pueden relacionarse con el servicio o producto y la cadena de valor. Las necesidades del mercado, que deben incluir tanto los atributos tangibles como los intangibles del producto o servicio y las características que el cliente desea. (Krajewski, Ritzman, Malhotra, Administración de operaciones, pag. 50).

CAPITULO II: TRANS TG, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS

2.1 Descripción Trans TG

Inicia sus operaciones en Febrero 2013. Por un grupo de inversionistas Españoles y Dominicanos. Es una empresa dedicada al transporte de personas, disponible las 24 horas al día los 7 días de la semana, en cualquier localidad del país.

La cual les ofrece el mejor servicio de transporte atendiendo todas las exigencias de nuestros clientes de manera personalizada, brindándole asesoría, y un buen trato. Cumplimos con los más exigentes estándares de calidad que se requiere para brindar un servicio de alto nivel y seguridad.

2.1.1 Objetivo general

Es obtener la lealtad y satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora continua de los servicios.

2.1.2 Objetivos de gestión

- Buscar el mejoramiento continuo mediante la capacitación y formación profesional.
- Mejorar continuamente nuestra gestión y nuestros procesos.
- Brindar una respuesta rápida a los imprevistos para mantener los estándares de calidad.

2.2 Servicios

- Servicios VIP. Transporte para ejecutivos.
- Transporte de personal puerta a puerta, en todos los horarios.
- Alquiler de vehículos con chofer y sin chofer.
- Servicios de chofer.
- Recogida y traslado a los diferentes aeropuertos del país.
- Excursiones programadas.
- Transporte escolar.
- Transporte turístico.
- Transporte local.

2.3 Compromiso con el cliente

- Garantizar la confiabilidad de nuestros servicios.
- Garantizar la eficacia en la gestión del servicio.
- Brindar una respuesta rápida a los imprevistos para mantener los estándares de calidad y seguridad.

2.4 Personal y flotillas de vehículos

Cuentan con Choferes expertos que tienen más de 15 años de experiencia en manejo de vehículos. Los cuales constantemente capacitan en normas de manejo a la defensiva, seguridad vial, normas de tránsito, procedimientos en situaciones de emergencia y atención al cliente.

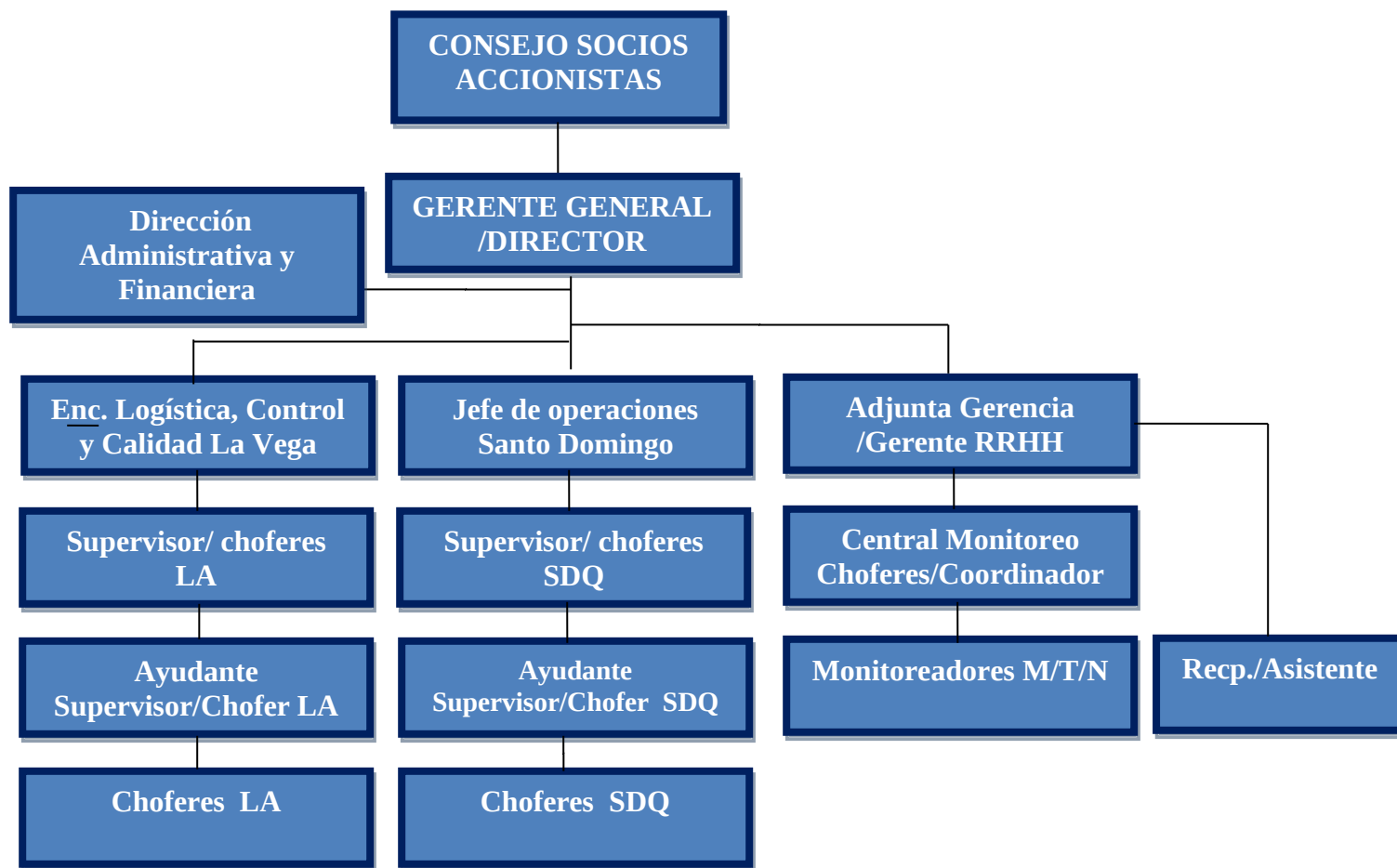
Tienen una amplia y moderna flotilla de vehículos, las cuales están equipadas con los equipos necesarios para cumplir con las exigencias de seguridad y emergencia que se requiere, además con un respaldo mecánico que garantizan un correcto funcionamiento.

Cada unidad contiene:

- Celular para llamadas de Emergencia
- Manual de procedimientos
- Monitoreo satelital por GPS
- Botiquín de primeros auxilios
- Extintores
- Kit de Herramientas
- Señales preventivas

2.5 Estructura organizacional

El organigrama y la estructura organizacional utilizada en la empresa es la siguiente:



En la parte superior está el Consejo de Socios Accionistas, luego le preside el Gerente General que también funge como Director de Operaciones.

La dirección de Administrativa y Financiera es la encargada cuidar los recursos financieros de la empresa, realizar los reportes de los procesos contables y mantener informados a los socios de la inversión realizada.

La Encargada de Logística, Control y Calidad La Vega y la Jefa de Operaciones de Santo Domingo se encuentran en el tercer (3er) nivel Jerárquico, tienen labores muy precedidas, estos tienen rutas diferentes y vehículos asignados por Bases que se coordinan con las operaciones de Santo Domingo. Ambas no pueden tomar decisiones sin la aprobación del Gerente General y/o Director de Operaciones. Ocasionando esto una lenta respuesta de cara al cliente.

Los supervisores también se encuentran en el cuarto (4to) nivel jerárquico, tanto el de La Vega como el de Santo Domingo, sus funciones dependen de las directrices dictadas por sus supervisoras inmediatas, ambos supervisores son los encargados de que las rutas salgan a tiempos y la coordinación de las mismas.

La Adjunta Gerencia también funge como Gerente de Recursos Humanos, esta está en el tercer (3er) nivel jerárquico, es el nexos entre Encargada de Logística, Control y Calidad La Vega, la Jefa de Operaciones de Santo Domingo, Supervisores, Choferes y la Gerencia General. Asimismo es la encargada de supervisar el proyecto de monitoreo de la flotilla de vehículo y choferes, como también de la Recepción.

2.5.1 Descripción de puestos de los ejecutivos del departamento de operaciones

Tener claro el concepto de descripción de puesto o cargo es muy importante, porque nos permite saber cuál es el rol de cada colaborador dentro de la organización. Esto es, si partimos de la misión, visión y objetivos de la organización, podríamos definir la descripción de puesto del director general, y a partir de aquí desarrollar la descripción de puesto de cada colaborador que se reporte directamente al mismo, y así sucesivamente hasta el último empleado.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999).

Mondy y Noe, (1997): “La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

En la reunión sostenida con el Gerente General y/o Director de Operaciones salió a colación de que no existía una descripción de puesto formal de los colaboradores principales del Departamento de Operaciones de Trans TG a pesar de que la misma tiene desde febrero del 2013 operando.

A continuación descripción de puesto propuesto para el Gerente General y/o Director de Operaciones, Jefa de operación y Encargada de logística, seguridad y control de calidad.

DESCRIPCION DE PUESTO		CODIGO:
		VERSION:
		FECHA:
IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE GENERAL/DIRECTOR DE OPERACIONES	
DESCRIPCION:	ASEGURAR EL FUNCIONAMIENTO ÓPTIMO DE TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA, ENCAMINANDO TODOS LOS ESFUERZOS A GENERAR MAYOR VOLUMEN DE VENTAS, DE ACUERDO A LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.	
CUIDAD:	SANTO DOMINGO	
BASE:	SANTO DOMINGO	
AREA:	GERENCIA GENERAL/OPERACIONES	
JEFE INMEDIATO:		
CARGOS SUBORDINADOS:	SUPERVISAR JEFA DE OPERACIONES, ENCARGADA DE LOGÍSTICA, SEGURIDAD Y CONTROL DE CALIDAD Y ADJUNTA GERENCIA.	
PERFIL DEL CARGO		
CAPACITACION FORMAL:	INGENIERO INDUSTRIAL O AFINES CON ESPECIALIZACION EN EL AREA DE LOGISTICA.	
CAPACITACION ESPECÍFICA:	DIRECCIÓN, SUPERVISIÓN Y CONTROL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE OPERACIÓN. MANEJO DE EQUIPO DE CÓMPUTO Y SOFTWARE ADMINISTRATIVO. MANEJO DE MOBILIARIO Y EQUIPO EXISTENTES EN EL ESTABLECIMIENTO.	

EXPERIENCIA MINIMA:	3 AÑOS COMO GERENTE GENERAL Y/O DIRECTOR DE OPERACIONES
HABILIDADES	
HABILIDADES PERSONALES:	1. Motivación por el logro: Orientación hacia resultados con el fin de alcanzar objetivos y requisitos. - Fijar metas y aceptar riesgos calculados. - Búsqueda de información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor. 2. Autorrealización. Realizar actividades que le permitan utilizar y mejorar las habilidades, conocimientos y capacidades personales. 3. Aceptación de Autoridad: Acatar, reconocer y aceptar decisiones de personas investidas de autoridad dentro de la Organización. 4. Sentido de Responsabilidad: Corresponder con las obligaciones del cargo en pro de los objetivos corporativos. 5. Aceptación de Normas y Valores: Contribuir a que se hagan realidad valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia en la organización. 6. Trabajo en Equipo y Cooperación: Buscar Relaciones que beneficien a todas las partes interesadas, valoración positiva del contacto con otros. 7. Orientación al Servicio: Entender las necesidades de los clientes. - Comprender el punto de vista del cliente y actuar en consecuencia. Buscar manera de aumentar la satisfacción del cliente y su fidelidad.
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	1. Liderazgo: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás. – Habilidad para convencer a la gente. – Utilización de estrategias para lograr consenso y apoyo. 2. Dedicación a la tarea: Organización y cuidado en el trabajo. – Dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo. 3. Sentido de Responsabilidad: Corresponder con las obligaciones del cargo en pro de los objetivos corporativos. 4. Resolución: Dar soluciones con eficacia y agilidad a problemas detectados emprendiendo las acciones correctivas necesarias. 5. Planeación y Organización: Determinar Eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos para el cumplimiento de tareas. 6. Tenacidad/ Compromiso con la Organización: Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido. 7. Toma de decisiones: Elegir entre varias alternativas y determinar información pertinente para la solución de un problema. 8. Trabajo Bajo Presión: Seguir actuando con eficacia bajo la presión de tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y adversidad.

FUNCIONES

1. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
2. Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad y el servicio.
3. Dirigir, Supervisar y Controlar la operaciones de la empresa.
4. Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, mobiliario y equipo existente.
5. Dirigir, Supervisar, Controlar y Capacitar al personal a su cargo.
6. Generar y mantener toda la información.
7. Implementar las estrategias.
8. Supervisar el inicio diario de operaciones.
9. Supervisar la operación en las áreas funcionales.
10. Proveer al personal y áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.
11. Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.
12. Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pago a proveedores.
13. Supervisar el buen estado de las instalaciones y mobiliario existente.
14. Asignar permisos y descansos, de acuerdo a operación y lineamientos establecidos.
15. Dirigir las juntas de personal.
16. Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo.

DESTREZA Y ESFUERZOS FISICOS / MENTALES

Destrezas /Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico	X		
Atención al detalle	X		
Autorrealización/ Autocontrol	X		
Comunicación oral	X		
Comunicación escrita	X		
Dominio de la comunicación no verbal	x		
Facilitar / participar en reuniones	x		
Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente.	X		
Sentido de la urgencia: Entendido como la habilidad de identificar la urgencia o prioridades de diferentes tareas en su cargo y actuar de manera consecuente para cumplir plazos.	x		

CONDICIONES Y RIESGOS DEL CARGO

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física		X	
BIOLOGICO: Contaminación por sustancias toxicas, contacto directo con sustancias industriales como pegantes, jabones, químicos, etc...			X
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto estrés, por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.		X	
ERGONOMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimientos repetidos que generan desgaste físico.		X	
ELECTRICO: Exposición a terminales, maquinas, instalaciones de medio y alto voltaje que pueda causar quemaduras o lesiones.			X
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo en construcción o infraestructura física insegura.			X
SOCIALES: Exposición a riesgos de robo, comunidades de difícil manejo			x

ELABORADO POR:	REVISIÓN 1	REVISIÓN 2	FECHA APROBACIÓN
GESTION HUMANA	GERENTE GENERAL/DIRECTOR DE OPERACIONES		
APROBADO Y AUTORIZADO POR:			
GERENTE GENERAL/DIRECTOR DE OPERACIONES			

DESCRIPCION DE PUESTO		CODIGO:
		VERSION:
		FECHA:
IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE OPERACIONES	
DESCRIPCION:	PLANEAR LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE LA COMPAÑÍA, LAS RUTAS ÓPTIMAS DE TRANSPORTE, ETC. DESARROLLANDO Y CONTROLANDO LOS PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA BASES, PARA PODER SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA COMPAÑÍA DE MINIMIZAR LOS COSTOS RELACIONADOS CON LA LOGÍSTICA DE LA OPERACIÓN.	
CUIDAD:	SANTO DOMINGO	
BASE:	SANTO DOMINGO	
AREA:	ADMINISTRATIVO – OPERACIONES – LOGISTICA	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL/DIRECTOR DE OPERACIONES	
CARGOS SUBORDINADOS:	SUPERVISOR CHOFER, AYUDANTE SUPERVISOR CHOFER, CHOFERES	
PERFIL DEL CARGO		
CAPACITACION FORMAL:	INGENIERO INDUSTRIAL, ADMINISTRACIÓN AFINES CON ESPECIALIZACION EN EL AREA DE OPERACIONES.	
CAPACITACION ESPECÍFICA:	EXCELENTE MANEJO DEL COMPUTADOR. DOMINIO DE MS OFFICE, OUTLOOK, INTERNET. MANEJO DE TÉCNICAS DE VENTAS CONSULTIVAS. COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN. SISTEMAS GPS	
EXPERIENCIA MINIMA:	1 AÑO EN CARGOS DE OPERACIONES, LOGÍSTICA Y SIMILARES	
HABILIDADES		
HABILIDADES PERSONALES:	1. Motivación por el logro: Orientación hacia resultados con el fin de alcanzar objetivos y requisitos. - Fijar metas y aceptar riesgos calculados. - Búsqueda de información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor. 2. Autorrealización. Realizar actividades que le permitan utilizar y mejorar	

	las habilidades, conocimientos y capacidades personales. 3. Aceptación de Autoridad: Acatar, reconocer y aceptar decisiones de personas investidas de autoridad dentro de la Organización. 4. Sentido de Responsabilidad: Corresponder con las obligaciones del cargo en pro de los objetivos corporativos. 5. Aceptación de Normas y Valores: Contribuir a que se hagan realidad valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia en la organización. 6. Trabajo en Equipo y Cooperación: Buscar Relaciones que beneficien a todas las partes interesadas, valoración positiva del contacto con otros. 7. Orientación al Servicio: Entender las necesidades de los clientes. - Comprender el punto de vista del cliente y actuar en consecuencia. Buscar manera de aumentar la satisfacción del cliente y su fidelidad.
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	1. Liderazgo: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás. – Habilidad para convencer a la gente. – Utilización de estrategias para lograr consenso y apoyo. 2. Dedicación a la tarea: Organización y cuidado en el trabajo. – Dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo. 3. Sentido de Responsabilidad: Corresponder con las obligaciones del cargo en pro de los objetivos corporativos. 4. Resolución: Dar soluciones con eficacia y agilidad a problemas detectados emprendiendo las acciones correctivas necesarias. 5. Planeación y Organización: Determinar Eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos para el cumplimiento de tareas. 6. Tenacidad/ Compromiso con la Organización: Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido. 7. Toma de decisiones: Elegir entre varias alternativas y determinar información pertinente para la solución de un problema. 8. Trabajo Bajo Presión: Seguir actuando con eficacia bajo la presión de tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y adversidad.
FUNCIONES	
	- Responsable de identificar mejoras a los procesos internos y externos de operaciones para cumplir con los objetivos económicos de la compañía. - Planeación estratégica. - Gestionar acuerdos comerciales con los clientes actuales y potenciales. - Realizar labores comerciales. - Reporte de actividad logística al Gerente General/Director Operaciones. - Asignar tareas según los requerimientos de los clientes a los choferes. - Coordinar labores de los Supervisores. - Manejo y control suministro de combustible. - Control de los conduces tanto de Santo Domingo y La Vega. - Generar reporte de suministro de combustible. - Supervisar que los chofes cumplan con las políticas internas de Trans TG. - Manejo, control y reporte del mantenimiento de las unidades. - Manejo, control y reporte de la caja chica.

14. Administraron del Recurso Humano (liquidación de horas extras, autorizar vacaciones, descargos, programar turnos adicionales).
15. Asignar permisos y descansos, de acuerdo a operación y lineamientos establecidos a los choferes de Santo Domingo.
16. Tener al día informes de flujo logístico de las actividades de Trans TG
17. Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.
18. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos que instaure la compañía en su área o cargo.
19. Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo.

DESTREZA Y ESFUERZOS FISICOS / MENTALES

Destrezas /Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico	X		
Atención al detalle	X		
Autorrealización/ Autocontrol	X		
Comunicación oral	X		
Comunicación escrita	X		
Dominio de la comunicación no verbal	x		
Facilitar / participar en reuniones	x		
Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente.	X		
Sentido de la urgencia: Entendido como la habilidad de identificar la urgencia o prioridades de diferentes tareas en su cargo y actuar de manera consecuente para cumplir plazos.	x		

CONDICIONES Y RIESGOS DEL CARGO

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física		X	
BIOLOGICO: Contaminación por sustancias tóxicas, contacto directo con sustancias industriales como pegantes, jabones, químicos, etc...			X

PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto estrés, por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.		X	
ERGONOMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimientos repetidos que generan desgaste físico.		X	
ELECTRICO: Exposición a terminales, maquinas, instalaciones de medio y alto voltaje que pueda causar quemaduras o lesiones.			X
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo en construcción o infraestructura física insegura.			X
SOCIALES: Exposición a riesgos de robo, comunidades de difícil manejo			x

ELABORADO POR:	REVISIÓN 1	REVISIÓN 2	FECHA APROBACIÓN
GESTION HUMANA	GERENTE GENERAL/DIRECTOR DE OPERACIONES		
APROBADO Y AUTORIZADO POR: GERENCIA GENERAL/DIRECTOR DE OPERACIONES			

DESCRIPCION DE PUESTO		CODIGO:
		VERSION:
		FECHA:
IDENTIFICACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	ENCARGADA DE LOGÍSTICA, SEGURIDAD Y CONTROL DE CALIDAD	
DESCRIPCION:	GARANTIZAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO LOGÍSTICO, SEGURIDAD Y CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE LA BASE DE LA VEGA EN COORDINACIÓN CON LA BASE DE SANTO DOMINGO.	
CIUDAD:	LA VEGA	
BASE:	LA VEGA	
AREA:	LOGISTICA Y OPERACIONES	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL/DIRECTOR DE OPERACIONES	
CARGOS SUBORDINADOS:	SUPERVISOR CHOFER, AYUDANTE SUPERVISOR CHOFER, CHOFERES	
PERFIL DEL CARGO		
CAPACITACION FORMAL:	INGENIERO INDUSTRIAL, ADMINISTRACIÓN AFINES CON ESPECIALIZACION EN EL AREA DE LOGISTICA.	
CAPACITACION ESPECÍFICA:	EXCELENTE MANEJO DEL COMPUTADOR. DOMINIO DE MS OFFICE, OUTLOOK, INTERNET. MANEJO DE TÉCNICAS DE VENTAS CONSULTIVAS. COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN. SISTEMAS GPS	
EXPERIENCIA MINIMA:	1 AÑO EN CARGOS DE LOGISTICA Y SIMILARES	
HABILIDADES		
HABILIDADES PERSONALES:	1. Motivación por el logro: Orientación hacia resultados con el fin de alcanzar objetivos y requisitos. - Fijar metas y aceptar riesgos calculados. - Búsqueda de información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.	

	2. Autorrealización. Realizar actividades que le permitan utilizar y mejorar las habilidades, conocimientos y capacidades personales. 3. Aceptación de Autoridad: Acatar, reconocer y aceptar decisiones de personas investidas de autoridad dentro de la Organización. 4. Sentido de Responsabilidad: Corresponder con las obligaciones del cargo en pro de los objetivos corporativos. 5. Aceptación de Normas y Valores: Contribuir a que se hagan realidad valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia en la organización. 6. Trabajo en Equipo y Cooperación: Buscar Relaciones que beneficien a todas las partes interesadas, valoración positiva del contacto con otros. 7. Orientación al Servicio: Entender las necesidades de los clientes. - Comprender el punto de vista del cliente y actuar en consecuencia. Buscar manera de aumentar la satisfacción del cliente y su fidelidad.
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	1. Liderazgo: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás. – Habilidad para convencer a la gente. – Utilización de estrategias para lograr consenso y apoyo. 2. Dedicación a la tarea: Organización y cuidado en el trabajo. – Dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo. 3. Sentido de Responsabilidad: Corresponder con las obligaciones del cargo en pro de los objetivos corporativos. 4. Resolución: Dar soluciones con eficacia y agilidad a problemas detectados emprendiendo las acciones correctivas necesarias. 5. Planeación y Organización: Determinar Eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos para el cumplimiento de tareas. 6. Tenacidad/ Compromiso con la Organización: Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido. 7. Toma de decisiones: Elegir entre varias alternativas y determinar información pertinente para la solución de un problema. 8. Trabajo Bajo Presión: Seguir actuando con eficacia bajo la presión de tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y adversidad.

FUNCIONES

1. Responsable de identificar mejoras a los procesos internos y externos de logística para cumplir con los objetivos económicos de la compañía.
2. Completar cuadro de accidentalidad e enviar al principal cliente.
3. Preparar cálculo de horas operacionales y solicitud de facturación para los clientes.
4. Elaborar plan de publicidad y mercadeo de los servicios de Trans TG en la Vega.
5. Realizar pruebas de consumo de rutas y vehículos (En coordinación con la base de Santo Domingo).
6. Realizar estudios de mejora y aplicación de nuevas estrategias para Trans TG y operaciones especiales.
7. Verificar, planificar los horarios de los choferes para que no haya horas extras en La Vega.
8. Encargada de suministro de combustible de los vehículos de la Vega Trans TG, 3 veces a la semana los días Lunes, Miércoles y Jueves.
9. Velar por la limpieza de los vehículos.
10. Control de los conduces y envío de los mismo a Santo Domingo cada dos días.
11. Envío vía correo electrónico diario de los conduces de combustible para su verificación y control.
12. Velar por la obtención de nuevos clientes en base a objetivos.
13. Preparar presupuestos de los nuevos clientes.
14. Viajar a Santo Domingo una vez a la semana para reunirse con el Gerente General, a las 10:00 a.m. los martes de cada semana.
15. Solicitar a la Jefa de Operaciones reporte de mantenimiento, avería de vehículos para ser presentados en las reuniones semanales en Santo Domingo.
16. Actualización periódicamente de los cuadros de combustible, gomas, mantenimientos etc.
17. Control reparación de los vehículos de Santo Domingo y La Vega.
18. Verificación de coste rutas de Trans TG.
19. Manejo y control caja chica.
20. Gestora de toda permisiología de sindicatos y gremios de choferes.
21. Aplicación de las normas establecidas tanto en Santo Domingo como en La Vega.
22. Asignar permisos y descansos, de acuerdo a operación y lineamientos establecidos a los choferes de La Vega.
23. Todas las actividades que determinen sus superiores, en el ámbito de su competencia y que sean a fin y complementaria a su posición.

DESTREZA Y ESFUERZOS FISICOS / MENTALES

Destrezas /Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico	X		
Atención al detalle	X		
Autorrealización/ Autocontrol	X		
Comunicación oral	X		
Comunicación escrita	X		
Dominio de la comunicación no verbal	x		
Facilitar / participar en reuniones	x		
Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente.	X		
Sentido de la urgencia: Entendido como la habilidad de identificar la urgencia o prioridades de diferentes tareas en su cargo y actuar de manera consecuente para cumplir plazos.	x		

CONDICIONES Y RIESGOS DEL CARGO

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física		X	
BIOLOGICO: Contaminación por sustancias toxicas, contacto directo con sustancias industriales como pegantes, jabones, químicos, etc...			X
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto estrés, por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.		X	
ERGONOMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimientos repetidos que generan desgaste físico.		X	
ELECTRICO: Exposición a terminales, maquinas, instalaciones de medio y alto voltaje que pueda causar quemaduras o lesiones.			X
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo en construcción o infraestructura física insegura.			X
SOCIALES: Exposición a riesgos de robo, comunidades de difícil manejo			x

ELABORADO POR:	REVISIÓN 1	REVISIÓN 2	FECHA APROBACIÓN
GESTION HUMANA	GERENTE GENERAL/DIRECTOR DE OPERACIONES		
APROBADO Y AUTORIZADO POR:			
GERENCIA GENERAL/DIRECTOR DE OPERACIONES			

2.6 Procesos actuales

Trans TG cuentas con varios procesos, estos pueden clasificarse en dos grupos, Procesos Administrativos y Financieros y Procesos Operativos, ambos tipos de procesos son importantes y complementarios. Se pondrá mayor énfasis en los procesos operativos, ya que estos desembocan en el servicio prestado al cliente.

Por Procesos Administrativos y Financieros entendemos que son aquellos desarrollados en el área administrativa y aquellos en los que el personal administrativo tiene mayor participación. Entre este tipo de proceso podemos señalar los siguientes:

- Elaboración del inventario general de la flota de vehículos y seguros
- Elaboración de informes de Cuentas por Cobrar
- Elaboración de informes de Cuentas por Pagar
- Conciliación Bancaria
- Solicitud de créditos
- Ingreso de caja
- Egreso de caja
- Elaboración de estados financieros

Los Procesos Operativos son realizados específicamente por el personal técnico del área operativa. En esta categoría tenemos siete (7) procesos centrales o fundamentales:

1. **Proceso de Cotización:** Se inicia el momento que un cliente decide adquirir los servicios de Trans TG.

2. **Proceso alquiler de vehículo:** Se inicia el momento que un cliente decide arrendar un vehículo y concluye al momento de la devolución del mismo.
3. **Proceso de diagnóstico:** Se inicia con la devolución de un vehículo arrendado y concluye con la evaluación de la unidad, si fue entregado en óptimas condiciones.
4. **Proceso de mantenimiento:** Se inicia con la inspección semanal por el Supervisor de las flotillas de vehículos, en caso de necesitar mantenimiento externo, concluye con la elaboración de un informe técnico que avale las condiciones del vehículo para un nuevo arrendamiento o uso de la unidad para las rutas fijas de los clientes empresariales.
5. **Proceso de movimiento extra:** Comprende la salida y entrada de un vehículo por motivos no contemplados en los tres puntos anteriores.
6. **Proceso suministro de combustible:** Se inicia con el traslado a la estación de combustible de las flotillas en conjunto con el Supervisor de las bases.
7. **Proceso monitoreo de vehículos y choferes:** Inicia con la llamada del chofer a los encargado del monitoreo para informar ruta o servicio a realizar y culmina con otra llamada para informar su llegada a la base de origen, mientras que el encargado del monitoreo verifica los datos suministrados con un programa de rastreo satelital e introduce la información en una planilla de reporte de las actividades diarias las 24 horas del día.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

3.1 Factores que inciden en la entrega no a tiempo de las cotizaciones y propuestas

Los principales factores que inciden en la entrega no a tiempo de las cotizaciones y propuestas son las siguientes:

Falta de coordinación y flujo de información: Las barreras que obstaculizan el flujo de información se generan por la sobrecarga de mensajes (por ejemplo e-mails) al Gerente General y/o Director de Operaciones, o la escasez de información, y la incertidumbre del proceso de decisión.

La sobrecarga de mensajes, producen respuestas fuera de plazo, omisiones, errores, descuidos y/o filtrado de mensajes. La falta de coordinación, información y de claridad en los mensajes se traducen en “ruidos” que dificultan el desarrollo de las tareas. Estos ruidos se convierten en ineficiencia y retardan las correcciones o modificaciones de las cotizaciones y presupuestos, incrementando el número de errores.

No existe una estandarización de tarifas básicas: Trans TG no cuenta con un listado de precios de rutas establecidas posibles por base. Las cotizaciones y presupuesto se realizan alimentadas de una tabla de amortización de mantenimiento, costes del vehículo y coste choferes/horas.

Plantillas de cotizaciones no estandarizadas: Las plantillas de procedimientos para cotizaciones no cuentan con el ítem de informaciones importantes de los clientes, algunas cotizaciones salen sin la información del cliente, por ejemplo: nombre de contacto, nombre correcto de la empresa, RNC, dirección, teléfono, entre otros.

3.2 Análisis y evaluación de los procesos actuales

En la investigación realizada salió a reducir que los procesos y procedimientos de TRANS TG son inadecuados, generando un bajo rendimiento en sus operaciones lo que limita el potencial crecimiento de la empresa y su respectivo posicionamiento en el mercado. Es primordial realizar una reingeniería de los procesos donde se busque:

1. **Crear mecanismo de procedimientos sistemáticos entorno a las operaciones (directas e indirectas):** Con el objeto de introducir mejoras que permitan que el trabajo que se realice más fácilmente, en menor tiempo. En esta fase se incluye el diseño, la creación o la selección de mejores métodos, procesos, herramientas, equipos y habilidades.
2. **Medición de trabajo:** Esta parte comprende el levantamiento del trabajo, es decir, conocer con qué condiciones, bajo que métodos y en qué tiempo se está ejecutando un trabajo dado, con el objeto de balancear cargas de trabajo, establecer costos estándar, y programar la ejecución.

A continuación análisis y evaluación de los procesos centrales o fundamentales

1. La Plantillas de cotización y presupuesto están mal estructuradas estas no cuentan con los ítems de información importantes del proceso.
2. El proceso de alquiler de vehículo no cuenta con sub-procesos, solo existe un contrato estándar con las políticas y condiciones para arrendar un vehículo, por ejemplo, conduce entrega de vehículo arrendado.

3. Al momento de abastecer los depósitos de combustibles de los vehículos el Supervisor debe de realizar un reporte donde conste: fecha, hora, vehículo, monto en pesos dominicanos, galones completados y anexar factura que de soporte a la compra de dicho combustible, dicho reporte es realizado en una hoja en blanco que no es una plantilla parametrizada.
4. El monitoreo de flotillas de vehículos y choferes genera un reporte diario de todos los servicios realizados en el día a día, del cual no han sabido canalizar información que pueden ayudar a la gestión de los Supervisores.
5. A pesar de que el cliente principal y por las condiciones dadas en el contrato, este puede generar un documento llamado No conformidad, el cual consiste en generar una insatisfacción en el servicio, Trans TG no ha creado un procedimiento parecido para los clientes no empresariales y así medir la satisfacción de los demás clientes.

3.3 Disminución de tiempo entrega de cotizaciones y propuestas

El objetivo primordial es de perfeccionar el proceso de cotización, propuestas y disminuir el tiempo dar respuesta al cliente, a través de la mejora y estandarización del mismo. Es importante destacar que para dar una respuesta rápida a los clientes y reducir el tiempo de entrega de la cotización se debe de crear un listado de precios de posibles destinos partiendo de los costes de operación y margen de beneficio.

Para tales fines se propone confeccionar una plantilla estándar para ser rellena cada vez que un cliente realice una solicitud de servicio, esta debe de guardarse cronológicamente, para usos futuros de consulta y verificación.

Se utilizó el método QC Story o Ruta de la calidad el cual consta de los siguientes pasos:

1. Seleccionar el trabajo a mejorar.
2. Registrar los detalles del trabajo.
3. Análisis de los detalles. Mediante el empleo de una serie de preguntas (qué, dónde, por qué, para qué, cuándo, quién, cómo y otros), que proporcionan la forma de sistematizar el estudio del método.
4. Desarrollo de un nuevo método para hacer el trabajo. Mediante el empleo de las acciones: Eliminar, cambiar, reorganizar y simplificar todos aquellos detalles.
5. Aplicación del nuevo método.

A continuación propuesta de precios de posibles destinos, el cual fue elaborado para la Base de Santo Domingo puesto que en la misma se genera mayor flujo de operaciones.

LISTADO DE TARIFAS ORIGEN SANTO DOMINGO

SERVICIO POR HORA (DE 2 HORAS EN ADELANTE)	RD\$	450.00
SERVICIO MINIMO LOCAL DESDE	RD\$	250.00
SERVICIO POR DIA COMPLETO CON CHOFER	RD\$	5,500.00

TABLA 1

ZONA SUR			
DESDE	HASTA	IDA	IDA/VUELTA
SANTO DOMINGO	HAINA - ITABO PARQUE INDUSTRIAL	RD\$ 1,000.00	RD\$ 1,400.00
	AEROPUERTO LAS AMERICAS - HAINA ITABO	RD\$ 2,000.00	RD\$ 2,800.00
	SAN CRISTOBAL	RD\$ 1,400.00	RD\$ 2,200.00
	BANI	RD\$ 2,200.00	RD\$ 3,200.00
	AZUA	RD\$ 4,200.00	RD\$ 5,200.00
	SAN JOSE DE OCOA	RD\$ 4,000.00	RD\$ 5,200.00
	SAN JUAN DE LA MAGUANA	RD\$ 6,200.00	RD\$ 8,200.00
	LAS MATAS DE FARFAN	RD\$ 7,200.00	RD\$ 9,200.00
	BARAHONA	RD\$ 7,200.00	RD\$ 9,200.00
	NEYBA	RD\$ 8,200.00	RD\$ 11,200.00
	ELIAS PIÑA	RD\$ 8,200.00	RD\$ 11,200.00
	PEDERNALES-CABO ROJO-ZONAS ALEDAÑAS	RD\$ 10,200.00	RD\$ 14,200.00

AUTORIA PROPIA

NOTA: TODOS LOS SERVICIOS INCLUYEN 4 HORAS DE ESPERA GRATIS

TABLA 2

ZONA SUR			
DESDE	HASTA	IDA	IDA/VUELTA
SANTO DOMINGO	AEROPUERTO AMERICAS	RD\$ 1,500.00	RD\$ 2,000.00
	BOCA CHICA	RD\$ 1,600.00	RD\$ 2,400.00
	JUAN DOLIO - GUAYACANES	RD\$ 2,000.00	RD\$ 3,000.00
	SAN PEDRO DE MACORIS	RD\$ 2,200.00	RD\$ 3,200.00
	CUEVAS LAS MARAVILLAS - HOTEL - PLAYA NUEVA	RD\$ 2,700.00	RD\$ 3,700.00
	LA ROMANA (PUEBLO)	RD\$ 3,700.00	RD\$ 4,700.00
	CASA DE CAMPO - AEROPUERTO ROMANA	RD\$ 3,800.00	RD\$ 5,200.00
	BAYAIBE - HOTELES - PLAYAS	RD\$ 4,000.00	RD\$ 5,200.00
	HIGUEY LA ALTAGRACIA	RD\$ 4,200.00	RD\$ 7,200.00
	UBERO ALTO - PUNTA CANA - AEROPUERTO - ZONAS ALEDAÑAS	RD\$ 6,200.00	RD\$ 8,200.00
	BAVARO - VERON - PUNTA CANA - AEROPUERTO - ZONAS ALEDAÑAS	RD\$ 6,700.00	RD\$ 9,200.00
	HATO MAYOR	RD\$ 3,700.00	RD\$ 6,200.00
	EL SEIBO	RD\$ 4,000.00	RD\$ 6,700.00
	BAYAGUANA	RD\$ 2,200.00	RD\$ 3,200.00
	MONTE PLATA	RD\$ 2,700.00	RD\$ 3,200.00

AUTORIA PROPIA

NOTA: TODOS LOS SERVICIOS INCLUYEN 4 HORAS DE ESPERA GRATIS

TABLA 3

ZONA NORTE			
DESDE	HASTA	IDA	IDA/VUELTA
SANTO DOMINGO	PEAJE - KM. 28 AUT. DUARTE	RD\$ 1,200.00	RD\$ 2,000.00
	VILLA ALTAGRACIA - ZONAS CERCANAS	RD\$ 1,700.00	RD\$ 2,700.00
	PEIDRA BLANCA	RD\$ 2,200.00	RD\$ 2,700.00
	BONAO	RD\$ 2,700.00	RD\$ 3,200.00
	LA VEGA	RD\$ 4,000.00	RD\$ 6,200.00
	CONSTANZA	RD\$ 4,700.00	RD\$ 6,200.00
	JARABACOA	RD\$ 5,200.00	RD\$ 7,200.00
	SATIAGO	RD\$ 4,700.00	RD\$ 7,200.00
	PUERTO PLATA (PUEBLO)	RD\$ 6,200.00	RD\$ 8,200.00
	SOSUA - CABARETE - AEROPUERTO	RD\$ 6,700.00	RD\$ 9,200.00
	NAGUA	RD\$ 6,200.00	RD\$ 7,700.00
	SAMANA - LAS TERRENAS - AEROPUERTO	RD\$ 6,700.00	RD\$ 8,200.00
	SAMANA CAYO LEVANTADO	RD\$ 7,000.00	RD\$ 9,200.00
	COTUI	RD\$ 3,700.00	RD\$ 5,200.00
	SAN FRANCISCO DE MACORIS	RD\$ 4,000.00	RD\$ 6,200.00
	RIO SAN JUAN	RD\$ 7,200.00	RD\$ 9,200.00
	SALCEDO	RD\$ 4,200.00	RD\$ 6,200.00
	MOCA	RD\$ 4,200.00	RD\$ 6,200.00
	MAO	RD\$ 8,200.00	RD\$ 11,200.00
	SABANETA	RD\$ 8,700.00	RD\$ 11,200.00
	MONTE CRISTI	RD\$ 9,200.00	RD\$ 12,200.00
	DAJABON	RD\$ 10,200.00	RD\$ 13,200.00

AUTORIA PROPIA

NOTA: TODOS LOS SERVICIOS INCLUYEN 4 HORAS DE ESPERA GRATIS

3.4 Plantilla de proceso propuesta para elaboración de cotizaciones y presupuesto

Nro.
Fecha

COTIZACION

[Nombre del destinatario]
[Puesto]
[Nombre de la compañía]
[Dirección]
Teléfono
[Ciudad, estado y código postal]

Estimado/a Sr. /a [Nombre del destinatario]:

Ha solicitado información sobre los precios de nuestra compañía. A continuación presupuesto:

Servicio	Tarifa	Sub-Total
	Subtotal	
	Descuento	
	Impuestos	
	Total	RD\$0.00

Gracias por darnos la oportunidad de ofrecerle este presupuesto. Es un placer para nosotros hacer negocios con ustedes.

Esperamos hacer realidad este requerimiento para su completa satisfacción. Si desea discutir alguno de los elementos del mismo o si necesita alguna otra información, no dude en llamarme personalmente al número 809-540-4843.

Atentamente,

[Su nombre]
[Puesto]

3.5 Conduce propuesto para devolución vehículo en alquiler

CONDUCE DEVOLUCIÓN VEHÍCULO EN ALQUILER

NO.

Cliente: _____ Vehículo _____
Teléfono: _____
Dirección: _____
Correo: _____

Motor	CONDICIONES		
	FULL	MEDIO	BAJO
1. Aceite lubricante.			
2. Nivel de agua			
3. Nivel líquido en la batería.			
4. Nivel de líquido de frenos.			
5. Nivel de líquido del embrague.			
6. Depósito del líquido limpiaparabrisas			

Accesorios del Vehículo	SI	NO
1. Extintor		
2. Balizas triangulares		
3. Rueda de auxilio		
4. Críquet y llave para la extracción de ruedas		
5. Botiquín de primeros auxilios		

Observaciones Condiciones Generales del Vehículo

Entregado por _____ Recibido por _____

3.6 Plantilla propuesta reporte combustible

Reporte Combustible

Fecha _____

Tipo de Combustible	
Gasolina	
Diesel	

Estación de
Combustible

Dirección

Teléfono

Fecha	Vehículo	Chofer	Km Salida Base	Km Retorno Base	Galones	Precio	Sub-Total
						Total	

Supervisor

Recibido Por

3.7 Plantilla Control de Vehículo y Servicios

CONTROL DE VEHICULOS Y SERVICIOS																FECHA		17/03/2014	
No	BASE	CHOFER	UNIDAD	CLIENTE	TIPO SERVICIO	RUTA	HORA SALIDA BASE	KM. SALIDA BASE	HORA INICIO SERVICIO	HORA TERMINO SERVICIO	HORA LLEGADA A BASE	KM. LLEGADA A BASE	TIEMPO SERVICIO	TIEMPO GENERAL	KM. BASE A BASE	CONDUCE No.	COMBT.	INCIDENCIAS	OBSERVACIONES
		NOMBRE																	
1	BNO	RUBEN DARIO	KR-2	GPLV	OPERACIONES	RUTA 2/ JUNUMUCU-LV-PALAMARA LV	5:48	57566	6:20	6:47	6:47	57625	0:27	0:59	59	1737			Sale de Base a recoger personal y llevarlo a la Planta. // Ruta: Base LV-Jumunucu-Palamara LV.
2	SDQ	JUAN CARLOS	H-1	GPLV	OPERACIONES	GRUPO 1 / RUTA 1	5:49	146323	6:03	6:43	6:43	146368	0:40	0:54	45	1781			Sale de Base a recoger personal y llevar a la Planta. //Ruta: Base SDQ-Av. Charles de Gaulle-San Carlos-Palamara SDQ.
3	SDQ	ARGENI	KR-4	GPLV	OPERACIONES	GRUPO 1 / RUTA 1A	5:54	71259	6:10	6:41	6:41	71292	0:31	0:47	33	1676			Sale de Base a recoger personal y llevarlo a la Planta. // Ruta: Base SDQ-12 de Haina-Prolog. 27-Palamara SDQ.
4	LV	MIGUEL NUÑEZ	H-2	GPLV	EXTRAORDINARIO	BASELV- TAMBORI-PALAMARA LV	6:00	130427	6:25	6:50	6:50	130427	0:25	0:50	0	2917		Termina la ruta sin notificar a monitoreo	Sale de Base a recoger personal y llevarlo a la Planta. // Ruta: Base LV- Taboril - Palamara LV.
5	LV	JUAN DE JESUS	KR-1	GPLV	ETRAORDINATRIO	BASELV - JARAVACOA - PALAMARA LV	6:13	56821	7:33	8:06	8:12	56885	0:33	1:59	64	2864		Hace cambio ruta sin notifica a monitoreo	Sale de Base a recoger personal y llevarlo a la Planta. // Ruta: Base LV- Jaravacoa - Palamara LV.
6	LV	RUBEN DARIO	CH-1	GPLV	OPERACIONES	RUTA -4 / GRUPO #4 // PALAMARA LV -B LA VEGA	7:10	3735	7:10	7:24	7:42	3751	0:14	0:32	16	1738		Cambia de unidad por una CH-1	Sale de Planta a llevar personal a su destino. // Ruta: Palamara LV - La Vega -BaseLV (ver reg. No. 01) .
7	LV	JERSON	KR-2	GPLV	EXTRAORDINARIO	BASE -PALAMARA SDQ - BASE SDQ	6:56	57625	6:56	8:30	9:30	57761	1:34	2:34	136	2958			Sale de Base a recoger personal de Oficina y llevar a Planta.// Ruta: Base LV-Palamara SDQ- Base SDQ
8	LV	HUGO	KP-4		INTERNO	INT. COMBUSTIBLE	8:48	54857	8:48	9:04	9:04	54858	0:16	0:16	1	2765	RD\$3,400/15.68GLS		Sale de la base a abastecerse de combustible bomba LV.
9	SDQ	RAMON	H-1		INTERNO	INT. COMBUSTIBLE	9:10	146406	9:24	11:06	11:06	146409	1:42	1:56	3	2005	RD\$3,490 / 16.098GLS		Sale de la base a cargar combustible//ruta base SDQ- bomba Esso.
10	SDQ	ARGENIS	KR-4		INTERNO	INT. COMBUSTIBLE	9:28	71367	9:28	10:00	10:00	71369	0:32	0:32	2	0500	RD\$2,304.04/9.593GLS		Después de terminar ruta se abastecerse de combustible bomba Esso.
11	SDQ	MIGUEL	R-3		INTERNO	INT. COMBUSTIBLE	9:28	68431	9:28	10:03	10:03	68434	0:35	0:35	3	0914	RD\$2,000/8.343 GLS		Sale de la base a cargar combustible//ruta base SDQ- bomba Esso.
12	SDQ	JERSON	KR-2		INTERNO	INT. COMBUSTIBLE	9:35	57761	9:35	10:06	10:06	57766	0:31	0:31	5	2959	RD\$2,050/8.5GLS		Sale de la base a cargar combustible//ruta base SDQ- bomba Esso.

Del reporte de Control de Vehículo y Servicios se puede extraer información para sub-procesos o procesos de apoyos que ayudaran a obtener mayor control por parte de la Encargada de Logística, Control y Calidad La Vega y la Jefa de Operaciones de Santo Domingo, por ejemplo el siguiente reporte puede ser cruzado con el reporte de combustible entregado por el Supervisor.

REPORTE DE COMBUSTIBLE						FECHA	17/03/2014
UNIDAD	TIPO SERVICIO	RUTA	KM. SALIDA BASE	KM. LLEGADA A BASE	CONDUCE No.	GALONES	MONTO
KP-4	INTERNO	INT. COMBUSTIBLE	54857	54858	2765	15.68	\$ 3,400.00
H-1	INTERNO	INT. COMBUSTIBLE	146406	146409	2005	16.098	\$ 3,490.00
KR-4	INTERNO	INT. COMBUSTIBLE	71367	71369	0500	9.593	\$ 2,304.00
R-3	INTERNO	INT. COMBUSTIBLE	68431	68434	0914	8.343	\$ 2,000.00
KR-2	INTERNO	INT. COMBUSTIBLE	57761	57766	2959	8.5	\$ 2,050.00
					TOTAL	58.214	\$ 13,244.00

El cruce de dicho reporte puede arrojar datos importantes para la Gerencia General, por ejemplo calcular los costes de combustible mensualmente sin la necesidad de esperar los Estados Financieros.

Otro reporte de apoyo que se puede general del Control de Vehículo y Servicios, es el reporte de incidencias cometidas por el Chofer o de las actividades no habituales.

REPORTE DE INCENDINCIA

															18/03/2014
No	BASE	CHOFER	UNIDAD	CLIENTE	TIPO SERVICIO	RUTA	HORA SALIDA BASE	KM. SALIDA BASE	HORA INICIO SERVICIO	HORA TERMINO SERVICIO	HORA LLEGADA A BASE	KM. LLEGAD A A BASE	KM. BASE A BASE	CONDUCE No.	INCIDENCIAS
		NOMBRE													
1	BNO	RUBEN DARIO	KR-1	GPLV	OPERACIONES	RUTA 2 / JUNUMUCU-PALAMARA LV	5:46	57231	9:28	6:45	6:49	57286	55	1743	Regresa a Base LV a entregar la Unidad.
2	SDQ	CARLOS	KP-2	GPLV	OFICINA	GRUPO #1 / RUTA A1	6:40	37431	7:02	7:44	10:14	37502	71	0353	Pasa a PriceSmart a buscar unas Gomas.
3	BNO	RUBEN DARIO	H-2	GPLV	OPERACIONES	RUTA 4 / PALAMARA LV-BONAO	7:13	130710	7:13	7:59	8:28	130768	58	1744	Cambió unidad con Miguel Núñez en H-2
4	SDQ	MIGUEL REYES	KR-1	GPLV	EXTRAORDINARIO	BASE SDQ-VILLA ALTAGRACIA	13:31	57423	14:56	15:30	15:30	57495	72	2007	La KR-1 es un vehiculo de la Base LV hara el cambio del mismo en el km 22
5	LV	HUGO	H-1	GPLV	CAMBIO VEHICULO	BASE LV A PLANTA LV	14:41	146705	14:41	14:46	14:46	146706	1	2770	Cambio de vehiculo H-1 Por la KP-4
6	STG	MIGUEL NUÑEZ	H-2	GPLV	OPERACIONES	BASE STG BASE LV	15:05	130825	15:05	15:49	15:49	130858	33	1555	SERVICIO CANCELADO.
7	SDQ	CARLOS	KP-2	GPLV	OFICINA	RUTA-A2 / GRUPO #2 PALAMARA-SONA ORIENTAL-BASE SDQ.	15:46	37504	17:53	18:30	18:43	37567	63	0354	Sale a hacer servicio sin llamar a la central de monitoreo.
8	SDQ	JUAN CARLOS	KR-3	GPLV	EXTRAORDINARIO	PALAMARA - PROLONGACION 27 BASE SDQ.	16:29	68750	16:29	16:40	17:00	68765	15	0918	SERVICIO CANCELADO.

CONCLUSIÓN

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y paulatinamente se van convirtiendo en la base estructural de las empresas. Estos ayudan a controlar las actividades realizadas y miden el desempeño de los colaboradores y de las organizaciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa. Una adecuada gestión de los procesos como base organizativa y operativa es indispensable para diseñar políticas y estrategias que luego se traducirán como éxitos.

Hoy en día el mercado exige mayor competitividad, respuesta rápida y adaptación a los cambios constantes de las necesidades del cliente. En este estudio se ha podido identificar los procesos centrales, y cuales procesos de apoyos que se podrían implementar para ser una empresa más eficiente y disminuir el tiempo de dar respuesta al cliente, así como también tener mayor control de las operaciones o actividades.

Después de haber realizado el análisis anterior en coordinación con los supervisores y los directivos de Trans TG, se destaca la necesidad inmediata de desarrollar e implementar procesos integrales y de apoyos que permita agilizar e infientizar las operaciones, y esto a su vez se traducirá en mayor tiempo disponible para canalizar posibles clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas

Bravo Carrasco, Juan "Gestión de Procesos, Alineados con la estrategia" (IV Ed)
Santiago de Chile: Editorial Evolución S. A.

Chose, Jacobs, Aquilino (2009) "*Administración de operaciones*" (VXII Ed)
México: Mc Graw Hill.

Chose, Jacobs, Aquilino (2009) "*Administración de operaciones y cadena de suministro*" (VXII Ed) México: Mc Graw Hill.

Krajewski, L, Ritzman, L, Malhotra, M (2008) "*Administración de operaciones*" (VIII Ed) México: Pearson Educación, Prentice Hall.

Taha, Hamdy (2012) "*Investigación de Operaciones*" (IX Ed) México: Pearson.

Heizer, J y Render, B (2009) "*Principios de Administración de operaciones*" (7ª. Ed) México: Pearson Educación.

Fuentes Secundarias

Maldonado, José Ángel," *Gestión de Proceso*", 2011

Manual de Políticas, Trans TG, 2011

Fuentes Digitales

<http://transtg.com>

<http://www.definicionabc.com/economia/cotizacion.php>

<http://definicion.mx/proceso/>

[http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/metodologia-para-evaluacion
diagnostico-y-diseño-de-procesos.htm](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseño-de-procesos.htm)

<http://www.monografias.com/trabajos56/alquiler-vehiculos/alquiler-vehiculos2.shtml#ixzz2xeRUQP4D>

http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa_procesos.pdf

ANEXOS

UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Escuela de graduados

TEMA:

*“Implementación y mejora de procesos en una empresa de transporte de personas.
Caso: Trans TG, año 2014”*

NOMBRE:

VELIA SANDOVAL

2012-1479

*“Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Maestría de Gerencia y
Productividad”*

PROFESORA:

Edda Freites, MBA

SANTO DOMINGO, R.D. 2014

1. Preguntas de partida

1. ¿De qué se trata la investigación propuesta?

Implementar y mejorar procesos en la empresa de transporte de personas Trans TG.

2. ¿En qué contexto se ubica?

Las actividades del departamento de Operaciones de la empresa Trans TG

3. ¿Es de interés el tema?

Sí, porque con la implementación y la mejoras de los procesos el departamento podrá dar respuesta rápida y oportuna a sus clientes.

4. ¿Existe información sobre el mismo?

Sí, en los diferentes libros relacionados a operaciones, manuales de procesos, oficinas y páginas web gubernamentales. Además, de las personas encargadas del departamento de Operaciones.

5. ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?

El departamento de Operaciones, Director de Operaciones y Jefe de Operaciones. En libros y manuales de procedimientos.

6. ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?

Lograr que los procesos que se propongan ayuden a mejorar el flujo de las operaciones para que la empresa sea más eficiente.

7. ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?

Mejorar los procesos de las operaciones diarias de la empresa para que en un futuro la misma se pueda expandir a otras localidades del país.

2. Problema de la investigación

2.1 Planteamiento del problema

Los servicios de transporte se caracterizan por varias condiciones que en lo habitual, nunca se repiten de la misma manera. Para asegurar los resultados es necesario generar y establecer procesos enfocados en el control y que permitan corregir previamente los posibles errores.

La administración de operaciones va dirigida a la detección de los errores en el servicio, la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar los problemas, con el fin de corregir e implementar procesos habituales.

En el departamento de Operaciones de la empresa de transporte de personas Trans TG se presenta una situación con la implementación de los procesos, uno de los principales problemas es que no se han identificado cuales procesos son los eficaces para dar una respuesta rápida a sus clientes.

Esta situación ha creado un cuello de botella en el momento de cotizar y crear propuestas, se pierde un tiempo cuantioso a la hora de aprobar los mismos ya que si el Director de Operaciones no está disponible para dar su visto bueno, la Jefa de Operaciones y la Encargada de Logística, Control y Calidad no están facultadas para aprobar las propuestas. Esto se traduce en pérdida de clientes, ya que no se han establecido y asignado los procedimientos.

2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los procesos o procedimientos adecuados para que las operaciones en la empresa Trans TG fluyan?

2.3 Sistematización del problema

- ¿Qué procesos se pueden implementar para mejorar el desempeño del departamento de operaciones?
- ¿Cuáles procedimientos son los adecuados para llevar a cabo con eficacia las operaciones del departamento?

- ¿Cómo se puede mejorar el manejo de las cotizaciones y propuesta a los clientes?
- ¿Están totalmente definidas las asignaciones que debe de realizar cada responsable de su área?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar e implementar procedimientos que permitan mejorar el flujo de información y coordinación de las actividades operacionales en la empresa de transporte Trans TG, durante el año 2014.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar cuales procesos se pueden implementar como mejora de los procedimientos ya establecidos.
- Proponer nuevos procesos para potencializar la eficacia del departamento de operaciones.
- Definir las asignaciones de los involucrados en cada parte de los procesos.

4 Justificación de la investigación

4.1 Justificación Teórica

La investigación es teórica, porque existe material didáctico disponible en diferentes manuales, libros de operaciones e internet que servirán para la sustentación de la investigación en las diferentes teorías.

4.2 Justificación Metodológica

Se realizaran entrevistas y cuestionarios a los diferentes directivos del departamento de operaciones y a los choferes para identificar cuales procesos son eficaces y cuales nuevos procesos se pueden implementar.

Se realizaran comparaciones con otros departamentos de operaciones de empresas de transporte para hacer benchmarking de sus mejores prácticas.

4.3 Justificación Práctica

La investigación es práctica ya que ayuda a afianzar el conocimiento sobre los procedimientos en el departamento de operaciones para la mejora de dicho departamento.

5 Marco Referencial

5.1 Marco Teórico

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, las empresas han tomado conciencia de esto y se han planteado cómo mejorarlos y evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, etc. (Maldonado, José Ángel, *Gestión de Procesos*, pag. 1).

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo esto como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Maldonado, José Ángel, *Gestión de Procesos*, pag. 2).

Administración de procesos se refiere al diseño, decisión y control sintomáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. Esta está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se llevan a cabo muchos procesos. (Krajewski, Ritman y Malhotra, *Administración de Operaciones y Cadena de Valor*, pag. 4)

5.2 Marco Conceptual

Proceso: es la manera en la que se hacen las cosas en la empresa. Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura). (Maldonado, José Ángel, *Gestión de Procesos*, pag. 2).

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse. (Maldonado, José Ángel, *Gestión de Procesos*, pag. 2).

Eficiencia: Hacer algo al costo más bajo costo posible. La meta de un proceso eficiente es producir un bien o prestar un servicio utilizando la menor cantidad posible de insumos. (Chose, Jacobs, Aquilino, *Administración de Operaciones, Producción y cadena de Suministro*, pag. 6).

Eficiencia: Hacer lo correcto a efecto de crear el valor máximo posible para la empresa. (Chose, Jacobs, Aquilino, *Administración de Operaciones, Producción y cadena de Suministro*, pag. 6).

Proactividad: Tomar la iniciativa, responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. (Covey 2011).

Cotización: Es la transacción o valoración de una acción o título económico con el propósito de determinar su valor, para determinar la compra o venta. <http://www.definicionabc.com/economia/cotizacion.php>

Propuesta de Valor: Aseveración escrita que establece claramente como la compra de un producto o servicio. <http://www.definicionabc.com/economia/cotizacion.php>

Cliente: Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrica y comercializan productos y servicios. (Thonspson, 2009).

No conformidad: Documento generado por el cliente de no estar satisfecho con servicio brindado (Contrato de Servicio Cliente Trans TG, 2013).

5.3 Marco Espacial

El estudio se realizará en la empresa Trans TG, Gazcue, Republica Dominicana.

5.4 Marco Temporal

La investigación se realizará durante el año 2014

6 Hipótesis

6.1 Primer grado

Los procesos implementados en la empresa de transporte Trans TG, muestran deficiencias y se han detectado fallas en la aplicación de los mismos.

6.2 Segundo grado

Los procesos implementados en la empresa de transporte Trans TG no son tan eficientes, se ha detectado fallas en la aplicación de los mismos, esto ha ocasionado que el principal cliente genere una NO CONFORMIDAD con el servicio brindado.

6.3 Variables –indicadores

Variables	Indicadores
Procesos Directivos Supervisores	➤ Procesos implementados. ➤ Tiempo de un proceso a otro. ➤ Tiempo aprobación cotización. ➤ Tiempo aprobación propuesta. ➤ Tiempo respuesta a cliente.

7 Aspectos Metodológicos

7.1 Tipos de estudio

En la presente investigación se utilizarán los siguientes tipos de estudio:

Exploratorio: Este es la base de la investigación, se utiliza cuando un tema no ha sido considerado. A través de este estudio exploratorio se utilizarán los diferentes documentos teóricos con la finalidad de analizar los diferentes procesos que se podrían implementar en la empresa de transporte Trans TG.

Descriptivo: Este será utilizado para dar detalles de las variables que intervienen en la problemática. Esta investigación detallará las posibles razones por las cuales los procesos de la empresa de transporte Trans TG no están siendo eficientes y eficaces.

Explicativo: Este estudio será utilizado para dar explicación a los hechos, a través de las entrevistas realizadas a los ejecutivos de Trans TG, como a los choferes, para determinar cuáles son las mejores prácticas y cuáles procesos se pueden optimizar.

7.2 Métodos de investigación

Observación, en este estudio se recolectará información por medio de la observación de las labores diarias de los ejecutivos, choferes y de los procesos utilizados, así como su incidencia en las labores departamentales.

Inducción, este método parte de lo particular a lo general, la investigación estará fundamentada en la administración de operaciones y de los procesos, los cuales determinan las variables que incurren en el flujo de información y coordinación de las actividades operacionales de Trans TG.

Deductivo, este tipo de método parte de lo general a lo particular, se analizarán los procesos para llegar a conclusiones y realizar recomendaciones para reducir el tiempo de dar respuesta al cliente.

7.3 Fuentes y técnicas de la investigación

7.3.1 Fuentes Documentales

Fuentes primarias: Las fuentes seleccionadas serán libros relacionados a gestión y administración de operaciones, entrevistas al los directivos y personal del departamento de Operaciones. Además de las encuestas que se realizarán a los choferes.

Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias serán los manuales y políticas de procedimientos del departamento de operaciones y choferes. Asimismo también, diccionarios, enciclopedias, libros y artículos de internet que contengan información sobre el tema de estudio.

7.3.2 Fuentes técnicas

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizarán en la investigación serán:

La observación

En esta investigación recogeremos información por medio de la observación de las labores diarias de la Jefa de Operaciones, de esta forma podremos ver su comportamiento e identificar posibles recomendaciones para su implementación y se verificarán los procedimientos actualmente utilizados.

La encuesta

Entrevistas: se realizaran entrevistas al Director de Operaciones, Jefe de Operaciones, Encargada de Logística, Control y Calidad y Supervisores del departamento de operaciones de Trans TG.

Bibliográfica

Análisis de documentación: se analizarán las informaciones de las fuentes primarias y secundarias como son los artículos en Internet, libros, manuales, entre otros.

7.4 Tratamiento de la información

La información obtenida de los cuestionarios realizados se presentara de forma ordenadas, se analizaran para comprobar si los objetivos de la investigación fueron alcanzados e implementar nuevos procesos en la empresa de transporte de personas Trans TG 2014.

8 Tabla de contenido

CAPITULO I: LAS OPERACIONES COMO ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

- 1.1 Definiciones de Administración de Operaciones
- 1.2 Definiciones de procesos
- 1.3 ¿Cómo funcionan los procesos?
 - 1.3.1 ¿Qué es la gestión de procesos?
- 1.4 Tipos de procesos
 - 1.4.1 Procesos centrales
 - 1.4.2 Procesos de apoyo
 - 1.4.3 Procesos estratégicos
 - 1.4.4 Definición Mapa Proceso
- 1.5 Agregar valor con los procesos
- 1.6 Beneficios de la gestión de procesos
- 1.7 Administración de procesos
- 1.8 Análisis y evaluación de los procesos
 - 1.8.1 Etapas de la Reingeniería de los procesos
 - 1.8.1.1 Conocimiento
 - 1.8.1.2 La entrevista
 - 1.8.1.3 La Observación
 - 1.8.1.4 Interpretación
 - 1.8.1.5 Análisis
- 1.9 Evaluación de los procesos
 - 1.9.1 Primera evaluación
 - 1.9.2 Segunda evaluación
 - 1.9.3 Tercera evaluación
 - 1.9.4 Cuarta evaluación
 - 1.9.5 Quinta evaluación
 - 1.9.5.1 Diseño
 - 1.9.5.2 Eliminar
 - 1.9.5.3 Integrar
 - 1.9.5.4 Automatizar
- 1.10 Teoría de decisiones
- 1.11 Estrategia de operaciones en la organización
 - 1.11.1 Estrategia corporativas
 - 1.11.2 Estrategia globales
 - 1.11.3 Estrategia de mercado

CAPITULO II: TRANS TG, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS

2.1 Descripción Trans TG

2.1.1 Objetivo general

2.1.2 Objetivos de gestión

2.2 Servicios

2.3 Compromiso con el cliente

2.4 Personal y flotillas de vehículos

2.5 Estructura organizacional

2.5.1 Descripción de puestos de los ejecutivos del departamento de operaciones

2.6 Procesos actuales

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

3.1 Factores que inciden en la entrega no a tiempo de las cotizaciones y propuestas

3.2 Análisis y evaluación de los procesos actuales

3.3 Disminución de tiempo entrega de cotizaciones y propuestas

3.4 Plantilla de proceso propuesta para elaboración de cotización y propuestas

3.5 Conduce propuesto para devolución vehículos en alquiler

3.6 Plantilla propuesto reporte de combustible

3.7 Plantilla control de vehículos y servicios

CONCLUSION

9 Bibliografía preliminar

9.1 Fuentes Biográficas

Bravo Carrasco, Juan "Gestión de Procesos, Alineados con la estrategia" (IV Ed)
Santiago de Chile: Editorial Evolución S. A.

Chose, Jacobs, Aquilino (2009) "*Administración de operaciones*" (VXII Ed)
México: Mc Graw Hill.

Chose, Jacobs, Aquilino (2009) "*Administración de operaciones y cadena de suministro*" (VXII Ed) México: Mc Graw Hill.

Krajewski, L, Ritzman, L, Malhotra, M (2008) "*Administración de operaciones*" (VIII Ed)
México: Pearson Educación, Prentice Hall.

Taha, Hamdy (2012) "*Investigación de Operaciones*" (IX Ed) México: Pearson.

Heizer, J y Render, B (2009) "*Principios de Administración de operaciones*" (7ª. Ed)
México: Pearson Educación.

9.2 Fuentes secundarias

Maldonado, José Ángel," *Gestión de Proceso*", 2011

Manual de Políticas, Trans TG, 2011

9.3 Fuentes Digitales

<http://transtg.com>

<http://www.definicionabc.com/economia/cotizacion.php>

<http://definicion.mx/proceso/>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseño-de-procesos.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos56/alquiler-vehiculos/alquiler-vehiculos2.shtml#ixzz2xeRUQP4D>

http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa_procesos.pdf

10 Cronograma de trabajo

[illegible]

11 Presupuesto

Monto Estimado

	Ingresos	Egresos
Recursos Propios	RD\$48,900.00	
Total Ingresos	RD\$48,900.00	
Gastos:		
Honorarios de los investigadores		RD\$ 20,000.00
Pago de Asesor		RD\$ 15,000.00
Pago digitación, encuadernación e impresión de informaciones		
		RD\$ 2,500.00
Compra de papel para impresión		RD\$ 500.00
Empastado		RD\$ 1,000.00
Fotocopias		RD\$ 400.00
Transporte		RD\$ 5,000.00
Otros gastos		RD\$ 4,500.00
Total Egresos		RD\$ 48,900.00

ANEXO 1

Lista de Verificación Flotillas de Vehículos Supervisor

Motor

1. Nivel de aceite lubricante.
2. Fecha de cambio de filtro y aceite, cambiar los mismos de acuerdo a recomendaciones del fabricante y calendario de su último cambio.
3. Nivel de agua destilada refrigerante.
4. Nivel líquido en la batería.
5. Cables de la batería bien sujetos y sin corrosión en la unión.
6. Tensión de la correa del alternador.
7. Nivel de líquido de frenos.
8. Nivel de líquido del embrague.
9. Depósito del líquido limpiaparabrisas esté lleno.

Generales del Vehículo

1. Freno de servicio, que la carrera del pedal sea la apropiada.
2. Cintas y/o pastillas de freno en buen estado.
3. Freno de mano funcionando correctamente.
4. Desgaste de los neumáticos (sin roturas, ni cortes y con dibujo sup. a 3mm).
5. Presión de aire de los neumáticos.
6. Alineación y balanceado.
7. Luces que no haya una ampolleta quemada, que los focos estén limpios y que la altura de la iluminación sea la apropiada.
8. Limpiaparabrisas, que las gomas estén en buen estado.
9. Espejos retrovisores laterales, que no estén quebrados, empañados o descascarados.
10. Espejo retrovisor interior en buenas condiciones.
11. Bocinas funcionando correctamente.
12. Puertas cierran apropiadamente.
13. Estado del sistema de escape de gases del motor, sin excesiva oxidación y/o roturas.
14. Cinturones de seguridad con el sistema extensivo funcionando apropiadamente y el dispositivo de enganche en buen estado.

Accesorios del Vehículo

1. Extintor
2. Balizas triangulares
3. Rueda de auxilio en buen estado y con presión correcta.
4. Críquet y llave para la extracción de ruedas.
5. Botiquín de primeros auxilios

Mientras Conduce

1. Luz indicadora de presión de aceite.
2. Luz indicadora de carga de la batería.
3. Marcador de temperatura del motor.
4. Estabilidad de la dirección, que el vehículo no tienda a irse hacia un lado (indicativo de problemas en la dirección o que un neumático tiene poco aire).
5. Uso correcto del cinturón de seguridad en todos los pasajeros.
6. Luces encendidas.

ANEXO 2



OBLIGACIONES DEL CHOFER

- Portar su licencia de conducir al día.
- Estar debidamente uniformado (No usar accesorios como Gorras o prendas llamativas que le quiten presentación y seriedad al uniforme de la empresa.)
- Estar debidamente identificado de manera visible.
- Mantener respeto, amabilidad y cordialidad hacia cada pasajero en todo momento.
- Asegurarse de que las personas que aborden estén debidamente identificadas y dentro de la plantillas de empleados de GPLV.
- Los choferes no podrán llevar ningún pasajero por benevolencia o tolerancia, sea contratista de la empresa, familiar de un empleado, o cualquier tercero. El incumplimiento de esta obligación constituye una falta grave y/o causa de despido.
- Tener el cinturón de seguridad durante todo el trayecto.
- Asegurarse de que cada pasajero use los cinturones de seguridad, durante todo el trayecto.
- Los choferes deberán actuar con prudencia y respetar en todo momento las leyes de tránsito vehicular y normas de la empresa.
- Respetar los límites de velocidad (80-100) kilómetros por hora.
- Deberán abstenerse de entablar conversaciones con el personal que están trasladando, a fin de evitar distracciones al conducir.
- No deberá usar teléfonos móviles privados durante el trayecto, esto como medida de seguridad.
- El chofer no podrá desviarse de la ruta fija establecida y aprobada por GPLV, salvo caso de fuerza mayor y previa autorización del responsable designado por GPLV.
- En caso de ocurrir alguna eventualidad, reportarlo de inmediato a su supervisor para autorización de procedimiento.
- No ingerir bebidas alcohólicas antes o durante horas de trabajo.
- No ingerir bebidas y/o alimentos dentro del vehículo.
- Mantener el vehículo en buenas condiciones tanto de limpieza como de mantenimiento.
- Acatar las órdenes y tener respeto hacia los superiores.
- No fumar dentro del vehículo.

ANEXO 3



OBLIGACIONES DEL PASAJERO

- Estar debidamente identificado, con su Carnet de Empleados visible.
- Usar cinturón de seguridad para garantizar un traslado seguro.
- Abstenerse de entablar conversaciones con el Chofer, a fin de evitar distracciones al conducir.
- No ingerir bebidas y/o alimentos dentro del vehículo.
- No Fumar dentro del Vehículo.
- No tirar basura dentro del vehículo.
- No solicitar al conductor salirse de la ruta y/o hacer paradas fuera de lo establecido por GPLV.
- No montar contratistas de servicios puntuales.
- No solicitar música, ni programas radiales.
- Si se observan alguna anomalía o tiene algún reclamo en cuanto al servicio favor comunicarse al 849-214-2846

Nota:

Como medida de seguridad todos los vehículos contienen:

- Botiquín de Primeros auxilios
- Extintores.
- Kit de Herramientas.
- Señales preventivas.
- Celular para llamadas de Emergencia.
- Manual de procedimientos.
- Monitoreo satelital por GPS.

“Hacer mejor, lo que estamos haciendo bien.”

ANEXO 4

Guía de Entrevista Directivos Departamento de Operaciones Empresa de Transporte de Personas Trans TG

1. ¿Cuáles procesos se llevan a cabo en Trans TG?
2. ¿Existe un manual de procedimiento?
3. ¿Los procesos están documentados?
4. ¿Los colaboradores del departamento de operaciones tienen una desprecian de puesto?
5. ¿Cuál es el proceso para cotizar?
6. ¿Cómo es la comunicación entre Gerente General y/o Director de Operaciones, Jefa de operación y Encargada de logística, seguridad y control de calidad.
7. ¿Cuál es el tiempo que se tarda en emitir una cotización y/o presupuesto?
8. ¿Quién es la persona encargada de sacar las cotizaciones y/o presupuestos solicitados por los clientes?
9. ¿Existe un documento de políticas tanto para los choferes como para los clientes?

10. ¿Los supervisores tienen claro cuál es su rol y cuales actividades deben de supervisar?

11. ¿Cómo se planifica el día a día de las operaciones de Trans TG?