

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA FAMILIAR QUE PRESTA SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE

HERNÁN LÓPEZ MOLINA

**CON LA PRESENTE MONOGRAFÍA SE PRESENTA PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALIZACIÓN EN
ALTA GERENCIA**

ASESOR TEMÁTICO: MARIA CECILIA ARCILLA

ASESOR METODOLÓGICO: RODRIGO MEJIA GOMEZ

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

AGOSTO DE 2010

Tabla de contenido

Glosario de términos.....	4
Resumen Analítico/Analytical Summary	5
Introducción	6
Capítulo I – Diagnostico actual de Molitrans.....	8
Capítulo II. Propuesta de cadena de valor y su medición	14
Unidades estratégicas de negocio	24
Competencias esenciales	25
Balance Scorecard	26
Capítulo III. Procedimientos que apoyan la cadena de valor	34
PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	34
PLANEACIÓN Y REALIZACIÓN.....	38
GESTIÓN COMERCIAL.....	41
Estandarización de formatos	43
Capítulo IV. Diseño de la estructura organizacional	46
Conclusiones y recomendaciones.....	58
BIBLIOGRAFÍA	59

Glosario de términos

Cadena de valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares de micro.

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa y las actividades de apoyo son aquellas que soportan el negocio y que no son críticas.

La cadena de valor es una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.

Gestión por procesos

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Resumen Analítico

Diseñar estructura organizacional para una empresa familiar que presta servicios de transporte terrestre llamada Molitrans

Hernán López Molina

Con la presente monografía se presenta para optar el título de Especialización en Alta Gerencia

Asesor temático: Maria Cecilia Arcilla
Asesor metodológico: Rodrigo Mejia Gomez

Facultad de administración
Medellín
Junio de 2010

Descripción: Molitrans al igual que la mayoría de las empresas familiares, surgió del empeño, perseverancia e inversión económica de las cabezas principales de la familia. Molitrans lleva 26 años en el mercado del transporte escolar, turístico, empresarial y administración de transportes, y requiere potencializar sus servicios, proyectar la empresa en el mercado y garantizar su supervivencia en el tiempo. Por lo anterior, esta monografía pretende adoptar modelos administrativos que logren hacer más eficientes sus procesos, faciliten la administración de sus recursos, contribuyan en la toma de mejores decisiones, generación de valor y minimizar los riesgos de los procesos en el tiempo y en el sector en el que se desarrollan, para lograr una mayor competitividad y posicionamiento en el mercado actual, garantizando así la continuidad del negocio.

Analytical Summary

Design organizational structure to a familiar business focused to land transport passengers called Molitrans

Hernán López Molina

With this monograph presents to choose the high part of expertise in management

Thematic Advisory: Maria Cecilia Arcila
Methodologic advisory: Rodrigo Mejia Gomez

School of Administration
Medellín
June of 2010

Description: Molitrans like most family businesses, grew out of efforts, perseverance and economic investment of the principal heads of the family. The company despite has 26 years in the market for school transport, tourism, business and Transport Management, and need to potentiate its services, the company into the market and ensure its survival over time. By the above, this monograph intends to adopt management models that achieve streamline their processes, facilitate the management of its resources, contribute in making better decisions, creating value and minimize the risks of the processes in time and in the sector in which they develop, to achieve greater competitiveness and positioning in the market today, ensuring business continuity

Introducción

Molitrans al igual que la mayoría de las empresas familiares, surgió del empeño, perseverancia e inversión económica de las cabezas principales de la familia. Tiene 26 años de trayectoria en el mercado del transporte escolar, turístico, empresarial y administración de transportes, y requiere potencializar sus servicios, proyectar la empresa en el mercado y garantizar su supervivencia en el tiempo. Molitrans está conformada principalmente por la Gerente General, la Asistente Administrativa, un Líder de Mantenimiento, 6 conductores y 6 guías de transporte escolar.

En Colombia, se ha venido notando un gran crecimiento y fortalecimiento de las PYMES en el panorama empresarial, según estadísticas, con un promedio de 10 años en el país, éstas empresas representan 96.4% de los establecimientos, aproximadamente, el 63% del empleo y el 40% de los salarios. Molitrans, por su gran desempeño hace parte de este 96.4% convirtiéndose así en generadora de empleo y de utilidades para sus empleados y dueños, contribuyendo al crecimiento y fortalecimiento del sector al que pertenece. Molitrans está progresando y trabajando fuertemente en la calidad de sus servicios, y necesita tomar decisiones importantes en el día a día que afectarán o beneficiarán sus estados financieros, procesos y servicios.

Las pymes tienen que enfrentarse a algunas limitaciones a nivel financiero que les dificultan el desarrollo de nuevos productos y tecnologías que mejoren su eficiencia y productividad, de lo cual Molitrans no es la excepción. De la misma manera, enfrenta grandes retos como, desempeñarse con los recursos con los que cuenta, y optar por decisiones proactivas a los problemas que se presenten día a día y entendiendo el futuro como prometedor para la empresa.

Por los diferentes aspectos mencionados anteriormente, esta monografía está enfocada en diseñar una estructura organizacional y mostrar a los dueños de Molitrans la viabilidad de gestionar sus procesos de forma organizada, estableciendo procedimientos en la forma de trabajar y llevar sus finanzas, permitiéndole así potencializarse en el mercado.

Generalmente las empresas familiares no cuentan con procesos bien definidos y estructurados, lo que contribuye al desconocimiento del estado de la empresa y aumenta la posibilidad de un estancamiento, pérdida de mercado y finalmente la no continuidad en el mercado. Esta monografía es viable desde el punto de vista de los beneficios y aporte que puede significar para Molitrans, al contar con una

estructura administrativa sólida, tableros de comando y herramientas sistemáticas.

Es importante considerar, que se trata del desarrollo de una propuesta en la que los dueños de Molitrans podrán conocer las mejoras realizadas a lo que tienen establecido hoy en día, y parte desde la adecuada estructuración de los procesos o cadena de valor, hasta plantillas en Excel o Access que faciliten el desarrollo de sus procesos.

Capítulo I – Diagnostico actual de Molitrans

Molitrans nació hace 26 años (1984), y se enfocó en sus inicios en el transporte escolar familiar, a través de los años vio la posibilidad de ampliar su servicio a los alumnos que vivían cerca a su lugar de residencia, posteriormente fue constituyendo un parque automotor moderno con diferentes tipos de vehículos, entre estos se encuentran busetones (de 27 y 24 pasajeros), microbuses (de 14, 16 y 19 pasajeros), automóviles (de 4 pasajeros), camionetas (de 1 tonelada), entre otros.

En el 2003, frente al Decreto 3366 de 2003 (capítulo X artículos 35 y 36) establecido por el Gobierno, en el cual se estipuló que todo vehículo de transporte escolar debe estar vinculado a empresas o cooperativas legalmente establecidas, Molitrans optó como estrategia de negocio vincular el parque automotor a las empresas y cooperativas líderes de Antioquia, entre las que se encuentran Cootransures, Vía terrestre y Alto nivel. La vinculación a estas empresas permite además de obtener la tarjeta de operación exigida por el Gobierno, una gran cantidad de beneficios administrativos que apoyan la operación, y facilitan las labores de Molitrans, tales como: Facilidad para la obtención y gestión de Seguros contractuales y extracontractuales, realización de chequeos mecánicos semestrales, facilidad para la obtención de planillas de viajes, posibilidad de realizar ahorros programados en las cooperativas, poder de decisión (voz y voto) en las cooperativas, capacitaciones de cooperativismo a los empleados de Molitrans (mecánica, primeros auxilios, entre otros)

Actualmente Molitrans se dedica al transporte escolar, turístico, empresarial y administración de transportes escolares de colegios, sus servicios cuentan con:

- Conductores con alta experiencia, responsables y comprometidos con el servicio.
- Vehículos con todas las condiciones exigidas por el ministerio de transporte, como la vinculación con empresas legalmente establecidas, revisiones tecno-mecánicas semestrales, equipos de carretera, equipos de telecomunicaciones, SOAT, EMI auto y seguros de responsabilidad civil contractual y extracontractual
- Capacitaciones permanentes para todos los empleados de Molitrans en temas como turismo, primeros auxilios, mantenimiento y servicio

- Vehículos con diversas especificaciones según las necesidades del cliente, tales como sillas reclinables, televisión, DVD, mp3, cortinas, aire acondicionado, entre otros
- Vehículos de modelos recientes
- Servicio de transporte al aeropuerto permanente
- Tour por la ciudad.

Con el servicio de *Administración de transportes escolares*, Molitrans busca que los colegios tercericen las actividades de planeación, organización y monitoreo del transporte de sus alumnos; Molitrans establece las rutas escolares de todos los alumnos, selecciona, paga y monitorea los transportadores y vehículos que prestarán el servicio. Molitrans también tiene contratos permanentes de transporte con colegios y empresas, en el que se firman contratos anuales para la prestación del servicio; además cuenta con contratos temporales de turismo por el territorio nacional y servicio de transporte ejecutivo con hoteles y empresas. Adicional a esto, también se subcontratan vehículos de carga o pasajeros con el fin de cumplir con los requerimientos del cliente.

Molitrans cuenta con 15 empleados, los cuales cuentan con experiencia en las labores que desempeñan, sin embargo algunas de sus responsabilidades y actividades a realizar no están claras según su cargo; los cargos y número de empleados son:

- 6 conductores a los cuales se les asigna un vehículo por el cual deben velar; son las personas que están de cara al cliente. 5 guías escolares, las cuales apoyan en la organización y monitoreo durante el recorrido de los alumnos transportados, tienen permanente contacto con la guía coordinadora para informe sobre los eventos del día a día.
- 1 guía coordinadora, la cual ejerce las mismas funciones de las guías, pero tiene permanente contacto con la Gerente para indicarle sobre los eventos del día a día.
- 1 secretaria que apoya las labores administrativas del día a día. ,.
- 1 líder de monitoreo y mantenimiento de vehículos...
- 1 dueña y gerente, la cual realiza labores de coordinación de los empleados y mercadeo.

Ninguno de los empleados anteriormente descritos se les realiza una medición de su desempeño, en el caso específico de la secretaria, esta debería realizar actividades de mercadeo que aun no realiza y en el caso de la Gerente se observó que aún no realiza una planeación de las labores y una visión clara de la empresa,

actualmente tiene una alta carga de actividades administrativas que no permite enfocarse en la estrategia de la empresa

Los riesgos se presentan en todas las empresas, y Molitrans se enfrenta al riesgo de dejar de ser sostenible en el tiempo, en conjunto con la Gerente se identificaron los siguientes factores de riesgo:

- Continuidad: Se tiene un claro fundador que es el dueño y cabeza de familia, la delegación de responsabilidades es difícil después de llevar 26 años realizando las actividades de manera independiente, sin embargo ella es consciente de la necesidad de que sus sucesores obtengan el suficiente conocimiento del negocio para continuar con éste.
- Estructura organizativa: Molitrans continúa con la misma estructura que en sus inicios, lo cual ha limitado su crecimiento dado que el tamaño de la empresa ha aumentado y su estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.
- Conflictos familiares (empleados): En Molitrans personas miembros de la familia juegan un papel importante en las labores administrativas, y al no existir una clara distinción entre la empresa y los lazos familiares, se presentan incumplimientos en sus funciones, responsabilidades, horarios, entre otros.
- Objetivos corporativos y específicos: Molitrans aún no posee un objetivo claro que genera falta de planeación, desconocimiento de los procesos en los que se debe especializar, entre otros.
- Estrategias: Al no disponer de éstas, Molitrans seguirá trabajando al día día y sin métodos para posicionarse en el mercado.
- Cuadros de control: Molitrans no mide actualmente los objetivos a los cuales quiere llegar, y aquello que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla tiende a desaparecer.
- Mecanismos administrativos: Molitrans no cuenta con mecanismos que permitan coordinar la empresa eficientemente, lo que genera falta de:
 - Formalidad en las actividades realizadas
 - Estructura orientada a procesos

- Toma de decisiones: El desconocimiento de los estados financieros de Molitrans y la falta de análisis del mercado, puede llevarla a tomar decisiones incorrectas; actualmente se interpreta el mercado por intuición.
- Reacción a cambios del entorno: Molitrans no realiza una inteligencia de mercado, que permita anticiparse a las nuevas tendencias y cambios que se generan en el entorno.
- Seguimiento a clientes no estructurada: Molitrans cuenta con un gran número de clientes a los cuales solo se les realiza seguimiento en caso de fallas.
- No hay funciones definidas dentro de Molitrans, generando así que no se establezcan responsabilidades claras. Esto genera que no se puedan medir los resultados de las personas y que la capacitación de las personas no se aproveche.
- No hay claridad financiera, se tiene un fondo común para las necesidades familiares y del negocio, lo que genera ineficiencia en el manejo financiero y no permite establecer una estructura de costos y gastos, con la cual sea posible realizar un presupuesto, establecer las inversiones, conocer las pérdidas, ganancias y costos del negocio.
- No consecución estructurada de nuevos clientes: Molitrans no estudia los clientes potenciales y posibles nuevos negocios, y solo atienden nuevos clientes en oportunidades ocasionales.

En la actualidad una de las preocupaciones de la Gerente es la gran cantidad de tareas administrativas que se deben realizar, tales como el manejo contable (entradas y salidas), el pago de nómina y el cobro, las cuales se realizan de manera manual, con reprocesos y poca eficiencia; asimismo no se cuenta con ningún procedimiento o proceso estructurado que permita realizar las actividades con la misma secuencia, que permita garantizar la exactitud de los valores y un monitoreo a los mismos; por lo anterior y por la cantidad de servicios prestados y número de empleados han empezado a hacer uso de aplicativos informáticos como Excel y Word que han permitido empezar a organizar la empresa.

Apoyado en el entendimiento realizado anteriormente se reunió al Gerente y Líder de mantenimiento con el fin de obtener un entendimiento más claro de Molitrans, del cual se realizó un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) en lo que se obtuvo el siguiente análisis:

<u>Debilidades</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Amenazas</u>
Falta de estructuración para la consecución de nuevos clientes	Diversificación del negocio, en nuevos mercados como la administración del transporte escolar, ejecutivo, turismo y carga.	Amplio conocimiento y experiencia en el manejo del negocio	Alta competencia desleal
Dependencia de las cooperativas y/o empresas a las cuales está afiliada, para presentarse a licitaciones o adquirir nuevos contratos	Consecución de nuevos clientes	Reconocimiento en el mercado (26 años)	Parque automotor moderno en la competencia
Parque automotor desprotegido (Sin seguro de automóviles)	Crear empresa que permita tener contratos propios y poder tomar decisiones propias.	Credibilidad en el mercado	Las regulaciones o leyes que surgen día a día y que aumentan los gastos operativos
Seguimiento a los clientes no formalizados	Tener un portafolio de inversiones que permita obtener ganancias extras y diversificar el riesgo de su capital.	Parque automotor diverso, amplio y moderno que permite atender diferentes necesidades de clientes.	Falta de control en la consecución de contratos propios
Falta de claridad en los estados financieros de Molitrans (balances) que permitan tomar decisiones.	Sistematizar el negocio para un manejo estándar y medible de los procesos	Servicio al cliente personalizado	Ingreso de nuevos competidores
No existe una contabilidad individual para los gastos familiares y de Molitrans.	Consecución de nuevos clientes	Personal capacitado	
No se mide el desempeño de los trabajadores		Buena remuneración de empleados bajo las prestaciones exigidas, que	

<u>Debilidades</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Amenazas</u>
		genera poca rotación.	
No se evalúan los costos por lo tanto no se pueden reducir los costos de la operación.		Pertenecer a empresas o cooperativa legalmente constituidas.	
		Adquirir préstamos bancarios dado al buen manejo de estos.	

Después de realizar el análisis DOFA, se observa que Molitrans tiene gran cantidad de fortalezas, que pueden ser potencializadas al estructurarla adecuadamente, construyendo los objetivos por los que la compañía debe luchar, los procesos en los que se debe especializar, y la forma en la que debe medir lo que hace para lograr los objetivos. También se observó que las amenazas encontradas pueden ser rápidamente superadas, dado que la competencia directa son empresas que llevan muy poco tiempo de constituidas y su experiencia en el medio es corta. Uno de los factores preocupante en las amenazas, es la creación de regulaciones o leyes que surgen día a día, la cual es una variable externa que no puede ser controlada directamente por Molitrans, sin embargo es una variable a la cual todas las empresas están expuestas y no sería una amenaza puntual para la empresa.

Es importante resaltar que el sector transporte (al cual pertenece Molitrans), presenta cifras de crecimiento importantes para el país, por lo tanto se convierte en una buena oportunidad para potencializar a Molitrans de una forma estructurada, y así contribuir al crecimiento, mejoramiento continuo y aseguramiento de la supervivencia de la empresa en el mercado.

Capítulo II. Propuesta de cadena de valor y su medición

Actualmente Molitrans no cuenta con una cadena de valor definida, de manera informal se manejan gran cantidad de actividades que buscan resultados independientes, pero que no se ligan entre sí, lo que no permite tener procesos consolidados, lograr sinergias y garantizar el sostenimiento de Molitrans en el tiempo. Estas particularidades de Molitrans hacen indispensable la construcción e implementación de la cadena de valor corporativa, la cual apoyará la consolidación de una estructura organizacional sólida, donde los procesos trabajan en pro de un objetivo, mejorar la calidad del servicio y donde Molitrans podrá especializarse en los procesos que determine de valor.

La calidad del servicio es fundamental para preservar todo tipo de negocio en el tiempo, es por eso que para identificar los atributos de calidad según la óptica de sus clientes y la importancia que éste le da a cada uno de estos, se deben realizar investigaciones de mercado, encuestando a los clientes actuales y/o potenciales, lo cual sirve para identificar los procesos o actividades en las cuales Molitrans se debe especializar.

Por lo anterior, se entrevistó a la Gerente de Molitrans con el fin de conocer más detalladamente los análisis que se vienen realizando durante varios años acerca de lo que desean sus clientes, estos análisis muestran que los atributos de calidad que los clientes consideran de mayor importancia son:

- Disponibilidad de los vehículos
- Agilidad en la cotización de servicios
- Cumplimiento de los tiempos contratados para el servicio
- Buen servicio, con calidad y precio.
- Limpieza y comodidad de los vehículos,
- Vehículos con toda la documentación exigida por la ley.

Los procesos de valor son en los que Molitrans debe enfocar sus esfuerzos y son aquellos en los cuales Molitrans se considera experto o que hacen parte del core del negocio y cumplen con los atributos requeridos por el cliente, los procesos de apoyo serán aquellos que Molitrans puede tercerizar, es decir aquellos procesos que no generan valor a la organización, para lo cual es indispensable construir la cadena de valor, la cual facilitará la construcción de los objetivos por proceso y el

corporativo, los cuales involucran el qué hacer (misión) y el cómo hacerlo (estrategias) y para qué hacerlo (visión).

Con el fin de conocer cuáles son los procesos de Molitrans y cuáles de ellos son en los que se debe enfocar, se debe construir la cadena de valor de Molitrans a través de un enfoque sistémico, que busque conocer la empresa a través de los diferentes subsistema que lo componen, tales como el de apoyo (que interactúan con el medio externo), Subsistema de transformación (principales actividades que crean valor para el cliente y que permiten darle sentido a Molitrans), Subsistema de mantención (actividades que permiten que el sistema opere, pero que no son de la esencia del negocio), Subsistema de adaptación (actividades que permiten asegurar el largo plazo del sistema) y Subsistema de dirección (actividades que permiten soportar el proceso de toma de decisiones importante, aquellas que impactan a todo sistema).

Partiendo del enfoque sistémico y en compañía de la Gerente y el Líder de mantenimiento, se analizaron los siguientes ítems que apoyaran la construcción de la cadena de valor, objetivos y el Balanced Scorecard, adicionalmente se determinaron las Unidades Estratégicas de Negocio y las competencias esenciales que ayudaran a ser más competitivo a Molitrans.

Actividades:

Se listaron las actividades que realiza Molitrans y a las cuales se les puede asignar un recurso humano o económico:

ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES
Comprar y vender vehículos	Realizar Contabilidad	Hacer revisiones técnico-mecánicas
Conseguir extractos de contrato (para poder hacer los transportes)	Diligenciar información en los sistemas	Realizar mantenimiento y Soporte Técnico a los vehículos
Establecer rutas de colegios\viajes\empresas	Establecer contratos con los padres de familia o empresas	Monitorear vencimiento de papeles de los vehículos
Estudiar vehículos del mercado	Obtener permisos y seguros	Cotizar viajes\transportes para colegios\empresas
Gestionar y realizar seguimiento de las necesidades de Clientes	Pagar aceite\filtros\repuestos	Hacer cuentas de cobro a empresas\cooperativas

ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES
Realizar encuestas de Satisfacción de Clientes	Pagar administraciones\reemplazos	Verificar pagos de alumnos\viajes\empresas
transportar niños\empresas\viajes	pagar aportes de cooperativas	Realizar afiliaciones a empresas\cooperativas
Establecer proveedores(talleres, repuestos, otros)	Pagar empleados\guías\colegios (donaciones)	Capacitar al personal
Pagar gasolina	Pagar seguros	Realizar contrato de conductores
Pagar parafiscales	Pagar sistemas de comunicación	Seleccionar Personal

2. Procesos:

Para las actividades definidas anteriormente, se agruparon las actividades por procesos macro:

Procesos	Actividades
Prestación de servicio	Comprar y vender vehículos
	Conseguir extractos de contrato (para poder hacer los transportes)
	Establecer rutas de colegios\viajes\empresas
	Estudiar vehículos del mercado
	Gestionar y realizar seguimiento de las necesidades de Clientes
	Realizar encuestas de Satisfacción de Clientes (comercial)
	transportar niños\empresas\viajes
Planeación y realización	Establecer proveedores(talleres, repuestos, otros)
	Hacer revisiones técnico-mecánicas
	Realizar mantenimiento y Soporte Técnico a los vehículos
	Monitorear vencimiento de papeles de los vehículos
Gestión comercial	Cotizar viajes\transportes para colegios\empresas
	Hacer cuentas de cobra a empresas\cooperativa
	Verificar pagos de alumnos\viajes\empresas
Gestión Administrativa	Realizar afiliaciones a empresas\cooperativas
	Capacitar al personal
	Realizar contabilidad
	Diligenciar información en los sistemas
	Establecer contratos con los padres de familia o empresas
	Obtener permisos y seguros
	Pagar aceite\filtros\repuestos
	Pagar administraciones\reemplazos
	pagar aportes de cooperativas
Pagar empleados\guías\colegios (donaciones)	

Procesos	Actividades
	Pagar gasolina
	Pagar parafiscales
	Pagar seguros
	Pagar sistemas de comunicación
	Realizar contrato de conductores
	Seleccionar Personal

3. Categorizar:

Con apoyo de la Gerente se identificaron cuáles de estos macroproceso son los que Molitrans no podría tercerizar y cuáles de éstos son de apoyo, para esto se dio respuesta a la pregunta ¿Cuales son las actividades en las cuales Molitrans se debe especializar y que le permiten competir en el mercado?

Procesos	Actividades	Tipo de proceso
Prestación de servicio	Comprar y vender vehículos	Valor
	Conseguir extractos de contrato (para poder hacer los transportes)	
	Establecer rutas de colegios\viajes\empresas	
	Estudiar vehículos del mercado	
	Gestionar y realizar seguimiento de las necesidades de Clientes	
	Realizar encuestas de Satisfacción de Clientes	
	transportar niños\empresas\viajes	
Planeación y realización	Establecer proveedores(talleres, repuestos, otros)	Valor
	Hacer revisiones tecno-mecánicas	
	Realizar mantenimiento y Soporte Técnico a los vehículos	
	Monitorear vencimiento de papeles de los vehículos	
Gestión comercial	Cotizar viajes\transportes para colegios\empresas	Valor
	Hacer cuentas de cobra a empresas\cooperativa	
	Verificar pagos de alumnos\viajes\empresas	
Gestión Administrativa	Realizar afiliaciones a empresas\cooperativas	Apoyo
	Capacitar al personal	
	Realizar contabilidad	
	Diligenciar información en los sistemas	
	Establecer contratos con los padres de familia o empresas	
	Obtener permisos y seguros	
	Pagar aceite\filtros\repuestos	
	Pagar administraciones\reemplazos	
	pagar aportes de cooperativas	

Procesos	Actividades	Tipo de proceso
	Pagar empleados\guías\colegios (donaciones)	
	Pagar gasolina	
	Pagar parafiscales	
	Pagar seguros	
	Pagar sistemas de comunicación	
	Realizar contrato de conductores	
	Seleccionar Personal	

4. Bloques:

Para los procesos de valor de Molitrans se categorizan las actividades, indicando si estas son de servicio, eficiencia, innovación o calidad.

Procesos	Actividades	Tipo de proceso	Bloques
Prestación de servicio	Comprar y vender vehículos	Valor	Servicio, eficiencia e innovación
	Conseguir extractos de contrato (para poder hacer los transportes)		
	Establecer rutas de colegios\viajes\empresas		
	Estudiar vehículos del mercado		
	Gestionar y realizar seguimiento de las necesidades de Clientes		
	Realizar encuestas de Satisfacción de Clientes		
	transportar niños\empresas\viajes		
Planeación y realización	Establecer proveedores(talleres, repuestos, otros)	Valor	Calidad y servicio
	Hacer revisiones tecno-mecánicas		
	Realizar mantenimiento y Soporte Técnico a los vehículos		
	Monitorear vencimiento de papeles de los vehículos		
Gestión comercial	Cotizar viajes\transportes para colegios\empresas	Valor	Servicio y calidad
	Hacer cuentas de cobra a empresas\cooperativa		
	Verificar pagos de alumnos\viajes\empresas		
Gestión Administrativa	Realizar afiliaciones a empresas\cooperativas	Apoyo	Eficiencia
	Capacitar al personal		
	Realizar contabilidad		

Procesos	Actividades	Tipo de proceso	Bloques
	Diligenciar información en los sistemas		
	Establecer contratos con los padres de familia o empresas		
	Obtener permisos y seguros		
	Pagar aceite\filtros\repuestos		
	Pagar administraciones\reemplazos		
	pagar aportes de cooperativas		
	Pagar empleados\guías\colegios (donaciones)		
	Pagar gasolina		
	Pagar parafiscales		
	Pagar seguros		
	Pagar sistemas de comunicación		
	Realizar contrato de conductores		
	Seleccionar Personal		

5. Definición de atributos:

Consultando a 10 clientes recurrentes de Molitrans, se busco que dieran respuesta a: ¿como clientes qué le exigimos a Molitrans? ¿Qué espera usted de Molitrans? Y como resultado se obtuvo

Puntualidad
Documentos exigidos por la ley (seguros)
Recurso Humano Idóneo
Calidez – Humanización del Servicio - Atención - personalización del servicio
Seguimiento Postservicio
Precios competitivos en el mercado
Vehículos modernos y cómodos
Higiene
Variedad de vehículos
Responsabilidad
Confort en el vehículo
Disponibilidad
Que los vehículos no se varen

6. Dimensiones:

A los atributos identificados anteriormente, se les asignó una o más de las siguientes dimensiones: seguridad o confianza, servicio, precio, calidad y/o moral, lo cual busca categorizar lo que esperan los clientes de Molitrans

¿COMO CLIENTES QUÉ LE EXIGIRÍAMOS A MOLITRANS? ¿QUE ESPERA EL CLIENTE?	DIMENSIONES
Puntualidad	Servicio
Documentos exigidos por la ley (seguros)	Seguridad o confianza.
Recurso Humano Idóneo	Servicio
Calidez – Humanización del Servicio - Atención - personalización del servicio	Servicio
Seguimiento Postservicio	Servicio
Precios competitivos en el mercado	Precio
Vehículos modernos y cómodos	Calidad
Higiene	Calidad
Variedad de vehículos	Servicio
Responsabilidad	Moral
Confort en el vehículo	Servicio
Disponibilidad	Servicio
Que los vehículos no se varen	Calidad

Con los ítems desarrollados anteriormente, se procede a desarrollar los objetivos de los procesos de Molitrans; éstos deben incluir los siguientes aspectos: **Que hacer** (los cuales son las actividades determinadas), **Como hacerlo** (son los atributos que se determinaron) y el **Para qué** (resultado que espera la compañía como resultado del proceso).

7. Objetivos de los procesos

Para Molitrans se determinaron en conjunto con la Gerente y el Líder de mantenimiento, los siguientes objetivos:

PROCESOS	OBJETIVOS DEL PROCESO
Prestación de servicio	Disponer de vehículos modernos, cómodos, con la documentación exigida por la ley, y personal enfocado al servicio, para prestar servicios de transporte con responsabilidad, precios competitivos en el mercado y un seguimiento postservicios, a través del establecimiento de rutas optimas para el transporte requerido, el estudio y adquisición de parque automotor, obtención de permisos requeridos para el servicio, y gestionar y seguir las necesidades de cada cliente. con el fin de generar rentabilidad y crecer el negocio
Planeación y realización	Prestar servicios de transporte con los documentos exigidos por la ley, ofreciendo un correcto funcionamiento,

PROCESOS	OBJETIVOS DEL PROCESO
	disponibilidad y comodidad de los vehículos a través de la selección adecuada de proveedores, revisiones tecno-mecánicas, mantenimiento y soporte técnico, y monitoreo de documentación legal, para fidelizar y lograr sostenibilidad de la empresa
Gestión comercial	Cotizar servicios de transporte, cobrar y verificar los pagos, a través de precios competitivos en el mercado y seguimiento a los servicios prestados, para asegurar crecimiento, cobertura y participación en el mercado

Una vez establecidos los objetivos de cada proceso, se identificó en apoyo con la Gerente de Molitrans los efectos positivos que estos tendrían en las operaciones de la Empresa, a estos efectos positivos se les clasifica posteriormente con R (resultado a obtener) y C (cómo hacerlo).

8. Efectos:

Para Molitrans se determinaron en conjunto con la Gerente y el líder de mantenimiento los siguientes objetivos y la respectiva calificación:

PROCESOS	OBJETIVOS	QUE EFECTOS POSITIVOS OBTIENE MOLITRANS
Prestación de servicio	Disponer de vehículos modernos, cómodos, y personal enfocado al servicio, para prestar servicios de transporte con responsabilidad, precios competitivos en el mercado y un seguimiento postservicios, a través del establecimiento de rutas optimas para el transporte requerido, el estudio y adquisición de parque automotor, obtención de permisos requeridos para el servicio, y gestionar y seguir las necesidades de cada cliente. con el fin de generar rentabilidad y crecer el negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad de la empresa R - Rentabilidad R - Cobertura C - Posicionamiento de mercado C - Fidelización del cliente C - Satisfacción C
Planeación y realización	Prestar servicios de transporte con los documentos exigidos por la ley, que permita ofrecer un correcto funcionamiento, disponibilidad y comodidad de los vehículos a través de la selección adecuada de proveedores, revisiones tecno-mecánicas, mantenimiento y soporte técnico, y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> -Sostenibilidad de la empresa R - Posicionamiento de mercado C - Reducción de costos R

PROCESOS	OBJETIVOS	QUE EFECTOS POSITIVOS OBTIENE MOLITRANS
	de documentación legal, para fidelizar y lograr sostenibilidad de la empresa	
Gestión comercial	Cotizar servicios de transporte, cobrar y verificar los pagos, a través de precios competitivos en el mercado y seguimiento a los servicios prestados, para asegurar crecimiento, cobertura y participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad R - claridad en la contabilidad C - Buena imagen R - Posicionamiento de mercado R - Fidelización del cliente C - Satisfacción C

Después de construir los objetivos específicos de todos los procesos de valor, e identificar y clasificar los efectos que éstos tendrían en la operación, se tiene suficientes bases para construir el objetivo corporativo.

9. Objetivo corporativo

Para la construcción del objetivo corporativo de Molitrans se deben tener en cuenta que con las *C* (cómo) determinadas anteriormente se obtienen los *R* (resultados) a través de los procesos de valor, así:

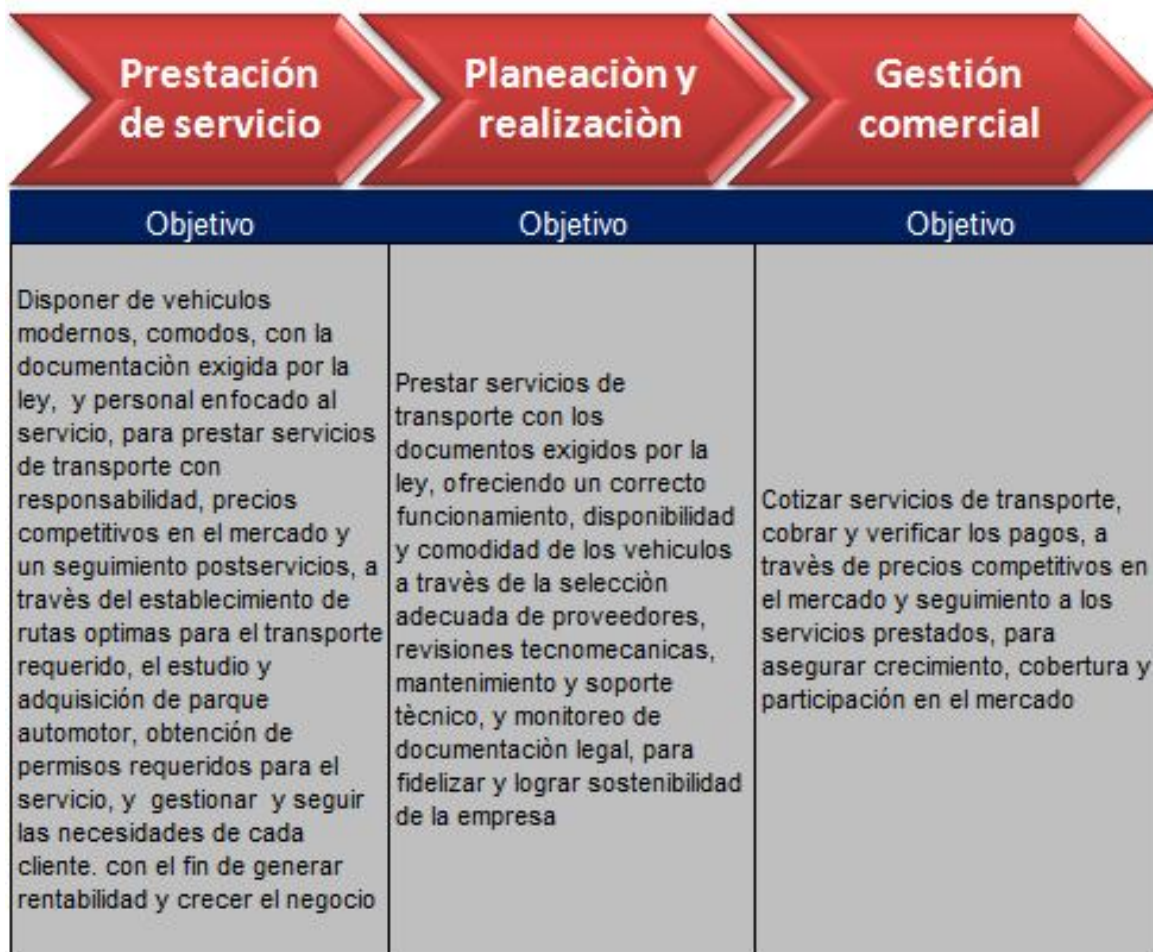
Objetivo corporativo
<div style="border: 2px solid red; padding: 2px;">Lograr el posicionamiento, sostenibilidad de la empresa, eficiencia en sus procesos y buena imagen en el mercado, con generación de utilidades, por medio</div> <div style="border: 2px solid green; padding: 2px;">de la adecuada prestación de servicios, procesos de planeación y realización, y gestión comercial, que permita ampliar la cobertura, satisfacción en el servicio y fidelización de sus clientes</div>

Las R (Resultados)

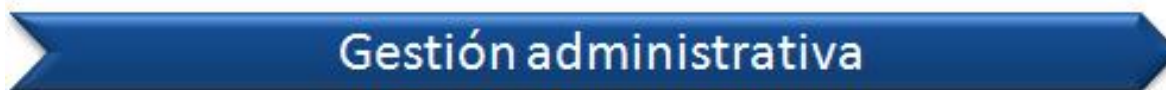
Las C (cómo)

Finalmente se puede establecer una cadena de valor para Molitrans, que se compone de los procesos de valor establecidos y sus objetivos específicos, además de los procesos que servirán de apoyo.

Procesos de Valor



Procesos de Apoyo



Unidades estratégicas de negocio

Las Unidades estratégicas de negocio (UENs) son pequeñas líneas de negocio dentro de Molitrans, y buscan lograr ver cada uno de las líneas de negocios con el suficiente detalle, como una sola entidad, para desarrollar estrategias coherentes y para asignar recursos de manera inteligente¹

Para Molitrans es indispensable tener varias líneas de negocio que se complementen, hagan sinergia y vayan en búsqueda de un mismo objetivo. La independencia de las unidades estratégicas de negocio deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Molitrans debe tener múltiples actividades o negocios que lo lleven a una posición competitiva en cada actividad que realiza.
- El entorno competitivo donde se encuentra Molitrans requiere de competencias distintas a las de sus competidores, planteando situaciones de decisión y acción diferentes en cada actividad que realiza.

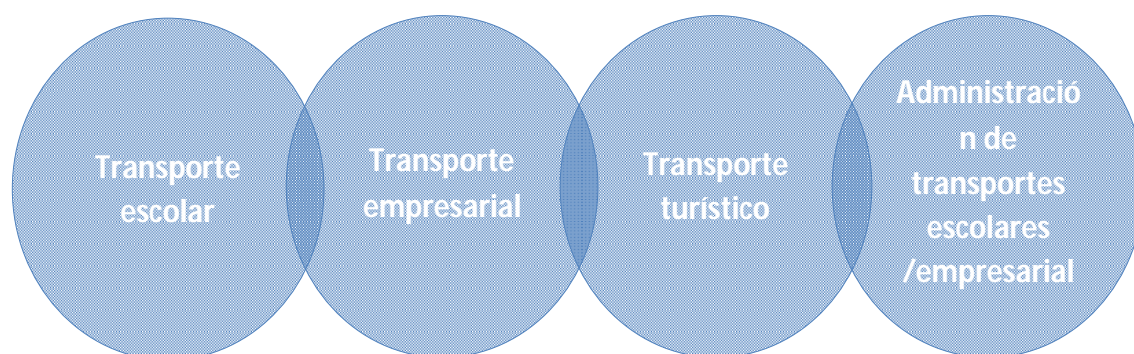
La identificación de las UEN se puede realizar a partir de las tres siguientes dimensiones:

- Grupos de clientes a los que atiende o al cual va destinado el producto o servicio de Molitrans
- Las necesidades que cubre Molitrans con el servicio que presta
- La forma en la cual Molitrans cubre a través del servicio de transporte la necesidad del cliente.²

¹ Tomado de Making Strategy Works, How senior managers produce results. De Richard Hammermesh.

² Tomado de <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/concepto-de-unidad-estrategica-de.html>

A través de análisis con la Gerente sobre las anteriores dimensiones, las pequeñas líneas de negocio que permitirían llevar las actividades de Molitrans a una posición competitiva y que ayudarían a diversificar su portafolio, serían



Competencias esenciales

“Negocio” puede definirse como la administración de un grupo de recursos y personas, en la que a través de la aplicación de estrategias se logra obtener un beneficio; los negocios deben ser competitivos, y esta competitividad se deriva de sus competencias esenciales y de sus servicios esenciales. Una competencia esencial es aquella que resulta del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente la capacidad para coordinar diversas técnicas de prestación del servicio y la integración de nuevas tecnologías.

Para organizarse en torno a las competencias esenciales, se requiere un cambio radical en la organización de Molitrans. El primer paso exige identificar aquellas competencias esenciales que satisfagan estos tres requisitos: proporcionar acceso potencial a una amplia variedad de mercados, hacer una aportación a las ventajas del servicio de transporte para el cliente y ser difíciles de imitar por los competidores.

La tarea crítica para Molitrans es crear una empresa capaz de introducir servicios con irresistible funcionalidad o mejor aún, crear servicios que los clientes necesitan, pero que todavía ni siquiera han imaginado.

La competitividad de las empresas a corto plazo, apuntan a tener buenos precios en sus servicios a través de excelentes estándares de costos y calidad; sin embargo la competitividad a largo plazo viene de la posibilidad de crear, a menor costo y más rápidamente que los competidores, tecnologías, competencias y aptitudes esenciales que crearán servicios absolutamente innovadores.

Entre las técnicas esenciales que debe adoptar Molitrans es asegurarse que los diferentes empleados tengan un entendimiento compartido de las necesidades de los clientes.

¿Cómo identificar las competencias esenciales?

Dos pruebas pueden aplicarse para identificar las competencias esenciales de Molitrans. Primero, una competencia esencial proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Segundo, una competencia esencial implica lograr una contribución significativa a las ventajas del servicio final percibidas por el cliente.

Aplicando las dos pruebas para identificar las competencias esenciales de Molitrans, se concluye que la competencia esencial que proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados como empresarial, turístico y escolar, es contar con un parque automotor moderno.

En segundo lugar, las competencias esenciales que implican lograr una contribución significativa a las ventajas del producto final percibidas por el cliente serían el seguimiento post-venta y el servicio personalizado.



Balance Scorecard

El método del balanced Scorecard (Tablero de mandos equilibrados) de Kaplan y de Norton es un acercamiento estratégico, y es un sistema de gestión del desempeño, que permitirá a Molitrans traducir los objetivos construidos anteriormente a la puesta en práctica, éste se compone de Diagramas causa efecto y los Tableros de Mando.

El diagrama causa efecto es la representación gráfica de 4 perspectivas, que inicia con *los aprendizajes* que debe tener Molitrans, y que impactan de forma positiva los *procesos internos* en los que debe ser excelente, los cuales al ser mejorados contribuirán a lo que *espera el cliente*; al cumplir con las necesidades del cliente, los *interesados en Molitrans* lograrán mejoras financieras

Para Molitrans se analizaron en conjunto con la Gerente y el las 4 perspectivas y se identificaron los principales objetivos que la empresa quiere mejorar, entre estas se encuentran:

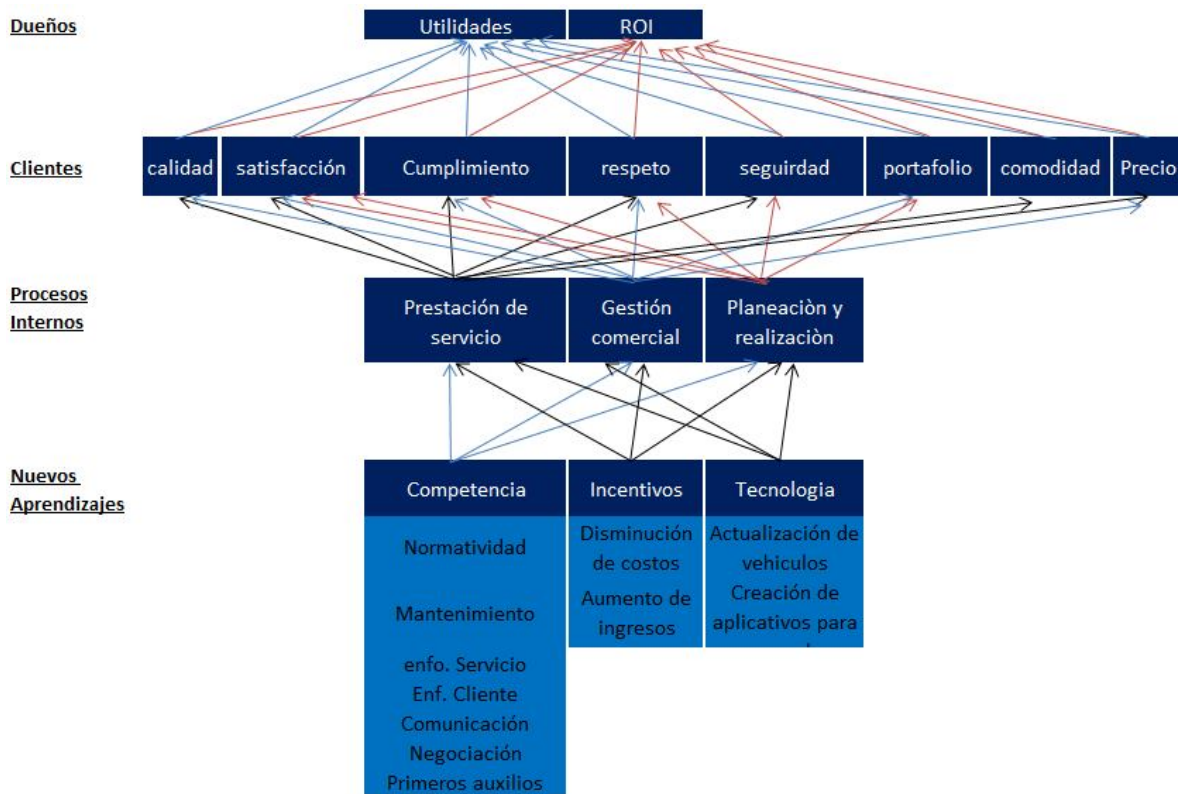
1. **Nuevos aprendizajes:** que debe tener Molitrans y que responde a la pregunta ¿para lograr los objetivos, cómo debe aprender y mejorar Molitrans?
 - *Competencias:* se identificaron para Molitrans las competencias que los empleados deben tener, las cuales son:
 - Conocimiento en Normatividad de tránsito
 - Conocimiento en Mantenimiento de vehículos
 - Conocimiento Enfoque de servicio al cliente
 - Conocimiento Enfoque al Cliente
 - Comunicación entre el equipo
 - Negociación y búsquedas de nuevas oportunidades de negocio de todos los empleados de Molitrans
 - Conocimiento en Primeros auxilios
 - *Incentivos:* la disminución de costos y aumento de ingresos son los objetivos identificados
2. **Proceso de valor:** determinados anteriormente mediante la construcción de cadena de valor y que miden que tan bien está funcionando el negocio y si sus servicios concuerdan con los requisitos del cliente, los cuales son:
 - *Planeación y realización, prestación de servicio y gestión comercial:* Procesos de la cadena de valor que buscan disminuir los costos a través de una mejora en la productividad de los vehículos.
3. **Lo que desea el cliente:** determinados anteriormente por medio de encuestas a clientes recurrentes de Molitrans y que está enfocado en la búsqueda y satisfacción de los clientes de Molitrans. Este factor es indispensable de medir, dado que si los clientes no están satisfechos, acudirán a la competencia para que resuelvan sus necesidades

- **Satisfacción:** es la perspectiva considerada más importante frente al cliente, y cubre los demás aspectos analizados, entre los cuales se encontraban Calidad, Cumplimiento, respeto, seguridad, portafolio, comodidad, calidad y Precio.

4. **Lo que desea la gerente:** aspectos que medirá los éxitos financieros que impactan los dueños de Molitrans

- **ROI (Rentabilidad de la inversión)** permite conocer que tan rentables son los vehículos de la compañía.
- **Utilidades**

Basado en lo anterior, se construyó el siguiente diagrama para Molitrans:



El método del tablero de mandos equilibrados incluye la retroalimentación alrededor de la salida de cada proceso interno de Molitrans, adicionalmente el Balanced Scorecard proporciona una retroalimentación sobre los resultados de las estrategias de negocio.

El tablero de mando parte de las 4 perspectivas analizadas en el diagrama causa efecto y les agrega:

- Indicadores o parámetros observables que serán utilizados para medir el progreso hacia el logro del objetivo de Molitrans,
- Niveles para medir los indicadores que determinan los objetivos a medir en términos de porcentaje, para esto se determinan 3 niveles:
 - a. Mínimos actuales: menor nivel alcanzado por el objetivo
 - b. Sobresaliente: nivel esperado de desempeño para el próximo periodo
 - c. Meta: nivel deseado para el objetivo
- Inductor o palanca que permite mejorar el indicador, determina el cómo se logrará el objetivo.
- Niveles deseados del inductor en términos de porcentaje, para esto se determinan 3 niveles:
 - o Mínimos esperados: menor nivel aceptable para el objetivo
 - o Sobresaliente: nivel esperado de desempeño para el próximo periodo
 - o Meta: nivel deseado para que el objetivo alcance.
- Iniciativas o acciones estratégicas, que responden al *Qué hacer*, a través de proyectos o programas que se iniciarán para alcanzar el objetivo.
- Plan de incentivos que indican los estímulos a otorgar a los empleados para lograr los niveles mínimos esperados.

El tablero de mando según las perspectivas analizadas, se establece de la siguiente manera:

Perspectiva	Objetivo	Indicadores (Impacto efecto)	Niveles ³			Inductor (como)	Niveles			Acción Estratégica (Que)
			Min	Sob	Meta		Min	Sob	Meta	
Accionistas	ROI	(ingresos netos del periodo semestral-(costo negocio semestral+gasto semestral)/inversión)	X %	(X + Y)%	((X+Y) + Z)%	Aumento de ingresos	A %	(A + B)%	((A+B) + C)%	Mercado empresarial
Cliente	satisfacción	Porcentaje de los atributos medidos en las encuestas (los de abajo)	X %	(X + Y)%	((X+Y) + Z)%	mejorando el atributo mas critico	A %	(A + B)%	((A+B) + C)%	retroalimentación del servicio
P.Interna	Prestación de servicio	Disminución de costos	X %	(X + Y)%	((X+Y) + Z)%	productividad (horas reales trabajadas por los carros/horas disponibles)	A %	(A + B)%	((A+B) + C)%	Renovación tecnológica
	Gestión comercial		X %	(X + Y)%	((X+Y) + Z)%	Disminución de paros de los vehículos (varadas, etc.)	A %	(A + B)%	((A+B) + C)%	Monitoreo de recursos y/o requisitos para la prestación del servicio

³ Las variables A, B, C, X, Y y Z no se detallan en la monografía por temas de privacidad

Perspectiva	Objetivo	Indicadores (Impacto efecto)	Niveles ³			Inductor (como)	Niveles		
Aprendizaje	Competencia	# de Acciones de mejora eficaces implementada	X %	(X + Y)%	((X+Y) + Z)%	Empleados competentes	A %	(A + B)%	((A+B) + C)%
	Normatividad								
	Mantenimiento								
	Enf. Servicio								
	Enf. Cliente								
	Comunicación								
	Negociación								
	Primeros auxilios								
	Incentivos	Porcentaje de ingresos que dio el personal incentivado por ser más competente (ver cuadro de competencias)	X %	(X + Y)%	((X+Y) + Z)%	Personal incentivado	A %	(A + B)%	((A+B) + C)%
	Disminución de costos								
	Aumento de ingresos								

Adicionalmente es importante determinar un plan de incentivos, que ayudaran a estimular a los empleados para alcanzar los objetivos propuestos, los planes de incentivos se crearon con la Gerente y el Líder de mantenimiento, los cuales conocen a detalle los empleados y aspectos que los motivarían, el plan es:

Perspectiva	Objetivo	Plan de Incentivos
Accionistas	ROI	<ul style="list-style-type: none"> - Reparto de utilidades: si se llega al nivel sobresaliente del ROI, repartir entre los empleados un porcentaje de las utilidades obtenidas por la compañía, esto incrementa el sentido de compromiso de los trabajadores con la empresa - Crear un fondo mutuo de empleados y empresa, en el cual la empresa pueda depositar a los empleados que contribuyeron a alcanzar el nivel sobresaliente del ROI, un porcentaje de la ganancia producto de la generación de valor de la empresa, como una forma de incentivar y ayudar con el ahorro de los trabajadores.
Cliente	Satisfacción	Reconocimiento entre los empleados y premio para el mejor empleado, por incremento del nivel sobresaliente del objetivo satisfacción de las encuestas.
P.Interna	Prestación de servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Reparto de utilidades: si se llega al nivel sobresaliente del ROI, repartir entre los empleados un porcentaje de las utilidades obtenidas por la compañía, esto incrementa el sentido de compromiso de los trabajadores con Molitrans - Crear un fondo mutuo de empleados y Molitrans, en el cual Molitrans pueda depositar a los empleados que contribuyeron a alcanzar el nivel sobresaliente del ROI, un porcentaje de la ganancia producto de la generación de valor de la empresa, como una forma de incentivar y ayudar con el ahorro de los trabajadores.
	Gestión comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Reparto de utilidades: si se llega al nivel sobresaliente del ROI, repartir entre los empleados un porcentaje de las utilidades obtenidas por la compañía, esto incrementa el sentido de compromiso de los trabajadores con Molitrans - Crear un fondo mutuo de empleados y Molitrans, en el cual la empresa pueda depositar a los

Perspectiva	Objetivo	Plan de Incentivos
		empleados que contribuyeron a alcanzar el nivel sobresaliente del ROI, un porcentaje de la ganancia producto de la generación de valor de la empresa, como una forma de incentivar y ayudar con el ahorro de los trabajadores.
Aprendizaje	Competencia	Ninguno
	Normatividad	
	Mantenimiento	
	Enf. Servicio	
	Enf. Cliente	
	Comunicación	
	Negociación	
	Primeros auxilios	
	Incentivos	Ninguno
	Disminución de costos	
Aumento de ingresos		

Capítulo III. Procedimientos que apoyan la cadena de valor

Como se mencionó en el capítulo anterior, Molitrans no cuenta con una cadena de valor definida y por lo tanto tampoco cuenta con la descripción de los procedimientos de sus procesos de valor, actualmente de manera informal se manejan gran cantidad de actividades que no están ligadas entre sí y que son poco claras en la búsqueda de resultados, responsables, entre otros, lo que no permite tener procesos consolidados, lograr sinergias y garantizar el sostenimiento de Molitrans en el tiempo.

La descripción de los proceso de valor permite ligar las actuales actividades que conforman los procesos de Molitrans, lo que permite a sus empleados conocer en detalle el alcance que tiene cada uno de los procesos en los que participa, aclara las actividades de los procesos, los responsables de su ejecución, la autoridad sobre el proceso, los registros o formatos que se deben diligenciar durante éste, garantiza un mejor flujo de comunicación y establece las fronteras entre los diferentes cargos con el fin de eliminar los reprocesos.

Estas particularidades de Molitrans hacen indispensable describir los procedimientos que apoyan los procesos de valor de la cadena de valor corporativa, por lo que a través del entendimiento que se ha logrado en capítulos anteriores y reuniones con la Gerente y el Líder de mantenimiento, se construyeron los procedimientos para los procesos de valor:

PRESTACIÓN DE SERVICIOS

1. OBJETIVO: Se definió en la cadena de valor construida en el capítulo II, y establece:

Disponer de vehículos modernos, cómodos, con la documentación exigida por la ley, y personal enfocado al servicio, para prestar servicios de transporte con responsabilidad, precios competitivos en el mercado y un seguimiento post-servicios, a través del establecimiento de rutas optimas para el transporte requerido, el estudio y adquisición de parque automotor, obtención de permisos requeridos para el servicio, y gestionar y seguir las

necesidades de cada cliente con el fin de generar rentabilidad y crecer el negocio

2. ALCANCE: Busca delimitar las actividades de los empleados de Molitrans a los cuales aplica el procedimiento de Prestación de Servicios, el alcance establecido es:

Aplica para todos las personas que inciden en la prestación del servicio de transporte escolar, empresarial y turístico; y el servicio de administración de transportes.

3. GROSARIO DE TERMINOS: Busca aclarar y unificar conceptos que se usan durante el proceso de prestación de servicios de Molitrans. Los términos identificados por la Gerente son:

- *Documentación exigida por la ley:* se refiere a los seguros contractuales, extracontractuales y obligatorio, certificado de gases, licencias de conducción, extracto de contrato (aplica para turismo), contratos de transporte (aplica para transporte escolar), impuestos y semaforización.
 - *Transporte con responsabilidad:* Se refiere a los límites de velocidad permitida, conducción a la defensiva, estacionamiento en lugares adecuados, entre otros.
 - *Precios competitivos:* ofrecer precios según las planillas establecidas por el mercado
-

4. PROCEDIMIENTO: Partiendo de las actividades establecidas en el capítulo II y que hacen parte del proceso *Prestación de servicio*, se establecen los siguientes aspectos: El empleado que debe responder por la correcta realización de la actividad, el cual se establece como el Responsable de la actividad; el empleado que establece los lineamientos y metas de las actividades del proceso, el cual se establece como la Autoridad; y la Descripción de las actividades, que busca aclarar y detallar la actividad.

Actividad	Responsable	Autoridad	Descripción
Estudio y adquisición de parque automotor	Líder de mantenimiento	Gerente	Actividad que busca mantener el parque automotor con vehículos de modelos recientes o con carrocería, silletería y motor en excelente estado. En esta actividad se debe involucrar al gerente con el fin de hacer un plan financiero de reposición de vehículos y al Líder de mantenimiento para encontrar vehículos en el mercado que cumplan con los requerimientos de los clientes y que permita reemplazar los actuales.
Obtención de permisos requeridos para el servicio	Secretaria	Gerente	A través del monitoreo de la documentación de cada vehículo, la secretaria debe garantizar a la empresa la vigencias de dichos documentos, informando al Líder de mantenimiento los vencimientos de los documentos, además ésta debe concertar con los conductores, cooperativas y empresas la entrega de extractos de contratos (en caso de viajes de turismo o empresariales).
Establecer rutas de colegios\viajes\empresas	Gerente	Gerente	Proceso mediante el cual la gerente distribuye las rutas escolares y empresariales, teniendo en cuenta la rapidez de las rutas y sectorización.
Gestionar y seguir las necesidades de cada cliente	Gerente	Gerente	Busca afianzar y establecer relaciones de largo plazo con los padres de familia, empresas y otros, a través de un monitoreo constante de la prestación del servicio realizado. La gerente se

Actividad	Responsable	Autoridad	Descripción
			apoya en encuestas de servicio y en las quejas y reclamos recibidos.

REGISTROS: Los registros que apoyan el proceso de Prestación de servicio y que deben ser diligenciados durante sus actividades son:

- Planillas de mantenimiento
- Planillas de documentación u hoja de vida del vehículo
- Evaluación del desempeño
- Encuestas
- Reporte y seguimiento de las acciones correctivas y preventivas

Para la construcción de los procedimientos de los procesos de *Gestión comercial y Planeación y realización* se realizaron los pasos del procedimiento de *Prestación de servicio*, y se obtuvo:

PLANEACIÓN Y REALIZACIÓN

1. OBJETIVO:

Prestar servicios de transporte con los documentos exigidos por la ley, ofreciendo un correcto funcionamiento, disponibilidad y comodidad de los vehículos a través de la selección adecuada de proveedores, revisiones tecno mecánicas, mantenimiento y soporte técnico, y monitoreo de documentación legal, para fidelizar y lograr sostenibilidad de la empresa

2. ALCANCE:

Aplica para los conductores, Líder de mantenimiento y personal administrativo que inciden en el mantenimiento de los vehículos.

3. GROSARIO DE TERMINOS:

Revisión tecno-mecánica: Ley 769 de 2002 y reglamentado por la resolución 3500 de 2005. Lo que busca es verificar que el transporte funciona bien en su totalidad y es un vehículo seguro para rodar por las carreteras de la ciudad donde se encuentre y por todo el país. Los vehículos públicos desde su fecha de matrícula inicial harán su primera revisión a los dos años, y luego será cada año.

La revisión es para verificar el estado del vehículo en los siguientes aspectos⁴:

- Estado de la carrocería.
- Niveles de emisión de gases y elementos contaminantes.
- Funcionamiento del sistema mecánico.
- Funcionamiento del sistema eléctrico y del conjunto óptico.
- Eficiencia del sistema de combustión interno.

⁴ http://www.portafolio.com.co/finanzas/guias/vehiculos/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4212920.html

- Elementos de seguridad.
- Sistema de frenos constatando, en el caso en que éste opere con aire, que no emita señales acústicas por encima de los niveles permitidos.
- Las llantas del vehículo.
- Funcionamiento de la salida de emergencia, si está reglamentada para el vehículo.
- Funcionamiento de los dispositivos para el cobro en la prestación del servicio público.
- Sistema de dirección y suspensión.
- Estado del conjunto de vidrios de seguridad y audibles.
- Los dispositivos y exigencias especiales establecidas para determinados automotores.

Documentación exigida por la ley: se refiere a los seguros contractuales, extracontractuales y obligatorio, certificado de gases, licencias de conducción, extracto de contrato (aplica para turismo), contratos de transporte (aplica para transporte escolar), impuestos y semaforización, que se requieren para poder realizar transporte en el territorio nacional.

4. PROCEDIMIENTO:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AUTORIDAD	DESCRIPCIÓN
Establecer proveedores(talleres, repuestos, otros)	Líder de mantenimiento	Gerente	Actividad que busca establecer acuerdos de servicios con proveedores de repuestos y talleres confiables y especializados en diferentes aspectos técnicos de los vehículos, con el fin de obtener mejores costos y tiempos de entrega.
Hacer revisiones tecno-mecánicas	Conductores/secretaria	Líder de mantenimiento	Actividad que se monitorea por la secretaria, con el fin de informar al jefe de mantenimiento la necesidad de ajustar los vehículos y programar las citas de revisiones tecno-mecánicas.
Mantenimiento y Soporte Técnico a los vehículos	Líder de mantenimiento	Gerente	Proceso mediante el cual el Líder de mantenimiento realiza y/o monitorea a través de planillas, el mantenimiento técnico que se le debe realizar a los vehículos, con el fin de garantizar su

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AUTORIDAD	DESCRIPCIÓN
			correcto funcionamiento.
Monitorear vencimiento de papeles de los vehículos	Secretaria	Gerente	A través del monitoreo de la documentación de cada vehículo, la secretaria debe garantizar a la empresa la vigencia de dichos documentos, informando al Líder de mantenimiento los vencimientos de los documentos, además ésta debe concertar con los conductores, cooperativas y empresas la entrega de extractos de contratos (en caso de viajes de turismo o empresariales).

1. REGISTROS:

- Planillas de mantenimiento
- Planillas de documentación u hoja de vida del vehículo
- Base de datos de proveedores

GESTIÓN COMERCIAL

1. OBJETIVO:

Cotizar servicios de transporte, cobrar y verificar los pagos, a través de precios competitivos en el mercado y seguimiento a los servicios prestados, para asegurar crecimiento, cobertura y participación en el mercado

2. ALCANCE:

Aplica para todos las personas que inciden en la prestación del servicio de transporte escolar, empresarial y turístico; y el servicio de administración de transportes.

3. GROSARIO DE TERMINOS:

No aplica

4. PROCEDIMIENTO:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AUTORIDAD	DESCRIPCIÓN
Cotizar viajes\transportes para colegios\empresas	Secretaria\Gerente\Líder de mantenimiento	Gerente	Actividad que busca garantizar a los clientes un precio acorde a lo estipulado por el mercado (planillas de las cooperativas). En estas cotizaciones se debe tener en cuenta: <ul style="list-style-type: none">- Km de recorrido- Numero de peajes Duración del servicio <ul style="list-style-type: none">- Tipo de carretera- Número de personas- Necesidad de disponibilidad del vehículo.- Alimentación y lugar para dormir para los conductores. Para toda cotización del servicio se debe diligenciar la planilla de Cotizaciones y viajes, la cual

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AUTORIDAD	DESCRIPCIÓN
			<p>agilizará la búsqueda.</p> <p>Cuando la cotización es confirmada, se debe cambiar en la planilla el estado de la cotización a viaje confirmado, y se debe programar el vehículo en el calendario general y gestionar los documentos necesarios para prestar el servicio (extractos de contrato)</p>
Hacer cuentas de cobro a empresas\cooperativa	Secretaria	Gerente	<p>Actividad que busca realizar los cobros respectivos a los servicios de transporte realizados. La secretaria debe realizar las cuentas de cobro antes de las 24 horas siguientes del servicio y se debe basar en el formato Cuenta de cobro</p>
Verificar pagos de alumnos\viajes\empresas	Gerente\Secretaria	Gerente	<p>Actividad que busca verificar los pagos realizados para los diferentes servicios prestados.</p> <p>Pago de alumnos: La gerente recibirá los dineros de la Guía coordinadora, la cual entregará el efectivo o recibo de consignación con la libreta de pagos; esta libreta de pagos se diligencia por la gerente, al igual que la planilla de verificación de pagos.</p> <p>Pago de viajes\empresas: La gerente recibirá de los conductores los pagos de los servicios realizados; la gerente pondrá la cuenta de cobro en estado “cancelado”, para posteriormente ser almacenada en la carpeta física que servirá como soporte de los ingresos de la compañía.</p>

REGISTROS:

- Planillas de cotizaciones y viajes
- Formato Cuentas de cobro
- Libreta de pago de colegios
- Planilla verificación de pagos

Después de la construcción de los procedimientos que apoyan la cadena de valor de Molitrans, es necesario establecer formatos estándar que permitan diligenciar la información de las actividades de sus diferentes procesos y así poder hacer análisis de datos que pueden apoyar la toma de decisiones,

Estandarización de formatos

A través de los formatos ofimáticos que se construirán en esta parte del capítulo, se busca estandarizar la forma en la que se registran en los sistemas de cómputo diferentes actividades de la empresa, tales como cotizaciones, cuentas de cobro, seguimiento a mantenimientos realizados, hojas de vida de los vehículos, entre otros.

Para realizar estas planillas, se hace uso de herramientas tecnológicas como Excel y Word, las cuales facilitan la recopilación de datos y su adecuada y oportuna utilización para una buena toma de decisiones en Molitrans.

En compañía de la Gerente, la Secretaria y el Líder de mantenimiento de Molitrans, se determinaron cuales son las planillas con las cuales Molitrans aun no cuenta y que fueron especificados en los procedimientos de valor construidos, las cuales son:

- Planillas de cotizaciones y viajes
- Planilla verificación de pagos de servicios de transportes especiales y empresas realizados
- Plantillas de mantenimiento
- Planillas de documentación u hoja de vida del vehículo
- Base de datos de proveedores
- Evaluación del desempeño
- Encuestas de servicio

Además se establecieron los campos requeridos en cada uno de los formatos. Los formatos y campos identificados son:

- Cotizaciones de servicio

N°	Estado (confirmado?)	Fecha de cotización	Origen de viaje	Destino de viaje	Cant. De personas	Interesado	Telefono / Celular	Fecha de salida	Fecha de regreso	\$ valor	Referenciado por	Observaciones	Conductor	Vehículo

- Planilla verificación de pagos de servicios de transportes especiales y empresas realizados

Fecha realización viaje	Destino	Dirección	Persona/Empresa a cobrar	Celular	Telefono	Vehículo que lo realice	Conductor	valor viaje	Pagado	Fecha ultimo contacto
									<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	

- Plantillas de mantenimiento

Placa	Descripción	Km actuales	Fecha realización	Fecha a realizar nuevamente	Valor	Taller o mecánico

- Planillas de documentación u hoja de vida del vehículo

Placa	Capacidad	Marca	Tipo	Modelo	Fecha vencimiento			Impuesto semaforización	Empresa o cooperativa a la cual está vinculado
					Seguro obligatorio	Seguro contractual	Seguro extracontractual		

- Base de datos de proveedores

Nombre taller o mecánico	NIT o RUT	Teléfono	Dirección	Especialidad	Trabajos realizados		
					Placa	Descripción	Valor

- Evaluación del desempeño

Cliente			Empleado		Evaluación de servicios realizados				Promedio calificación
Nombre	Teléfono	Servicio evaluado	Nombre	Placa vehículo	Calidad	Cumplimiento	Respeto	Seguridad	

- Encuestas de servicio

Nombre _____

Transporte contratado _____

Teléfono de contacto _____

Fecha del servicio _____

Aspecto	Excelente	Bueno	Deficiente	No aplica
Calidad del servicio				
Puntualidad en el servicio				
Amabilidad de nuestro personal				
Seguridad durante el viaje				
Estado en general del vehículo				
Comodidad del vehículo				

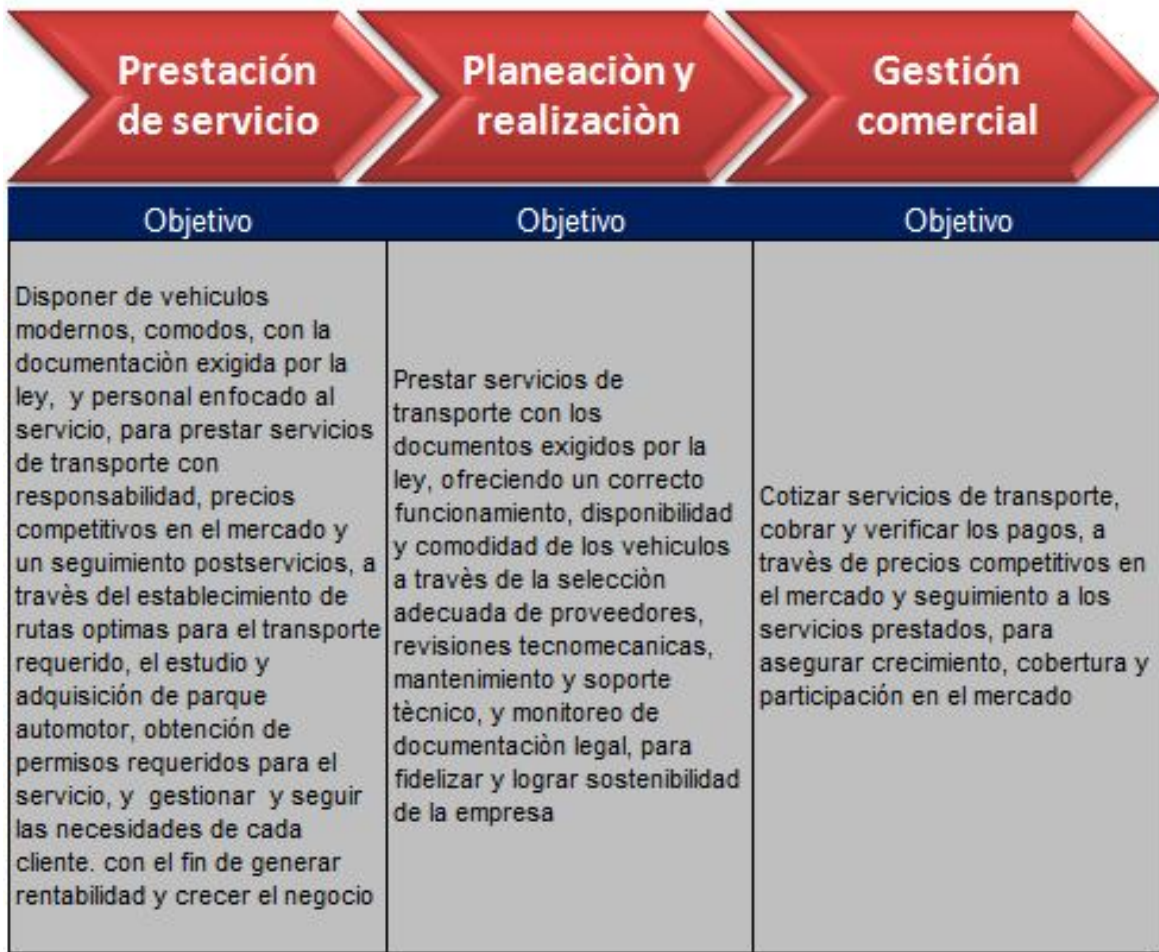
Capítulo IV. Diseño de la estructura organizacional

Como se ha mencionado en los anteriores capítulos, Molitrans no cuenta con una estructura clara de sus procesos, actividades, responsables, entre otros, lo que no permite tener una visión clara del estado actual del negocio y realizarle una proyección a largo plazo para garantizar su sostenibilidad, para que puedan enfocar su capital, vehículos y personal al logro de sus objetivos; por lo anterior es necesario establecer una estructura organizacional, la cual se puede implantar enlazando lo desarrollado en los capítulos anteriores.

Al analizar en conjunto con la Gerente, se concluyó que para una empresa de logística como Molitrans es optima un estructura plana o no jerárquica, dado que cuenta con un número reducido de empleados, los cuales se deben especializar, empoderarse de su proceso y tomar decisiones oportunas, donde las líneas de comunicación sean más cortas y eficientes, que permitan a la empresa reducir la ineficiencia de sus procesos, costos y finalmente lograr los objetivos de la compañía.

Todos los aspectos construidos en los capítulos anteriores permiten la construcción de la estructura organizacional, entre los cuales se encuentra la cadena de valor, la cual muestra los procesos en los que se debe enfocar Molitrans y los procesos de apoyo (ver figura 1), el objetivo corporativo y el de cada uno de los procesos que permiten enfocar los esfuerzos de los empleados de Molitrans (ver figura 1 y 2), las unidades estratégicas de negocio que permiten conocer las líneas de negocio en los cuales se debe enfocar (ver figura 3), las competencias esenciales que son las características más importantes que debe tener Molitrans y que le permitirán lograr competitividad en el mercado. (Ver figura 4).

Procesos de Valor



Procesos de Apoyo

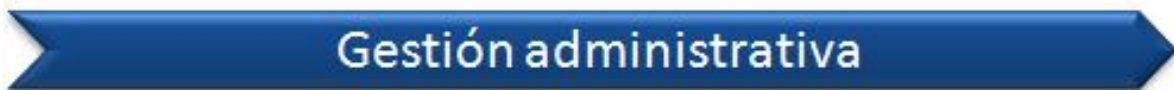


Figura 1

Objetivo corporativo
<p>Lograr el posicionamiento, sostenibilidad de la empresa, eficiencia en sus procesos y buena imagen en el mercado, a través de la generación de utilidades, por medio de la adecuada prestación de servicios, procesos de planeación y realización, y gestión comercial, que permita ampliar la cobertura, satisfacción en el servicio y fidelización de sus clientes</p>

Figura 2

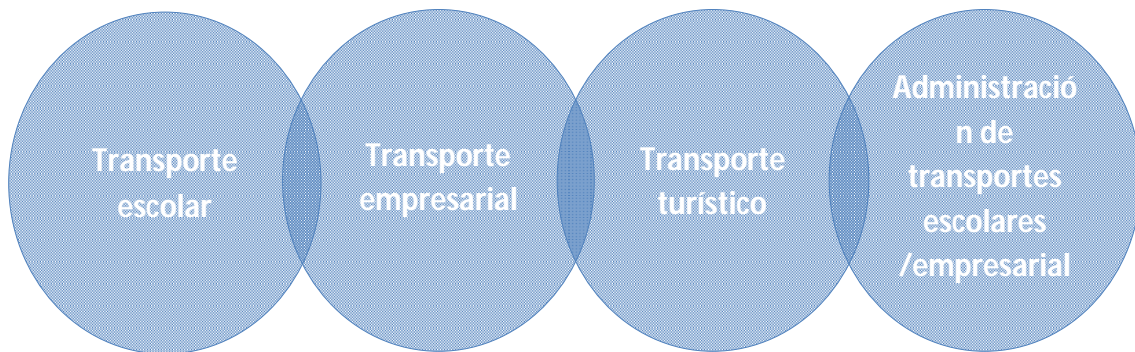


Figura 3



Figura 4.

La estructura organizacional de Molitrans también se apoya en demás aspectos contruidos como el Balance Scorecard, la descripción de los procedimientos, la estandarización de los planillas o formatos que se usan en el día día y la definición de los cargos de sus empleados, con el cual se busca plasmar las responsabilidades, actividades o funciones de los empleados para que desempeñen sus labores.

La definición de cargos de Molitrans parte de las actividades determinadas en la creación de los procesos de valor y en reuniones con la Gerente de Molitrans, la descripción de los cargos valoró los siguientes aspectos

- Nombre del cargo
- Identificación del cargo: ubicación en la organización, de quien depende
- Objeto o funciones básicas del cargo: La necesidad del cargo (el para qué y la misión)
- Descripción de medios: implementos requeridos para ejercer el puesto de trabajo
- Aspectos requeridos para el cargo: desde 3 perspectivas:
 - Educación recibida por instituciones formales. Ejemplo: bachiller, universitario, entre otros.
 - Formación: conocimientos adicionales que requiere el cargo y que no se realizan en instituciones formales. Ejemplo: mecánica, primeros auxilios
 - Habilidades: destrezas para ejercer el labor. Ejemplo: Conducción
 - Tiempo de experiencia laboral

La empresa actualmente cuenta con 15 personas, que se distribuyen en 6 conductores, 1 guía coordinadora (para contratos de colegios), 5 guías (para contratos de colegios), 1 secretaria, 1 líder de mantenimiento y 1 dueña y/o gerente.

La descripción de los cargos obtenida es:

Nombre del puesto:	Conductor
Identificación del puesto de trabajo	Dependen del Líder de mantenimiento y la gerente
Objeto o funciones básicas del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar servicios de transporte en el vehículo, con condiciones aptas de aseo y cumplimiento de los tiempos pactados con los clientes 2. Cobrar y entregar los pagos de los servicios especiales realizados (viajes turísticos) a la gerente 3. Realizar reparaciones a los vehículos solo con autorización del Líder de mantenimiento. 4. Demostrar con facturas originales los gastos en los que incurre. 5. Iniciar marcha cuando los usuarios se encuentren sentados y con su respectivo cinturón de seguridad. 6. Portar en el vehículo el número de ruta asignado

	<ol style="list-style-type: none"> 7. Llevar a los usuarios a los lugares indicados 8. Portar el celular con manos libres y con minutos disponibles. 9. Ofrecer a los usuarios un excelente trato, poniendo en práctica las normas básicas de cortesía. 10. Tener una excelente presentación personal y colocarse su uniforme diariamente. 11. Recibir solo los dineros de pagos por viajes de turismo 12. Estar 15 minutos de antelación a la hora solicitada por el usuario para la prestación del servicio. 13. Revisar el carro diariamente mecánicamente antes de ponerlo en marcha (luces, agua, llantas, etc.) 14. Informar inmediatamente al patrono cuando haya alguna novedad mecánica, documentos del vehículo y usuarios 	
Descripción de medios: implementos requeridos para ejercer el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Kit de carretera • Extintor • Vehículo • Herramienta • Implementos de aseo del vehículo • Celular • Pase de quinta categoría 	
Aspectos requeridos para el cargo	Educación	Educación básica primaria
	Formación	Mecánica, primeros auxilios, servicio al cliente
	Tiempo de experiencia laboral	Mínimo 1 año como conductor de servicios especiales o publico
	Habilidades	En conducción

Nombre del puesto:	Coordinadora de Guías
Identificación del puesto de trabajo	Dependen de la gerente
Objeto o funciones básicas del puesto: La necesidad del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servir de apoyo y supervisión de los niños durante el servicio prestado. 2. Supervisar las guías e informar a la gerencia sobre

(el para qué y la misión)	<p>anomalías presentadas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Apoyar al conductor con el aseo del vehículo 4. Recibir y entregar a la gerente los pagos (en dinero o recibo de consignación) entregados por las guías, niños o padres de familia. 5. Informar inmediatamente a sus superiores sobre problemas presentados en las rutas, comportamiento y no asistencias de los niños 6. Verificar que los niños sean recibidos por la persona autorizada 7. Verificar y reportar todos los días los listados de novedades y extra clases de los alumno a la gerencia 8. Verificar por medio del listado de la ruta y antes de salir del colegio, que todos los niños de la ruta estén dentro del vehículo 9. Verificar que los estudiantes lleven los cinturones de seguridad durante todo el recorrido 10. Prestar servicios de calidez durante los recorridos escolares. 	
Descripción de medios: implementos requeridos para ejercer el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Uniforme - Celular 	
Aspectos requeridos para el cargo	Educación	Bachiller
	Formación	Primeros auxilios, servicio al cliente
	Tiempo de experiencia laboral	1 año en transporte escolar
	Habilidades	Comunicación con alumnos

Nombre del puesto:	Guías
Identificación del puesto de trabajo	Dependen de la supervisora de guías y la gerente
Objeto o funciones básicas del puesto: La necesidad del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servir de apoyo y supervisión de los niños durante el servicio prestado. 2. Informar a la Guía coordinadora sobre anomalías

(el para qué y la misión)	<p>presentadas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Apoyar al conductor con el aseo del vehículo 4. Recibir y entregar a la Guía coordinadora los pagos (en dinero o recibo de consignación) entregados por los niños o padres de familia. 5. Informar inmediatamente a sus superiores sobre problemas presentados en las rutas, comportamiento y no asistencias de los niños 6. Verificar que los niños sean recibidos por la persona autorizada 7. Verificar y reportar todos los días los listados de novedades y extra clases de los alumno al patrono 8. Verificar por medio del listado de la ruta y antes de salir del colegio, que todos los niños de la ruta estén dentro del vehículo 9. Verificar que los estudiantes lleven los cinturones de seguridad durante todo el recorrido 10. Prestar servicios de calidez durante los recorridos escolares. 	
Descripción de medios: implementos requeridos para ejercer el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Uniforme - Celular 	
Aspectos requeridos para el cargo	Educación	Bachiller
	Formación	Primeros auxilios, servicio al cliente
	Tiempo de experiencia laboral	1 año en transporte escolar
	Habilidades	Comunicación con alumnos

Nombre del puesto:	Secretaria
Identificación del puesto de trabajo	Dependen de la gerente
Objeto o funciones básicas del puesto: La necesidad del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear la documentación de cada vehículo, e informar al Líder de mantenimiento los vencimientos de los documentos, con el fin de garantizar la vigencia de éstos.

<p>(el para qué y la misión)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concertar con los conductores, cooperativas y empresas la entrega de extractos de contratos requeridos para realizar viajes de turismo o empresariales • Monitorear los vencimientos de las revisiones tecno-mecánicas e informar al Líder de mantenimiento el vencimiento • Programar las citas ante los talleres establecidos e informar al Líder de mantenimiento dicha programación. • Cotizar servicios de transporte con precios acordes a los estipulados por el mercado (planillas de las cooperativas). En estas cotizaciones se debe tener en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> - Km de recorrido - Duración del servicio - Numero de peajes - Tipo de carretera - Número de personas - Necesidad de disponibilidad del vehículo. - Alimentación y lugar para dormir. • Diligenciar la planilla de Cotizaciones y viajes para toda cotización del servicio • Para las cotizaciones confirmadas, modificar en la planilla de Cotizaciones y viajes el estado de la cotización a viaje confirmado, además se debe programar el vehículo en el calendario general y gestionar los documentos necesarios para prestar el servicio (extractos de contrato) • Realizar los cobros respectivos a los servicios de transporte realizados. • Realizar las cuentas de cobro antes de las 24 horas siguientes del servicio, basada en el formato Cuenta de cobro. • Verificar los pagos realizados para los diferentes servicios prestados. • Realizar balance general de los vehículos • Realizar conciliaciones bancarias • Realizar liquidaciones de nómina • Realizar liquidaciones de colegios • Realizar los pagos de las facturas de la empresa • Realizar la contabilidad básica de la empresa
<p>Descripción de medios: implementos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Teléfono

requeridos para ejercer el puesto de trabajo	- Celular	
Aspectos requeridos para el cargo	Educación	Secretariado o afines
	Formación	Contabilidad, manejo de herramientas ofimáticas, servicio al cliente, ventas, liquidación de nómina
	Tiempo de experiencia laboral	1 año
	Habilidades	Manejo del computador, recursividad

Nombre del puesto:	Líder de mantenimiento
Identificación del puesto de trabajo	Dependen de la gerente
Objeto o funciones básicas del puesto: La necesidad del puesto (el para qué y la misión)	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el parque automotor con vehículos de modelos recientes o con carrocería, silletería y motor en excelente estado • Encontrar vehículos en el mercado que cumplan con los requerimientos de los clientes y que permita reemplazar los actuales. • Establecer acuerdos de servicios con proveedores de repuestos y talleres confiables y especializados en diferentes aspectos técnicos de los vehículos, con el fin de obtener mejores costos y tiempos de entrega. • Realiza y/o monitorear el mantenimiento técnico que se le debe realizar a los vehículos • Cotizar servicios de transporte con precios acordes a los estipulados por el mercado (planillas de las cooperativas). En estas cotizaciones se debe tener en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> ○ Km de recorrido ○ Numero de peajes ○ Duración del servicio ○ Tipo de carretera ○ Número de personas ○ Necesidad de disponibilidad del vehículo ○ Alimentación y lugar para dormir • Diligenciar la planilla de Cotizaciones y viajes para

	<p>toda cotización del servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para las cotizaciones confirmadas, modificar en la planilla de Cotizaciones y viajes el estado de la cotización a viaje confirmado, además se debe programar el vehículo en el calendario general y gestionar los documentos necesarios para prestar el servicio (extractos de contrato) 	
Descripción de medios: implementos requeridos para ejercer el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Teléfono - Celular 	
Aspectos requeridos para el cargo	Educación	Carreras técnicas
	Formación	Primeros auxilios, servicio al cliente, mecánica, manejo de personal, manejo de herramientas ofimáticas
	Tiempo de experiencia laboral	1 año en cargos afines
	Habilidades	Comunicación con equipo de trabajo

Nombre del puesto:	Gerente
Identificación del puesto de trabajo	N/A
Objeto o funciones básicas del puesto: La necesidad del puesto (el para qué y la misión)	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los pagos de nómina, repuestos y otros incurridos en las prestaciones del servicio • Identificar y gestionar nuevas oportunidades de servicio • Hacer un plan financiero de reposición de vehículos • Distribuir las rutas escolares y empresariales, teniendo en cuenta la rapidez de la rutas y sectorización • Busca afianzar y establecer relaciones de largo plazo con los padres de familia, empresas y otros, a través de un monitoreo constante de la prestación del servicio realizado, apoyada en encuestas de servicio y en las quejas y reclamos recibidas. • Cotizar servicios de transporte con precios acordes a los estipulados por el mercado (planillas de las

	<p>cooperativas). En estas cotizaciones se debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Km de recorrido ▪ Numero de peajes ▪ Tipo de carretera ▪ Duración del servicio ▪ Número de personas ▪ Necesidad de disponibilidad del vehículo. ▪ Alimentación y lugar para dormir. <ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar la planilla de Cotizaciones y viajes para toda cotización del servicio • Para las cotizaciones confirmadas, modificar en la planilla de Cotizaciones y viajes el estado de la cotización a viaje confirmado, además se debe programar el vehículo en el calendario general y gestionar los documentos necesarios para prestar el servicio (extractos de contrato) • Verificar los pagos realizados para los diferentes servicios prestados. • Recibir los dineros y/o recibos de consignación de la Guía coordinadora, para diligenciar la libreta de pagos y la planilla de verificación de pagos. • Recibir de los conductores los pagos de los servicios realizados; establecer la cuenta de cobro en estado “cancelado”, para posteriormente ser almacenada en la carpeta física que servirá como soporte de los ingresos de la compañía. 	
<p>Descripción de medios: implementos requeridos para ejercer el puesto de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Celular 	
<p>Aspectos requeridos para el cargo</p>	<p>Educación</p>	<p>Técnica o profesional en administración o afines</p>
	<p>Formación</p>	<p>Primeros auxilios, servicio al cliente, ventas, manejo de equipos interdisciplinarios, , manejo de herramientas ofimáticas</p>
	<p>Tiempo de experiencia laboral</p>	<p>2 años en cargos similares</p>
	<p>Habilidades</p>	<p>Manejo de personal, liderazgo,</p>



Conclusiones y recomendaciones

- Molitrans aún no cuenta con sus procesos establecidos y actualmente de manera informal se manejan gran cantidad de actividades que no están ligadas entre sí y que son poco claras en la búsqueda de resultados, responsables, entre otros; identificar los procesos clave de su negocio, objetivos, unidades estratégicas, entre otros, permitirá tener procesos consolidados, lograr sinergias y garantizar el sostenimiento de Molitrans en el tiempo.
- La descripción de los proceso de valor permite ligar las actuales actividades que conforman los procesos de Molitrans, lo que permite a sus empleados conocer en detalle el alcance que tiene cada uno de los procesos en los que participa, aclara las actividades de los procesos, los responsables de su ejecución, la autoridad sobre el proceso, los registros o formatos que se deben diligenciar durante éste, garantiza un mejor flujo de comunicación y establece las fronteras entre los diferentes cargos con el fin de eliminar los reprocesos.
- Para una empresa de logística como Molitrans es optima un estructura plana o no jerárquica, dado que cuenta con un número reducido de empleados, los cuales se deben especializar, empoderarse de su proceso y tomar decisiones oportunas, donde las líneas de comunicación sean más cortas y eficientes, que permitan a la empresa reducir la ineficiencia de sus procesos, costos y finalmente lograr los objetivos de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- The BSC: Translating Strategy into Action
Robert S. Kaplan, David P. Norton
Harvard Business Press, 1996
http://books.google.es/books?id=mRHC5kHXczEC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

- The balanced scorecard: translating strategy into action
Robert S. Kaplan, David P. Norton - 1996
http://books.google.es/books?id=mRHC5kHXczEC&printsec=frontcover&dq=The+balanced+scorecard:+translating+strategy+into+action&hl=es&ei=mPwoTJy4Aoa8lQfkI9CBCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

- BSC Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies
Paul R. Niven - 2008
http://books.google.es/books?id=p-yyaltvGiYC&printsec=frontcover&dq=BSC+Step-by-Step+for+Government+and+Nonprofit+Agencies&hl=es&ei=v_woTLeLMIW Klwfs5WACA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

- http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html

- Gestión por procesos
Jose Antonio Pérez Fernández De Velasco - 2009
http://books.google.es/books?id=jVOoK9rWGJqC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true

- La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve
Rodrigo Mejía
Grupo Estratégico para el Desarrollo y la Transformación Organizacional

- Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estratégica, BSC / autoevaluación EFQM / Seis Sigma / ... un sencillo enfoque integrado para las PYMES con sentido común
Joaquín Membrado Martínez
Ediciones Díaz de Santos, 2007
http://books.google.es/books?id=iiAUh3OOz8AC&dq=gestión+por+procesos+pymes&source=gbs_navlinks_s
- García S. Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Prensa Moderna Impresores S.A. 2009.
- Berk Jonathan. Finanzas Corporativas. Pearson Addison Wesley.2008.
- Brigham. Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. Decima Edición. Thomson. 2005.
- Marketing en la pequeña y mediana empresa.
Donald Cyr - Douglas Gray.
Editorial Norma. 2004.
- Gestión por procesos
Pérez Fernández de Velasco, José Antonio
ESIC Editorial, 2007
http://books.google.es/books?id=jVOoK9rWGJgC&dq=gestión+por+procesos+pymes&source=gbs_navlinks_s