

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN LOGÍSTICA

Tema: “Gestión Logística y el desempeño organizacional de la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán”

Trabajo de titulación previa la obtención del
título de Ingeniera en Logística

AUTORA: Pantoja Rosillo Andrea Tatiana

TUTOR: Morales Pérez Carlos Gustavo MSc.

Tulcán, 2019

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que la estudiante Pantoja Rosillo Andrea Tatiana con el número de cédula 0401914767 ha elaborado el trabajo de titulación: “Gestión Logística y el desempeño organizacional de la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



f.....
Msc. Morales Pérez Carlos Gustavo
TUTOR



f.....
MSc. Pozo Burgos Javier
LECTOR

Tulcán, julio de 2019

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en la Carrera de ingeniería en logística de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Pantoja Rosillo Andrea Tatiana con cédula de identidad número 0401914767 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



f.....

Pantoja Rosillo Andrea Tatiana

AUTORA

Tulcán, julio de 2019

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Pantoja Rosillo Andrea Tatiana declaro ser autora de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Gestión Logística y el desempeño organizacional de la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



f.....

Pantoja Rosillo Andrea Tatiana

AUTOR

Tulcán, julio de 2019

AGRADECIMIENTO

A mis padres, hoy y siempre, por ser la inspiración constante hacia el logro de mis objetivos, por su paciencia y entrega desinteresada a lo largo de mi vida.

A mi hermano, por confiar en mí, por ser el motor que me obliga a continuar.

A mi familia, aquellos que han estado con una palabra de orientación y guía.

A mis compañeros de carrera, quienes me regalaron gratos momentos. A mis amigos por la paciencia que han tenido conmigo, por su lealtad y por la atención y comprensión brindada.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por ser la cuna de los conocimientos que me ayudarán a desenvolverme como profesional, y de igual forma a los docentes que a lo largo de la carrea contribuyeron a mi desarrollo personal y profesional.

Al magister Carlos Morales Pérez, quién orientó mi investigación, por su predisposición y paciencia.

A la empresa Urbano Express, por brindar un espacio de investigación que permitió ejecutar la investigación, especialmente al señor Víctor Morales, por su colaboración continua durante el desarrollo, por su paciencia y el tiempo tomado en atender y aclarar mis dudas.

A todas las personas que han estado presentes en mi vida, influyendo de forma positiva, orientándome, inspirándome y regalándome instantes de felicidad.

Andrea.

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres Carlos y Ana, a mi madre por ser mi apoyo constante, por no decaer, por su motivación cada día, cada semana, cada mes, por la confianza depositada en mí, por ser mi motivo y pilar fundamental, por su perseverancia y esfuerzo diario, por ser mi refugio eterno, mi fortaleza en días grises, y el motor de mi vida, por ser ella por quien soy y estoy ahora.

A mi hermano, Carlos, por ser mi pequeño protector, y mi fiel admirador siendo el impulso que me obliga a moverme.

A mi ángel, mi Marthi, quien me regaló la palabra justa en el momento preciso, aquella oración que fue el inicio de muchas cosas en mi vida, por enseñarme el valor de lo vivido, por enseñarme la fortaleza a través de una sonrisa, por ser ejemplo e inspiración, por haber dejado en mi lecciones y momentos maravillosos, verte es cerrar los ojos y sonreír.

A mis amigos, por ser incondicionalidad, paciencia y comprensión, a aquellos que fueron el alrededor de mi asiento, el motivo de llamados de atención, las risas provocadas en clase, la fuente de prestación de esferos o borradores que jamás volvieron, la dosis de ayuda en exámenes, y la felicidad de terminar cada semana de clases.

A las personas especiales en mi vida, quienes han estado en mis días malos, y han sonreído conmigo en los buenos momentos, por su amor entregado y por cada pequeña cosa que ha contribuido a mi desarrollo personal.

Y a todos aquellos que creían que no lo lograría.

Andrea.

ÍNDICE

I. PROBLEMA	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3. JUSTIFICACIÓN	20
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	22
1.4.1. Objetivo General.....	22
1.4.2. Objetivos Específicos	23
1.4.3. Preguntas de Investigación	23
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	24
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	24
2.2. MARCO TEÓRICO	31
2.2.1. Teoría General de Sistemas (TGS).....	31
2.2.2. Cadena de suministro.....	32
2.2.3. Logística	32
2.2.4. Gestión Logística.....	33
2.2.5. Desempeño Organizacional.....	37
2.2.6. Diagnóstico logístico	57
2.2.7. Diagrama de Pareto	59
III. METODOLOGÍA.....	61
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	61
3.1.1. Enfoque.....	61
3.1.2. Tipo de Investigación	61
3.2. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	62
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	63
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	76

3.4.1. Método analítico	76
3.4.2. Técnicas para la recolección de datos.....	76
3.4.3. Análisis Estadístico	77
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	90
4.1. RESULTADOS	90
4.1.1. Diagnóstico de la gestión logística	90
4.1.2. Valoración del desempeño organizacional	173
4.1.3. Validación de Hipótesis.....	236
4.2. DISCUSIÓN	239
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	245
5.1. CONCLUSIONES	245
5.2. RECOMENDACIONES.....	252
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	254

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Integración Logística.....	34
Figura 2: Marco de evaluación del desempeño organizacional.....	38
Figura 3: Logo de la empresa	92
Figura 4: Ubicación de Urbano Express, agencia Tulcán	92
Figura 5: Organigrama general.....	95
Figura 6: Organigrama logística liviana	96
Figura 7: Organigrama estructural Agencia Tulcán	97
Figura 8: Diagrama de proceso del aprovisionamiento.	99
Figura 9: Diagrama de proceso del área operativa	100
Figura 10: Diagrama de proceso de distribución.....	101
Figura 11: Diagrama de proceso de logística inversa.....	102
Figura 12: Macroproceso de Urbano Express	103
Figura 13: Macroproceso agencia Tulcán	104
Figura 14: Pedidos generados sin problemas	110
Figura 15: Pedidos entrados a tiempo.....	112
Figura 16: Pedidos entrados con cantidades exactas	114

Figura 17: Pedidos entrados sin daños o averías	117
Figura 18: Capacidad de servicio	121
Figura 19: Ruteo	123
Figura 20: Despachos correctos.....	125
Figura 21: Nivel de cumplimiento de despachos	127
Figura 22: Arribos correctos.....	130
Figura 23: Costo de operación de estructura de prestación del servicio	132
Figura 24: Costo de la bodega por metro cuadrado.....	135
Figura 25: Salida a ruta a tiempo.....	138
Figura 26: Visitas a tiempo.....	142
Figura 27: Entregas en hora correcta.....	144
Figura 28: Entregas en el lugar correcto.....	147
Figura 29: Entregas efectivas	149
Figura 30: Entregas perfectas	151
Figura 31: Número de reclamos	154
Figura 32: Ruta cumplida	156
Figura 33: Entregas sin averías en el empaque durante el transporte.....	158
Figura 34: Pedidos entregados en cantidades exactas	161
Figura 35: Entregas con POD.....	164
Figura 36: Devoluciones.....	166
Figura 37: Diagrama de Pareto del aprovisionamiento	205
Figura 38: Diagrama de Pareto del área operativa	217
Figura 39: Diagrama de Pareto para el proceso de distribución.....	229
Figura 40: Diagrama de Pareto de logística inversa.....	235
Figura 41: Campana de Gauss para la gestión logística	237
Figura 42: Campana de Gauss para el desempeño organizacional.....	238
Figura 43: Certificado de no adeudar de la empresa Urbano Express.....	281
Figura 44: Empresa Urbano Express en el sistema de Servicio de Rentas Internas.....	282

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable independiente.....	64
Tabla 2: Variable dependiente.....	71
Tabla 3: Población objetivo.....	77

Tabla 4: Datos para la determinación de la muestra.....	78
Tabla 5: Datos para muestreo sistemático	79
Tabla 6: Aprovisionamiento	108
Tabla 7: Pedidos generados sin problema	109
Tabla 8: Pedidos entrados a tiempo.....	111
Tabla 9: Pedidos entrados con cantidades exactas	113
Tabla 10: Pedidos entrados sin daños o averías	116
Tabla 11: Área operativa	118
Tabla 12: Capacidad de servicio.....	120
Tabla 13: Ruteo	122
Tabla 14: Despachos correctos	124
Tabla 15: Cumplimiento de despachos.....	126
Tabla 16: Arribos correctos	129
Tabla 17: Costo de operación de estructura de prestación de servicio	131
Tabla 18: Costo de la bodega por metro cuadrado	134
Tabla 19: Distribución.....	136
Tabla 20: Salida a ruta a tiempo	137
Tabla 21: Visitas a tiempo	141
Tabla 22: Entregas en hora correcta	143
Tabla 23: Entregas en el lugar correcto	146
Tabla 24: Entregas efectivas.....	148
Tabla 25: Entregas perfectas.....	150
Tabla 26: Número de reclamos.....	153
Tabla 27: Ruta cumplida.....	155
Tabla 28: Entregas sin averías en el empaque durante el transporte	157
Tabla 29: Entregas con cantidades exactas.....	160
Tabla 30: Logística Inversa	161
Tabla 31: Entregas con POD	163
Tabla 32: Devoluciones	165
Tabla 33: Matriz final de resultado de indicadores	168
Tabla 34: Componentes del marco de evaluación	173
Tabla 35: Matriz FODA del entorno externo.	174
Tabla 36: Matriz FODA de la capacidad organizacional	176
Tabla 37: Matriz FODA de la motivación organizacional	180

Tabla 38: Matriz FODA del desempeño organizacional	183
Tabla 39: Resumen de estado de factores del desempeño organizacional	187
Tabla 40: Indicadores por debajo del estándar	192
Tabla 41: Factores del desempeño organizacional que se presentan como debilidad.....	193
Tabla 42: Relación de factores con el aprovisionamiento	194
Tabla 43: Ponderación de factores según indicador de pedidos entrados a tiempo	196
Tabla 44: Ponderación de factores para pedidos entrados en cantidades exactas	200
Tabla 45: Puntuación de factores.....	203
Tabla 46: Relación de factores con el área operativa	206
Tabla 47: Ponderación de factores según indicador de capacidad de servicio.....	208
Tabla 48: Ponderación de factores según indicador de nivel de cumplimiento de despachos	210
Tabla 49: Ponderación de factores según indicador de arribos correctos.....	213
Tabla 50: Puntuación de los factores	215
Tabla 51: Relación de factores con el proceso de distribución	218
Tabla 52: Ponderación de factores según indicador de entregas en hora correcta	220
Tabla 53: Ponderación de factores según indicador de entregas perfectas.....	223
Tabla 54: Puntuación de factores.....	227
Tabla 55: Relación de factores con el proceso de logística inversa	230
Tabla 56: Ponderación de factores según cada indicador de entregas con POD.....	232
Tabla 57: Puntuación de factores.....	233
Tabla 58: Indicador financiero Urbano Express 2012.....	285
Tabla 59: Indicador financiero Servientrega 2012	286
Tabla 60: Indicador financiero Laar Courier 2012.....	286
Tabla 61: Indicador financiero Tramaco Express 2012.....	286
Tabla 62: Indicador financiero DHL 2012	286
Tabla 63: Indicador financiero Urbano Express 2017.....	286
Tabla 64: Indicador financiero Servientrega 2017	287
Tabla 65: Indicador financiero Laar Courier 2017	287
Tabla 66: Indicador financiero Tramaco Express 2017.....	287
Tabla 67: Indicador financiero DHL 2017	287
Tabla 68: Liderazgo.....	294
Tabla 69: Planificación estratégica.....	294
Tabla 70: Planificación financiera.....	295
Tabla 71: Responsabilidad financiera	296

Tabla 72: Supervisión financiera.....	296
Tabla 73: Gobernabilidad.....	297
Tabla 74: Operación.....	298
Tabla 75: Administración de instalaciones.....	298
Tabla 76: Gestión tecnológica.....	299
Tabla 77: Planificación.....	300
Tabla 78: Desarrollo.....	301
Tabla 79: Gestión de carrera.....	301
Tabla 80: Mantenimiento.....	301
Tabla 81: Resolución de problemas.....	302
Tabla 82: Toma de decisiones.....	303
Tabla 83: Comunicaciones.....	303
Tabla 84: Monitoreo y evaluación.....	304
Tabla 85: Redes o asociaciones.....	305
Tabla 86: Vínculos electrónicos.....	305

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha de proceso de aprovisionamiento.....	260
Anexo 2. Ficha de proceso de solicitud de servicio.....	261
Anexo 3. Ficha de proceso de admisión en agencia matriz.....	263
Anexo 4. Ficha de proceso de despacho en la oficina matriz.....	264
Anexo 5. Ficha de proceso de arribo en la agencia Tulcán.....	266
Anexo 6. Ficha de proceso de salida a ruta.....	268
Anexo 7. Ficha de proceso de seguimiento en ruta.....	270
Anexo 8. Ficha de proceso de entrega del producto.....	272
Anexo 9. Ficha de proceso de cierre de ruta.....	274
Anexo 10. Ficha de proceso de rendiciones.....	276
Anexo 11. Ficha de proceso de devoluciones.....	277
Anexo 12. Comprensión del entorno externo.....	279
Anexo 13. Examen de la capacidad organizacional.....	294
Anexo 14. Determinación de la motivación organizacional.....	307
Anexo 15. Análisis del desempeño organizacional.....	312
Anexo 16. Ficha de observación.....	316

Anexo 17. Entrevista de datos generales de la empresa	318
Anexo 18. Entrevista sobre el entorno institucional.....	321
Anexo 19. Entrevista sobre capacidad organizacional	323
Anexo 20. Entrevista sobre motivación organizacional	330
Anexo 21. Entrevista sobre desempeño organizacional	332
Anexo 22. Disposiciones Generales del Reglamento Interno de Trabajo Urbano Express ...	334
Anexo 23. Aprobación de Reglamento Interno a la empresa Urbano Express, Ecuador.	335
Anexo 24. Modelo de Informe de Liquidación de Gastos, agencia Tulcán.	337
Anexo 25. Modelo de guía Urbano Express.....	338
Anexo 26: Matriz de indicadores de la empresa octubre 2017-octubre 2018	339

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo examinar la gestión logística y el desempeño organizacional de la empresa Urbano Express agencia Tulcán. Para la ejecución de ello se analizó datos pertenecientes al periodo octubre 2017 – octubre 2018, el diagnóstico se hizo a través del uso de indicadores KPI, orientados a los tres componentes de la cadena logística: aprovisionamiento, área operativa y distribución; mientras que para determinar el desempeño organizacional se tomó como base un marco de evaluación, y finalmente se determinó los factores críticos causantes de las falencias encontradas en la organización. Para la aplicación de los indicadores logísticos se recurrió a la literatura existente sobre la clasificación de los mismos, para posteriormente adaptarlos a la empresa, se clasificó y analizó los datos de una muestra conformada por 148 guías; posteriormente se aplicó entrevistas estructuradas al Supervisor de Agencia para analizar los ítems del desempeño organizacional y finalmente se relacionó los indicadores y factores que mostraban falencias, y de esta forma jerarquizar a través del Diagrama de Pareto aquellos de mayor influencia dentro del proceso operativo. Como resultado se puntualizó los procesos que presentaban un nivel de cumplimiento deficiente, permitiendo diagnosticar el estado de la gestión logística de la empresa; se identificó aquellos factores internos y externos que afectan el desempeño de la organización y se pudo especificar los causantes de los déficits de los procesos, mismos que deben ser el punto de enfoque para corrección y mejora.

Palabras clave: Gestión logística, indicadores KPI, desempeño organizacional

ABSTRACT

This investigation aim to examine the logistics management and organizational performance of the company Urbano Express agency Tulcán. For the execution of this data the company belonging to the period October 2017 to October 2018 was analyzed, the diagnosis was made through the use of KPI indicators, oriented to the three components of the supply chain: procurement, operational area and distribution; while to determine the organizational performance was based on a evaluation framework, and finally determined the critical factors causing the errors found in the organization were determined. For the application of the logistic indicators, we used the existing literature on the classification of the same, to later adapt them to the company, we classified and analyzed the data of a sample conformed by 148 guides; subsequently structured interviews were applied to the Agency Supervisor to analyze the items of organizational performance and finally the indicators and factors that showed flaws were related, and in this way, hierarchy through the Pareto Diagram those of greater influence within the operative process. As a result, the processes that presented a poor level of compliance were pointed out, making it possible to diagnose the state of the company's logistics management; it was identified those internal and external factors that affect the performance of the organization and the causes of process deficit could be specified, which must be the point of focus for correction and improvement.

Keywords: Logistics management, KPI indicators, organizational performance.

INTRODUCCIÓN

El término logística, ha venido cobrando relevancia a través del tiempo, es así que lo que anteriormente estaba relacionado con el abastecimiento de suministros militares, en la actualidad es entendida como una estrategia capaz de generar una ventaja competitiva, siendo así un elemento diferenciador en el mercado global. Se ha evidenciado la inmersión de términos dentro del mundo empresarial, como gestión de la cadena de suministros (SCM), y gestión de la cadena logística, los cuales han estado prestos a confusión entendiéndolos erróneamente como lo mismo, sin embargo, pese a ir de la mano y estar interconectados, guardan diferencia en cuanto a su alcance; la cadena de suministro se compone por la relación entre empresas iniciando desde el primer proveedor hasta el consumidor final, mientras que la cadena logística abarca desde el aprovisionamiento hasta la distribución, esto último es importante tener en cuenta, debido a que, dentro del contexto nacional se han visto confundidas, y en algunos casos se menciona la aplicación de la terminología confundiéndola, sin ser realmente implantada de forma correcta.

Pese a que se ha visto un desarrollo en torno a esta temática, pocas son las empresas que realmente aplican herramientas logísticas que contribuyan al desarrollo de sus procesos, esto debido a la que los temas son nuevos en el marco regional, y más aún nacional. La importancia de la aplicación de herramientas logísticas es cada vez más evidente, debido a que el mercado se enfrenta a cambios constantes, donde un elemento por mínimo que sea es clave para el desarrollo, es así que las empresas deben adaptarse tanto al entorno como a las necesidades de los clientes, que día a día son más exigentes, caso contrario están expuestas al declive. Es en este punto que la gestión logística puede constituirse como ese elemento diferenciador, que permite controlar y monitorear los procesos tanto externos, en la relación con los proveedores y clientes, como internos en la interconexión y funcionamiento de procesos, lo cual es base para la toma de decisiones y para el establecimiento de metas y directrices que permitan orientar a las empresas hacia su desarrollo. Es pertinente analizar la importancia y los beneficios de la logística, mostrando que su aplicación no se enfoca únicamente en grandes empresas, o solo en empresas dedicadas a la producción, ya que las herramientas de gestión son adaptables a cualquier entorno empresarial, y los beneficios se traducen en términos de costo y tiempo, en el caso del primero ya que la determinación de falencias en la gestión, permite tomar acciones correctivas y eliminar de raíz sus causantes, y por tanto es posible optimizar recursos, mientras que en lo segundo debido a que se eliminan tiempos de reprocesos o correcciones, a su vez la mejora de los procesos de forma interna genera un resultado externo a los clientes, dándoles un producto que cumpla sus requerimientos no solo de necesidad, sino también de tiempo y costo.

La presente investigación se enmarca en el uso de indicadores como herramienta de diagnóstico de la gestión logística, mismo que es el primer paso para direccionar una empresa hacia el logro de sus objetivos, ya que los resultados obtenidos de los procesos permiten determinar aquellos que están desarrollándose de forma correcta, y aquellos que evidencian errores, de lo obtenido es posible establecer una comparación entre lo logrado y lo esperado, y ello es base generadora de toma de decisiones, que orienten los procesos hacia el cumplimiento de las metas organizacionales, además el análisis de la cadena logística permite comprender los procesos como un todo, determinando dónde se presenta discontinuidad y a su vez, se puede identificar los procesos continuos, siendo estos susceptibles a errores finales generados por problemas en instancias iniciales, por lo que se puede corregir las causas que realmente están generando desconformidades, que puede creerse que son de un determinado proceso, cuando en realidad pueden ser derivadas de procesos anteriores.

La mayoría de procesos depende en gran medida de recursos económicos, tecnológicos y humanos, que en conjunto con la planificación y direccionamiento estratégico, contribuyen al desarrollo de la empresa; por ello se considera necesario no solo evidenciar el funcionamiento del nivel operativo, sino también de elementos que pueden estar influyendo positiva o negativamente en la organización, esto con el fin de analizar todo el contexto en el que se desarrolla, la mayoría de investigaciones se basan en el enfoque del desempeño organizacional bajo el concepto de los recursos humanos, sin embargo éste no es el único factor influyente, esto ha sido indicado por Lusthaus quien desarrolló una metodología cuyo marco abarca la medición del desempeño organizacional, la comprensión del entorno externo, la determinación de la motivación y la capacidad organizacional, evaluando de forma más amplia a la organización y sus elementos influyentes, siendo el entorno el que provee de condicionantes tanto favorables como desfavorables, la motivación por su parte se basa en el recurso humano y finalmente la capacidad organizacional analiza los elementos que posee la empresa para desarrollar su actividad empresarial. El análisis del estado de cada componente, permite establecer los puntos desfavorables y la forma de contrarrestarlos, a su vez genera una visión del manejo que se le está dando tanto a los recursos humanos como físicos, y de esta forma establecer estrategias que permitan corregir aquello que no se ajuste a lo requerido sea para los clientes internos como para los externos.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La logística tiene origen en las operaciones militares, a través de la historia se desempeñaron actividades logísticas como la planeación del personal, de materiales, servicios y alimentos para los soldados, Anaya (2007) menciona que el término apareció por primera vez en la Primera Guerra Mundial como táctica de abastecimiento a las tropas, posterior a ello, una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial se presentaron condiciones económicas deficientes lo que obligó a las empresas a enfocarse en la optimización y reducción de costos, finalmente en la década de los sesenta es acuñada en el ámbito empresarial. Desde entonces el enfoque logístico se ha ampliado en cuanto a su ámbito de aplicación, y en la actualidad se entiende como el control de flujo a lo largo de la cadena logística. A nivel global la filosofía logística ha ido tomando gran importancia, debido a que los mercados son cada vez más exigentes, ello obliga a las organizaciones a integrar sus funciones empresariales a través de la planificación y el control, que permitan atender a las expectativas del cliente a la par de atender sus objetivos de rentabilidad y beneficio organizacional, de esta manera la gestión logística se convierte en un elemento diferenciador, Mora (2012) menciona que la logística es una actividad generadora de valor, dada en términos de oportunidad y reducción de costos; para muchos sectores la implementación de una estrategia logística permite establecerse fuertemente dentro del mercado, es así que la aplicación de la filosofía logística empieza a ser un elemento de estudio vital y cada día son más las organizaciones que incorporan elementos de gestión a sus procesos que les permita un desarrollo estratégico de sus operaciones.

Dentro del contexto de América Latina se ha observado un notable avance de la perspectiva logística, con anterioridad se la asociaba únicamente a la distribución y el transporte, en la actualidad la visión de ésta se ha ampliado, abarcando las diferentes áreas de proceso, sin embargo, aún no existe un alto desarrollo logístico, el Banco de Desarrollo de América Latina refiere que, América Latina es una de las regiones con menor desempeño logístico, cuya puntuación del Índice de Desempeño Logístico (LPI) es baja, Chile y Brasil encabezan la lista de puntuación a nivel regional, presentando la mayoría de países un rezago en cuanto al indicador mencionado. En el ámbito nacional no se puede precisar el nivel de aplicación de gestión logística en las organizaciones, con respecto a esto Chicaiza y Sandaya (2015) indican que en Ecuador existen escasas investigaciones orientadas a diagnosticar el estado de la gestión logística en las organizaciones, en el país solo se presenta un Plan Estratégico de Movilidad

(PEM) del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOPE), enfocado en la gestión del transporte, sin embargo el Ecuador no cuenta con una asociación de profesionales en logística. Anexo a ello según datos del Banco Mundial, el país se encuentra en el puesto 62 de 160 naciones dentro del Índice de Desempeño Logístico con un puntaje de 2.88. Cabe destacar que el concepto ha ido tomando fuerza, pero el país no cuenta con un desarrollo notorio en esta área. Finalmente, en el ámbito local es posible percibir que en algunas empresas de la ciudad o no se aplica estrategias logísticas, o se lo hace bajo otra concepción, el estado actual observable de forma general muestra un nivel muy bajo en cuestión de conocimiento y aplicación de gestión logística, generando en algunos casos retrasos en cuanto a desarrollo local y al no existir un flujo adecuado de actividades de producción, almacenamiento o distribución, los costos operacionales pueden incrementarse, lo que significa que las utilidades netas serían mínimas, orientando a un nivel de economía menor, donde las empresas tienden a un declive y se produce un índice casi nulo de crecimiento de puestos laborales. Además, cabe destacar que el término como tal no es muy conocido entre los propietarios de establecimientos comerciales, por ello existe un interés mínimo en cuanto a la aplicación de estrategias logísticas; pese a ello es importante resaltar que las principales actividades económicas en Tulcán son el comercio y el transporte, es así que según la investigación de Mora (2012), el transporte y almacenamiento es la segunda actividad más importante en la ciudad, la misma es de gran importancia para la economía, ya que gran parte de la población económicamente activa se dedica a actividades relacionadas al transporte.

Se entiende que la gestión logística abarca el proceso total llevado a cabo en la industria, controlando el flujo integral dentro de la misma, y se presenta en todas las actividades de los procesos de: aprovisionamiento, producción, almacenamiento y distribución; la correcta gestión y planificación de éstos contribuye a la disminución de errores, de tiempo y de recursos. Se enfoca al mejoramiento de procesos que componen la cadena de suministro contribuyendo al aumento en la precisión de las operaciones, velocidad y cumplimiento de las mismas, y consecuentemente a la disminución de costos de operación; se relaciona directamente con el desempeño organizacional, debido a que todas las empresas cuentan con un propósito que mediante la gestión adecuada se podrán alcanzar, éste desempeño se ve influenciado tanto por factores externos como internos, y es la empresa quién deberá generar un ambiente laboral que contribuya el desarrollo de procesos de forma satisfactoria; la percepción de los trabajadores ante los factores puede variar entre uno y otro por esto es difícil adaptar medidas de aplicación

que generen resultados positivos, es de esta forma que se genera la necesidad de analizar el ambiente de desempeño.

La fuente de análisis de la gestión logística de los procesos llevados actualmente a nivel local, fue la empresa Courier Urbano Express agencia Tulcán, cuya matriz principal se encuentra en Quito; la actividad principal de Urbano es la distribución y entrega de correspondencia masiva y de documentos con valor de una cartera importante de clientes a nivel nacional, direccionándose a distintos sectores como: bancario, comercial, seguros, entre otros. Se podrá tener una visión más amplia de la concepción logística, además de estudiar el desempeño organizacional.

El estudio de la cadena logística se basa en tres componentes: al aprovisionamiento, la producción y la distribución, siendo el estudio enfocado a una empresa de Courier, al proceso de producción se lo ha determinado como el área operativa que comprende las actividades previas a la distribución. El estudio se enfoca en el flujo de izquierda a derecha, es decir desde la matriz en Quito hasta el destino en Tulcán, mas no viceversa. Siendo el estudio únicamente de la agencia Tulcán, durante el periodo de octubre 2017- octubre 2018; el proceso de aprovisionamiento no ha sido evaluado de forma total, debido a que la información sobre ello es gestionada por la matriz principal en Quito, teniendo limitantes en acceso a esa información, por otro lado con respecto a dos procesos desarrollados en el área operativa de la agencia matriz, que son admisión y despacho, se analizan únicamente los datos existentes en las guías de análisis. En cuanto al desarrollo de la evaluación del desempeño organizacional, algunos factores no han sido detallados de forma completa debido a que la agencia no maneja procesos administrativos, financieros o estratégicos, siendo netamente operatividad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se encuentra la gestión logística y el desempeño organizacional de la empresa Courier Urbano Express agencia Tulcán?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día se habla de calidad total, cero errores; por lo que es importante resaltar la importancia que genera la gestión logística dentro de una institución empresarial, permitiendo a la misma ser más eficiente y lograr mayor rentabilidad al optimizar procesos, es fundamental que una empresa cuente con modelos de gestión logística que ayuden a estar a la vanguardia de

las tendencias actuales, que tienen un ritmo de renovación y cambio constante. Porter (1900) afirma: “La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas”, siguiendo esta línea es de vital importancia que las empresas constituyan y mantengan una ventaja competitiva que permita su diferenciación en el mercado, Presencia (2004) refiere que es pertinente el análisis de la empresa no solo como un todo, siendo necesario el estudio de cada proceso y su contribución, para saber cómo crear una ventaja competitiva. De ello se desprende la utilidad del análisis empresarial a través de sus componentes para generar una ventaja competitiva, mismo que es posible a través de la cadena logística, comprendiendo y estudiando cada eslabón. Las empresas se han visto sumergidas en un ambiente de competitividad global muy exigente, en el cual es de suma importancia aplicar una adecuada gestión de los procesos operativos, con el fin de diferenciarse de su competencia, las empresas están obligadas a trabajar en la mejora continua y alta productividad de sus procesos, permitiéndoles tener rentabilidad a la par de mantenerse en el mercado; esto se puede lograr en gran parte con la ejecución de una gestión eficiente de procesos, fortaleciendo así las estrategias logística aplicadas, y direccionando los procesos que se llevan a cabo dentro de una industria. Es de esta manera que la gestión se convierte en un aliado del sector empresarial, al constituir métodos de planificación y gestión de actividades.

Presencia (2004) menciona que los procesos logísticos correctamente coordinados generan en los clientes la satisfacción de sus necesidades, al obtener lo que desean, cuando ellos lo desean y como ellos quieren, percibiendo un valor añadido, además que la gestión logística permite disminuir stocks, se reduce tiempo de entrega y errores. La gestión de la cadena logística pretende mejorar el desempeño de forma individual como también la cadena completa, compartiendo información para la optimización, considerando fundamental el flujo de información que viaja con el servicio o producto hasta su retroalimentación correspondiente, por lo que la logística como tal crea valor en la empresa, el mismo que se expresa en términos de tiempo y lugar.

Dentro de la sociedad es necesario que se conozca la utilidad, beneficios y sobre todo la importancia que tiene la logística orientada a la gestión y control de procesos, con el fin de aplicarla con un nivel más alto, ayudando así a que las empresas se orienten al crecimiento y bienestar económico, lo que consecuentemente generará mayor tasa de empleo debido al engrandecimiento de las diferentes áreas comerciales. En caso de que las empresas no cuenten con una adecuada gestión y sistema de evaluación es posible que algunos procesos puedan

tornarse lentos e ineficientes, lo que conllevaría a la prestación de un servicio carente reduciendo la rentabilidad y por consiguiente la permanencia en el mercado; se puede generar desperdicio e ineficiente utilización de recursos, lo que se traduce en costos de operación elevados disminuyendo la utilidad neta final, en caso de ignorar la aplicación de una gestión logística las empresas podrían tener una permanencia en el mercado muy corta o percibir utilidades mínimas y sin tendencia a crecimiento, todo lo mencionado puede afectar negativamente en la localidad si no se enmarcan las actividades empresariales con un enfoque logístico, mismo que afecta a la ciudad y por consiguiente al país, generando un desarrollo bajo con respecto a la economía de los países a nivel mundial.

Es importante resaltar que la evaluación interna y continua de las actividades realizadas dentro de la institución permiten a una organización tener un conocimiento más concreto sobre las posibles falencias existentes, con el fin de cumplir los objetivos que persigue la institución; por otro lado el desempeño organizacional de la empresa, está dado por el funcionamiento de la organización, de las actividades y funciones que se cumplen dentro de cada área, así como la adaptación al medio laboral, es de carácter vital un nivel alto de desempeño organizacional, que responda a los objetivos de la empresa. Dentro de Urbano Express, agencia Tulcán, se aplican diferentes procesos, los mismos que son manejados bajo estrictos parámetros de calidad, buscando siempre otorgar a sus clientes un servicio de calidad, para ello se hace uso de un sistema operativo propio llamado Urbano e Iridio, sin embargo no se conoce el estado actual de gestión logística aplicada en las actividades, es importante identificar los puntos clave de la organización, en los cuales la estrategia logística sea aplicable, deduciendo las posibles falencias de algún proceso específico, en el cual la logística sea factor de mejora, además de determinar el desempeño organizacional que es un factor crítico para el éxito de la gestión del proceso.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

- Examinar la gestión logística y el desempeño organizacional de la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión logística de la empresa Courier Urbano Express
- Valorar el desempeño organizacional de la empresa mediante el marco de evaluación organizacional.
- Jerarquizar los factores y que inciden en los procesos que se llevan a cabo en Urbano Express, agencia Tulcán.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se maneja el proceso operativo de Urbano Express, agencia Tulcán?
- ¿Cuál es el estado actual del desempeño organizacional de Urbano Express, agencia Tulcán?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en los procesos que se llevan a cabo en Urbano Express, agencia Tulcán?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Un primer trabajo corresponde a Zuluaga, Gómez y Fernández, (2014), quienes realizaron la investigación: “Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo *Scor*”. Se trata de una investigación que propone el uso de indicadores en la cadena de suministro, y se ha estructurado con el fin de que personas del medio académico y empresarial se interesen en la temática planteada tanto para su aplicación como para su futuro desarrollo investigativo. Como objetivo general se planteó revisar, analizar y proponer el uso de indicadores en los diferentes procesos logísticos de la cadena de suministro, los cuales cubren desde el aprovisionamiento pasando por el almacenamiento, la producción, el servicio al cliente entre otros.

El artículo investigativo nace como resultado de una investigación previa sobre las estrategias logísticas en el abastecimiento de las pymes del sector de confección, en la cual se concluye que los indicadores permiten la medición del desempeño de los procesos logísticos, convirtiéndose en la base para el control de los recursos, darle seguimiento al cumplimiento de objetivos e identificar oportunidades de mejoramiento; partiendo de la premisa de mejoramiento a través de indicadores, se busca establecer un modelo de indicadores aplicable a cualquier empresa, clasificándolos por eslabones; el mismo se lo expone como objeto tanto de aplicación como de mejora.

Para el desarrollo de la propuesta de indicadores se ha hecho uso de la metodología de investigación deductiva y documental que ha sido fundamentada a través de investigación primaria y secundaria, basándose en la situación actual de empresas, específicamente en sus directrices y visión estratégica; siendo las consultas y revisiones bibliográficas de libros y revistas científicas de alto rigor, la base de su información. Anexo a ello se ha tomado de referencia algunos modelos estándar de indicadores de empresas, gracias a ello ha sido posible establecer indicadores para cada componente de la cadena de suministro.

El artículo concluye que la logística es parte de la cadena de suministro, que permite determinar su nivel de desempeño, se menciona que la herramienta *Balance Scorecard* fundamenta su operación en la identificación, implementación y control de indicadores de desempeño centrados en los procesos críticos que generen ventajas competitivas. Finalmente se han definido indicadores en ocho procesos logísticos que cubren la cadena de suministro, los cuales

incluyen; aprovisionamiento/compras, inventarios, gestión de almacenes (recepción, almacenamiento y preparación de pedidos), producción, transporte y distribución, gestión de pedidos, servicio al cliente y procesos de apoyo (recursos humanos y tecnologías de información).

Esta investigación se relaciona con el presente proyecto, debido a que se enfoca en la aplicación de indicadores para la medición del desempeño, al enfocarse en cadena de suministro es posible estudiar su componente interno, que es la cadena logística; anexo a ello propone un modelo de indicadores clasificados por eslabones. Aporta también con la estructuración de la fundamentación teórica, al enfocarse en la misma temática de forma más amplia. Su resultado permite orientar los indicadores a ser analizados.

La siguiente investigación corresponde a Ynzunza e Izar (2016), quienes desarrollaron la temática: “Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional”. Se trata de una investigación enfocada en la estrategia de negocio, las prácticas de gestión con respecto a recursos humanos y el desempeño organizacional en una muestra de PyME pertenecientes al sector manufacturero del estado de Querétaro, México.

El objetivo principal perseguido fue explorar el impacto de la estrategia de negocio y las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) sobre el desempeño organizacional y contribuir mediante evidencia empírica al conocimiento de esa relación a través de la muestra seleccionada; de igual forma planteó proveer información clave para la optimización de procesos estratégicos de una organización.

Se menciona que se presenta una interacción entre los tipos de estrategia, las prácticas de gestión de recursos humanos y los sistemas de gestión de recursos humanos; sin embargo, poco se conoce sobre el papel que la estrategia de negocio puede desempeñar en esa relación, específicamente en empresas pequeñas. Es de esta forma que se plantea el análisis de influencia de estos factores en el desempeño, basándose en empresas pequeñas manufactureras, cuya realidad ha sido menos estudiada, tomando como muestra 116 empresas que representa el 17,96% de la población total.

La metodología empleada fue de tipo transversal causal. Centrándose en una muestra de pequeñas y medianas empresas pertenecientes a la zona metropolitana del estado de Querétaro

del sector de manufactura industrial, elegida a través de muestreo no probabilístico por conveniencia. La recopilación de información fue a través de entrevistas personalizadas a los directivos empresariales, usando La escala de tipo Likert.

La investigación concluye que existe una relación entre la estrategia de negocio y el desempeño organizacional, de igual forma sucede con las prácticas de gestión de recursos humanos, mostrando a través de unidades cuantitativas su influencia significativa, y finalmente el último punto de enfoque que fue la relación entre estrategia de negocio y las prácticas de gestión de recursos humanos, presenta también un resultado positivo, es decir la estrategia de negocio puede influir positiva o negativamente en el desempeño organizacional. De esta forma la investigación ha logrado proporcionar evidencia del papel estratégico que ejercen las prácticas de gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional, afirmando que es una estrategia que permite obtener mejores resultados y ser también una ventaja competitiva. Los resultados permiten concluir que el desempeño organizacional de las PyME manufactureras del estado de Querétaro, dependen en gran medida de la gestión de los recursos humanos y de estrategias de negocio que se enfoquen en su desarrollo, así como también los recursos destinados al desarrollo del recurso humano.

La presente guarda relación con la investigación debido a que se enfoca en el estudio del desempeño organizacional, estudiando la existencia de la influencia o no de algunos factores; anexo a ello la muestra en la que se enfoca son pequeñas y medianas empresas, siendo la empresa del estudio actual perteneciente a ese sector. Además, sirve como respaldo en el enfoque de la variable de estudio, ya que ha analizado ítems similares a los del presente estudio, de lo cual se afirma la influencia de ellos en el desempeño, siendo así pertinente para mostrar la relación que guarda la gestión y la estrategia en el desarrollo de una organización.

Otra investigación corresponde a González (2014), quien realizó el tema: “Sistema para la gestión logística empresarial”, la misma se basa en revisión de la literatura referente a los indicadores expuestos para las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento, distribución, servicio al cliente, logística inversa, responsabilidad social empresarial y costos logísticos; y posterior a ello generar instrumentos de aplicación para cualquier organización empresarial conforme a la recopilación de información y el diagnóstico de 104 empresas del país de las ciudades de Barrancabermeja, Cali, Cartagena, Cúcuta, Neiva, Orito, Tibú, Villavicencio y Yopal.

El objetivo principal perseguido por la investigación fue desarrollar un sistema de información para la gestión logística empresarial, que sirva como soporte a la toma de decisiones. Para ello se planteó el diseño de un sistema de gestión logística y su aplicación en una muestra de empresas.

La investigación visualizó que el manejo de los procesos al interior de una organización pueden ser un problema para los directivos o una oportunidad de mejoramiento. Las empresas buscan elevar su competitividad a través del desarrollo de los componentes logísticos, para lo que generalmente adquieren sistemas computacionales de información, con el fin de contribuir a ello se planteó diseñar un sistema de gestión logística que analizó las deficiencias empresariales a nivel logístico, posteriormente a través de un modelo de diagnóstico conformado por indicadores que evaluaron la cadena de suministro, fue posible establecer una línea base y finalmente diseñar un conjunto de herramientas orientadas al mejoramiento de la problemática conforme a la logística interna.

El estudio se enfocó en una muestra conformado por pequeñas y medianas empresas compuestas de entre 10 a 74 empleados, cuyas ventas anuales varían entre 225 952 y 78 213 290 dólares; las mismas se dedican a actividades como alquiler de maquinaria y equipo, comercio al por mayor de materias primas, papel y cartón, etc. Con ello se realizó el diagnóstico empresarial del aprovisionamiento, almacenamiento, inventario, transporte y distribución, servicio al cliente y costos, y a través de un *focus group* realizado con cinco expertos en logística se diseñó herramientas para el mejoramiento logístico.

Como resultado se desarrolló un *software* con quince herramientas que permiten el mejoramiento del aprovisionamiento, el almacenamiento, la distribución, el servicio al cliente, y por tanto reducir costos logísticos generados a partir de cada área. El sistema permite el acceso a través de un nombre de usuario y una contraseña previamente asignados, la misma dirige al usuario al menú de herramientas desarrolladas. Después de la aplicación del sistema se evidenció que la muestra se interesa principalmente en la selección de proveedores, la planeación de la distribución, el correcto almacenamiento y la satisfacción del cliente, anexo a ello se menciona que los indicadores de cada área permiten el diagnóstico del estado de la logística y que la implementación del *software* permite mejorar el desempeño logístico de las organizaciones.

La presente se relaciona con la investigación debido a que se enfoca en el estudio de las áreas que comprenden la cadena de suministro, y por tanto los componentes de la cadena logística, a través de indicadores se ha procedido al diagnóstico de las empresas conformantes de la muestra y conforme a ello se ha creado un software, por lo que es posible afirmar que los indicadores permiten diagnosticar el desempeño logístico. Las áreas en las que se ha enfocado el estudio son similares a las puntualizadas en la presente investigación, teniendo como foco los módulos de aprovisionamiento, almacenamiento, distribución y servicio al cliente, por lo que aporta una base para el análisis de cada área seleccionando aquellos indicadores que se ajusten a cada área según la naturaleza de la empresa, además que afirma la metodología a aplicarse.

Otra investigación corresponde a Gómez (2014), que desarrolló el tema: “Incidencia de los recursos humanos en la cadena de suministro”. La misma se enmarca en el estudio de la brecha existente entre la cadena de suministro y los recursos humanos, enfocándose en establecer el efecto de la gestión de los recursos humanos en el rendimiento de la cadena.

Como objetivo general se planteó el análisis de la incidencia de los recursos humanos en la gestión de la cadena de suministro para promover su desempeño, para el logro del mismo se propuso objetivos específicos, formulando la realización de un estudio bibliométrico de publicaciones referentes al tema, establecer un modelo teórico dirigido a la comprobación empírica de la influencia en la gestión de la cadena por parte de los recursos humanos, diseñar un estudio orientado a la comprobación empírica del impacto de la gestión de los recursos humanos en la cadena de suministro, medir la relación entre los recursos humanos y la gestión de la cadena de suministro, y cómo influye ello tanto en la satisfacción del cliente como en el desempeño organizacional, conocer el impacto de algunas prácticas de los recursos humanos en la cadena de suministro y finalmente identificar las buenas prácticas específicas de recursos humanos dirigidas a facilitar la gestión de la cadena de suministro.

La investigación se basa en la importancia que ha cobrado la gestión de la cadena de suministro en el campo empresarial, especificando que impacta en el desempeño financiero de una empresa. Por ello se centra en estudiar la evolución y comportamiento de investigaciones anteriores sobre los recursos humanos en la cadena de suministro con el fin de puntualizar las potencialidades y carencias dentro de la literatura, además de conocer el efecto de la gestión de recursos humanos en el rendimiento de la cadena. Para su efecto el estudio se ha centrado en literatura previa y en empresas industriales españolas, específicamente 800 empresas socias de

la Fundación ICIL (Entidad líder a nivel español en investigación, formación, divulgación y aplicaciones empresariales en logística, dedicándose exclusivamente a esta actividad desde 1980).

Se realizó un estudio bibliométrico de las investigaciones existentes en torno a la temática abordada, a través de la búsqueda sistemática en bases de datos de alto impacto, focalizándose en un total de 46 artículos. En cuanto a la comprobación de las hipótesis se basó en el modelo de Smith-Doerflein que se refiere al estudio de casos, siendo en esta investigación el centro de estudio el caso de las empresas españolas; para contrastar las hipótesis, se realizó un pre-test y entrevistas estructuradas a un panel de expertos, consultores y académicos de gestión de recursos humanos y cadena de suministro. Para la medición de los constructos se ejecutó una encuesta electrónica con escala de Likert de cinco puntos, siendo los resultados tratados con el método de mínimos cuadrados parciales.

A través de la revisión de la literatura la investigación concluye la importancia del estudio de la gestión de los recursos humanos en la cadena de suministro, y mediante la comprobación de hipótesis manifiesta que la gestión de recursos humanos tiene efectos indirectos en los resultados de la cadena de suministro y en la satisfacción del cliente. Se comprobó empíricamente el efecto directo de las prácticas específicas de recursos humanos en la satisfacción del cliente, y el efecto indirecto de esas prácticas en los resultados de la gestión de la cadena de suministro. Indicando finalmente que el uso potencial de las prácticas de recursos humanos fomenta conductas de colaboración entre los actores de la cadena de suministro, permitiendo una mejor gestión de la misma.

La investigación realizada ha mostrado relación, debido a que se enfoca en el estudio de los recursos humanos, que es un componente vital dentro del estudio de una de las variables pertenecientes al presente trabajo de investigación; las conclusiones a las que ha llegado permite afianzar la influencia que tiene los ítems analizados dentro del desempeño de una organización, es así que algunos aspectos tales como reclutamiento, formación, compensación, comunicaciones, entre otros han sido analizados definiendo la influencia ejercida en la cadena de suministro, y pese a desarrollarse en torno a la cadena de suministro es necesario tomar en cuenta que la gestión logística pertenece a ella de forma interna más reducida.

Otro trabajo corresponde a Salazar (2017), quien abordó el tema: “Análisis y ajuste de los indicadores de gestión de calidad como parámetro de medición de resultados en la empresa Urbano Express – Postal”. La misma se enfoca en el área postal de la empresa Urbano Express, en la ciudad de Quito, cuya actividad es la distribución y entrega de correspondencia masiva y de documentos de valor, desarrollando un análisis externo del sector, referente al entorno político, económico y tecnológico, y del interno, la estructura de la empresa, sus actividades y procesos internos de la cadena de valor.

Se ha planteado realizar un levantamiento de indicadores de gestión de calidad, sujetos a una evaluación de sus resultados de los últimos años con el fin de conocer cuales indicadores han cumplido o no la meta establecida, y analizar el cumplimiento de objetivos de calidad a través de estos indicadores, y finalmente definir las causas de los problemas y así plantear mejoras a los procesos.

La empresa Urbano Express cuenta con sistemas eficientes que permiten medir tiempo y costo, determinar rutas optimas, entre otros, permitiéndole controlar los documentos desde su arribo a matriz hasta el usuario final, siendo así objeto de estudio válido que permitió comparar a través de sus propios indicadores el resultado de los últimos periodos con los objetivos de calidad que persigue la empresa.

Con el fin de cumplir lo expuesto la investigación se basa en un análisis del entorno externo e interno de la organización, y para el estudio de los procesos se ha estudiado los indicadores de gestión de calidad con los que cuenta la empresa, siendo objeto de estudio las metas anuales por proceso durante los últimos tres años, posterior a ello se ejecutó un análisis comparativo entre los resultados recolectados con los objetivos de calidad establecidos de los últimos dos años y finalmente a través de diagramas de espina se ejecutó un análisis de causa-efecto de los indicadores que presentan falencias y así puntualizar el origen de los problemas.

Se ha expuesto que, con respecto al marco teórico, los indicadores de gestión son muy importantes para que exista un correcto funcionamiento de los procesos de la empresa, permitiendo identificar de forma oportuna si existe alguna dificultad y cuál es el origen del problema. Con respecto a la evaluación de la empresa se manifiesta que el personal se mantiene capacitado y que el cliente se encuentra satisfecho con el servicio recibido, en cuanto a los procesos se afirma que la mayoría de objetivos de calidad han cumplido la meta establecida,

sin embargo, dentro del área de distribución existen indicadores que no han alcanzado las metas. Por último, se menciona las dificultades presentadas por bases desactualizadas, con direcciones fuera de cobertura, y la disminución de efectividad por parte de los responsables de las entregas, presentándose un número considerable de reprocesos.

La investigación ha sido considerada pertinente, puesto que al igual que la presente investigación se ha enfocado en la empresa Urbano Express, considerando importante su análisis al ejecutar el estudio de indicadores dentro de una empresa de servicios, y aún más de Courier. Pese a que los indicadores establecidos se enmarcan en la gestión de calidad, es posible evidenciar que los mismos guardan similitud en cuanto a los indicadores logísticos al basarse en las mismas áreas, específicamente en el proceso de distribución.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Teoría General de Sistemas (TGS)

La Teoría General de Sistemas nace de la perspectiva biológica, y surge del trabajo realizado por Ludwig von Bertalanffy, biólogo alemán quién realizó y publicó sus investigaciones sobre el sistema abierto, aproximadamente en el año 1925. Este concepto fue acogido posteriormente en el año 1945, y se basa en el análisis de las totalidades, sus interacciones internas y externas con el medio, y se ha desarrollado en varios campos, debido a que es una herramienta que permite explicar los sucesos ocurridos en el presente y da la visión de una conducta futura (Bertoglio y Johansen,1982). La teoría es de carácter interdisciplinario, esto debido a que la mayor parte de actividades realizadas a diario comprende un sistema, formado por componentes dirigidos hacia el logro de un solo fin, por lo que puede estudiarse la TGS desde cualquier aspecto, uno de ellos a nivel empresarial.

La aplicación de la Teoría General de Sistemas en las organizaciones, fue estudiada por Katz y Kahn en 1996, quienes mencionaron que en todos los sistemas sociales se presenta una pauta repetitiva en las actividades, definiendo así que los sistemas comprenden tres pasos básicos: los insumos, la transformación según el sistema, y el producto. Bajo el criterio de los sistemas abiertos se afirma que éstos toman energía de otras entidades exteriores, el procesamiento de insumos es interno, originando productos o servicios, y finalmente los productos o servicios creados se envían al exterior, siendo este comportamiento repetitivo (George, 2005). Con el fin de entender la aplicación de la TGS en una organización, es necesario comprender dos

conceptos, el primero es un sistema, sobre el cual Arboleda (1973) define: “Un complejo interconectado de componentes relacionados funcionalmente y estructurado para cumplir con objetivos previstos” (p.1). Esto permite referir que cualquier interacción, y proceso final constituyen un sistema, puesto que el conjunto de pasos relacionados tiene un fin específico. Por otro lado, sobre la empresa Gil y Giner (2007) definen: “La empresa está formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. Esta finalidad no es más que la obtención de unos outputs mediante un proceso de transformación de unos inputs” (p.30). De este modo se puede observar que el concepto de empresa y sistema guarda una similitud, entiendo a la empresa como un sistema compuesto por básicamente tres componentes: entradas, transformación, salidas; que interaccionan entre sí. Siguiendo esta línea, la cadena logística constituye un sistema, mismo que está formado por: aprovisionamiento, producción y distribución, que atiende a la premisa de un sistema abierto, dentro de la cadena cada componente se relaciona a través del flujo tanto de materiales como de recursos, que persigue el logro de un producto o servicio.

2.2.2. Cadena de suministro

La cadena de suministro se encarga de conectar desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente, es decir cubre la totalidad del proceso de la llegada del producto hasta el consumidor final desde su fuente primaria. Sánchez (2008) afirma:

Es la unión de todas las empresas que participan en la producción, manipulación, distribución, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes; es decir, integra todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado en un momento determinado. Esto incluye proveedores de materias primas, fabricantes, distribuidores, transportistas y detallistas. (p.12)

2.2.3. Logística

La logística se encarga de la planificación, implementación y control de dos flujos: el de información y el de recursos desde el proveedor hasta el cliente final; se puede mencionar que la logística es parte de la cadena de suministro, siendo un elemento interno en cada eslabón de la misma. Sánchez (2008) afirma: “Muchas empresas ven la logística como ese proceso interno donde se busca optimizar el flujo de los productos y la utilización de los recursos” (p.13).

2.2.3.1. Logística integral

La logística integral aparece como elemento de construcción de estrategias empresariales, se menciona que son dos clases de Logística Integral, que son la interna y la externa.

Sánchez (2008) menciona:

Desde el punto de vista interno, la Logística Integral se refiere al concepto tradicional de coste total, donde se analiza la gestión coordinada de todas las actividades operativas de la empresa. La premisa básica es bastante simple: existen *trade-offs* entre los diferentes componentes logísticos (almacenamiento, transporte, inventario, servicio al cliente, compras, fabricación y preparación de maquinaria), y la única forma de obtener un desempeño óptimo es viendo estos procesos como un todo. (p.16)

Esta visión se enfoca en los procesos como un todo, sin desvincular un proceso del otro, ni obtener beneficio sobre un proceso deteriorando otro, es únicamente a través de la integración de los procesos internos lograr un resultado global eficiente y eficaz.

También se presenta el punto de vista externo de la Logística Integral, que tendría que ver con las actividades que se relacionan y son puntos de información o materiales que no son de la empresa. Sánchez (2008) menciona: Desde el punto de vista externo, el concepto de Logística Integral se convierte en otra forma de denominar la SCM, puesto que se refiere a esa coordinación en integración de actividades a lo largo de la Cadena de Suministro.

Dada la referencia anterior es posible notar, que la logística está inmersa en SCM (Gestión de la Cadena de Suministro), como un elemento integrador que permite lograr la optimización de cada proceso.

2.2.4. Gestión Logística

La gestión logística se encuentra dentro de la cadena de suministro, que se encarga de planificar y controlar los procesos inmersos en una organización, así como los recursos tanto materiales como humanos, su objetivo es lograr la satisfacción del cliente y la reducción de costos y tiempo de servicio. Dentro de una empresa se desarrollan diversas actividades que componen un proceso, y éstos a su vez se unen para generar un macro proceso total.

Según Berrozpe (2012):

El Council of Logistics Management considera a la gestión logística como: “parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de planificar, implementar, y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes y servicios y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor”. (p.18)

Además, Schönsleben (2007) menciona:

“La gestión logística se ocupa de la gestión eficiente y eficaz de la actividad diaria en la producción de los resultados de la empresa o corporación” (p.7)

La gestión de la empresa se encarga de cada componente de la cadena logística, y su aplicación es tanto a nivel productivo como de servicios, entendiendo que el proceso productivo en una empresa de servicios se refiere a las actividades relacionadas a la generación del servicio. Sople (2012) menciona que la logística es un proceso que se basa en el movimiento de información y de materiales desde un proveedor hasta un fabricante, y desde el fabricante hasta el cliente. Los procesos llevados a cabo en la organización deben integrarse a través de la logística, creando así la cadena logística, con el fin de lograr poner a disposición del cliente el producto correcto en el lugar y momento adecuado y con un costo bajo. La cadena logística está compuesta por almacenamiento, producción y distribución.

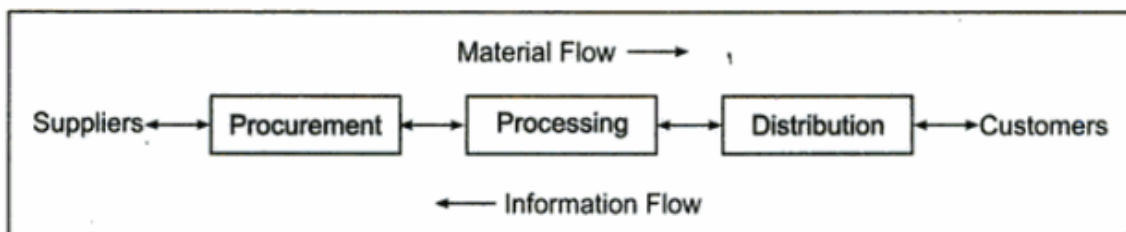


Figura 1: Integración Logística

Fuente: Sople, V (2012)

2.2.4.1. Objetivos de la gestión logística

La gestión logística permite la mejora de la empresa en cuanto a costos, tiempo y aumento de satisfacción al cliente, a través de la supervisión y control del sistema logístico. Cada proceso debe ser ejecutado de forma tal que se cumpla con los estándares internos y las expectativas de los clientes; para lograr el monitoreo y gestión adecuada de cada proceso se persigue objetivos referentes a la mejora continua de cada nivel de la cadena logística. Sople (2012) asevera que

el objetivo principal de la gestión logística es mover de forma efectiva y eficiente el inventario en la cadena hasta que llegue al cliente final con un costo bajo, para ello se deben alcanzar otros objetivos.

- Reducción del inventario: es preciso mantener un nivel de inventario mínimo, ya que la permanencia de existencias supone un nivel de inversión que no puede moverse, además del costo de almacenamiento que esto implica. Es adecuado que se administre el inventario a través de suministros pequeños pero frecuentes.
- Rendimiento de entrega confiable y consistente: generar y obtener entregas confiables y oportunas, para ello se debe planificar de forma adecuada los modos de transporte tomando en cuenta las posibles variaciones. Además, la consistencia en el desempeño de las entregas ayuda al desarrollo de la confianza del cliente, que contribuye al establecimiento de relaciones a largo plazo.
- Economía de flete: se busca la reducción de costo de flete, el mismo puede reducirse a través de medidas como la consolidación de carga, selección de modo de transporte, unidad de carga, etc.
- Daños mínimos en el producto: es posible que se produzcan daños en el producto por un embalaje inadecuado, ausencia de unificación de carga, manipuleo inadecuado, etc., los mismos pueden evitar a través de la unitarización de la carga y un embalaje adecuado.
- Respuesta rápida: se refiere a la capacidad de la empresa en realizar la ejecución del servicio en un tiempo más corto, esto puede lograrse con el uso de tecnologías de comunicación y procesamiento. Además, mejorar la toma de decisiones, siendo así la empresa más flexible para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

2.2.4.2. Aprovisionamiento

El aprovisionamiento se refiere a la adquisición de los materiales y componentes necesarios para el funcionamiento de la empresa, la misma debe realizarse de forma previa de tal manera que genere el flujo de materiales primarios a través de la empresa sin generación de retrasos o atascos. Sople (2012) menciona que las adquisiciones es la actividad de compra de componentes, piezas o necesarios para las operaciones de fabricación requeridas por la planta en el inicio de la producción, y debe asegurar la disponibilidad del material deseado en cantidades correctas. Una actividad contemplada en este proceso es el almacenamiento de materiales.

2.2.4.2.1. Almacenaje

El almacenaje se encarga de la conservación y preservación de los productos tanto de las materias primas como de los productos elaborados, cuidando de su manipulación y expedición.

Según Ayala (2016):

El almacenaje es una función de la logística que comprende todo lo relacionado con la gestión de stocks dentro de la empresa: recepción, almacenamiento, manipulación, conservación, expedición y control de existencias o inventarios de las mercancías compradas o producidas por la empresa (p.12)

Sin embargo, dentro de una organización de servicios, no se presenta almacenaje, debido a que una de las características del servicio es que éste tiene entrega inmediata. La filosofía referida a ello es el *cross-docking*. Moreno (2014) menciona que es un sistema en el cual la mercancía recibida no es almacenada, sino que es preparada de forma inmediata para su distribución.

Moreno (2014) afirma:

Se pueden presentar dos modalidades en el sistema *cross-docking*:

Cross-docking directo: los paquetes o bultos que son recibidos y en el mismo instante se trasladan al momento muelle o dársena de salida, prácticamente apenas sufre manipulación.

Cross-docking indirecto: la mercancía objeto de entrega son recibidos, divididos y reetiquetados para su entrega. Esta modalidad de *cross-docking* implica un mayor número de actividades y de operaciones que la modalidad anterior. (p. 37)

2.2.4.3. Producción

La gestión de producción se encarga de administrar y planificar tanto los recursos materiales como humanos, con el fin de transformar la materia prima en un producto. Ayala (2016) afirma: “La función de producción engloba todo lo relacionado con la transformación de materias primas en productos semielaborados o terminados” (p.11).

Dentro de una empresa de servicios, puede considerarse el proceso de producción a todas las actividades que ayuden a conformar el servicio como tal, siendo el producto final la prestación del mismo.

2.2.4.4. Distribución

La gestión de la distribución se encarga del control y manejo de productos terminados, su almacenaje y respectivo movimiento hasta el cliente en las mejores condiciones posibles. Bureau Veritas Formación (2011) afirma: “Se encarga del movimiento de los productos terminados desde el final de los procesos de fabricación hasta los clientes” (p.40). Por lo que la distribución permite que el producto fabricado llegue a manos del cliente final, asegurando que éste se entregue con las mismas condiciones desde la salida de la empresa hasta el cliente.

Además, Bureau Veritas Formación (2011) señala: “La gestión de pedidos y distribución se encarga desde la recepción hasta la entrega de pedidos y cobro final de éstos, junto con toda la problemática del transporte capilar de entrega (distribución detallista) y la logística inversa” (p.64). Dentro del concepto de la logística de distribución también se contempla la logística inversa, la misma que se refiere al retorno de productos desde el cliente hasta la empresa.

2.2.4.4.1. Logística Inversa

La logística inversa se refiere al retorno de los bienes materiales desde el cliente final a la empresa, con el fin de su reutilización, restauración o reciclaje. “Se puede definir a la logística inversa como el flujo de información y productos que va desde el consumidor final al punto de origen” (Ayala, 2016, p.15).

Anexo a ello Bureau Veritas Formación (2011) refiere que dentro de la logística inversa se pueden diferenciar dos enfoques; el primero es la logística de devoluciones que se refiere al retorno de productos que no satisfacen las expectativas del cliente y por tanto son devueltos; y el segundo es la logística de recuperación, que se refiere al retorno de productos fuera de uso. La logística inversa, por tanto, no solo se refiere a la recuperación de envases, empaque, embalaje u otros materiales desde el cliente para ser reutilizados o reciclados, sino que también al regreso de productos al interior de la empresa que pueden ser objeto de reproceso.

2.2.5. Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de objetivos empresariales. Se ve reflejado en medida del cumplimiento de las metas que persigue una organización.

“La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas” (Lusthaus, 2002, p.10).

Los elementos que generan influencia en el desempeño de una organización son varios, y pueden agruparse en tres grupos que son: el entorno externo, la capacidad de la organización, y la motivación organizacional. Para la evaluación total del desempeño organizacional, el marco propuesto por Lusthaus (2002) propone medir el desempeño, comprender el entorno externo, determinar la motivación organizacional y examinar la capacidad organizacional.

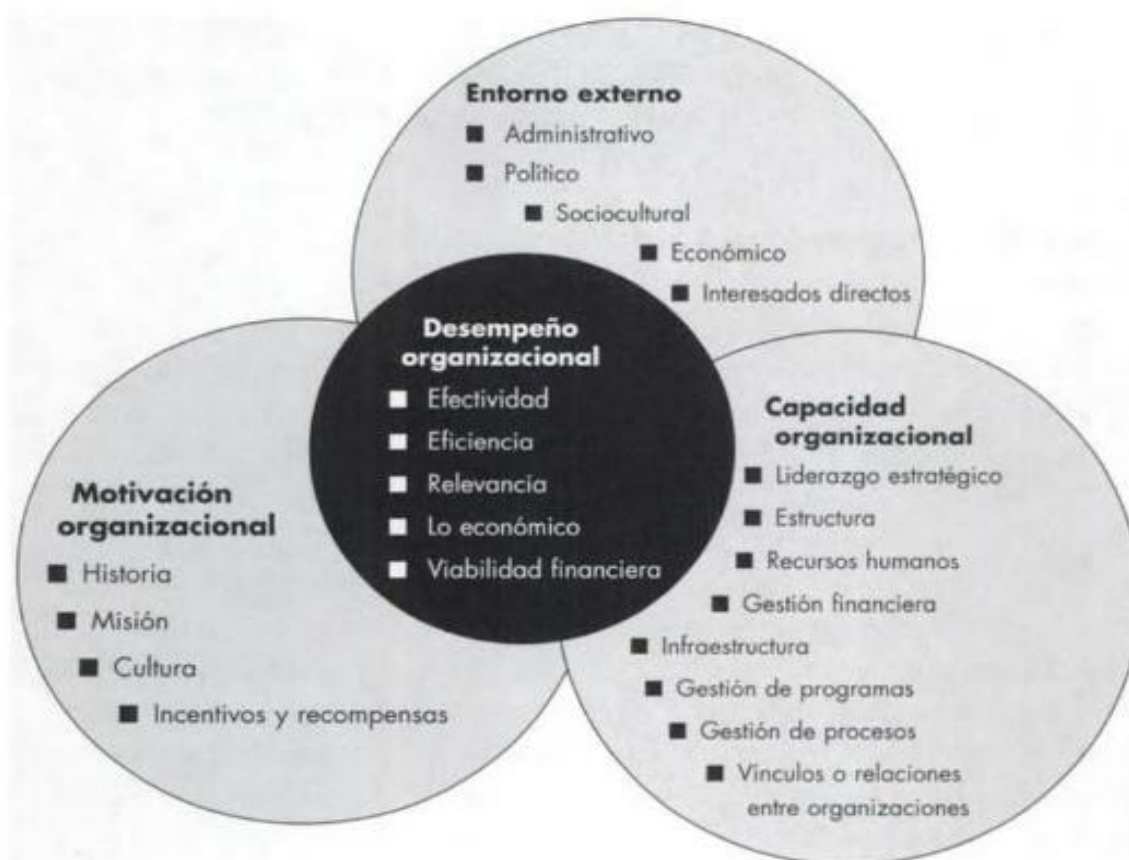


Figura 2: Marco de evaluación del desempeño organizacional
Fuente: Lusthaus, C (2002)

2.2.5.1. Desempeño

La medición del desempeño se basa en la efectividad y la relevancia de la organización, dentro de ello se proponen varios ítems, que son objeto de análisis según el enfoque que desee aplicar cada empresa.

2.2.5.1.1. Efectividad

La efectividad se refiere al direccionamiento óptimo de la organización hacia el logro de las expectativas internas y externas, de tal manera que se logre su desarrollo a través del tiempo, se trata de conseguir resultados conformes a lo exigido, cuidando todos los aspectos que se deriven de cualquier actividad o proyecto. Giral, F., Giral, A. y Giral, J. (2017) aseveran: “Entendemos efectividad como la suma de Eficacia (lograr resultados) más Eficiencia (hacer las cosas bien)” (p.15). Entonces la efectividad es el resultado de la suma de ser eficientes y eficaces. Anexo a ello Sols (2000) menciona que la efectividad se entiende como la relación entre los resultados esperados con los logrados, mientras más se satisfaga lo requerido, más efectivo será. La efectividad debe ser evaluada a lo largo del tiempo, ya que en la ejecución del sistema varíe.

2.2.5.1.2. Eficacia

La eficacia se refiere al los objetivos logrados comparados con los objetivos propuestos. Ramos (2004) afirma:

Entendemos por eficacia, las percepciones individuales que, tanto empleados como personal directivo de la organización, tienen sobre las siguientes dimensiones: social (centrada en los recursos humanos), organizativa (centrada en la gestión directiva) y económica (centrada en los resultados económicos y financieros). (p.23)

La organización es eficaz conforme a la habilidad de ésta, en adquirir y manejar todos sus recursos, entendiendo que estos son recursos humanos, los cuales que son los que manejan y manipulan los recursos materiales y tecnológicos que son gestionados por los recursos financieros; es decir existe una interrelación entre todos los recursos con los que cuenta una organización y, el flujo coordinado de estos, hacia el logro de los objetivos es la eficacia.

2.2.5.1.3. Eficiencia

La eficiencia se refiere a lo que hacemos, es decir lo que se logra de forma correcta. Robbins y DeCenzo (2009) afirman: “Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos” (p. 5). La eficiencia se relaciona con la eficacia de tal manera que debe existir una combinación para lograr efectividad caso contrario si se pretende aplicar una sola, la otra se pasa por alto, por ejemplo, en ocasiones es posible ser eficientes logrando una meta pero dejando de lado la eficacia, a través de la gestión de altos

niveles de recursos que significa altos costes; y en otros casos se puede lograr bajos costos gestionando adecuadamente todos los recursos pero siendo ineficientes.

2.2.5.1.4. Relevancia

La relevancia significa ser destacado. Dentro del ámbito organizacional se puede entender como la influencia e importancia que tiene una organización dentro de un mercado específico. Lusthaus (2002) define: “Capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, presente y el futuro” (p.129). Una organización deberá mantener y continuar su relevancia a través del tiempo, mejorando y adaptándose a su entorno.

2.2.5.1.5. Viabilidad financiera

Se considera que una organización es viable financieramente cuando cuenta con los fondos económicos suficientes para cubrir sus posibles necesidades, teniendo acceso a fuentes de seguras en caso de ser necesario. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA (1985) menciona: “Hace referencia a la disponibilidad de fondos para realizar el proyecto, atender a las inversiones, disponer de adecuado capital de trabajo etc” (p.58). En una organización la viabilidad financiera esta bajo análisis periódico a través de estados financieros, lo que permite conocer la situación económica, y su importancia radica en que, según su capacidad financiera podrá sobrevivir o no dentro del mercado.

2.2.5.2. Entorno Externo

El entorno externo es un elemento comprendido por factores administrativos, políticos y tecnológicos que influyen en la organización. Al ser el entorno el que provee de recursos necesarios para la ejecución de procesos, la empresa depende del mismo para su desarrollo funcional.

“El entorno es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades” (Lusthaus, 2002, p.12)

El entorno externo de una organización puede ser analizado a través de ítems que permitan conocer la situación actual que rodea a la empresa. Dentro de ello se encuentran los siguientes propuestos por Lusthaus (2002):

2.2.5.2.1. Reglas

Las reglas son preceptos justos y regulados, aplicables a un determinado grupo de personas según lo delimitado por la jurisdicción correspondiente. Lusthaus (2002) afirma: “Todas las sociedades requieren reglas apropiadas, así como mecanismos justos y eficientes por medio de los cuales puedan aplicarlas. Las organizaciones deben tratar de lograr sus metas dentro de una estructura jurídica o reguladora que facilita o inhibe su trabajo” (p.29). Dentro de una organización, los componentes de la misma pueden estar sujetos a reglas del Estado donde están establecidas, y a la normativa creada por la empresa.

2.2.5.2.2. Ethos institucional

El ethos institucional puede estar compuesto por normas y conductas morales bajo las cuales una organización funciona, estos pueden estar escritos y establecidos por la empresa o a su vez se asumidas por la empresa del entorno a lo largo del tiempo. Lusthaus (2002) afirma:

Al ir evolucionando con el tiempo, las sociedades recogen experiencias históricas singulares y adquieren un conjunto de valores culturales, normas, preceptos religiosos y tabúes. Estos códigos de conducta implícitos o tácitos pueden agruparse en la historia de la sociedad bajo el amplio epígrafe de ethos institucional. (p.36)

La sociedad aporta en gran parte en el ethos institucional, y es de ella de quien acoge los valores, preceptos y tabúes para hacerlos parte del comportamiento de los trabajadores. Los componentes del ethos institucional son regidos de formal moral y a su vez es la sociedad quien apoya o reprueba ciertos comportamientos o actitudes.

2.2.5.2.3. Capacidades de la organización

Las capacidades de una organización se refieren al conjunto de recursos materiales, humanos y financieros con los que cuenta una empresa para llevar a cabo sus actividades. Lusthaus (2002) refiere que existe una combinación de recursos que influyen en las actividades de una organización, los elementos que se contemplan son: recursos naturales, humanos, financieros, tecnológicos e infraestructura, a esto se le denomina capacidades. La capacidad se combina con las reglas y el ethos institucional con el fin de crear un entorno de desarrollo para las organizaciones.

El manejo de los recursos que posee la empresa determinará la cantidad y tiempo de las actividades desarrolladas por la organización, de la gestión de ellos dependerá el nivel de utilización y aprovechamiento de cada uno, con el fin de que sean eficientes y eficaces.

2.2.5.3. Capacidad organizacional

Se entiende como capacidad organizacional a la utilización de los recursos, sistemas y procesos para el desempeño de las diferentes actividades propias de la empresa, así como también la disponibilidad de los mismos para contribuir al desarrollo empresarial.

Lusthaus (2002) afirma:

La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales. (p.12).

Anexo a ello Ulrich, Zenger, Smallwood (2000) sugieren que: “La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización” (p. 32).

Lusthaus propone ocho campos de la capacidad organizacional, que se encuentran en la base del desempeño de una organización y son: liderazgo estratégico, estructura organizacional, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de programas y servicios, gestión de procesos y vínculos entre organizaciones.

2.2.5.3.1. Dirección estratégica

La dirección estratégica se orienta a formular estrategias que permitan a la organización el logro de sus objetivos. David (2003) afirma: “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p.5). Dentro de la dirección estratégica, el marco de desempeño organizacional menciona los siguientes componentes: liderazgo estratégico, planificación estratégica y manejo del nicho.

2.2.5.3.2. Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico tiene que ver con las actividades orientadas al cumplimiento de la misión de la organización, para ello se debe influenciar en cada uno de los componentes de la organización haciendo que se apropien de las metas organizacionales. Lusthaus (2002) menciona: “ El liderazgo estratégico necesita facultar a sus miembros para crear los cambios que sean necesarios para que una organización tenga un buen desempeño y sobreviva” (p.44). El liderazgo por tanto es la capacidad de influir en el comportamiento y actitud de otros hacia el cumplimiento de una meta específica.

2.2.5.3.3. Planificación estratégica

La planificación estratégica persigue el estudio interno y externo de la empresa; el entorno externo es analizado con el fin de determinar los riesgos a los que se expone la organización bajo la premisa que el entorno es cambiante, así como también las oportunidades que puede aprovechar la actividad empresarial para su desarrollo potencial; mientras que el entorno interno se enmarca en el análisis de las funcionalidades de la organización. Huertas y Domínguez (2015) mencionan que la planificación estratégica es un proceso que inicia con un análisis estratégico, que consiste en un estudio sistemático y metodológico de la organización y el entorno en la que se encuentra asentada. El análisis es interno, es decir a la organización; y externo al entorno, cuyo fin es identificar las oportunidades y amenazas.

Anexo a ello Fernández (2010) menciona que la planificación estratégica abarca planes de todas las unidades y áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) incorporados en un plan general de corporación, y que la prolongación de la planificación anexa la elaboración de presupuesto, sistemas de información y control.

2.2.5.3.4. Gestión de nichos

Un nicho puede entenderse como una parte específica del mercado en la cual una organización se enfoca, adaptándose a las necesidades requeridas por el segmento de clientes. Lusthaus (2002) afirma: “La gestión de nichos comprende esencialmente identificar y luego concentrarse en una capacidad (o conjunto de capacidades) que sea competitivamente valiosa y en la que la organización aventaje a sus rivales, o en la que pueda tener un mejor desempeño” (p.50). La gestión de nichos supone que la organización cree y mantenga una ventaja competitiva sobre los demás

del mismo servicio, siendo primordial que se evalúe la posición de la organización en el mercado con el fin de crear medidas correctivas, en caso negativo, o medidas de continuo mejoramiento en caso positivo.

2.2.5.3.5. Gestion financiera

La funcionalidad de la organización depende en gran medida de la gestión financiera, su manejo adecuado será la diferencia entre la permanencia o el declive de la misma. Lusthaus (2002) menciona: “La gestión financiera comprende la planificación, la ejecución y el monitoreo de los recursos monetarios de una organización. Junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios” (p.69). El área financiera es la encargada de proporcionar información a la organización acerca de los valores monetarios con los que se cuenta, y a partir de ello se tomarán decisiones de presupuesto, asignación de recursos humanos, adquisición de tecnología, etc.

2.2.5.3.6. Planificación financiera

El valor monetario con el que cuenta una organización debe ser manejado de forma adecuada conforme a planes que establezcan claramente los recursos financieros necesarios para cada actividad, las mismas deberán ser coordinadas con el fin de alcanzar las estrategias de la organización, además la organización debe ser capaz de pronosticar sus posibles necesidades financieras. Cibrán, Prado, Crespo y Huarte (2013) afirman: “Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros” (p.43). Todas las acciones que han sido ejecutadas dentro de la organización deben ser medidas con el fin de valorar el impacto económico ejercido, y de esta manera mantener flujos monetarios óptimos y a su vez permitir la toma de decisiones en base a la información resultante de las acciones realizadas.

2.2.5.3.7. Responsabilidad financiera

Todas las acciones que se relacionen con los recursos financieros deben ser registradas con el fin de mantener de forma documentada los movimientos y transacciones económicas. Rojas (2012) manifiesta: “La responsabilidad financiera, es aquella obligación que asume una persona que maneja fondos o bienes públicos de responder ante su superior y públicamente ante otros, sobre la manera cómo se desempeñó sus funciones” (p.412). En este caso, la definición hace

mención a bienes públicos, aplicándola dentro de una organización empresarial se tiene que se refiere a la obligación de rendir cuentas del manejo de recursos financieros.

2.2.5.3.8. Estructura organizacional

La estructura organizacional se entiende como la distribución jerárquica del poder dentro de la organización, así como también a la designación adecuada de las funciones y responsabilidades empresariales, las mismas que deberán estar correctamente supervisadas y controladas.

Lusthaus (2002) asegura:

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones de trabajo. (p.53)

La estructura organizacional, confiere a la organización la capacidad de controlar las actividades designadas siguiendo un orden jerárquico claramente definido.

2.2.5.3.9. Gobernabilidad

La gobernabilidad se refiere al estilo de gobierno manejado dentro de la organización para llevar a cabo la coordinación, supervisión y control de las acciones individuales. Lusthaus (2002) afirma:

El término de gobernabilidad se usa para referirse a las cuestiones y problemas que se presentan al alinear los intereses de los que manejan una organización con los de los que son responsables de sus resultados, los propietarios de una organización y aquellos ajenos a ellos que tienen interés en la organización. (p.55)

La forma de dirección de la organización dependerá en gran medida de los estatutos impuestos internamente, siguiendo la estructura de gobierno establecida.

2.2.5.3.10. Estructura operativa

La forma de operar estará dada según la estructura que mantenga la organización, según las líneas de jerarquía y la especificación de las funciones que debe realizarse por área o puesto laboral. Lusthaus (2002) afirma: “La estructura operativa de una organización es el sistema de relaciones de trabajo a las que se llega para dividir y coordinar las tareas de las personas y grupos

que trabajan con objetivo común” (p.58). La estructura operativa contribuye a la división ordenada del trabajo, la responsabilidad de las funciones y la supervisión de cada una de las actividades llevadas a cabo por el personal.

2.2.5.3.11. Infraestructura organizacional

La infraestructura se refiere al espacio físico dotado por instalaciones que permiten que la organización cumpla con sus actividades, la infraestructura adecuada es el soporte de la organización. Pópulo, Romero y Delgado (2002) afirma:

La infraestructura es un conjunto de bienes de capital que, aún siendo utilizado directamente en el proceso de producción, sustenta la estructura productiva y contribuye a mejorar de forma efectiva las relaciones sociales, las actividades económicas individuales y colectivas, y los intercambios de bienes y servicios. (p. 176)

La infraestructura también abarca las instalaciones básicas con las que cuenta la organización como tecnología y servicios básicos de luz, agua, teléfono e internet.

2.2.5.3.12. Instalaciones

Las instalaciones son las dotaciones con las que cuenta el espacio físico para formar la infraestructura en su totalidad, y el adecuado funcionamiento de éstas permitirá cumplir con las actividades de forma óptima, es así que Lusthaus (2002) menciona: “Las personas (empleados, clientes) pasan mucho tiempo en el entorno físico de su organización. Algunas veces, este entorno rezuma el espíritu de desempeño y desarrollo” (p.75).

2.2.5.3.13. Gestión Tecnológica

La globalización ha traído consigo un amplio desarrollo tecnológico, prácticamente ha obligado a las organizaciones a la implementación de herramientas tecnológicas dentro de sus procesos para crear ventajas competitiva mediante la mejora del servicio y la reducción de tiempos. La tecnología permite agilizar los procesos y generar información en un tiempo más corto, y ésta va creciendo a lo largo del tiempo, por lo que su desarrollo está en avance continuo. Define la tecnología como: “Un conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimiento que permiten combinar los diferentes recursos (tangibles o intangibles) y capacidades (saber hacer, talento, destrezas y creatividad) en los procesos productivos y organizativos para lograr que sean más eficientes” (p.7). los recursos tecnológicos de una

organización abarcan la maquinaria y los sistemas informáticos con los que se ejecuta los procesos.

2.2.5.3.14. Recursos humanos

Los recursos humanos son vitales para el funcionamiento de cualquier organización, siendo a través de un sistema de gestión adecuado el manejo de los mismos y su orientación hacia el desempeño óptimo de sus funciones. Alles (2006) afirma: “Administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral” (p.19). Los recursos humanos, hace referencia al personal con el que cuenta la empresa para llevar a cabo sus actividades de producción o servicio, y su gestión se trata del correcto manejo de cada miembro del personal, incluso antes de su inicio de labores dentro de la organización, es decir desde la selección del personal asegurando que se cuente con la persona idónea en cada puesto de trabajo, hasta que se de por culminado su periodo de labores. Alles (2006) refiere las siguientes funciones:

- Selección y reclutamiento de personal.
- Establecer las medidas legales referentes al personal.
- Mantener capacitaciones y desarrollo de competencias.
- Promover el desarrollo de sus carreras y evaluar periódicamente su desempeño.
- Establecer compensaciones adecuadas y evaluar que sean las adecuadas.
- Asegurar la seguridad al personal y controlar las medidas de higiene.
- Terminar las relaciones laborales.

2.2.5.3.15. Planificación de los recursos humanos

Una organización necesita de recursos humanos para la ejecución de sus actividades empresariales, para ello es conveniente programar el recurso humano necesario para el cumplimiento de dichas actividades, así como también el procedimiento a seguirse para cubrir la necesidad de personal de la organización. Asevera: “El proceso de formulación de estrategias y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación” (p.7). La función de recursos humanos se encuentra generalmente establecida como un departamento dentro de la organización, quien tendrá a su cargo la formulación del procedimiento de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal manteniendo la contratación alineada a los requerimientos organizacionales.

2.2.5.3.16. Desarrollo de los recursos humanos

La organización se encuentra dentro de un mercado cambiante, lo mismo sucede con el personal que labora en la misma, generándose la necesidad de adaptarse a los diversos cambios que puedan surgir sean estos dados por el entorno externo o por la organización, a su vez dado que el mercado es exigente es necesario que el personal se encuentre en constante desarrollo permitiendo que la organización establezca una relación estable y una imagen correcta ante el cliente. Lusthaus (2002) menciona: “Desarrollar los recursos humanos en una organización significa mejorar el desempeño del empleado mediante el aumento o el mejoramiento de sus aptitudes, conocimientos y actitudes” (p. 64). El desarrollo constante del personal permitirá que la organización establezca los puntos débiles que son sujeto de corrección, y de esta manera disminuir o eliminar deficiencias y creando un ambiente más flexible y amigable con el personal.

2.2.5.3.17. Gestión de carrera

Los empleados pueden ver en la organización una forma de desarrollo profesional cuando se presenta la facilidad de adquirir conocimientos y avanzar jerárquicamente en el aspecto laboral. Delaux (2017) señala: “La Carrera Profesional representa los posibles itinerarios que un miembro de la organización puede ir recorriendo en ella a lo largo del tiempo” (p.30). La organización deberá proporcionar la oportunidad de cambios en el puesto de trabajo, actuando con objetividad y brindando igualdad en acceso a oportunidades. Delaux (2017) manifiesta que existe diferentes tipos de carreras y son:

- Sistema de categorías: Permite que el personal ocupe posiciones más elevadas conforme al transcurso del tiempo, y a medida que reúne requisitos específicos o reconocimientos sean cursos, títulos, servicios prestados, etc.
- Sistema de puestos: Se relaciona con el puesto ocupado, es decir la progresión depende del puesto que se ocupe, donde se seguirá una jerarquía en la línea del puesto.
- Sistema de evaluación: La premisa de la carrera es el esfuerzo, existiendo así una relación entre esfuerzo y resultado. Se progresa conforme a evaluación de resultados en tareas asignadas, así como también al comportamiento y actitud del personal.

2.2.5.3.18. Mantenimiento de relaciones efectivas con el personal

El personal se ha convertido en un elemento diferenciador de una organización, al contar con personal comprometido y que comparta los mismos ideales es posible lograr el cumplimiento

de las metas y objetivos de la empresa al estar encaminados de manera uniforme. Lusthaus (2008) menciona: “Este aspecto de la función de recursos humanos se relaciona con todos los programas y sistemas con que se cuenta para asegurar que los empleados estén protegidos y se los trate de conformidad con la legislación adecuada” (p.69). La organización será responsable de ofrecer los beneficios impuestos por ley y deberá asegurar que los miembros del personal cuenten con las medias de higiene y seguridad adecuada, de esta manera junto con la motivación y desarrollo de los recursos humanos es posible crear una relación más estrecha entre el empleado y la organización generando sentimiento de compromiso y propiedad en el personal.

2.2.5.3.19. Gestión de programas

Una organización requiere planes de ejecución que le permitan ejecutar acciones de forma coordinada y planificada, asegurando así el logro de metas organizacionales de forma eficiente, siendo así necesario que se gestione cada uno de los programas aplicables a la organización. Lusthaus (2002) menciona que la gestión de programas se lo entiende como la gestión de grandes proyectos, desde una visión más amplia se lo entiende como la labor de hacer de las estrategias una realidad operativa.

2.2.5.3.20. Planificación de programas

Los planes a ejecutarse dentro de la organización y pueden variar según la naturaleza de la misma, generalmente los programas pueden ser de capacitación, revisiones, mantenimiento o de ejecución de nuevos proyectos y son útiles para indicar de forma detallada lo que se pretenda realizar ya sea de forma diaria, a corto o largo plazo. Lusthaus (2002) asevera: “La planificación de programas abarca desde la determinación de lo que se ha de hacer diariamente hasta la planificación estratégica a largo plazo” (p.79). los planes ejecutados deberán realizarse conforme al objetivo que persigue la empresa como tal, y conforme a ello ser capaz de anticiparse a los requerimientos de la organización.

2.2.5.3.21. Ejecución del programa

La ejecución se refiere a llevar a cabo la planificación de los planes, de forma tal que la línea de lo ejecutado sea similar a la planificada. Lusthaus (2002) afirma: “La ejecución de programas es la etapa en la cual una organización integra todos sus recursos para el logro concreto de sus metas” (p.80). La creación de un programa puede resultar complejo, pero su realización es aun

más difícil, para ello se deberá contar con el personal y recursos tanto humanos como materiales y tecnológicos idóneos que permitan convertir en real lo planificado.

2.2.5.3.22. Monitoreo y evaluación de programas

El monitoreo de los programas pretende detectar posibles falencias en el desarrollo de las acciones durante la ejecución, permitiendo ejecutar medidas correctivas a tiempo; adicionalmente la evaluación de los programas permite conocer como se ejecutó la actividad en su totalidad y determinar si fue favorable o no, en cualquier caso se obtiene información útil para tomar decisiones y plasmarlas en programas posteriores. Lusthaus (2002) menciona que los programas son importantes dentro de una organización y su monitoreo permite asegurar que los resultados obtenidos se ajusten a lo requerido inicialmente, y para realizar esto es necesario contar con medios de seguimiento y evaluación, mismos que deberán ser implantados durante la etapa de planificación. Martínez (2017) menciona: “El propósito de la evaluación de un programa es informar a la acción, apoyar la toma de decisiones y aplicar el conocimiento para resolver problemas” (p. 3). La evaluación permite determinar que el proyecto contenga los elementos de iniciación adecuados y finalmente conocer que tan bueno fue su desarrollo.

2.2.5.3.23. Gestión de procesos

La organización ejecuta varias actividades pertenecientes a diferentes procesos, generando así un resultado final; de esta manera la visión de desempeño varía al tener que enfocarse tanto en cada área departamental como en el resultado final, a ello se refiere la gestión por procesos que se enfoca en el logro de metas organizacionales mediante la integración de esfuerzos y visión de todas las áreas de proceso. Al respecto Rojas (2000) afirma:

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario. (p.2)

Las diversas prácticas profesionales y culturales deben ser integradas, y los sistemas tecnológicos y recursos deberán ser utilizados y aplicados uniformemente.

2.2.5.3.24. Resolución de problemas

Todos los procesos son producto de actividades conjuntas, y durante su desarrollo es posible que se presenten inconvenientes que alteren el desarrollo de los mismos, y es ante ellos que se debe actuar con el fin de que continúe el proceso. La resolución de problemas es la capacidad de responder con rapidez y de forma acertada a los problemas. Whetten y Camerón (2004) menciona:

La solución de problemas es una habilidad que se requiere para cada persona en casi todos los aspectos de su vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente con la necesidad de resolver algún tipo de problema. El trabajo del directivo, en particular, es inherentemente uno de solución de problemas. Si no hubiera problemas en las organizaciones, no habría necesidad de directivos. Por lo tanto, es difícil concebir un solucionador de problemas incompetente teniendo éxito como directivo. (p.160)

La solución de problemas permite que una organización enfrente los posibles inconvenientes de forma oportuna, y es necesario que esta habilidad esté presente en cada miembro del personal quienes deberán ser capaces de responder con brevedad ante alguna anomalía o falla de forma rápida y correcta.

2.2.5.3.25. Toma de decisiones

Tomar decisiones es un proceso innato del ser humano, puesto que, desde que se tiene uso de razón las personas empiezan a tomar decisiones, de acuerdo al entorno y la situación están serán básicas y rutinarias cuando se relacionan con la vida diaria, hasta más complejas cuando se trata de decisiones de inversión o de carácter operativo y estratégico. Dentro de los procesos organizacionales, muchas serán las ocasiones en las que se hace necesario tomar una decisión, sea para solucionar un problema o para continuar con una determinada actividad. Alecoy (2018) afirma:

La toma de decisiones es un proceso cognitivo y también emotivo, donde el individuo realiza una especie de filtro, tomando en cuentas sus prioridades, sus intereses, sus motivos, en entornos y condiciones predeterminadas, sobre los cuales el individuo normalmente solo puede influir reducidamente. (párr.1)

Este proceso combina dos factores, el primero que es el razonamiento lógico derivado de la perspectiva racional del ser humano que guiará la decisión conforme al pensamiento y el conocimiento; y el segundo es el componente emocional que se guía por la emotividad personal.

Es importante que el personal cuente con la aptitud de tomar decisiones eficaces. Vázquez (2005) asevera:

El proceso de toma de decisiones es un factor clave para solucionar problemas, unos problemas que pueden alterar la cuenta de resultados si no son solucionados de manera correcta. Con problemas sin resolver o mal resueltos también perderemos buena parte de nuestra competitividad en el mercado. (p.34)

Tomar una decisión acertada permite que la organización resuelva de forma correcta y efectiva un inconveniente, caso contrario un fallo sería generador de problemas que causen inconformidades tanto de forma interna, como externa hacia el cliente final; ante cualquier decisión esta presente el riesgo y del análisis de las posibles elecciones resultará la mejor opción.

2.2.5.3.26. Comunicaciones

La comunicación es clave dentro del funcionamiento total de la organización, tomando en cuenta que el flujo de información es uno de los principios de la gestión logística se puede notar que la comunicación permite el traslado de información haciendo que los procesos de entrada y de salida se conecten y se desarrollen adecuadamente, sin ello no sería posible que se genere un resultado óptimo. Martínez (2013) asevera: “Es la posibilidad de que cualquier corriente informativa que aparezca en la empresa, ya sea ascendente, descendente o colateral, pueda surgir adecuadamente y llegar correctamente hasta el último interesado y destinatario” (p.3). La organización debe entenderse como una comunidad social en la que se relaciona tanto información organizacional como emociones sobre cada miembro que labore en ella, la comunicación permite satisfacer necesidades personales a través de las relaciones con otras personas. Adicionalmente menciona:

Podemos denominar las comunicaciones interpersonales como el pilar fundamental del funcionamiento de cualquier red social o red de interacción entre personas. Si esa red la trasladamos a la empresa, nos encontramos ante una organización formada por personas (los administrativos, los oficinistas, etc.) que responden a personas (directivos y gerentes) e interactúan con otras ajenas a la misma, pero que, a su vez, proporcionan otras relaciones productivas. (p.1)

Es solo mediante la comunicación que se puede crear un círculo social, y dentro de una organización ese círculo abarca a cada miembro del personal, cada uno con sus propias ideas y

formas de transmitir sus ideas o acciones. La comprensión de cada elemento constitutivo de la empresa será facilitada a través de una comunicación adecuada que permita la retroalimentación.

2.2.5.3.27. Monitoreo y evaluación

El monitoreo permite el control de los procesos durante su ejecución, para llevarlo a cabo se pueden utilizar diversas herramientas, las mismas que dependerán de la organización. A través del monitoreo es posible detectar fallos de forma oportuna, y buscar una solución. Fonseca (2013) asevera:

También denominado supervisión, es un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. El monitoreo trabaja en conjunto con el resto de componentes del control interno, y proporciona seguridad razonable de la que la organización está logrando sus objetivos de control. (p.115)

El monitoreo facilita reaccionar ante posibles errores de los procesos, basándose en que cada uno persigue un objetivo orientado al desarrollo correcto de la organización. Conforme a las metas propuestas por cada área e incluso por cada actividad, es posible determinar si lo ejecutado funciona o no correctamente.

La evaluación, es aplicada generalmente al final de un proceso determinado, y permite conocer el resultado de lo ejecutado, teniendo en cuenta que la organización persigue objetivos, es a través de la evaluación la que define en qué medida esos objetivos han sido alcanzados y, además da paso a la toma de decisiones que mejoren los procesos, eliminen errores y se formule estrategias o métodos de ejecución aplicables durante un determinado lapso de tiempo, no solo de forma inmediata. Lusthaus (2001) menciona:

La evaluación de la organización examina por qué y cómo los resultados globales se lograron o no. Vincula actividades específicas con los resultados generales, incluye resultados más amplios que no se prestan fácilmente a la cuantificación, explora los resultados inesperados, y ofrece lecciones generales que pueden servir a la organización a rectificar programas y políticas para mejorar los resultados. (p.109)

La evaluación genera un resultado más amplio sobre el funcionamiento de una organización, al enlazar el desempeño de todas las actividades hacia el logro de las metas y objetivos organizacionales.

2.2.5.3.28. Vínculos interorganizacionales

Los vínculos interorganizaciones son las relaciones que mantiene una organización con otras, da paso a la interacción sea de bienes materiales como de información. El establecimiento de relaciones adecuadas permite el fortalecimiento y desarrollo de las partes, orientándose al desarrollo mediante la colaboración, Lusthaus (2002) menciona que las relaciones estratégicas permiten el intercambio de enfoques y recursos apoyando de esa forma al desempeño de la organización, un claro ejemplo, es la transferencia de conocimientos sobre cuestiones tecnológicas entre las partes, o aportes de nuevas formas de comunicación con colaboradores potenciales o fuentes de financiamiento.

2.2.5.3.29. Redes

Las redes entre organizaciones se refieren a la creación de una relación de comunicación entre ellas, a través de las cuales se puede interactuar. Solorzano y Navío (2016) afirman: “Consiste en la estructura de las relaciones entre los actores (individuos y organizaciones), la naturaleza de los vínculos entre ellos, y el significado de esas relaciones” (p.152). Las redes buscan el beneficio mutuo, y para ello deben ser abordadas de forma que ambas partes esten conformes, y mejorarse a través del tiempo para que se fortalezcan.

2.2.5.3.30. Asociaciones

Las asociaciones son agrupaciones entre organizaciones que buscan relacionarse de forma que se fomente su desarrollo. Palomeque y Álvarez (2018) mencionan que a través de la asociación es posible defender y promocionar tanto intereses económicos como sociales, dentro de ella cada parte tiene autonomía en la forma de funcionamiento o toma de decisiones de procesos internos.

2.2.5.3.31. Enlaces electrónicos

Los enlaces son vínculos interconectados que emiten información mediante recursos o equipos informáticos, permiten el intercambio de datos a nivel global. Lusthaus (2002) menciona que son un conjunto de sistemas que conectan información en todos los niveles a través de tecnologías electrónicas, a través de ellos es posible informar y buscar información.

2.2.5.4. Motivación Organizacional

La motivación organizacional puede estar dada por políticas empresariales o factores que influyan en el comportamiento del personal de forma tal que se orienten a actuar de manera positiva en el desarrollo de las diferentes competencias de la empresa, la misma debe ser cuidada de forma exhaustiva con el fin de crear un ambiente laboral ameno.

“La motivación organizacional constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar” (Lusthaus, 2002, p.12)

2.2.5.4.1. Historia de la organización

La historia de una organización se refiere a los hechos sucedidos a lo largo del tiempo, desde los inicios de la empresa hasta el presente, permite dar un vistazo a los acontecimientos más importantes. Lusthaus (2002) define:

La historia de una organización se traza en sus hitos importantes: sus comienzos, su crecimiento, sus premios y logros y los cambios notables en su estructura o dirección.

Pero su historia se cuenta también en términos de sus fracasos y cuasi fracasos. (p.94)

La evolución desde el inicio de la empresa hasta la actualidad agrupa acontecimientos tanto de éxito como de fracaso.

2.2.5.4.2. Cultura de la organización

La cultura de la organización condiciona las acciones del personal humano, su comportamiento se guía por los valores, costumbres y tradiciones que se han venido plasmando en la organización a través del tiempo. Lusthaus (2002) refiere que la sociedad mantiene normas culturales, maneras de proceder, hábitos y costumbres, éstas ejercen influencia en la forma en que las organizaciones ejecuten sus actividades.

2.2.5.4.3. Misión de la organización

La misión comprende el propósito que persigue la organización, se vincula a las aspiraciones que tiene tanto la parte directiva como el personal se entiende como el punto de partida, en el caso de este último será apropiado crear un sentido de pertenencia. David (2003) define: “La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa” (p.59). A través

de ella es posible definir la dirección de la organización. Por otro lado, la visión, se refiere a lo que pretende lograr la empresa en un tiempo futuro. Yates (2008) define: “La visión es la capacidad de tender un puente entre lo que es y lo que puede ser” (p.2).

La comunicación de la declaración de la misión y la visión permite que todos los miembros de la empresa se orienten hacia el logro de la misión, el respaldo escrito permite que no se distorsione y se mantenga clara. Sainz (2003) afirma: “Al estar escrita, todo el mundo puede saber a qué se dedica su empresa, a qué objetivo último tiene que contribuir” (p. 129). Los profesionales que laboren en la organización podrán orientar y conocer el aporte de conocimientos que requiere la empresa; David (2003) refiere que la definición de la misión y la visión permite la creación e implementación de estrategias.

La misión y visión dependerán de la naturaleza de la organización, y permite constituir una ventaja dentro del mercado al identificar claramente a los clientes, los productos o servicios a ofrecerse y la filosofía empresarial; al ser el mercado cambiante, así como también el personal humano es necesario que la empresa evalúe la misión definida, con el fin de ajustarla en caso de ser necesario y comunicar acerca de ello a todos los miembros de la organización. David (2003) refiere la comunicación de la visión y misión es un aspecto al que la dirección estratégica no le da la debida importancia, lo que podría generar desaciertos a largo plazo, es adecuado que se recurra a revisión de las declaraciones con el fin de realizar cambios en ella, generalmente las empresas realizan este proceso de forma anual.

2.2.5.4.4. Sistema de incentivos y recompensas de la organización

Un sistema de incentivos y recompensas puede constituirse dentro de una organización con el fin de premiar o motivar al personal, esto a su vez permitirá generar una relación amigable entre el trabajador y el área administrativa. Se entiende como incentivo a un valor sea monetario o no, en caso de reconocimientos u otras formas de premiación al personal. Caso (2013) refiere que un incentivo puede corresponder a un valor respecto al salario que suele ser variable, o un reconocimiento que se realiza cuando se genera un resultado mayor al exigido, el salario pactado se da a cambio de un resultado establecido, y en caso de que voluntariamente se realice un resultado mayor, entonces se genera un incentivo el mismo debe ser pactado, medido y evaluado. Los incentivos permiten premiar y evaluar los resultados finales respecto a cada empleado o función, para ello es necesario que los incentivos estén adecuadamente establecidos conforme a estándares o medidas, y ser evaluados de forma periódica.

El sistema de recompensas puede ser un generador de cambio, al influir en el desempeño de los empleados hacia el logro de resultados mayores. Ricart (2006) afirma: “Los incentivos vinculados al rendimiento personal y global de la empresa deben alinearse con la visión, los objetivos y las estrategias de sostenibilidad de la organización para incrementar la motivación de los empleados para lograr estos objetivos” (p. 146). Al estar orientados los incentivos hacia el logro de los objetivos empresariales, se entiende que es necesario que las recompensas e incentivos se presente dentro de un sistema, y no sean al azar, de esta forma se podrán establecer medidas que valoren el desempeño. Puchol (2000) refiere que los incentivos pueden ser monetarios, cuando se trata de un valor económico; y no monetario cuando los incentivos son bienes o servicios. De esta manera los incentivos pueden ser en base a una variable de sueldo como viajes, o puntos canjeables para viajes, comida, etc.

2.2.6. Diagnóstico logístico

El diagnóstico logístico permite conocer el estado operativo de la empresa, permitiendo establecer los puntos críticos de la cadena logística. Y puede ser considerado un análisis profundo de los procesos de la organización y su desarrollo. Según Anaya (2015) el diagnóstico trata de detectar causas endógenas que generan situaciones inadecuadas en la organización, se lo puede comparar con un chequeo médico que permite comprobar qué partes del organismo están dañadas o funcionan mal, y recomienda una terapia para evitar disfunciones no deseadas. En el mismo sentido se aplica en la gestión logística, dentro de una empresa se puede presentar una determinada situación, y con el diagnóstico es posible determinar en qué área se presenta el problema. En definitiva, el diagnóstico logístico se orienta a detectar los factores endógenos que distorsionan el proceso logístico, sugiriendo en consecuencia los aspectos que deben ser objetos de revisión o modificación.

2.2.6.1. Justificación del diagnóstico logístico

Una empresa necesariamente debe conocer el funcionamiento de la organización, para poder determinar cuáles son los puntos que están funcionando de forma correcta, y aquellos que muestran deficientes, con el fin de establecer las causas generadoras de fallos y realizar medidas correctivas. Anaya (2007), menciona que el diagnóstico logístico tiene como objetivo determinar aquellos factores críticos que generan situaciones no deseables y repercuten en el margen bruto de la empresa, se debe entender que no siempre se presenta una relación causal entre el síntoma y el fenómeno que lo desencadena, pudiendo presentarse varias causas que

originen el mismo síntoma, o varios síntomas se deriven de una misma causa. El diagnóstico le permite a la empresa determinar las mejoras potenciales referentes a los procesos logísticos por orden prioritaria.

2.2.6.2. Indicadores KPI

Los indicadores logísticos son métricas que permiten evaluar el estado actual de una empresa, los mismos permiten generar conclusiones y determinar errores en los procesos, para posteriormente tomar decisiones sobre ello. Mora (2016) menciona que son datos numéricos que permiten evaluar los procesos de la gestión logística, estos permiten generar información necesaria para la toma de decisiones.

2.2.6.3. Objetivos de los indicadores

Los fines que persiguen los indicadores logísticos son varios, Mora (2016) refiere los siguientes.

- Determinar deficiencias en problemas operativos
- Satisfacer al cliente a través de la reducción de tiempos y la mejora del servicio.
- Mejorar el uso de los recursos sean estos materiales, económicos y humanos.
- Medir los resultados, para toma de decisiones posteriores.

2.2.6.4. Características de los indicadores

Los indicadores poseen características distintivas, al ser métricas generan datos precisos que permiten tomar decisiones con respecto a un proceso, y aportan una visión general de la gestión logística de la empresa; Mora (2016) destaca algunas de ellas:

- Cuantificables: deben ser expresados sea en porcentaje o en números, siendo su resultado concreto y exacto.
- Consistentes: el indicador debe permitir su valoración en el tiempo, para ello deberá establecer un cálculo con la misma fórmula y la misma información.
- Agregables: un indicador debe proporcionar información que permita la ejecución y toma de decisiones que mejoren la calidad del servicio o producto.
- Comparables: deben ser generados en base a datos iguales, con el fin de que permitan la comparación con indicadores de industrias similares.

2.2.6.5. Clasificación de los indicadores de gestión

La organización clasificará sus indicadores de gestión conforme a sus procesos, definiendo aquellos que sean útiles para la evaluación de la organización, ya que éstos serán aplicados según el criterio de necesidad de la empresa. Mora (2016) sugiere que la organización debe contar con indicadores que garanticen la obtención de información precisa y concreta de los aspectos a evaluarse, y estos constituyen un conjunto de signos vitales de la organización.

2.2.7. Diagrama de Pareto

La ley de Pareto o de “pocos vitales y muchos triviales” fue enunciada por el economista Vilfredo Pareto, que se dio cuenta que la mayor parte de la riqueza italiana estaba en manos de la menor parte de la población, mientras que la riqueza restante se distribuía en la mayor parte la población (Madrigal, 2018). El diagrama de Pareto es una gráfica que permite plasmar los resultados de un estudio a través de barras, aplicando el principio de 80/20 que se refiere a que el 80% de causas son originadas por un 20% de factores, en cuyo caso su solución se basa en el enfoque de ese 20%. Krajewski y Ritzman (2000) afirman:

El concepto conocido como la regla 80-20, sostiene que el 80% de la actividad es causada por el 20% de los factores. Con sólo concentrarse en el 20% de los factores (los “pocos factores vitales”), los gerentes pueden atacar el 80% de los problemas de calidad. (p.228)

A través de la solución de los factores que forman el 20% de las causas, es posible solucionar el 80% del problema presentado, eliminando el tiempo innecesario en búsqueda y aplicación de soluciones de factores que no tienen mayor relevancia, y no ayudan a mitigar el problema de raíz.

Berenson y Levine (1996) mencionan: “El diagrama de Pareto es un tipo especial de gráfica de barras verticales en la que las respuestas categorizadas se grafican en el orden de rango descendiente de sus frecuencias y se combinan con un polígono acumulativo en la misma escala” (p.176). La gráfica permite ordenar los factores de forma descendiente, de forma tal que es posible visualizar los puntos que merecen más atención.

Usos del diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto permite jerarquizar los puntos de enfoque en el que debe centrarse un estudio, a través de ello es posible determinar las posibles soluciones a los factores de más incidencia y por tanto solucionar la mayor o la totalidad del problema. Galgano (1995) refiere

que permite realizar mejoras, ya que ayuda a la definición de las áreas fundamentales y por tanto direcciona el enfoque hacia las prioridades y la forma de solución.

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

Enfoque cuantitativo según Gómez (2006):

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. (p.60)

La presente investigación hizo uso de la modalidad de investigación cuantitativa, debido a que la primera variable fue obtenida a través de indicadores, cuyos resultados fueron obtenidos a través de fórmulas matemáticas que arrojaron datos acumulados del periodo analizado, anexo a ello se estudió los factores con datos de ponderación, y posteriormente acumulación y porcentaje.

Enfoque cualitativo según Gómez (2006):

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y observaciones. (p.60)

Se aplicó la investigación cualitativa, ya que se recolectó información nominal que permitió enlistar el estado de los factores analizados, con el fin de clasificarlos como debilidad o fortaleza.

La técnica de recolección de información fue la encuesta estructurada la misma que obtuvo información relevante sobre los ítems estudiados.

3.1.2. Tipo de Investigación

Investigación Descriptiva según Arias (2012):

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados

de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

Se aplicó la investigación descriptiva base cuantitativa debido a que se procedió a la caracterización de las variables en estudio de forma independiente, describiendo únicamente su comportamiento sin influir sobre éstas de ninguna manera; además de contextualizar todos los procesos logísticos, y la influencia de algunos factores sobre los mismos.

Investigación Explicativa según Arias (2012):

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. (p.26)

Se hizo uso de la investigación explicativa base cuantitativa, ya que permitió establecer el porqué del funcionamiento inadecuado de algunos procesos, determinando los posibles causantes de algunas falencias dentro de los procesos de la empresa.

Investigación Documental definida por Jáñez (2008): “Análisis detallado de una situación específica, apoyándose estrictamente en documentos confiables y originales” (p.125). La presente investigación fue de carácter documental cualitativa puesto, que se hizo uso de documentación técnica de libros que permitieron definir el marco teórico, mismo que fue base para el desarrollo de los objetivos, de igual manera con el fin de afianzar los temas se recurrió a tesis y artículos científicos.

3.2. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

- H_1 : La empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán cuenta con una adecuada Gestión Logística y desempeño organizacional.
- H_0 : La empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán no cuenta con una adecuada Gestión Logística y desempeño organizacional.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Gestión logística

Variable dependiente: Desempeño organizacional

3.3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1: Variable independiente

Independiente: Gestión logística							
VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
Gestión Logística	“Parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de planificar, implementar, y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes y servicios y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las expectativas	"La gestión logística es la planificación y el control de todas las acciones y recursos que se llevan a cabo dentro de una organización" (Pantoja, 2017)	Aprovisionamiento	Pedidos generados correctamente Pedidos entrados a tiempo Pedidos entrados en cantidades exactas Pedidos recibidos sin daños	¿Cuál es el porcentaje de pedidos generados correctamente? ¿Cuál es el porcentaje de pedidos entrados a tiempo? ¿Cuál es el porcentaje de pedidos entrados en cantidades exactas? ¿Porcentaje de	Urbano Express, agencia Tulcán	Entrevista

Independiente: Gestión logística							
VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
	del consumidor” (Council of Logistics Management)				pedidos recibidos sin daños?		
			Operaciones	Capacidad de servicio Porcentaje de despachos correctos Porcentaje de pedidos despachados a tiempo Porcentaje de arribos correctos Porcentaje de pedidos	¿Cuál es la capacidad de servicio? ¿Cuál es el porcentaje de despachos correctos? ¿Cuál es el porcentaje de pedidos despachados a tiempo? ¿Cuál es el	Urbano Express, agencia Tulcán	Ficha de Observación - conteo

Independiente: Gestión logística

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
				salidos a ruta a tiempo	arribos correctos?		
				Porcentaje de pedidos ruteados correctamente	¿Cuál es el porcentaje de pedidos salidos a ruta a tiempo?		
				Costo de la estructura de servicio por metro cuadrado	¿Cuál es el porcentaje de pedidos ruteados correctamente?		
				Costo de la estructura de servicio por unidades despachadas	¿Cuál es el costo de la bodega por metro cuadrado?		
					¿Cuál es el costo de la		

Independiente: Gestión logística

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
					bodega por unidades despachadas?		
			Distribución	Porcentaje de visitas realizadas a tiempo Porcentaje de entregas en hora correcta Porcentaje de entregas en el lugar correcto	¿Cuál es el porcentaje de visitas realizadas a tiempo? ¿Cuál es el porcentaje de entregas realizadas en la hora correcta?	Urbano Express, agencia Tulcán	Ficha de Observación - conteo

Independiente: Gestión logística

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
				Porcentaje de entregas efectivas	¿Cuál es el porcentaje de entregas		
				Porcentaje de entregas perfectas	realizadas en el lugar correcto? ¿Cuál es		
				Porcentaje de rutas cumplidas	porcentaje de entregas efectivas?		
				Porcentaje de entregas sin avería en el empaque	¿Cuál es el porcentaje de entregas perfectas?		
				Porcentaje de entregas con cantidades exactas	¿Cuál es el porcentaje de rutas cumplidas?		
				Porcentaje de reclamos	¿Cuál es el porcentaje de		

Independiente: Gestión logística

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
					entregas sin avería en el empaque? ¿Cuál es el porcentaje de entregas en cantidades exactas? ¿Cuál es el porcentaje de reclamos? ¿Cuál es el porcentaje de entregas con rendición al cliente? Porcentaje de devoluciones	Urbano Express, agencia Tulcán	Ficha de Observación - conteo
			Logística inversa				

Independiente: Gestión logística

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
					porcentaje de devoluciones?		

Tabla 2: Variable dependiente

Variable Dependiente: Desempeño organizacional							
VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
Desempeño Organizacional	“La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a	"El desempeño organizacional esta entendido como el conjunto de actividades que se llevan a cabo en una empresa para el logro de sus objetivos y metas"(Pantoja,2017)	Entorno Organizacional	Reglas formales Ethos institucional Capacidades de la organización	¿Cómo se encuentran las reglas formales en el entorno de la organización? ¿Cómo se encuentra el ethos institucional de la organización? ¿Cómo se encuentra la capacidad de la organización?	Urbano Express, agencia Tulcán	Entrevista

<p>su misión, sus objetivos o sus metas” (Lusthaus, 2002, p.10).</p>	<p>Capacidad Organizacion al</p>	<p>Dirección estratégica Gestión financiera Estructura organizacional Infraestructura organizacional Sistemas, procesos, dimensiones de los recursos humanos Gestión de programas y servicios Gestión de procesos dentro de la organización Vínculos interorganizacional es</p>	<p>¿Cómo se encuentra la dirección estratégica de la organización? ¿Cómo se encuentra la gestión financiera de la organización? ¿Cómo se encuentra la estructura organizacional de la organización? ¿Cómo se encuentra la infraestructura organizacional? ¿Cómo se encuentran los sistemas, procesos y dimensiones de</p>	<p>Urbano Expres s, agencia Tulcán</p>	<p>Entrevista</p>
--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-------------------

los recursos humanos de la organización?

¿Cómo se encuentran los programas y servicios de la organización?

¿Cómo se encuentran los procesos de la organización?

¿Cómo se encuentran los vínculos interorganizacional es de la organización?

Motivación organizacion al

Historial de la organización
Cultura de la organización

la ¿Cuál es el historial de la organización?
la ¿Cuál es la cultura de la organización?

Urbano
Expres s,

Entrevista

	Misión de la organización	¿Cuál es la misión de la organización?	agencia Tulcán	
	Sistema de incentivos y recompensas de la organización	¿Cuál es el sistema de incentivos y recompensas de la organización?		
		¿Cómo se encuentra la		
	Efectividad de la dirección de la organización	efectividad de la dirección de la organización?		
	Efectividad de la organización en el cumplimiento de su misión	¿Cómo se encuentra la efectividad de la organización en el cumplimiento de su	Urbano Expres s, agencia Tulcán	Entrevista
Desempeño organizacion al	Relevancia en el transcurso del tiempo	¿Cómo se encuentra la relevancia de la organización en el transcurso del		
	Viabilidad financiera			

tiempo?

¿Cómo se

encuentra la

viabilidad

financiera de la

organización?

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Método analítico

Cano (2006) define: “Estudia la realidad distinguiendo y separando sus elementos más simples, intentando a posteriori reconstruir los elementos separados obteniendo una nueva visión global del conjunto y de las relaciones estructurales entre sus elementos” (p.121)

La investigación se enmarcó en el método analítico, puesto que, para el diagnóstico de la gestión logística fue necesario desglosar sus componentes y estudiar cada uno de ellos, y finalmente obtener una visión general de su funcionamiento, de igual forma el desempeño organizacional se lo analizó analizando sus componentes y a su vez los ítems más pequeños y así se estableció una conclusión final.

3.4.2. Técnicas para la recolección de datos

La investigación se basó en un análisis documental, ya que se tomó datos sobre teorías como base para la generación de instrumentos de recolección de datos, partiendo de información en libros, tesis y artículos científicos, García (1990) menciona que el análisis documental permite extraer ideas principales de un documento, para presentarlo sea de forma resumida o a través de fragmentos cuya base es el tema expuesto originalmente. Siendo la técnica de análisis documental la que permitió establecer un conocimiento previo para el desarrollo de la investigación, a través de la lectura y resumen de varios documentos, y la base para clasificar y adaptar los indicadores a aplicarse.

Para el desarrollo de los objetivos se hizo uso de la técnica de observación, la misma permitió establecer el enlace presentado entre los procesos, y sus respectivas actividades, a su vez fue importante para analizar el comportamiento y el ambiente general de la agencia. Yuni y Urbano (2006) mencionan que es una técnica de recolección que inspecciona y estudia los hechos tan y como acontecen realmente a través de los sentidos. Es así que se pudo observar la ejecución total de los procesos llevados a cabo en la agencia. La recolección de información fue obtenida a través de una fuente primaria, sobre la cual Rioseco (1990) menciona que es aquella fuente original de los hechos o sobre las personas directamente involucradas. En este caso se obtuvo datos del supervisor de Agencia Tulcán, quien aportó sus conocimientos y percepciones y a través de fuentes secundarias, Bernal (2006) refiere que son aquellas que no son la fuente original o donde ocurren

los hechos, sin embargo, aportan al tema por investigar. Se obtuvo información en revistas publicadas sobre datos necesarios para la investigación.

Además, se desarrolló varias entrevistas estructuradas, enfocadas a cada componente a desarrollarse sobre el desempeño organizacional. Rojas (1991) menciona que la entrevista estructurada necesita una guía, aplicada a informantes clave. Por lo cual fue aplicada al supervisor de Agencia, siendo todas las preguntas de carácter abierto.

3.4.3. Análisis Estadístico

3.4.3.1. Análisis y muestra

Determinación de la población objetivo

Para la obtención de datos sobre los indicadores establecidos se tomó los datos proporcionados por las guías de los envíos, para ello se enfocó en aquellas realizadas en el periodo octubre 2017-octubre 2018, teniendo así un total de 8300 guías, incluidas las entregas y los rezagos.

Tabla 3: Población objetivo

Mes	Total de guías	Guías entregadas	Rezagos
Oct	588	510	78
Nov	607	560	47
Dic	648	530	118
Ene	632	551	81
Feb	597	534	63
Mar	657	591	66
Abr	643	567	76
May	626	580	46
Jun	602	552	50
Jul	663	611	52
Ago	693	604	89
Sep	612	562	50
Oct	732	666	66
Total	8300	7418	882

3.4.3.2. Determinación del modelo estadístico para el cálculo de la muestra

Para determinar la muestra a la cual se iba a dirigir el estudio de datos para los indicadores, se utilizó el modelo estadístico de determinación de la muestra de poblaciones finitas. Cuya fórmula es:

$$n = \frac{z^2 * N * \sigma^2}{z^2 * \sigma^2 + N * E^2}$$

Donde:

N= población

Z= nivel de confianza

E= Error máximo admisible

$\sigma^2 = (p*q)$

p (Prob. Éxito)

q (Prob. Fracaso)

En este caso se basó el estudio en el 95% de confianza, mismo que es el más recomendado en la mayor parte de las investigaciones que toma el valor de 1.96 según las tablas estadísticas, siendo así el error admisible del 5%, y con respecto a la probabilidad de éxito se tomó en cuenta las guías efectivas, que fueron el 89% del total de la población, mientras que los rezagos, probabilidad de fracaso fueron el 11%, estos datos fueron tomados de esa forma ya que no se presentan datos sobre estudios anteriores. Entonces se tiene:

Tabla 4: Datos para la determinación de la muestra

Muestra		
Población	8300	
Nivel de confianza	95%	1,96
Error máximo admisible	5%	0,05
$\sigma^2(p*q)$		0,10
p (prob. Éxito)	89%	0,89
q (prob. Fracaso)	11%	0,11

$$n = \frac{(1.96)^2 * 8300 * (0.10)^2}{(1.96)^2 * (0.10)^2 + 8300 * (0.05)^2}$$

$$n = 148$$

Finalmente, para estudiar las guías fue necesario realizar un muestreo sistemático, sobre el mismo Martínez, Muñoz y Pascual (2004) afirman: “En él se selecciona un elemento de la población y se recorre ésta dando saltos de determinada longitud, seleccionando los restantes elementos que van a componer la muestra” (p.26). En este caso se tomó este muestreo debido a la representatividad de cada mes, siendo pertinente hacer una relación porcentual del total de número de guías con el número de guías por mes, y de ello tomar una pequeña muestra por mes y completar la muestra total.

Tabla 5: Datos para muestreo sistemático

Mes	Total de guías	Guías entregadas	Rezagos	Participación según mes	Muestra según mes
Oct	588	510	78	7%	10
Nov	607	560	47	7%	11
Dic	648	530	118	8%	12
Ene	632	551	81	8%	11
Feb	597	534	63	7%	11
Mar	657	591	66	8%	12
Abr	643	567	76	8%	11
May	626	580	46	8%	11
Jun	602	552	50	7%	11
Jul	663	611	52	8%	12
Ago	693	604	89	8%	12
Sep	612	562	50	7%	11
Oct	732	666	66	9%	13
Total	8300	7418	882	100%	148

3.4.3.3. Instrumentos de investigación

La investigación recurrió a varios instrumentos orientados en las técnicas de recolección de información. El primer instrumento fue las fichas de observación aplicadas para la determinación de actividades de los procesos que componen la cadena logística. Para su elaboración se tomó como

base el modelo propuesto por la ISO 9001 de Calidad, y se la adaptó a lo requerido. Además, la información recopilada por este instrumento permitió la elaboración de los diagramas de flujo de procesos.

Tomando como base los documentos sobre el tema se usó indicadores claves de desempeño, denominados Key Performance Indicador (KPI), cuya teórica fue base elaborar un listado de los indicadores aplicables.

Se aplicó también una matriz FODA, que es una matriz formada por Fortalezas, que son aspectos positivos internos con los que cuenta la empresa, Oportunidades, aspectos positivos que se puede aprovechar, Debilidades, aspectos que presentan deficiencias internas y Amenazas, aspectos negativos externos que limitan el buen funcionamiento.

3.4.3.4. Procesamiento y análisis de datos

Como resultado de la recolección de información, se obtuvieron dos tipos de datos: numéricos y categóricos. En el primer caso los resultados numéricos fueron producto de la aplicación de indicadores KPI, teniendo así datos discretos resultado del conteo de número de veces de ejecución de cada parámetro sujeto a medirse. Y los resultados categóricos, se obtuvieron después de las entrevistas aplicadas. Enfocando la recolección de información hacia el logro de los objetivos de la investigación, su procesamiento fue el siguiente:

Primer objetivo

La agencia Tulcán, es parte de la cadena total del macroproceso de servicio, centrándose en el área operativa, por lo que para el diagnóstico de la gestión logística de la agencia se ha tomó en cuenta los siguientes procesos: aprovisionamiento, operaciones y distribución. Los mismos fueron evaluados con indicadores KPI, que permitieron conocer el funcionamiento actual de la gestión en el periodo del año octubre 2017-octubre 2018. Se aplicó los KPI'S a la muestra seleccionada, y el diagnóstico se lo realizó desde el proceso de admisión en la matriz hasta la entrega en la agencia Tulcán, se ha planteado el estudio desde la agencia matriz, debido a que, pese a no ser parte de los procesos de la agencia Tulcán, se poseía la información para el análisis y se ha tenido en cuenta que son los procesos previos los que permiten analizar si los posibles incidentes son totalmente

responsabilidad de la agencia, o si existen antecedentes desde la matriz. Para su procesamiento se hizo uso de Microsoft Excel, que permitió establecer los valores a través de fórmulas, arrojando su respectivo gráfico estadístico

Segundo objetivo

El funcionamiento de la agencia Tulcán se encuentra coordinado por el jefe de agencia, quien ejerce el control de los procesos a través del sistema propio de la empresa. Es necesario mencionar que en la prestación del servicio de Urbano se sirve a dos clientes, el de origen quien contrata, y el de destino quien recibe, por ello el análisis se lo enfocó en las dos partes.

El desempeño de la organización está dado por cuatro factores: el entorno externo, el rendimiento organizacional, la capacidad y la motivación organizacional. Para analizar cómo se encuentra el desempeño organizacional, se ha procedido a realizar entrevistas estructuradas al jefe de agencia, quien aportó su conocimiento sobre la empresa y sus percepciones acerca del ambiente laboral detallando cada una de las variantes; ello ha permitido establecer el estado de la organización, después del análisis de fortalezas y debilidades de los cuatro componentes. Finalmente se procesó la información y se la presentó de forma resumida a través de la creación de una matriz FODA de los cuatro componentes del desempeño.

Tercer objetivo

Para la ejecución de la jerarquización de factores que influyen en el proceso operativo, se tomó como base a los indicadores KPI diagnosticados previamente; mientras que los factores fueron estudiados conforme a lo recopilado sobre los ítems propuestos por Lusthaus. Posteriormente se comparó el puntaje obtenido de los indicadores con el estándar que la empresa maneja como mínimo para evaluar algunos de sus procesos, que es el 80%. Siendo objeto de estudio únicamente aquellos que estaban por debajo del estándar empresarial. Y los ítems del desempeño organizacional, fueron clasificados sea como debilidad o fortaleza teniendo en cuenta el estado de cada uno, centrándose en la agencia Tulcán, más que en la empresa. Para la relación con cada proceso, únicamente se analizaron los presentados como debilidades.

Fue necesario establecer la relación de los factores con cada proceso, siendo conveniente señalar porque se presenta su relación conforme a la influencia ejercida, más específicamente en la agencia. Se puntualizó los factores que guardan relación con los procesos, y el porqué de cada uno. Pero, es necesario mencionar que la relación entre ellos se ha analizado conforme a cada indicador de proceso, lo que permitió discernir los de mayor influencia, descartando aquellos que no eran esenciales al pertenecer en su gran mayoría a la gestión administrativa de la empresa, es decir no estaban al alcance de la agencia Tulcán. Se aplicó el siguiente criterio personal con respecto a la relación de factor con proceso:

Entorno organizacional

Los ítems analizados sobre el entorno se relacionan con todos los componentes de la gestión logística, esto es debido a que el entorno ejerce influencia en toda la organización, desde el aspecto financiero hasta el operativo. El entorno aporta condiciones favorables o desfavorables, bajo las cuales la organización funciona, y cada una de ellas aporta en cierta forma al funcionamiento general de la organización, y por tanto a los procesos desempeñados dentro de ella.

Capacidad organizacional

Liderazgo: Centrándose en la agencia Tulcán, el liderazgo es una habilidad que se relaciona con el área operativa y con la distribución. En el caso del aprovisionamiento, no se interviene demasiado debido a que son procesos compartidos con la matriz en Quito.

Planificación estratégica: Se relaciona con el área operativa y la distribución, ya que en estos procesos se centran los indicadores con los cuales la organización alinea sus metas y objetivos.

Gestión de nichos: Del conocimiento del mercado, dependerá la forma en la que se realicen los procesos para cumplir y adaptarse al mismo. Por ello, se relaciona con todos los procesos, excepto el aprovisionamiento que se enfoca en las necesidades de la empresa y de sus proveedores.

Planificación financiera: Se relaciona con todos los procesos, ya que todos ellos necesitan un presupuesto que asegure su ejecución.

Responsabilidad financiera: Se relaciona únicamente con el área operativa, debido a que el departamento financiero se encuentra en la matriz y es su responsabilidad supervisar los costos de la agencia.

Supervisión financiera: Se relaciona solo con el área operativa debido a que los costos de aprovisionamiento, distribución y logística inversa son controlados por la matriz.

Gobernabilidad: Todos los procesos se relacionan con la gobernabilidad, debido a que se encuentran sujetos a la supervisión y control desde la agencia matriz, excepto el aprovisionamiento que no tiene indicadores que lo evalúen.

Operación: Se relaciona con todos los procesos desempeñados, ya que cada uno tiene establecido las actividades que deben seguirse, y tiene al mando un responsable que es contratado previo un procedimiento.

Administración de instalaciones: La administración de instalaciones tiene relación con el área operativa debido a que solo sus procesos necesitan de infraestructura.

Gestión tecnológica: Todos los procesos desarrollados en la agencia necesitan un flujo de comunicación, mismo que se realiza a través de los recursos tecnológicos de la empresa.

Planificación de los recursos humanos: Los procesos del área operativa y de distribución guardan relación con la planificación de recursos, debido a que es en estos en los que se hace necesario la contratación de personal por ser procesos más complejos.

Desarrollo de los recursos humanos: El recurso humano es vital para la ejecución de todos los procesos de la organización.

Gestión de carrera: Se presenta relación con todos los procesos de la organización, ya que es adecuado que el recurso humano se encuentre desarrollándose y avanzando.

Mantenimiento: El mantenimiento de los recursos humanos tiene que ver con el sistema de incentivos y la forma de motivación, entonces existe relación directa con todos los procesos.

Resolución de problemas: En todos los procesos se pueden presentar incidentes que obliguen a solucionarnos de forma adecuada para poder culminarlo.

Toma de decisiones: Se relaciona con todos los procesos debido a que, en su ejecución, pueden presentarse inconvenientes que necesiten una solución pronta.

Comunicaciones: Para el desarrollo de cualquier actividad se necesita obligadamente un flujo de información, por lo que la comunicación se hace necesaria en todos los procesos.

Monitoreo y evaluación: Es necesario que todos los procesos realizados en la agencia sean monitoreados y evaluados, con el objetivo de diagnosticar posibles errores y corregirlos.

Redes o asociaciones: Las asociaciones permiten el crecimiento y el desarrollo de la empresa a través de la colaboración de organizaciones externas, esto puede contribuir a cualquiera y todos los procesos.

Vínculos electrónicos: Una forma de comunicación fluida e instantánea es a través de vínculos electrónicos, generando influencia en todos los procesos ya que es necesario que la organización se mantenga comunicada con el exterior, tanto con proveedores como con los clientes finales.

Motivación organizacional

Fecha y proceso de fundación: El historial de la organización se relaciona con todos los procesos, sin embargo, ejerce influencia directa con la matriz.

Principales recompensas y logros: Se relaciona con todos los procesos, las recompensas y logros de la organización permiten establecer la forma de llevar a cabo sus actividades basándose en la historia de la misma, visualizando las posibles maneras de actuar ante diferentes situaciones.

Luchas importantes: Los logros alcanzados por la organización premian su desempeño, y permiten establecer la historia de la organización, de la misma se basarán para ejecutar planes de acción o de planificación a futuro, por ello se relaciona con todos los procesos ya que del direccionamiento de la matriz dependen las actividades de la empresa en su totalidad.

Cambios en tamaño, programa y liderazgo: Todo lo relaciona al cambio en la dirección, supervisión y control de la empresa, afecta directamente a todos los procesos de la organización.

Actitudes sobre el trabajo: La actitud que muestre el personal en la ejecución de los procesos influye directamente en el desarrollo satisfactorio o no de los mismos.

Actitudes sobre colegas, clientes o interesados directos: La actitud que mantenga la organización con los clientes e interesados se relaciona con todos los procesos, debido a que, conforme a los requerimientos y expectativas exigidas, la organización orienta sus estrategias y metas, y de ello orienta sus procesos.

Valores y creencias: Toda la organización debe trabajar teniendo en cuenta los valores con los cuales funciona.

Normas organizacionales subyacentes que guían la organización: Todos los procesos deben regirse a las normas de la organización.

Evolución de la declaración de la misión: La forma de desarrollar los procesos permite que la organización cumpla con su misión, y en caso de cambios en esta, los procesos también sufrirán modificaciones.

Metas organizacionales: Las metas propuestas por la organización orientarán la planificación y ejecución de los procesos.

Función de la misión en la conformación de la organización: La misión deberá orientar a la organización a través de un propósito a seguir, y conforme a ello todos los procesos son desarrollados.

Articulación de investigación/ productos que se valoran: La investigación del entorno permite conocer al cliente, de ello la organización debe partir para ejecutar planes de acción basados en la forma de ejecución de los procesos, sea cambiándolos en caso de que no sean efectivos, o manteniéndolos en caso de serlo.

Factores clave, valores, motivaciones para promover la productividad: La motivación tiene mucha influencia en la actitud del personal al ejecutar todos los procesos.

Libertad intelectual, estímulo, autonomía: La forma en que se busque desarrollar al personal, contribuirá a su crecimiento profesional, y por tanto permite que los procesos sean realizados de forma más técnica.

Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar: El personal necesita percibir que el cumplimiento de sus funciones recibe una adecuada remuneración, la efectividad con la que ejecute las tareas encomendadas puede variar dependiendo de su conformidad ante la remuneración, el trato y las oportunidades que ofrece la organización.

Reconocimiento de los pares, prestigio: Una forma de incentivar el personal es a través del reconocimiento de los pares, y del nivel de motivación del personal dependerá su desempeño general en la organización.

Desempeño organizacional

Efectividad de los programas principales: Se relaciona con todos los procesos, debido a que es posible que cada proceso cuente con un plan que mantenga, o regule su desarrollo.

Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes: Para cumplir con las expectativas del cliente, debe cuidarse desde el principio hasta desarrollar el servicio, por lo que todos los procesos son orientados al cliente.

Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales: Los procesos están coordinados y ordenados, cada uno de ellos tiene un responsable a cargo quien deberá cumplir con las responsabilidades propias del proceso para desarrollarlo adecuadamente.

Efectividad para proporcionar servicios útiles: Conforme al servicio que la organización preste, se planifican y desarrollan los procesos; en caso de cambios en el servicio sea de corrección o mejora los procesos también sufren alteraciones para ajustarse a ellos.

Costo de productos y servicios: El costo de los servicios proporcionados por el mercado enmarcan el costo que debe ofertar la organización. Esta actividad depende de la matriz, sin embargo, de ello se destinará y planificará el presupuesto con el fin de que la actividad sea rentable para la organización afectando a todos los procesos.

Costo de suministro de servicios de gestión interna: Todas las actividades desarrolladas dependen en gran medida de servicios y materiales externos, por lo que se desarrolla con todos los procesos, pese a que es un proceso gestionado por la matriz, el costo de ello afecta a la agencia.

Percepción de la eficiencia de procedimientos y flujos clave de trabajo: Se relaciona con todos los procesos, conforme el desempeño del procedimiento serán los resultados finales.

Uso óptimo de asignaciones financieras: En la agencia, se relaciona únicamente con los procesos del área operativa debido a que, para ello se tiene un presupuesto asignado, lo demás es gestionado por la matriz.

Productividad del personal: La productividad del personal se relaciona con todos los procesos. Dentro del sistema manejado la productividad es un indicador, excepto el aprovisionamiento que no tiene un punto de control en la agencia.

Revisiones de programas: La revisión de los programas se relaciona con todos los procesos que cuenten con un plan, el mismo que será orientado a cómo desarrollarlo, corregirlo o mejorarlo. Este proceso es gestionado desde la matriz, la misma que regulará a la agencia.

Adaptación de la misión: El entorno puede ser factor de cambio en la misión, en caso de esto los procesos deberán adaptarse, pudiendo cambiar uno o todos los procesos.

Satisfacción de los interesados directos: La ejecución de todos los procesos deberá ser cuidadosamente realizada, con el fin de satisfacer los intereses de todos los implicados.

Adaptación al entorno: El entorno condiciona la forma de ejecutar los procesos, la organización se adapta al cambio, a través de la modificación de sus procesos y de las herramientas utilizadas para ello.

Reputación: La reputación de la organización se logra a través del servicio final, pero para ello todos los procesos anteriores deberán ejecutarse idóneamente, por lo que de la forma de desarrollo se creará una perspectiva al exterior.

Sostenibilidad en el tiempo: La organización logra sostenibilidad en el tiempo a través de estrategias, las mismas son desarrolladas desde la agencia matriz, y conforme a ellas se orientan los procesos de la agencia.

Sentido empresarial: El logro del sentido empresarial dependerá de la dirección estratégica, esto se realiza desde la agencia matriz quien direcciona toda la organización. Conforme a ello se orientarán las estrategias en el personal, lo cual influye en la ejecución de los procesos.

Múltiples fuentes de fondos: La organización cuenta con un departamento específico que se encarga de gestionar las fuentes de fondos, de ellas depende el total funcionamiento de la empresa, y por tanto de todos los procesos en general.

Fuentes de fondos confiables: La matriz se encarga de asegurar la fiabilidad de sus fondos a través de un departamento especializado, de ello depende el continuo funcionamiento de la organización.

Fondos vinculados al crecimiento: La gestión de fondos no es de conocimiento de la agencia, sin embargo, estos contribuyen al crecimiento de la organización, en caso de no ser así todas las actividades desarrolladas serían inconformes, alterando el servicio final ofrecido.

Se ha considerado la relación de cada factor con cada área estudiada, y posteriormente se ha discernido aquellos factores que no tienen una influencia muy fuerte, o que son parte de la gestión administrativa y financiera de la organización. Con el fin de jerarquizar, ha sido necesario cambiar el enfoque cualitativo a cuantitativo a través de la tabla de ponderación, en la cual se utilizó la escala de Likert de 5 puntos, calificando el nivel de influencia con una, siendo uno menos importante, y 5 el más importante. Los factores han sido puntuados y el porcentaje obtenido ha sido sumado, obteniendo un valor total para cada factor por proceso, y de esta manera se tiene un acumulado que se utilizó para generar el diagrama de Pareto, el mismo que permitió analizar los factores de mayor relevancia es decir el 20% que solucionará el 80% de cada proceso evaluado.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Diagnóstico de la gestión logística

4.1.1.1. Descripción de la empresa

Urbano nació como una empresa de distribución postal, y se ha convertido en una empresa de Soluciones Logísticas y de Inteligencia de Mercado, permitiendo así que sus clientes se contacten eficientemente con los suyos. El portafolio de soluciones incluye la normalización, georeferenciación, enriquecimiento, segmentación, prospección, visualización de bases de datos; impresión digital en blanco y negro y a color con información variable de imágenes y textos, al igual que las entregas físicas y/o por medios digitales, optimizando así la respuesta en campañas de Mercadeo Directo Multicanal. Además, incluye servicios logísticos que incluyen: bodegaje, distribución física e integración tecnológica para el desarrollo del comercio electrónico.

Urbano en Ecuador cuenta con varias agencias en el país, la matriz principal se encuentra en la ciudad de Quito, donde se lleva a cabo el proceso financiero, administrativo y de control de la empresa; para generar mayor operabilidad, la empresa ha implantado Tecnologías de Información, a través de la generación de un sistema de uso exclusivo, el mismo es igual en todas las agencias del país, así como también en otros países. Adicionalmente cuenta con un sistema denominado Iridio, el mismo es una aplicación móvil que permite coordinar las operaciones de forma simultánea, usado mayormente por los operadores encargados de la distribución, generando datos de control en el sistema computacional Urbano.

En la agencia Urbano Express Tulcán, se lleva a cabo específicamente el área operativa, ya que el departamento financiero se coordina desde la matriz principal en Quito. La cadena total empieza en las agencias de la provincia origen, pasando por la matriz en Quito, y finalmente termina con el usuario final en la provincia del Carchi; por lo que los procesos ejecutados en la agencia Tulcán son: aprovisionamiento, operaciones y distribución.

Empresa: Reseña Histórica

Urbano Express nace en Ecuador como una empresa de correo privado doméstico. Fue constituida el 02 de febrero 1996 con el nombre de Wondmill S.A. y el 05 de marzo del mismo año fue inscrita

en el Registro Mercantil. El 28 de febrero de 1997 se aprueban estatutos y se cambia la razón social a Urbano Express S.A., Rapiexx, con la autorización de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y fueron inscritos en el Registro Mercantil el 25 de marzo de 1998. Urbano Express se constituye como una sociedad anónima, dedicada a la prestación de servicios.

Urbano nace y comienza a operar como una compañía de correo privado doméstico en Ecuador entre los años de 1996 y 2000. En 1998 inicia operaciones en El Salvador con el mismo modelo de negocio, para los años 2000 y 2005 Urbano contaba con más de 1000 mensajeros en las calles, posteriormente se adquiere una empresa que ofrece un servicio de correo masivo, la misma que era propiedad de Telefónica de España. Entre los años 2005 a 2010 adquiere a Tumsac en Perú, y amplía la oferta de servicios y la cartera de clientes dentro y fuera de Lima. El 16 de julio del 2009, se dio la fusión por absorción de URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX con la empresa Entregas y Móviles S.A. ENYMOSA, dedicada a actividades de transporte y entrega de correspondencia; la fusión fue aprobada el 13 de octubre del 2009 con Resolución No. SC.II.DJCPTE.Q.09.004295 por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. En 2010 renueva su identidad, la presentación de su nueva imagen es reforzada por una campaña de medios masivos que incluye una extensa pauta en canales de cable en toda la región, Urbano se convierte en una empresa integral de soluciones, y consecutivamente pretende adquirir a Sepricarga, su principal competidor de correo en Ecuador, el 10 de agosto de 2010 URBANO, adquiere el 99,99% de Sepricarga Cía. Ltda., dedicada al transporte y entrega tanto de paquetes como de correspondencia, dentro y fuera del país. A través de Sepricarga Cía Ltda., Urbano oferta el servicio de paquetería doméstica en el año 2011.

La compañía inicialmente fue subsidiaria de Begles S.A., entidad domiciliada en Uruguay, posteriormente el 4 de octubre del año 2011 transfirió la totalidad de las acciones a LogisGroup S.L., domiciliada en España, la misma se convirtió en controladora y consolidante directa de la compañía URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX.; en el mismo año se logra la diversificación de su negocio de logística liviana en todos sus mercados y se crean divisiones especializadas para el negocio de soluciones de carga liviana, y en 2012 integra la capacidad de Inteligencia de Mercado tras la adquisición de LatinLists, adquiriendo una dimensión de conocimiento y sofisticación a las

soluciones ofrecidas, paulatinamente en 2012 LogisGroup S.L., adquiere a Solulaser S.A., empresa cuya actividad es la prestación de servicios de impresión e inteligencia de negocios.

Urbano se encuentra en los países de: Argentina, Ecuador, El Salvador y Perú. Se establece en Ecuador con una red postal y una red logística; actualmente cuenta con 1527 trabajadores, distribuidos en varias áreas: administrativa, ventas, control, operaciones, producción y servicio al cliente. En toda la red Urbano hay más de 7 000 empleados y 100 sucursales que mueven más de 300 millones de envíos anualmente. El logo de la empresa está representado en la Figura 3.



Figura 3: Logo de la empresa
Fuente: www.urbanoexpress.com

Ubicación

La empresa cuenta con varias agencias en todo el país, en la ciudad de Tulcán la agencia se encuentra en el Centro Comercial Jardín del Norte.



Figura 4: Ubicación de Urbano Express, agencia Tulcán
Fuente: www.googlemaps.com

Filosofía de la empresa

Los datos documentados de la empresa son respecto al último año de difusión de los mismos correspondiente a la información del año 2016.

Misión

“Urbano es la empresa que ofrece Soluciones Integrales de Logística y Comunicación Directa a clientes corporativos vinculándolos con su mercado, a través de servicios de análisis, procesamiento e inteligencia de la información y gestión de la entrega multi-canal. Lo anterior apuntalado en una sólida Cultura de Ejecución, la Integración Comercial con sus clientes, un Conocimiento profundo de las variables del mercado, la Excelencia en sus Procesos Operativos y una agresiva expansión de sus divisiones en los países donde opera. Urbano basará tal desarrollo en la capacitación y profesionalización del Talento Humano, el uso innovador de la Tecnología, el Desarrollo de una Cultura de Responsabilidad Social empresarial y el eficiente aprovechamiento del Capital financiero, dentro de un adecuado Marco Regulatorio.”

Visión

“Crear un nuevo modelo de distribución masiva de correspondencia, siendo La Alternativa y el punto de referencia en Latinoamérica. Única red de distribución masiva de correo operando en Latinoamérica.

Urbano ofrece entregas confiables y certificadas, con los mejores tiempos de tránsito, utilizando procesos automatizados y tecnología de punta.”

Política de calidad

“La Política de URBANO EXPRESS ECUADOR, es brindar un servicio eficaz y eficiente en la entrega recepción de correspondencia masiva y documentos valorados, con personal altamente calificado y motivado, con tecnología adecuada, continuo mejoramiento de nuestros procesos y observancia de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional vigentes, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.”

Objetivos de calidad

- a. Mejorar en 5% el tiempo de proceso y distribución de productos masivos y valorados respecto al 2015
- b. Mantener el estándar de reclamos en 1*1000 en Masivos 5*10000 en Valores.
- c. Disminuir el porcentaje de devoluciones en un 5% respecto al 2015
- d. Disminuir el 5% del costo operativo respecto al 2015
- e. Disminuir en 50% el costo de multas por *Shippers* (clientes de origen) generadas por novedades en los procesos respecto al 2015.
- f. Desarrollar e implementar al 80% procesos críticos del SGC que permitan optimizar tiempo y costo respecto al 2015.
- g. Lograr que el 80% de los trabajadores estén debidamente capacitados y se sientan responsables de su trabajo respecto al 2015.
- h. Conseguir el 90% de satisfacción de los clientes.

Estructura organizacional

La empresa presenta una estructura funcional de tipo jerárquico con la figura de Gerencia a la cabeza de la estructura organizacional.

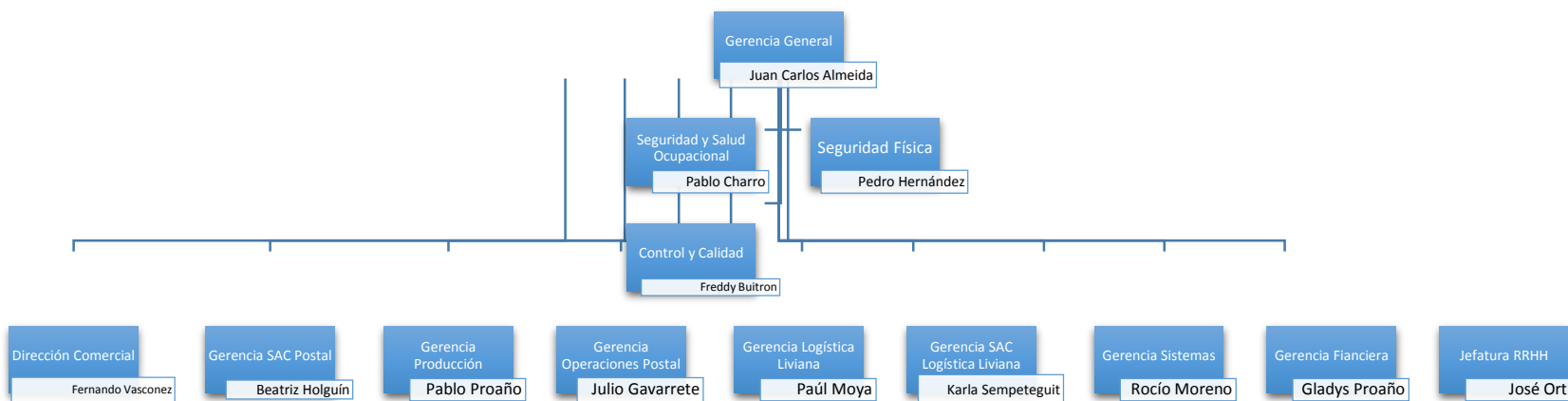


Figura 5: Organigrama general
Fuente: Urbano Express

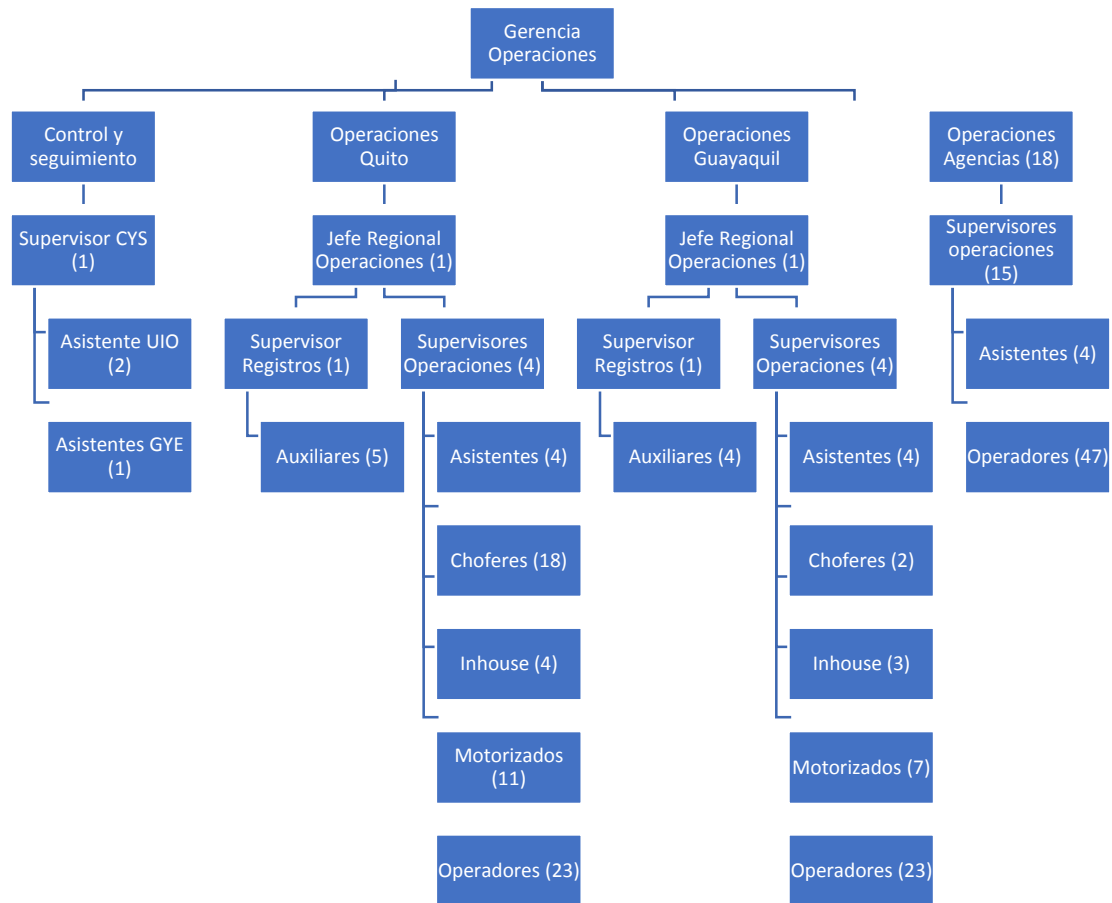


Figura 6: Organigrama logística liviana
Fuente: Urbano Express

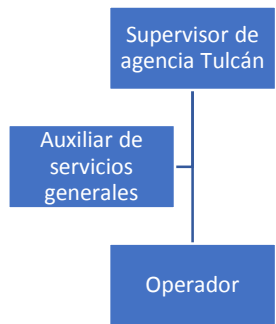


Figura 7: Organigrama estructural Agencia Tulcán
Fuente: Urbano Express – Agencia Tulcán

Descripción de servicios ofertados

1. Inteligencia de mercados

- a. Mercadeo directo Multicanal
- b. Normalización
- c. Georeferenciación
- d. Enriquecimiento
- e. Segmentación y Prospección
- f. Visualización
- g. Trade Areas
- h. Distribución multicanal
- i. Data & Document Management
- j. Transpromo
- k. Document Webhosting

2. Logística

- a. Postal
- b. Home Delivery
- c. Warehousing
- d. Logística para E-Commerce
- e. Finishing
- f. Courier Express
- g. Soluciones Especializadas

- h. Envíos Personalizados
- i. Servicios Complementarios
- j. Internacional

Sistemas informáticos utilizados

Sistema Iridio

Urbano cuenta con un sistema móvil llamado Iridio, el mismo permite integrar el sistema digital con el móvil del operador para realizar su seguimiento y control en tiempo real.

Herramienta de soporte para la gestión operativa de servicios logísticos de recolección y distribución (Logística liviana, logística externa, valores y retail), que permite en línea planificar, gestionar, apoyar y monitorear la ejecución del servicio en campo, así como hacer seguimiento en línea del estado del mismo y certificar digitalmente la ejecución efectiva del servicio o los intentos de visita.

Aplicación móvil

- Orden y priorización de atención
- Asignación de servicios a ruta: recolección, entrega, transferencia.
- Control de tiempo a parada
- Alerta tráfico en ruta
- Reordenamiento de ruta de entrega
- Certificación de entrega en línea
- Foto certificación de: prueba de entrega, visita real a domicilio, control de calidad de productos.

Centro de control

- Monitoreo online de unidades en ruta
- Cumplimiento de parada en puntos a visitar
- Alerta online de problemas en la entrega: ausentes, mala dirección, rechazos, etc.
- Soporte Call Center en la gestión de entrega
- Gestión de novedades en línea con el cliente de origen.
- Control de calidad para certificados de entrega
- Reprogramar visitas en casos eventuales (Ludeña, Sigcha, 2017, p.17)

4.1.1.2. Diagramas de proceso

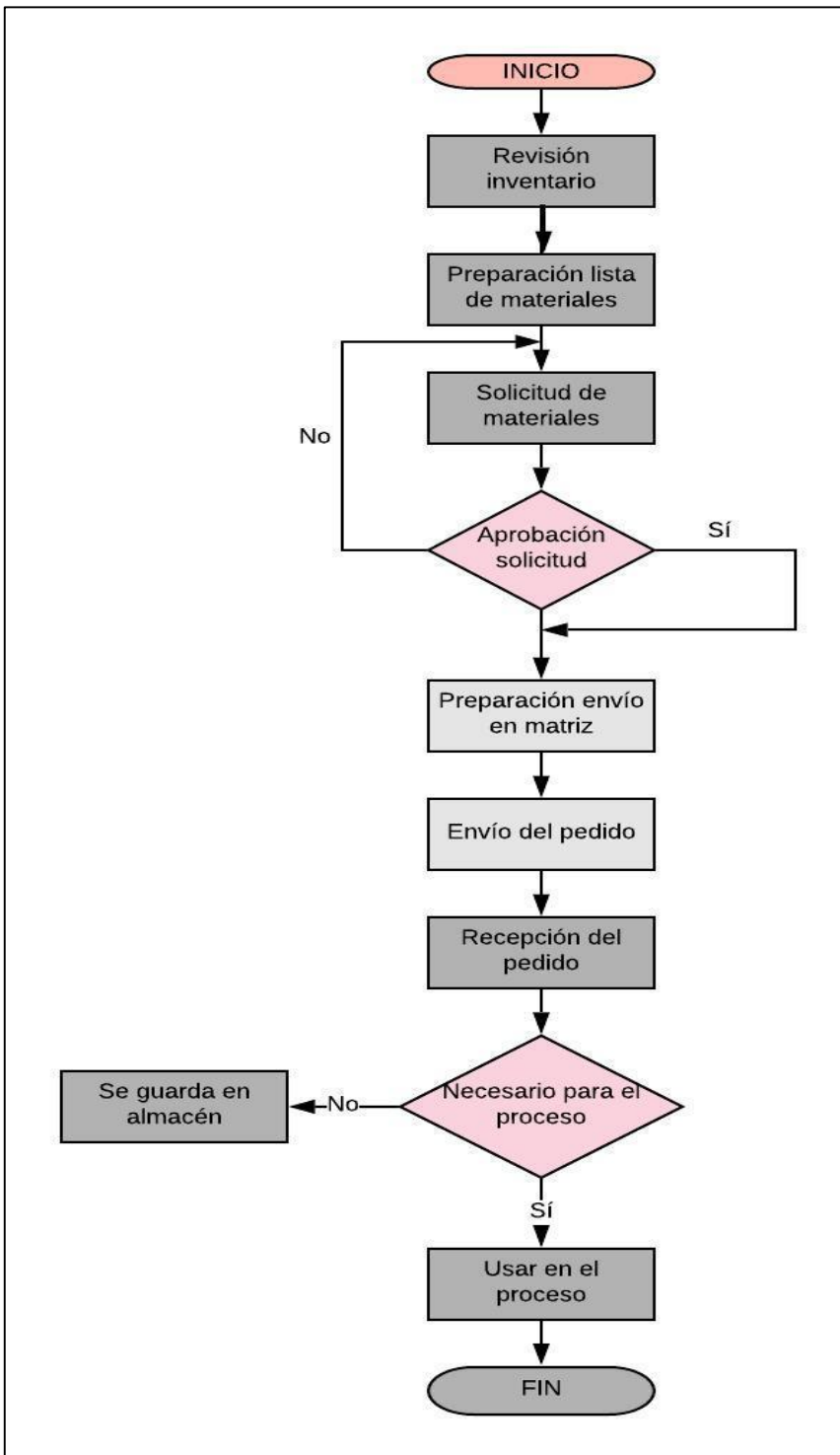


Figura 8: Diagrama de proceso del aprovisionamiento.
Fuente: Urbano Express, agencia Tulcán.

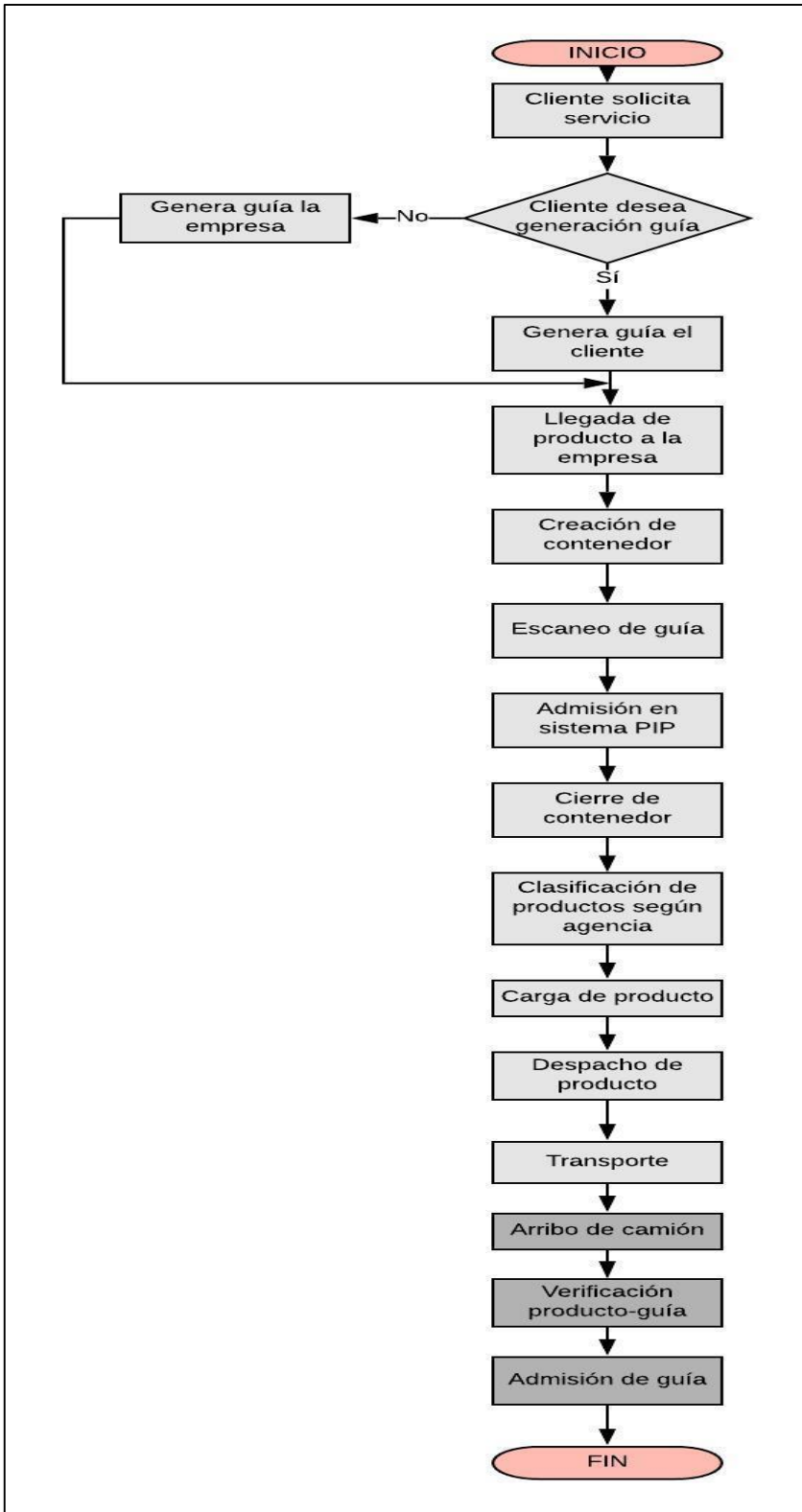


Figura 9: Diagrama de proceso del área operativa
 Fuente: Urbano Express, agencia Tulcán.

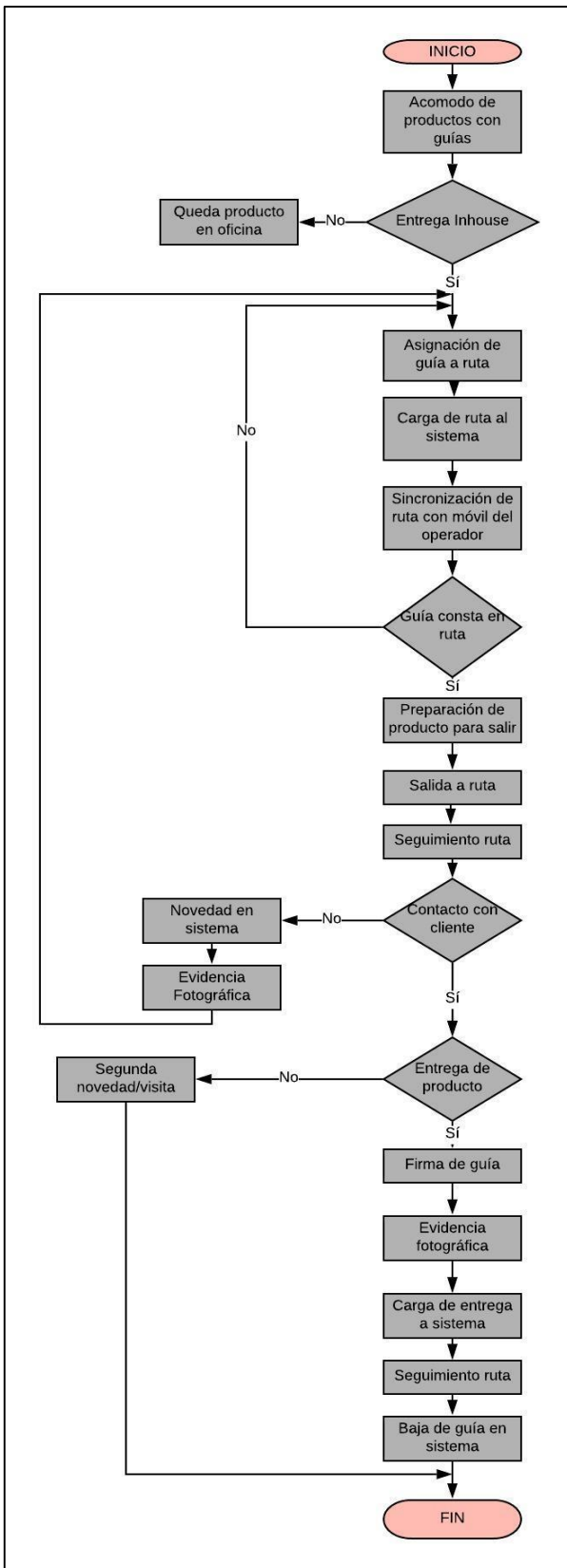


Figura 10: Diagrama de proceso de distribución
 Fuente: Urbano Express, agencia Tulcán.

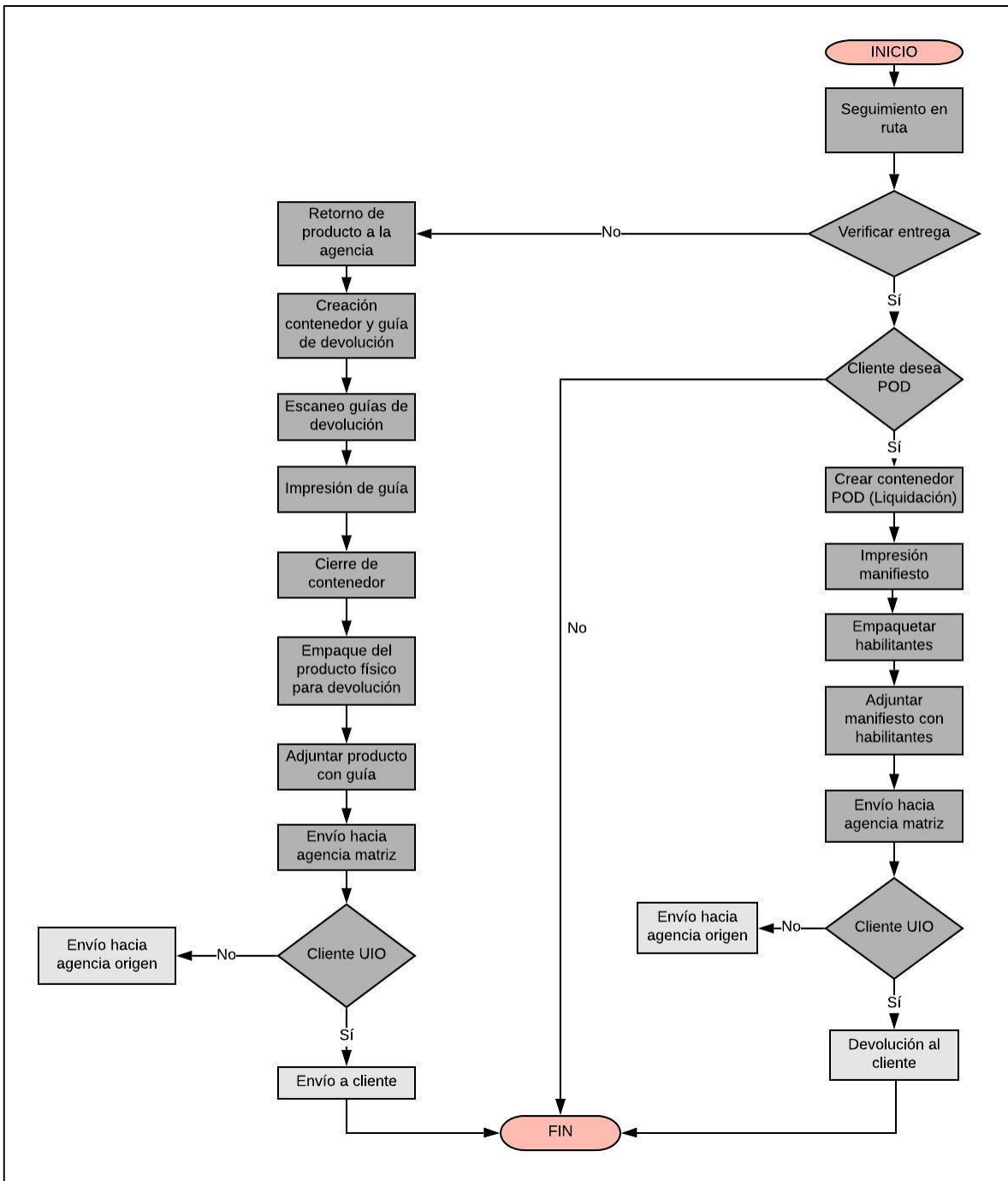


Figura 11: Diagrama de proceso de logística inversa
 Fuente: Urbano Express, agencia Tulcán.

4.1.1.3. Macroproceso de empresa Urbano Express

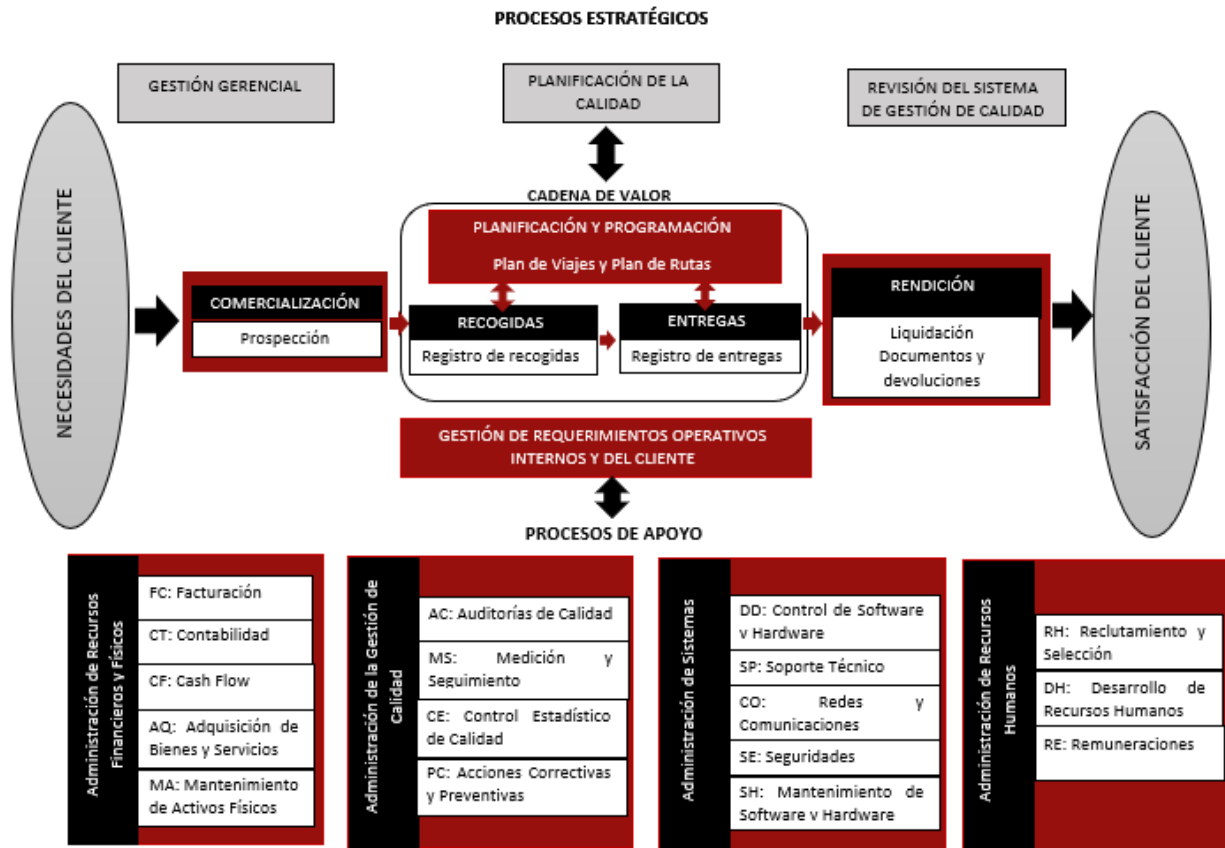


Figura 12: Macroproceso de Urbano Express

Fuente: Urbano (2016)

4.1.1.4. Macroproceso de agencia Tulcán



Figura 13: Macroproceso agencia Tulcán
Fuente: Urbano Express, agencia Tulcán.

4.1.1.5. Descripción de procesos

Urbano Express, oferta gran variedad de servicios, los cuales implican una serie de procesos que generan el resultado final. Al ser el objeto de estudio la agencia Tulcán, los procesos se limitan al área operativa, los cuales tienen que ver con el desarrollo del servicio de entrega, continuando la cadena empezada por la matriz principal, Quito. Por lo tanto, los procesos llevados a cabo de forma diaria en la agencia son pertenecientes a las áreas de: aprovisionamiento, área operativa, distribución y logística inversa.

1. Aprovisionamiento

El proceso de gestión de compras no se realiza directamente con los proveedores, puesto que la agencia principal ubicada en Quito, es la que regula el envío de materiales a cada agencia del país. Por lo que, es en la oficina de Quito donde se selecciona y contrata los proveedores de insumos necesarios para el funcionamiento del proceso de envío.

La agencia realiza operaciones de aprovisionamiento de materiales de oficina necesarios para empaquetar y etiquetar productos.

2. Área operativa

El siguiente pretende describir el proceso desde que el producto se encuentra en la agencia matriz, en Quito, para seguir su proceso hasta el cliente final en la agencia destino, Tulcán.

Al ser una empresa de servicio, se considera que el área de producción es la ejecución del servicio como tal, es decir todas las actividades necesarias para cumplir con el envío del producto. Dentro de ello se encuentra lo siguiente:

Proceso: solicitud de servicio

Este proceso se lleva a cabo en la provincia de origen, el punto inicio de la cadena de servicio de Urbano, la agencia de origen puede ser cualquiera del país, pero todos los paquetes a enviarse llegan a la matriz desde donde se controla y siguen los demás procesos.

Proceso: admisión en agencia matriz

El proceso de admisión se refiere al ingreso del producto de forma física y electrónica, a través del sistema se registra el producto mediante la lectura del código de barras de cada guía, la cual muestra información sobre el cliente y el producto de forma detallada, la misma es ingresada sea por el cliente de origen o por la empresa. Con este proceso se verifica que el producto está dentro de la empresa.

Proceso: despacho en la oficina matriz

El proceso de despacho se refiere a la salida de los productos desde la agencia hasta las diferentes provincias, para ello es necesario clasificar los productos conforme a cada agencia; Urbano dispone de un área específica, la misma esta zonificada con los códigos pertenecientes a cada agencia, de igual forma se cuenta con herramientas especializadas y una zona adecuada para la carga y descarga de los productos en los camiones. Los camiones cumplen con un horario de salida, conforme cada provincia, para las agencias cercanas su lapso de tránsito requerido es de 24 horas, mientras que para las más lejanas es de 48 horas. Tomando en cuenta que la agencia de estudio es Tulcán, el tiempo de ruta desde el despacho hasta el arribo es de 24 horas.

Proceso: arribo en la agencia Tulcán

Los arribos a la agencia vienen principalmente de la ciudad de Quito, ya que todos los envíos obligatoriamente pasan por la matriz para control del servicio, únicamente con la agencia de Ibarra se realizan transacciones directas, sin pasar por Quito.

3. Distribución

El proceso de distribución, es uno de los procesos centrales de la empresa al ser la ejecución del servicio como tal, y se encarga de vincular el producto desde la agencia Tulcán, hasta el cliente destinatario. Para la distribución se cuenta con un camión con su respectivo operador. Para el proceso de distribución se realiza una coordinación entre el sistema Urbano de la empresa desde la agencia, con el sistema Iridio móvil del operador; se trabaja de forma simultánea desde que el producto sale a ruta hasta que es entregado, si es efectiva, o hasta que se devuelva el producto a la agencia, si la entrega no es efectiva.

Proceso: Salida a ruta

Las guías son clasificadas según sean de ser entregadas a domicilio, o se retiren en la agencia. La salida a ruta se refiere a la asignación de guías con el respectivo producto a la ruta del operador.

Proceso: seguimiento en ruta

A través del sistema del operador es posible monitorear la ruta seguida por el operador, y el estado en el que se encuentra desde la agencia.

Proceso: entrega del producto

La entrega del producto puede ser efectiva, en este caso se confirma en el sistema la entrega, a través del sistema; y puede ser no efectiva cuando la entrega no es posible, en cuyo caso se procederá a la salida de ruta del producto nuevamente por segunda y última vez. En ambos casos es necesario que el operador anexe fotografías como evidencia, son tres y corresponderán a una fotografía del producto, de la fachada y de la guía.

Proceso: Cierre de ruta

Una vez ejecutadas la totalidad de las visitas pertenecientes a la ruta, ésta se da de baja. A través del sistema móvil Iridio se cierra la gestión y se ingresa evidencia fotográfica de la guía, en la que deberán constar los datos de la persona que recibió la entrega en caso de ser efectiva, caso contrario se selecciona el motivo que no permitió la entrega y se da por terminada la gestión de la ruta.

Logística inversa

Las visitas de los operadores para la entrega de los paquetes se realizan dos veces, es decir el tercer envío en caso de no haber sido entregado, es al origen. Por lo que, si después de las visitas no se presenta una entrega efectiva, se procede a la devolución a la matriz de origen Quito, donde posteriormente se devuelven al cliente originario en las diferentes provincias del país.

En algunos casos los clientes originarios solicitan el envío de habilitantes, que son documentos que acreditan la entrega de los productos a los destinatarios finales.

Proceso: rendiciones

El proceso de rendiciones se refiere a la entrega de habilitantes, es decir documentos que avalen la entrega; los mismos se obtienen una vez entregados los productos al cliente final, quien verifica y firma como forma de aceptación del producto. Las rendiciones se devuelven a la matriz, Quito, para posteriormente entregarse al cliente origen, *shipper*, que puede estar en Quito y ser entregado por la agencia, o puede ser de otra provincia, para lo cual los habilitantes deberán ser enviados a la agencia correspondiente y finalmente llegar al cliente de origen.


Proceso: devoluciones

Las devoluciones se generan, cuando después de las dos visitas al cliente final no ha sido posible ejecutar la entrega, o en otros casos cuando el cliente no desea recibir. La devolución es inmediata sin recurrir a una segunda visita; el producto sale desde la agencia Tulcán hasta la agencia matriz, desde donde se destina a la agencia de origen para su entrega al cliente final.

4.1.1.6. Aplicación de indicadores KPI

1. Aprovevisionamiento

Tabla 6: Aprovevisionamiento

APROVISIONAMIENTO	
<p>El proceso de proveccionamiento se refiere a la adquisicion de productos, suministros y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa. La agencia Tulcán no realiza este proceso de forma directa, es decir no establece relacion con los proveedores; es la agencia matriz en Quito, la encargada de gestionar y establecer vinculos con los proveedores. En Tulcán el supervisor, se encarga de solicitar los materiales necesarios para la agencia a través de una solicitud de requerimientos a la agencia principal.</p>	
<p>Responsable Jefe de Agencia Tulcán</p> <p>Objetivo: Abastecerse y contar con todos los requerimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa, en tiempo, cantidad y estado adecuado.</p> <p>Procesos desempeñados 1. Solicitud de materiales</p> <p>Indicadores 1. Pedidos generados sin problemas 2. Porcentaje de pedidos entrados a tiempo 3. Porcentaje de pedidos entrados con cantidades exactas 4. Porcentaje de pedidos entrados sin daños o averías</p>	<p>Aproveccionamiento</p>

Fuente: Ficha de observación

1. Pedidos generados sin problemas

- Objetivo general

Describir e interpretar el indicador de calidad de los pedidos de materiales necesarios para el servicio generados sin problemas.

- **Definición**
Número y porcentaje de solicitudes de materiales generadas sin problemas, o con información incompleta o equivocada.

- **Fórmula de cálculo**

$$Valor = \frac{Pedidos\ generados\ sin\ problemas}{Total\ de\ pedidos\ generados} * 100$$

- **Impacto**
Sirve para analizar los problemas asociados a la generación de pedidos erróneos, cantidad o material incorrecto, desabastecimiento, retraso o anulación de la llegada de materiales.

Tabla 7: Pedidos generados sin problema

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Pedidos generados sin problemas			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Datos		Valor del indicador	
Mes	Pedidos generados correctamente	Total de pedidos	Pedidos generados correctamente/total de pedidos
Oct	1	1	100%
Nov	1	1	100%
Dic	1	1	100%
Ene	1	1	100%
Feb	1	1	100%
Mar	1	1	100%
Abr	1	1	100%
May	1	1	100%
Jun	1	1	100%
Jul	1	1	100%
Ago	1	1	100%
Sep	1	1	100%
Oct	1	1	100%
Total	13	13	100%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 14 se muestra la evolución del indicador de pedidos generados correctamente durante el año de análisis.

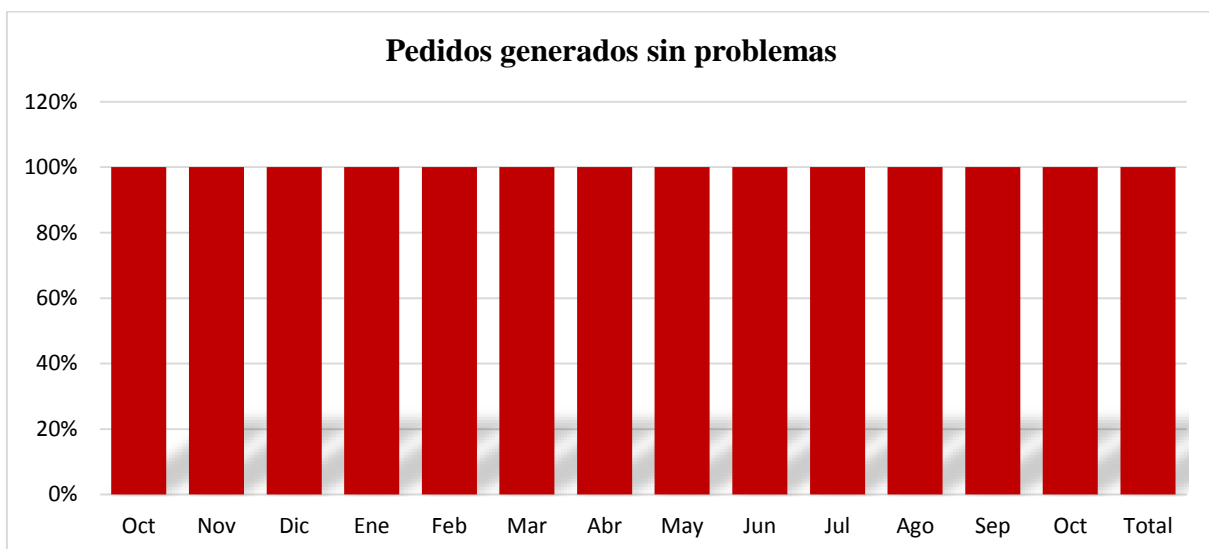


Figura 14: Pedidos generados sin problemas

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede ver que el indicador presenta un 100% en todos los meses del año, por lo que se puede asegurar que la generación de pedidos se ha realizado de forma correcta. Se debe tener en cuenta que el número de pedidos registrado por mes es de solo uno, y su resultado puede depender también de que, la generación de la solicitud se la realiza a través del correo exclusivo de la empresa en el cual se especifica el material y la cantidad necesaria, y éste llega directamente a la persona encargada de suministrar los mismos a cada agencia.

2. Porcentaje de pedidos entrados a tiempo

- Objetivo general

Describir e interpretación el indicador de calidad de pedidos de aprovisionamiento.

- Definición

Número y porcentaje de pedidos de aprovisionamiento recibidos a tiempo

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{Pedidos\ entrados}{Total\ de\ pedidos\ solicitados} * 100$$

- Impacto

Desabastecimiento de materiales necesarios para las actividades propias de la organización, generando compras emergentes a precios más elevados, o envíos en materiales defectuosos o con empaque ineficiente.

Tabla 8: Pedidos entrados a tiempo

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador Pedidos entrados a tiempo			
Fuente de información Área operativa-agencia Tulcán		Periodicidad Mensual	
Datos		Valor del indicador	
Mes	Pedidos entrados a tiempo	Total de pedidos	Pedidos generados correctamente/total de pedidos
Oct	0	1	0%
Nov	1	1	100%
Dic	1	1	100%
Ene	0	1	0%
Feb	1	1	100%
Mar	1	1	100%
Abr	1	1	100%
May	0	1	0%
Jun	1	1	100%
Jul	1	1	100%
Ago	0	1	0%
Sep	1	1	100%
Oct	1	1	100%
Total	9	13	69%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 15 se muestra la evolución del indicador de pedidos entrados a tiempo durante el año de análisis.

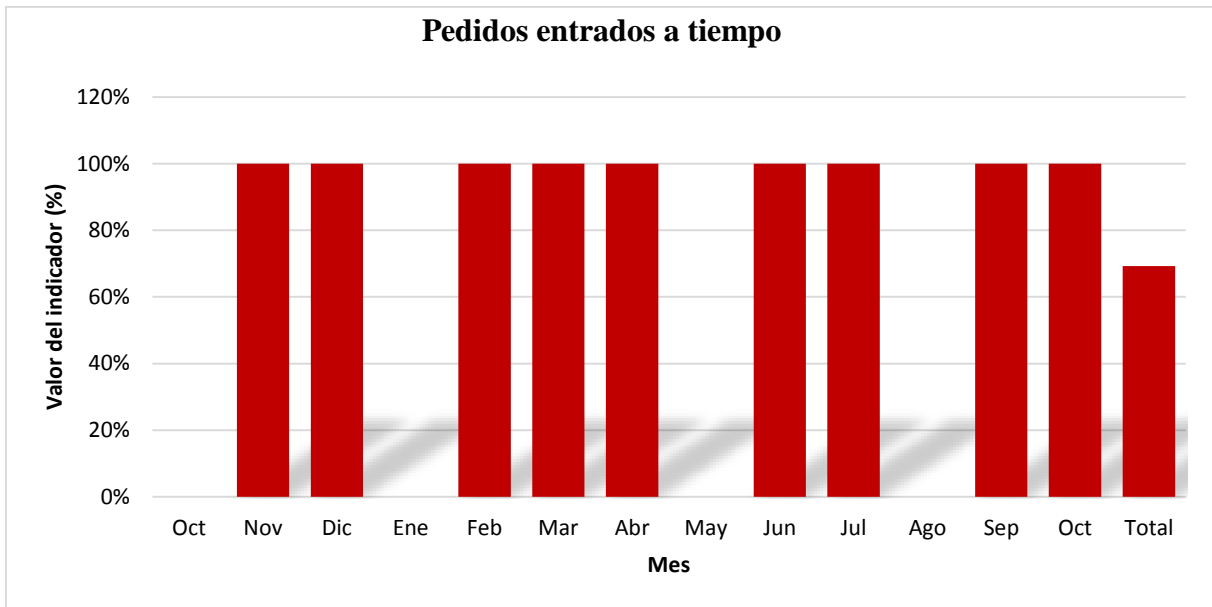


Figura 15: Pedidos entrados a tiempo
Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede ver que el indicador presenta un 69% de cumplimiento de pedidos entrados a tiempo durante el periodo analizado, siendo el mes de octubre 2017, enero, mayo y agosto los que presentan un porcentaje de 0%, es decir al ser solicitado solo un pedido, en los meses indicados no llego el único pedido a tiempo, lo que es posible que se haya generado desabastecimiento, y posibles problemas relacionados a la falta de suministros necesarios para el funcionamiento de la agencia. Cabe mencionar que el anterior proceso de generación de pedidos muestra un estado correcto, es decir la generación y proporción de información es correcta, y pese a ello los pedidos no llegan a tiempo; de ello se puede asegurar que el problema se genera en la agencia matriz, ya que el proceso de llegada de pedidos a tiempo es externo a la agencia Tulcán. Un posible causante de que el indicador no cumpla con el 100% es la gestión tardía de envío desde el área encargada del proceso de suministro de materiales para cada agencia, o el desabastecimiento en la matriz, generada por posibles retrasos en entrega desde el proveedor con el que trabaja la empresa.

3. Porcentaje de pedidos entrados con cantidades exactas

- Objetivo general

Conocer y calcular la calidad de los pedidos solicitados, conforme a las cantidades especificadas.

- Definición

Número y porcentaje de pedidos entrados conforme a la cantidad especificada.

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{Pedidos\ entrados\ en\ cantidades\ exactas}{Total\ de\ pedidos\ solicitados} * 100$$

- Impacto

Costo de desabastecimiento, recurriendo a compras emergentes o uso de materiales en estado deficiente, que puede causar imagen empresarial desfavorable o descontento por alteraciones en el estado del producto causado por el empaque.

Tabla 9: Pedidos entrados con cantidades exactas

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Pedidos entrados con cantidades exactas			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Mes	Datos		Valor del indicador
	Pedidos entrados con cantidad exactas	Total de pedidos	Pedidos entrados con cantidades exactas/total de pedidos
Oct	0	1	0%
Nov	1	1	100%
Dic	1	1	100%
Ene	0	1	0%
Feb	0	1	0%
Mar	1	1	100%
Abr	1	1	100%
May	0	1	0%
Jun	0	1	0%

Jul	1	1	100%
Ago	0	1	0%
Sep	0	1	0%
Oct	0	1	0%
Total	5	13	38%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 16 se muestra la evolución del indicador de pedidos entrados con cantidades exactas durante el año de análisis.

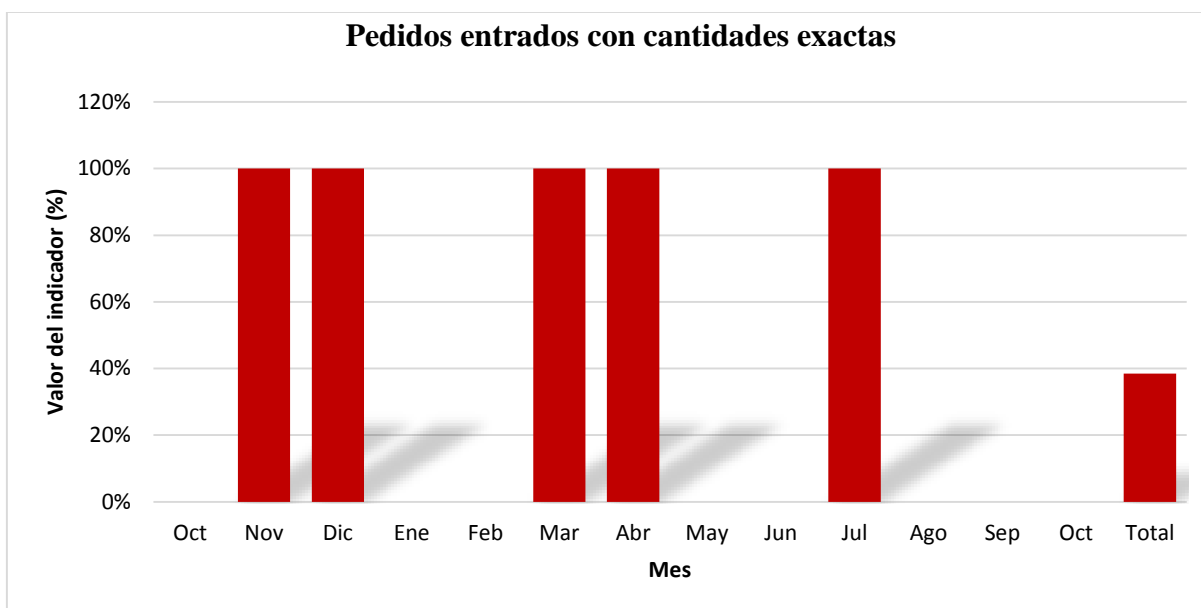


Figura 16: Pedidos entrados con cantidades exactas

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede ver que el indicador presenta un porcentaje total de 38% de pedidos entrados con cantidades exactas durante el periodo de análisis, siendo el mes de octubre 2017, enero, febrero, mayo, junio, agosto, septiembre y octubre 2018 los que presentan un porcentaje de 0%, es decir el único pedido solicitado durante el mes estaba incompleto, solo en cinco meses llegaron los pedidos completos, lo que pudo causar desabastecimiento en los días posteriores, o recurrir a reusar materiales que no estén en estado favorable. Es posible concluir que pese a que la generación de pedidos se realiza correctamente, solo nueve pedidos llegan a tiempo, de los cuales algunos llegan incompletos; es decir durante el mes de enero, mayo y junio los pedidos solicitados llegaron

retrasados e incompletos, por lo que se puede asegurar que la gestión en origen sobre el envío de la solicitud no fue el adecuado, causando problemas tanto por ser incompletos como por no llegar a tiempo, exponiendo a la agencia al desabastecimiento de materiales de forma crítica durante los meses mencionados. Por otro lado, considerando únicamente el resultado del indicador se observa que el nivel de cumplimiento es muy bajo, estando por debajo del 50% reflejando una deficiencia en este proceso.

4. Porcentaje de pedidos entrados sin daños o averías

- Objetivo general

Conocer e interpretar la calidad de los pedidos solicitados, conforme a las condiciones adecuadas

- Definición

Número y porcentaje de pedidos entrados sin daños o alteraciones

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{Pedidos\ entrados\ sin\ daños}{Total\ de\ pedidos\ solicitados} * 100$$

- Impacto

Costos de envío de devolución de materiales en caso de alteración, o pérdida total de la compra por condiciones no aptas de los materiales.

Tabla 10: Pedidos entrados sin daños o averías

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Pedidos entrados sin daños o averías			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Datos		Valor del indicador	
Mes	Pedidos entrados sin daños o averías	Total de pedidos	Pedidos entrados sin daños o averías/Total de pedidos
Oct	1	1	100%
Nov	1	1	100%
Dic	1	1	100%
Ene	1	1	100%
Feb	1	1	100%
Mar	1	1	100%
Abr	1	1	100%
May	1	1	100%
Jun	1	1	100%
Jul	1	1	100%
Ago	1	1	100%
Sep	1	1	100%
Oct	1	1	100%
Total	13	13	100%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 17 se muestra la evolución del indicador de pedidos entrados con cantidades exactas durante el año de análisis.



Figura 17: Pedidos entrados sin daños o averías

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede ver que el indicador de pedidos entrados sin daños o averías presenta un porcentaje de 100%, es decir que todos los pedidos solicitados a la agencia durante el año de análisis, han llegado en buenas condiciones. Esto permite la utilización adecuada de los materiales, ya que, al no haber daños, los mismos cumplen con las expectativas de uso requeridos por la agencia. Esto permite asegurar que, pese a que los pedidos no siempre llegan a tiempo, o con las cantidades exactas, estos si arriban a la agencia sin ningún daño por lo que el transporte desde Quito hasta la agencia Tulcán se realiza de forma adecuada y cuidadosa, permitiendo así que lo solicitado llegue en las condiciones iniciales.

2. Área operativa

Tabla 11: Área operativa

ÁREA OPERATIVA

El área operativa se refiere al proceso encargado de desarrollar el servicio, dentro de una empresa que presta servicios, al área de producción, son los procesos llevados a cabo para la generación del servicio, el cuál es instantáneo. El área operativa empieza desde la solicitud del servicio y la admisión del producto en la agencia matriz, Quito; desde donde se realiza el despacho. Posteriormente se presenta el arribo del producto en la agencia Tulcán.



Inicio área operativa

Responsable

Jefe de Agencia Tulcán

Objetivo:

Procesar la información respecto al producto y llevarlo hasta la agencia de destino en condiciones de forma y tiempo óptimas, para su posterior entrega.

Procesos desempeñados

1. Solicitud del servicio
2. Admisión
3. Despacho
4. Arribo

Indicadores

1. Capacidad de servicio
2. Ruteo
3. Despachos correctos
4. Nivel de cumplimiento de despachos
5. Arribos correctos
6. Costo de operación de estructura de prestación del servicio por unidades despachadas
7. Costo de operación de estructura por metro cuadrado

Fuente: Ficha de observación

1. Capacidad de servicio

- Objetivo general

Conocer y calcular cual es el nivel de capacidad utilizado actualmente en comparación con la capacidad máxima de funcionamiento de la agencia.

- Definición

Porcentaje de capacidad usado conforme al nivel máximo de servicio que puede ejecutar la empresa valorando los recursos económicos y humanos.

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{Capacidad\ utilizada}{Capacidad\ máxima\ del\ recurso} * 100$$

- Impacto

Conocer la capacidad utilizada permite valorar cuánto se está realizando en comparación con lo que se puede realizar, es posible identificar si la capacidad máxima está siendo desaprovechada o no, y si es conforme a las expectativas que persigue la empresa.

Tabla 12: Capacidad de servicio

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Capacidad de servicio			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Datos		Valor del indicador	
Mes	Capacidad máxima	Capacidad utilizada	Capacidad utilizada/capacidad máxima
Oct	1200	588	49%
Nov	1200	607	51%
Dic	1200	648	54%
Ene	1200	632	53%
Feb	1200	597	50%
Mar	1200	657	55%
Abr	1200	643	54%
May	1200	626	52%
Jun	1200	602	50%
Jul	1200	663	55%
Ago	1200	693	58%
Sep	1200	612	51%
Oct	1200	732	61%
Total	15600	8300	53%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 18 se muestra la evolución del indicador de la capacidad de servicio durante el año de análisis.

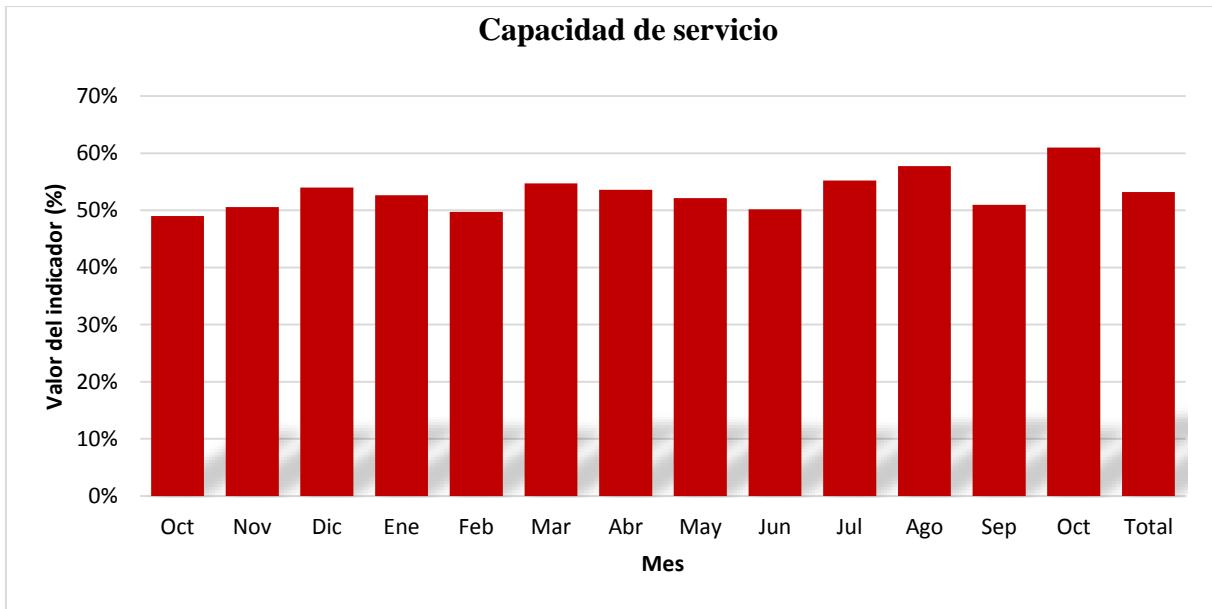


Figura 18: Capacidad de servicio
Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Para el presente indicador se tomó como base el criterio del Supervisor, manifestando que la agencia podría realizar hasta 60 entregas diariamente, de ello se puede observar que el porcentaje total del indicador de capacidad de servicio es de 53% durante el año analizado, es decir que durante el año cubrió un poco más de la mitad de la capacidad máxima de servicio. Siendo agosto y octubre 2018 los meses que la agencia ha alcanzado mayor capacidad de servicio, mientras que en octubre del 2017 se presenta el nivel más bajo durante el año, con el 49%. La capacidad de servicio máxima no se ha cubierto en su totalidad debido a que el servicio prestado depende de los clientes de origen, los cuales tienen relación directa con la agencia matriz, o con la agencia de origen, por lo que actualmente solo se cumple con un promedio de 30 entregas por día, quedando casi la mitad de la capacidad sin cubrirse.

2. Ruteo

- Objetivo general

Conocer el nivel de precisión del ruteo de los puntos de entrega originados por el cliente de origen, o por la agencia de origen.

- Definición

Número y porcentaje de solicitudes de servicio que han sido ruteadas correctamente en el proceso de inicio.

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{Pedidos\ bien\ ruteados}{Total\ de\ envíos\ en\ proceso} * 100$$

- Impacto

En caso de un al ruteo, la entrega no es posible. Esta causa puede ser originada tanto por el cliente de origen como por la agencia de origen, en este caso la solicitud de servicio supondría generar el proceso nuevamente, afectando al cliente final si el causante es el cliente de origen, y al cliente final y de origen en caso de que el error sea de la agencia, lo que se ve reflejado en la satisfacción del cliente y en la pérdida de tiempo laboral.

Tabla 13: Ruteo

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador Ruteo			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Mes	Datos		Valor del indicador
	Pedidos bien ruteados	Total de envíos en proceso	Pedidos bien ruteados/Total de envíos en proceso
Oct	10	10	100%
Nov	11	11	100%
Dic	12	12	100%
Ene	11	11	100%
Feb	11	11	100%
Mar	12	12	100%
Abr	11	11	100%
May	11	11	100%
Jun	11	11	100%
Jul	12	12	100%
Ago	12	12	100%
Sep	11	11	100%
Oct	12	13	92%
Total	147	148	99%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la gráfica 19 se muestra la evolución del indicador de ruta durante el año de análisis.

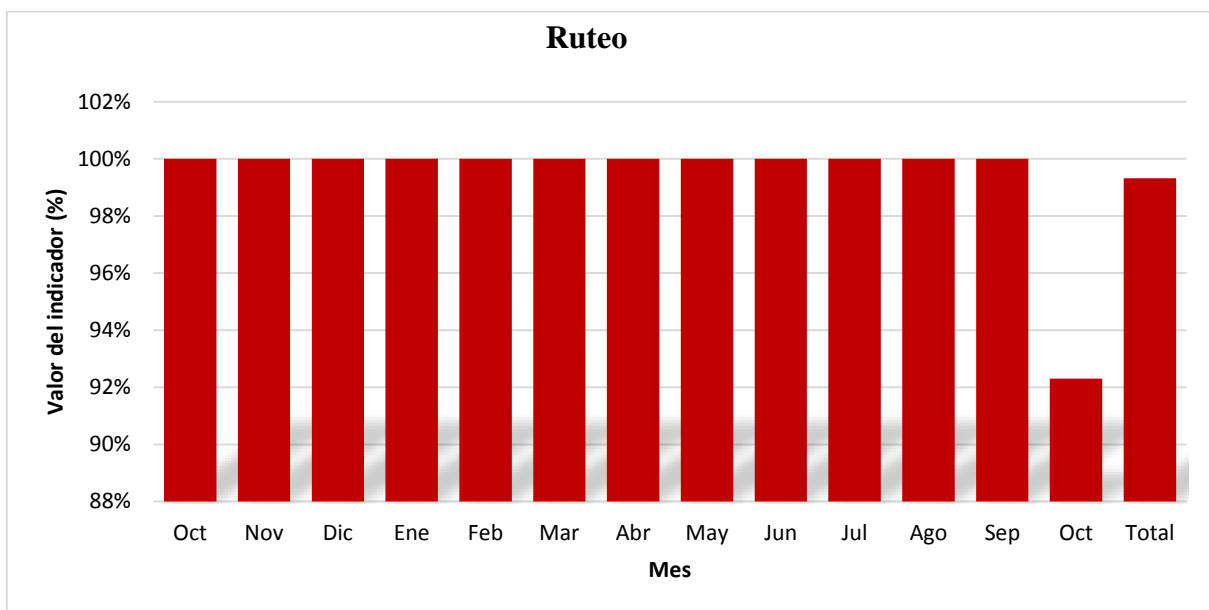


Figura 19: Ruteo

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede observar que el indicador sobre el ruteo representa un porcentaje de cumplimiento total del 99%, y hace referencia a la introducción de información sobre el destinatario final en el sistema y por tanto en los documentos de referencia para la entrega del producto. Dentro del periodo analizado, octubre 2018 presenta el nivel más bajo con el 92%, que es apenas un envío sobre la muestra respectiva del mes. Para la corrección de un mal ruteo, se hace necesario un reproceso o modificación en la información, en caso de que la equivocación no se evidencie a tiempo, es posible que la entrega se realice en un lugar equivocado o se pierda el producto. Pese a que el porcentaje de error es del 1% en todo el periodo, es necesario que no exista un error en este proceso, ya que si no corregido a tiempo, se puede causar demoras o entregas en destinos incorrectos.

3. Despachos correctos

- Objetivo general

Conocer y calcular el estado del proceso de despacho realizado en las agencias de origen, basado en el tiempo y forma de ejecución bajo los parámetros establecidos.

- **Definición**

Número y porcentaje de despachos realizados por las agencias de forma correcta en el sistema Urbano, y que a su vez se ejecutan a tiempo.

- **Fórmula de cálculo**

$$Valor = \frac{Despachos\ correctos}{Total\ de\ envíos\ en\ proceso} * 100$$

- **Impacto**

Es posible determinar si puede existir o no una causa raíz de demora en el proceso de despacho, el mismo que significaría una demora al final de la entrega al destinatario final, que puede causar descontento en el cliente de destino, así como también en el cliente de origen. Y una equivocación de despacho en el sistema significaría un reproceso, que produce pérdida de tiempo laboral y retraso en la ejecución del servicio.

Tabla 14: Despachos correctos

Octubre 2017-Octubre 2018				
Nombre del indicador Despachados correctos				
Fuente de información		Periodicidad		
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual		
Datos		Valor del indicador		
Mes	Despachos correctos	Total de envíos en proceso	Despachos correctos/Total de envíos en proceso	Fuente: Aplicación de indicadores KPI
Oct	10	10	100%	En la figura 20 se muestra la
Nov	11	11	100%	
Dic	12	12	100%	
Ene	11	11	100%	
Feb	11	11	100%	

Mar	12	12	100%	evolución del indicador de despachos correctos durante el año de análisis.
Abr	11	11	100%	
May	10	11	91%	
Jun	11	11	100%	
Jul	12	12	100%	
Ago	12	12	100%	
Sep	11	11	100%	
Oct	13	13	100%	
Total	147	148	99%	

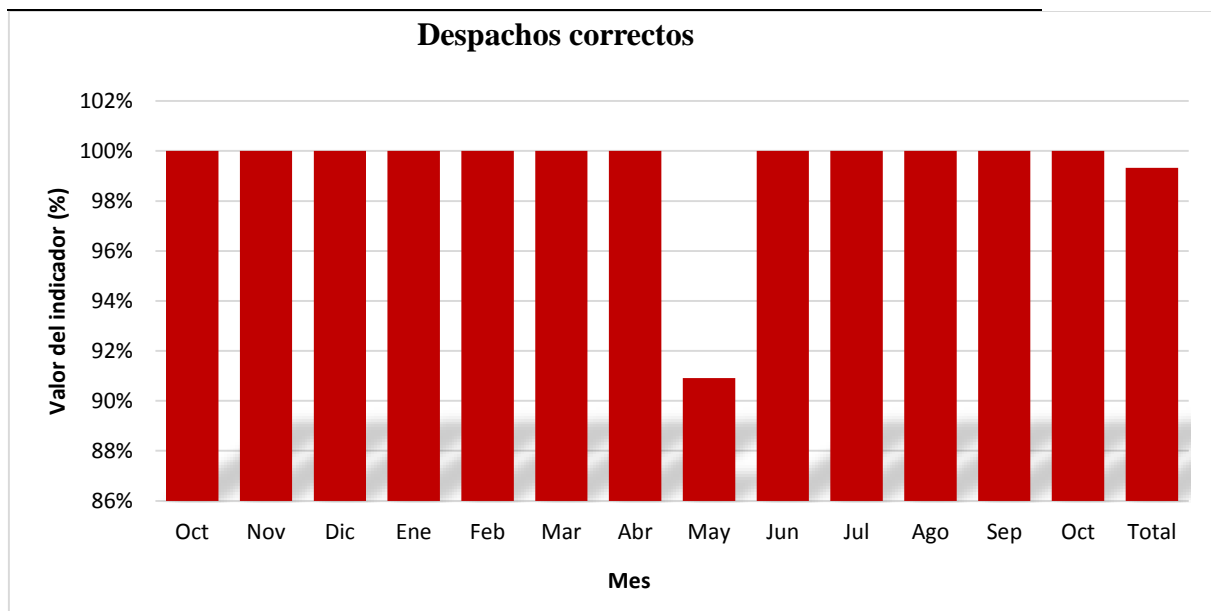


Figura 20: Despachos correctos

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- **Observaciones**

Se puede observar que los despachos correctos durante el año de análisis representan un 99%, es decir que la generación de despachos y la proporción de información se ha realizado de forma correcta, siendo mayo el mes donde se evidencia el nivel más bajo que es del 91%. Sin embargo, pese a que el indicador es alto, todavía existe un desfase de 1%, lo que pudo ocasionar problemas relacionados a la corrección del despacho, y por tanto un retraso en el tiempo de entrega.

4. Nivel de cumplimiento de despachos

- **Objetivo general**

Conocer y calcular el número de despachos a tiempo efectuados en el origen.

- **Definición**
Número y porcentaje de despachos de los productos analizados en términos de tiempo conforme a la agencia de origen dentro de un periodo determinado
- **Fórmula de cálculo**

$$Valor = \frac{\text{Número de despachos a tiempo}}{\text{Total de despachos}} * 100$$

- **Impacto**
Retraso en la ruta, el análisis de despachos a tiempo sirve para conocer si existen retrasos en los despachos ejecutados en la agencia de origen, que puedan ser o no causantes de demora en el tiempo de entrega al destinatario final.

Tabla 15: Cumplimiento de despachos

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Nivel de cumplimiento de despachos			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Datos		Valor del indicador	
Mes	Pedidos despachados a tiempo	Total de envíos en proceso	Pedidos despachados a tiempo/Total de envíos en proceso
Oct	4	10	40%
Nov	5	11	45%
Dic	4	12	33%
Ene	5	11	45%
Feb	5	11	45%
Mar	9	12	75%
Abr	6	11	55%
May	5	11	45%
Jun	6	11	55%
Jul	7	12	58%
Ago	7	12	58%

Sep	5	11	45%
Oct	13	13	100%
Total	81	148	55%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 21 se muestra la evolución del nivel de cumplimiento durante el año de análisis.

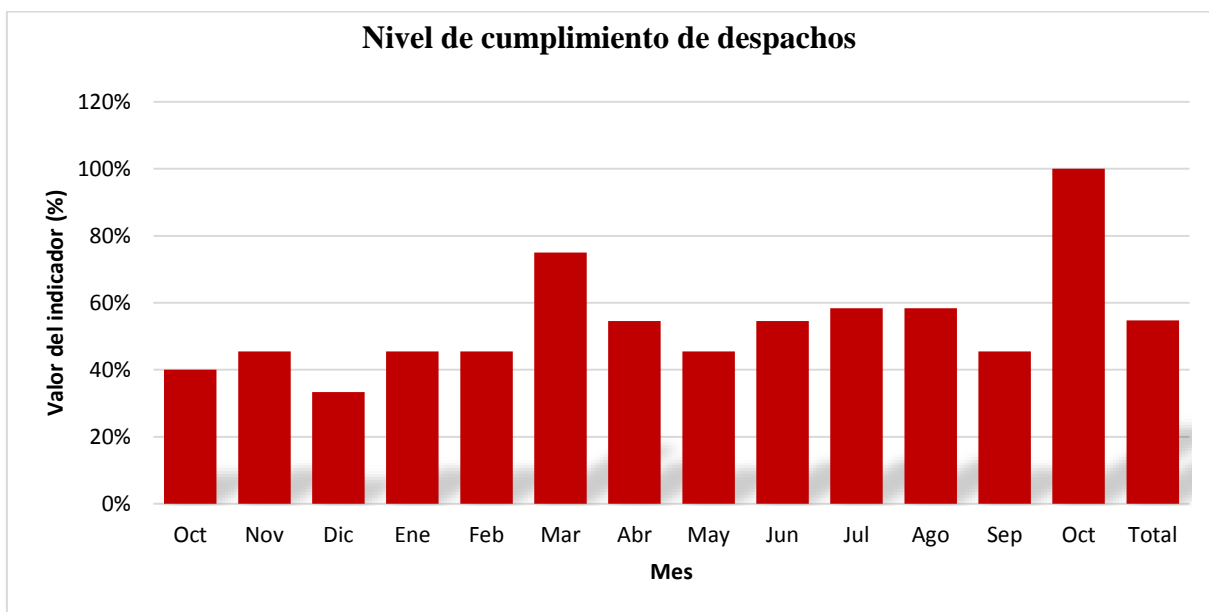


Figura 21: Nivel de cumplimiento de despachos

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede ver que el nivel de cumplimiento de los despachos alcanza un porcentaje de 55% durante el año de análisis, es decir que apenas un poco más de la mitad de despachos se han ejecutado a tiempo, presentándose el nivel más bajo en octubre 2017 y diciembre lo que refleja que en estos meses el despacho desde la agencia matriz salió en un tiempo mayor al esperado, esto a su vez provoca demoras en el proceso total. Pese a que es un proceso desarrollado en la agencia matriz, este puede causar tiempos de retraso en los procesos ejecutados en la agencia Tulcán y por tanto en la entrega al cliente final. Esto puede ser causado por varios incidentes durante la gestión del despacho, o debido a saturaciones en la matriz por alta demanda. Es posible observar que el mes de octubre 2018 alcanza un 100% de nivel de cumplimiento de despachos, en ese periodo se realizaron las operaciones en un tiempo óptimo permitiendo así salir desde matriz a la hora estándar

que sería las 10:00 pm, aun así, solo un mes cumple con el indicador, que no representa ni la cuarta parte de la totalidad del año, lo que muestra una deficiencia en este proceso.

5. Arribos correctos

- Objetivo general

Conocer y calcular los arribos ejecutados correctamente, a través del análisis de tiempo y la proporción de información del mismo.

- Definición

Número y porcentaje de arribos llegados a la agencia de forma correcta, así como también la ejecución del proceso, tanto en términos de tiempo como en la proporción y generación de información.

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{Arribos\ correctos}{Total\ de\ envíos\ en\ proceso} * 100$$

- Impacto

La identificación de arribos correctos permite conocer el nivel de efectividad del proceso, analizando tanto cuando llega, como cuando se ejecuta. Los arribos pueden representar el punto inicio del proceso en la agencia, por lo que la identificación oportuna de algún inconveniente permite la solución del mismo, y por tanto la entrega a tiempo del cliente, caso contrario el resultado de un mal arribo se traduce en un nivel de servicio final desfavorable.

Tabla 16: Arribos correctos

Octubre 2017-October 2018			
Nombre del indicador Arribos correctos			
Fuente de información Área operativa-agencia Tulcán		Periodicidad Mensual	
Mes	Datos		Valor del
	Arribos correctos	Total de envíos en proceso	Arribos correctos/Total de envíos en proceso
Oct	2	10	20%
Nov	2	11	18%
Dic	0	12	0%
Ene	0	11	0%
Feb	0	11	0%
Mar	0	12	0%
Abr	2	11	18%
May	9	11	82%
Jun	9	11	82%
Jul	12	12	100%
Ago	12	12	100%
Sep	9	11	82%
Oct	13	13	100%
Total	70	148	47%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura se muestra la evolución del nivel de cumplimiento durante el año de análisis.

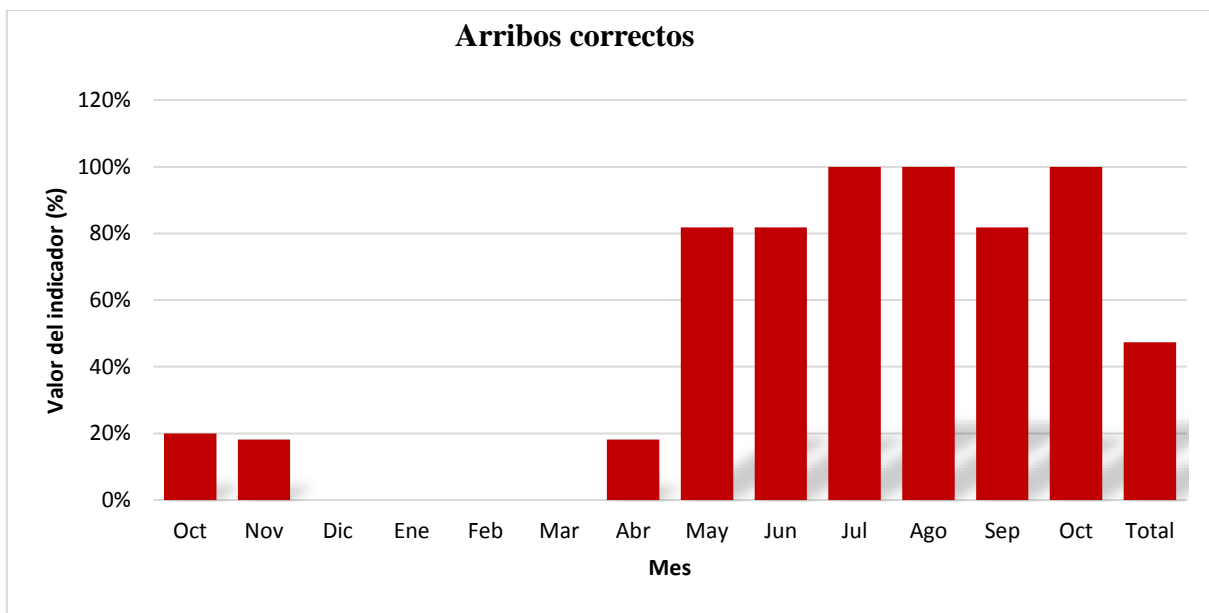


Figura 22: Arribos correctos
Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede observar que el porcentaje total de arribos correctos es de 47% durante el año de análisis, para establecer que los productos han llegado a tiempo se toma en cuenta el parámetro de hora fijado, debiendo arribar la mercadería a la 8:00 am a la agencia Tulcán. La gráfica muestra claramente una división durante el año, siendo desde octubre 2017 hasta abril los meses con porcentaje más bajo con respecto al cumplimiento del indicador, se evidencia los meses de diciembre, enero, febrero y marzo los meses más críticos con el 0%; mientras que desde mayo se ve una evidente alza en el porcentaje. La tardanza en los arribos puede depender de dos factores, uno es el transporte que inicia desde el despacho en la agencia matriz que puede retrasarse por incidentes en la ruta desde Quito hasta la agencia u otros casos más extremos como daño del vehículo o por factores climáticos, y el otro es el retraso en la gestión y salida del despacho. En relación con el proceso anterior se puede observar que, pese a que la salida desde la matriz no presenta un alto porcentaje de retraso, los productos arriban por encima de la hora estándar, lo que permite mencionar que el proceso tiene falencias en el tiempo de transporte, sin existir mucha relación con la hora de salida desde el origen, Quito. El proceso en general depende de los procesos anteriores, que, si son cumplidos a tiempo, permitirán que los arribos lleguen a tiempo.

6. Costo de operación de estructura de prestación del servicio

- Objetivo general

Conocer y calcular los costos unitarios de cada despacho respecto al costo total de la estructura física utilizada

- Definición

Número y porcentaje del costo del área física por unidades de despacho.

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{\text{Costo Operación de la estructura}}{\text{Total unidades despachadas}} * 100$$

- Impacto

Permite conocer el porcentaje de costo de la bodega por unidades despachadas, conociendo el valor que supondría cada envío solicitado.

Tabla 17: Costo de operación de estructura de prestación de servicio

Octubre 2017-Octubre 2018				
Nombre del indicador				
Costo de operación de estructura de prestación del servicio				
Fuente de información			Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán			Mensual	
Datos			Valor del indicador	
Mes	Costo de la bodega	Unidades despachadas	Costo de operación de la estructura por unidad despachada	Costo Operación de la estructura/ unidades despachadas
Oct	100	588	0,17	17%
Nov	100	607	0,16	16%
Dic	100	648	0,15	15%
Ene	100	632	0,16	16%
Feb	100	597	0,17	17%
Mar	100	657	0,15	15%
Abr	100	643	0,16	16%

May	100	626	0,16	16%	Fuente:
Jun	100	602	0,17	17%	
Jul	100	663	0,15	15%	
Ago	100	693	0,14	14%	
Sep	100	612	0,16	16%	
Oct	100	732	0,14	14%	
Total	1300	8300	0,16	16%	

Aplicación de indicadores KPI

En la figura 23 se muestra la evolución del indicador del costo de operación de la estructura donde se presta el servicio, durante el año de análisis.

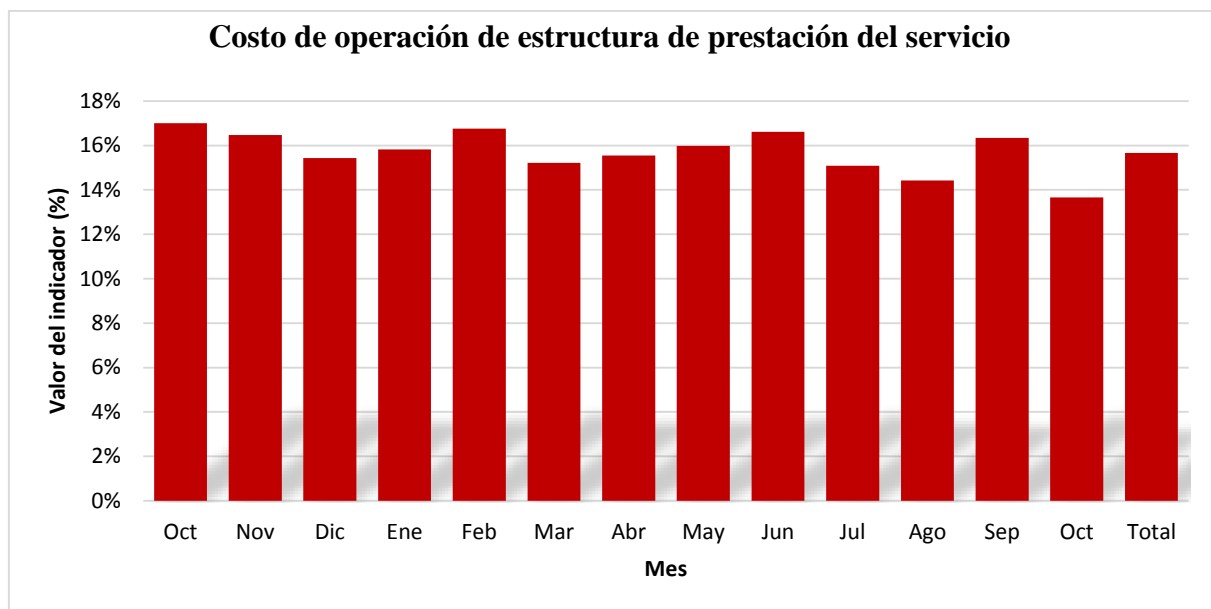


Figura 23: Costo de operación de estructura de prestación del servicio

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede observar que el costo de operación de la estructura para las unidades despachadas presenta un porcentaje total durante el año de 16% es decir que cada envío realizado ha supuesto un costo de 16 centavos por hacer uso de la instalación física del área de operación actual; para el análisis del indicador se ha tomado los datos totales del año, más no de la muestra, porque se hace necesario relacionar el costo total conforme al número de envíos realizados, y teniendo en cuenta que el costo de la bodega es fijo y se paga por la misma de forma mensual 100 dólares. Se obtiene que, durante los meses de octubre 2017, febrero y junio se presenta el porcentaje de costo más alto, con el 17%,

mientras que el más bajo es en agosto y octubre 2018 con el 14%, es decir que durante estos dos últimos meses le costó menos a la empresa la estructura física, en relación con el número de despachos; de forma general durante los ocho meses del año se ha alcanzado entre el 16% y 17% de costo, de ello se puede asegurar que mientras menos envíos se ejecuten, mayor es el costo de la instalación física para la prestación del servicio y entre mayor sea el número de envíos el costo será menor, debido a que se obtiene mayor aprovechamiento del espacio físico utilizado; si se hace una comparación con la capacidad máxima de la agencia que es de 60 por día y 1200 al mes, se tendría que el costo de operación por unidad despachada sería 8,8%, es decir casi la mitad de lo que está costando actualmente.

7. Costo Operación de la estructura por metro cuadrado

- **Objetivo general**
Conocer y calcular los costos unitarios de cada metro cuadrado de la estructura física respecto al costo total de misma.
- **Definición**
Número del costo de cada metro cuadrado en relación con el costo total de la infraestructura utilizada para la prestación del servicio.
- **Fórmula de cálculo**

$$Valor = \frac{Costo\ Operación\ de\ la\ estructura}{Total\ de\ metros\ cuadrados}$$

- **Impacto**
Sirve para conocer el costo de operación por cada metro cuadrado, conociendo y analizando el valor que supondría cada metro cuadrado de la estructura para la prestación del servicio, tendiendo a optimizar la distribución y aprovechamiento del espacio, como para verificar que el costo sea adecuado conforme al espacio proporcionado.

Tabla 18: Costo de la bodega por metro cuadrado

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Costo Operación de la estructura por metro cuadrado			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Datos		Indicador	
Mes	Costo Operación de la estructura	Metro cuadrado	Costo Operación de la estructura por metro cuadrado
Oct	100	17,5	5,71
Nov	100	17,5	5,71
Dic	100	17,5	5,71
Ene	100	17,5	5,71
Feb	100	17,5	5,71
Mar	100	17,5	5,71
Abr	100	17,5	5,71
May	100	17,5	5,71
Jun	100	17,5	5,71
Jul	100	17,5	5,71
Ago	100	17,5	5,71
Sep	100	17,5	5,71
Oct	100	17,5	5,71
Total	1300	227,5	5,71

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 24 se muestra la evolución del indicador del costo de la bodega por metro cuadrado durante el año de análisis.

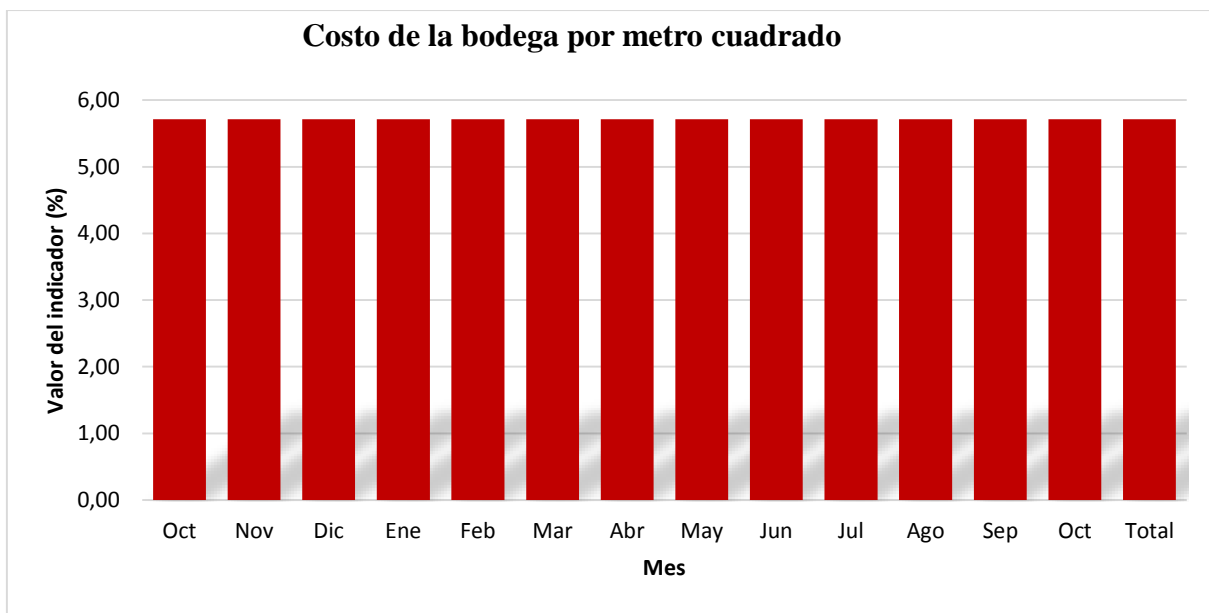


Figura 24: Costo de la bodega por metro cuadrado
Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede observar que el indicador presenta un costo total de 5,71 durante el año de análisis, para el cálculo de este indicador se ha obtenido que el costo de operación de la estructura física donde se lleva a cabo el servicio es de 100 dólares mensuales, y el espacio es de 17,5 metros cuadrados, al ser cantidades fijas no existe variación entre los meses, ya que el costo es constante, por lo que se puede decir que cada metro cuadrado de espacio físico le cuesta a la empresa 5,71 dólares, el mismo que al no ser variable refleja su nivel de rendimiento conforme al uso óptimo que se le dé al espacio, por lo que dependerá de la correcta distribución y manejo de la estructura que el costo sea el adecuado o no. Para ampliar su análisis, se puede comparar este indicador con el número de envíos realizados actualmente que en promedio son 8300 unidades al año, sin embargo, la capacidad máxima es aproximadamente 14 400 unidades, por lo que los 1300 dólares que se pagan actualmente al año por la estructura corresponden al envío de 474,28 unidades por metro cuadrado; mientras que lo óptimo sería el envío de 822,85 unidades por metro cuadrado.

3. Distribución

Tabla 19: Distribución

DISTRIBUCIÓN

El proceso de distribución se refiere a la entrega del producto, desde la empresa hasta el cliente. La entrega del producto se la ejecuta una vez realizada la salida a ruta y el monitoreo de la misma, el servicio permite conectar el cliente de origen, es decir el *shipper*, que genera la guía correspondiente a la solicitud del servicio, con el cliente final es decir el destinatario.



Responsable

Jefe de Agencia Tulcán

Objetivo:

Cumplir con la entrega del producto al cliente de destino en condiciones óptimas, dentro del tiempo establecido según la distancia de origen.

Procesos desempeñados

1. Salida a ruta
2. Seguimiento en ruta
3. Entrega
4. Cierre de ruta

Indicadores

1. Salida a ruta a tiempo
2. Visitas a tiempo
3. Entregas en hora correcta
4. Entregas en el lugar correcto
5. Entregas efectivas
6. Entregas perfectas
7. Número de reclamos
8. Ruta cumplida
9. Entregas sin averías en el empaque durante el transporte
10. Entregas con cantidades exactas

Fuente: Ficha de observación

1. Salida a ruta a tiempo

- Objetivo general

Conocer el estado del proceso de salida a ruta en términos de tiempo, basándose en el proceso del cual se deriva, que es el de arribo.

- Definición

Número y porcentaje de envíos que salen a ruta a tiempo.

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{\text{Pedidos salidos a ruta a tiempo}}{\text{Total de envíos en proceso}} * 100$$

- Impacto

La salida a ruta es la evidencia de que el producto sale de las instalaciones de la agencia para su entrega y su demora significa una demora en la entrega final. A su vez depende del proceso de arribo, por lo que si existe un incidente anterior el tiempo perdido será muy difícil de recuperarse. Además, en caso de que algún producto no salga a ruta, este podría perderse o generar el olvido del envío y por tanto un reclamo grave por parte del cliente, tanto de origen como de destino.

Tabla 20: Salida a ruta a tiempo

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Salida a ruta a tiempo			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Datos		Valor del indicador	
Mes	Pedidos salidos a ruta a tiempo	Total de envíos en proceso	Pedidos salidos a ruta a tiempo/Total de envíos en proceso
Oct	10	10	100%

Nov	11	11	100%
Dic	12	12	100%
Ene	11	11	100%
Feb	10	11	91%
Mar	9	12	75%
Abr	11	11	100%
May	10	11	91%
Jun	9	11	82%
Jul	9	12	75%
Ago	12	12	100%
Sep	10	11	91%
Oct	2	13	15%
Total	126	148	85%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 25 se muestra la evolución del indicador de salida a ruta a tiempo durante el año de análisis.

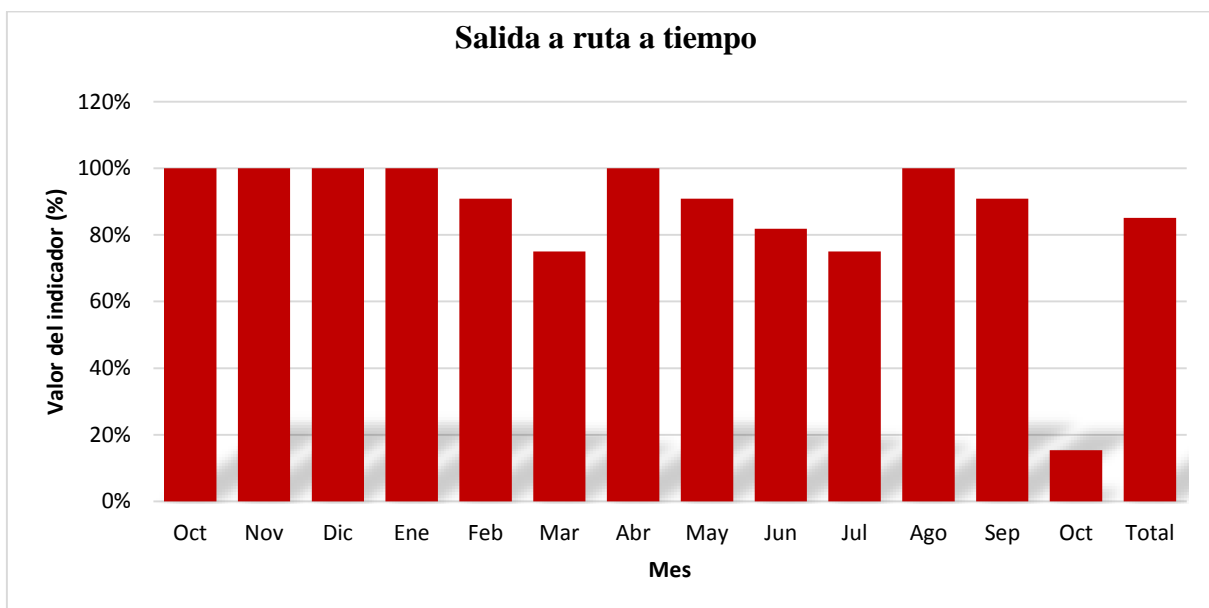


Figura 25: Salida a ruta a tiempo

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede notar que el indicador de salida a ruta a tiempo durante el año presenta un porcentaje total de 85%. Lo que evidencia que la mayoría de los productos han salido a ruta dentro del tiempo esperado, para el análisis del indicador se ha evaluado el tiempo desde que el producto ha arribado en la agencia hasta que se lo ha dispuesto para su entrega. Este proceso evidencia la salida del producto de la empresa, el mismo depende de la hora de arribo de los mismos, ya que la demora en el anterior proceso, supone un retraso en la salida a ruta, o en la modificación de la misma para cumplir la entrega. El mes de marzo y julio presentan un nivel medio con el 75% de salidas a ruta a tiempo, mientras que es muy notorio que el mes de octubre 2018 presenta un 15%, siendo un estado crítico en comparación con el resto del periodo. La demora en salida a ruta puede depender de la inadecuada gestión posiblemente causada por congestión por alta demanda, funcionamiento interrumpido del sistema, o por trabajadores ausentes; lo que causaría demora en la entrega al destinatario. En este indicador solo se presenta un desfase del 15%, durante seis meses el indicador ha alcanzado el 100%, y los demás mantienen un nivel medio, sin embargo, es necesario la corrección del tiempo de gestión empleado para el proceso.

2. Visitas a tiempo

- Objetivo general

Conocer aquellas entregas que han cumplido con el tiempo de visita al cliente de destino, pese al inconveniente generado.

- Definición

Número y porcentaje de visitas al destinatario que se han ejecutado dentro del plazo de tiempo esperado.

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{Pedidos\ visitados\ a\ tiempo}{Total\ de\ entregas\ solicitadas} * 100$$

- Impacto

En algunos casos las entregas no se ejecutan de forma perfecta, sin embargo, los inconvenientes presentados no siempre dependen de la empresa, por lo que conocer cuándo se ha realizado la visita y el motivo del inconveniente permite saber si el incidente es o no responsabilidad de la empresa, tanto en términos de tiempo como de

ejecución de la entrega. Un retraso en la visita generaría un nivel de satisfacción del cliente desfavorable.

Tabla 21: Visitas a tiempo

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Visitas a tiempo			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Mes	Datos		Valor del indicador
	Pedidos visitados a tiempo	Total de envíos en proceso	Pedidos visitados a tiempo/Total de entregas solicitadas
Oct	10	10	100%
Nov	11	11	100%
Dic	12	12	100%
Ene	11	11	100%
Feb	11	11	100%
Mar	10	12	83%
Abr	9	11	82%
May	11	11	100%
Jun	11	11	100%
Jul	12	12	100%
Ago	10	12	83%
Sep	11	11	100%
Oct	7	13	54%
Total	136	148	92%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 26 se muestra la evolución del indicador de visitas a tiempo durante el año de análisis.

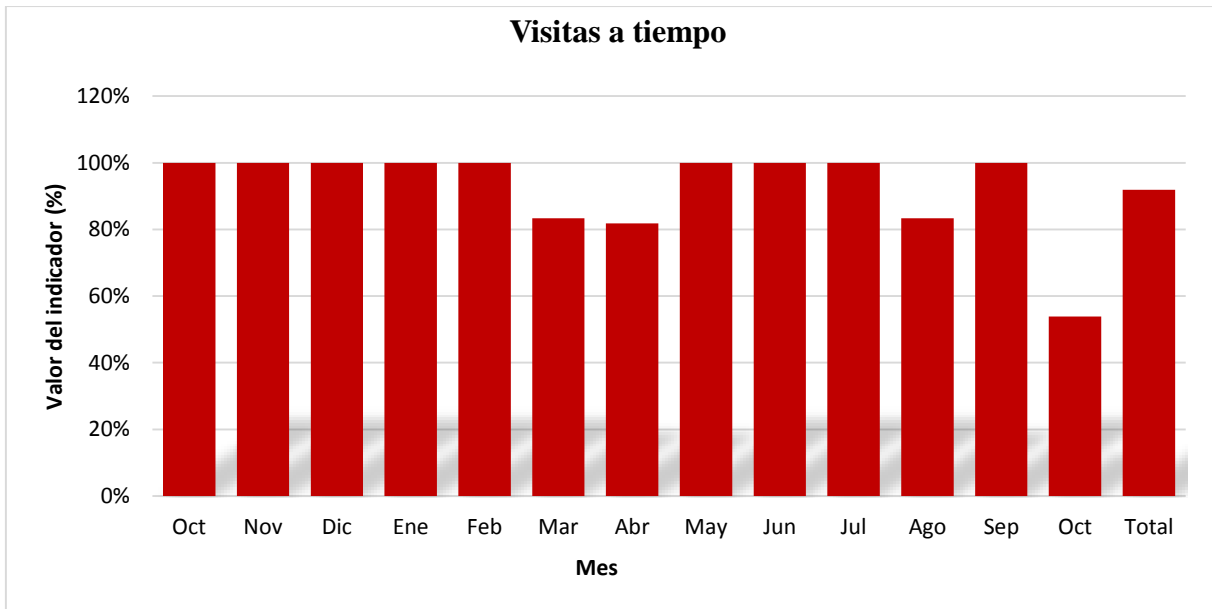


Figura 26: Visitas a tiempo

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede ver que el indicador de visitas a tiempo presenta un porcentaje de 92%, para el análisis de las visitas a tiempo, se toma en cuenta el tiempo transcurrido desde el momento en que se admite la guía en la agencia de destino, hasta que se visite al cliente final para la entrega del producto. En los meses de marzo, abril, agosto y octubre 2018 se presenta el porcentaje más bajo de visitas a tiempo. Durante todo el año, nueve meses han alcanzado el 100% del indicador. El posible retraso en el proceso puede ser originado por demora en los procesos anteriores, o el tiempo de llegada al punto de destino; cabe mencionar que la visita no significa la entrega del producto, ya que se pueden presentar inconvenientes para ejecutar la misma. El retraso en las visitas a tiempo, puede generar descontento en el cliente final en caso de ser efectiva la entrega, mientras que si no lo es, la visita tardía puede generar el alargamiento del proceso de entrega causando inconformidad tanto en el cliente de origen como en el de destino, que recae sobre la agencia, ya que el proceso depende únicamente de la operatividad de la empresa; además que se puede crear inconvenientes con el personal del servicio al cliente encargado de un cliente específico.

3. Entregas en hora correcta

- Objetivo general

Conocer y calcular aquellas entregas que se han realizado dentro del tiempo ofrecido por la empresa.

- Definición

Número y porcentaje de entregas efectivas a tiempo

- Fórmula de cálculo

$$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de entregas solicitadas}} * 100$$

- Impacto

Aquellos pedidos que no han sido entregados a tiempo, generan descontento en el cliente final, además que se corre el riesgo de que, debido a la demora en la entrega el usuario de destino no quiera o se niegue a recibir el producto, generándose un inconveniente con el cliente de origen, que en caso de que la demora sea únicamente responsabilidad de la empresa, podría dejar de ser un cliente de Urbano.

Tabla 22: Entregas en hora correcta

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Entregas en hora correcta			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Datos			Valor del indicador
Mes	Pedidos entregados a tiempo	Total de envíos en proceso	Pedidos entregados a tiempo/Total de entregas solicitadas

Oct	7	10	70%
Nov	9	11	82%
Dic	10	12	83%
Ene	8	11	73%
Feb	8	11	73%
Mar	10	12	83%
Abr	3	11	27%
May	7	11	64%
Jun	9	11	82%
Jul	9	12	75%
Ago	6	12	50%
Sep	7	11	64%
Oct	8	13	62%
Total	101	148	68%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura se muestra la evolución del indicador de entregas en hora correcta durante el año de análisis.

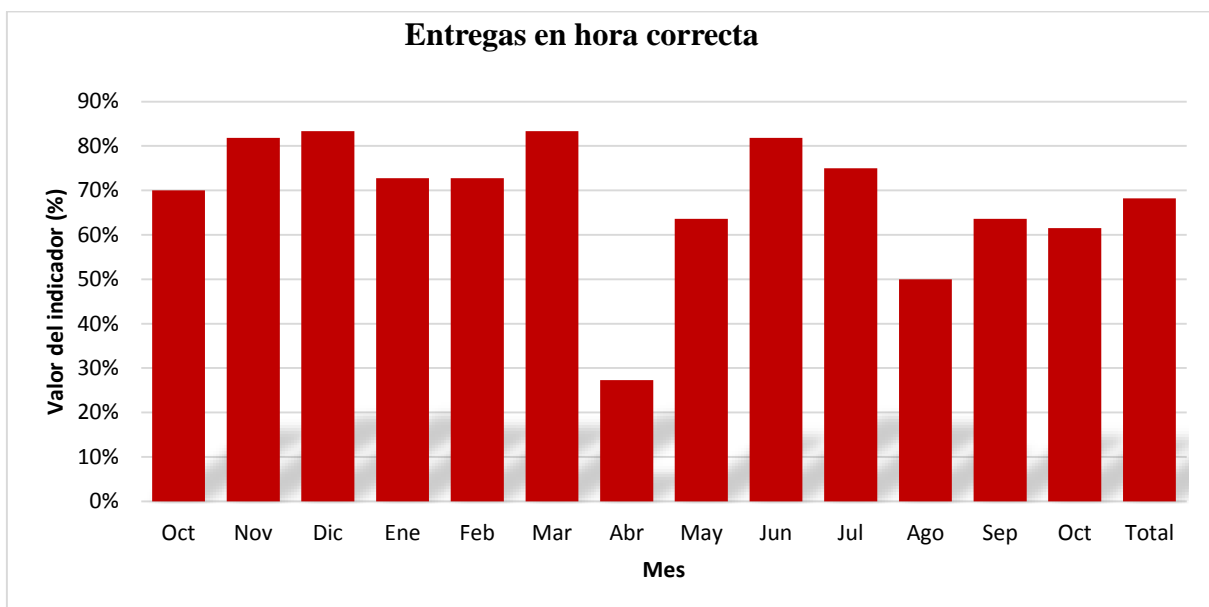


Figura 27: Entregas en hora correcta

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede observar que el indicador presenta un porcentaje total de 68% durante el año de análisis, es decir que un poco más de la mitad del total de entregas solicitadas se han realizado a tiempo, valorando el tiempo especificado según la agencia de origen. Durante el mes de abril, agosto y octubre 2018 se presentan el nivel más bajo, sin embargo, durante el año ningún mes ha cumplido con el 100% de cumplimiento, el mes más alto es en diciembre y marzo con el 83%. Dentro del indicador se han analizado tanto las entregas que han sido efectivas en la primera visita, como aquellas que han requerido una segunda visita, causadas por la no entrega por incidentes durante el proceso de distribución. La demora en las entregas puede ser causadas por retraso en procesos anteriores, o por no ser posible la entrega en el primer día que se planifica, lo que hace necesario la repetición del proceso de distribución y por tanto el retraso en la entrega.

4. Entregas en el lugar correcto

- Objetivo general
Conocer y calcular aquellas entregas que se han realizado en el lugar correcto
- Definición
Número y porcentaje de entregas en el lugar correcto
- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{Pedidos\ entregados\ en\ el\ lugar\ correcto}{Total\ de\ entregas\ solicitadas} * 100$$

- Impacto
En caso de que el lugar indicado de la entrega sea erróneo, la rectificación del mismo genera un retraso de llegada al cliente final correcto y pérdida de tiempo en la corrección de los datos, por otro lado, en caso de que la entrega sea recibida por un cliente incorrecto, el producto podría perderse o dañarse. En caso de que el error de información de lugar sea del cliente de origen, se causaría molestia en el destinatario final, pero si el error es de la empresa, además de la insatisfacción del cliente, debe asumir el valor del producto en caso de deterioro o pérdida.

Tabla 23: Entregas en el lugar correcto

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Entregas en el lugar correcto			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Datos		Valor del indicador	
Mes	Pedidos entregados en el lugar indicado	Total de envíos en proceso	Pedidos entregados en el lugar indicado/Total de entregas solicitadas
Oct	10	10	100%
Nov	11	11	100%
Dic	12	12	100%
Ene	11	11	100%
Feb	11	11	100%
Mar	12	12	100%
Abr	11	11	100%
May	11	11	100%
Jun	11	11	100%
Jul	12	12	100%
Ago	11	12	92%
Sep	11	11	100%
Oct	13	13	100%
Total	147	148	99%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 28 se muestra la evolución del indicador de entregas en el lugar correcto durante el año de análisis.

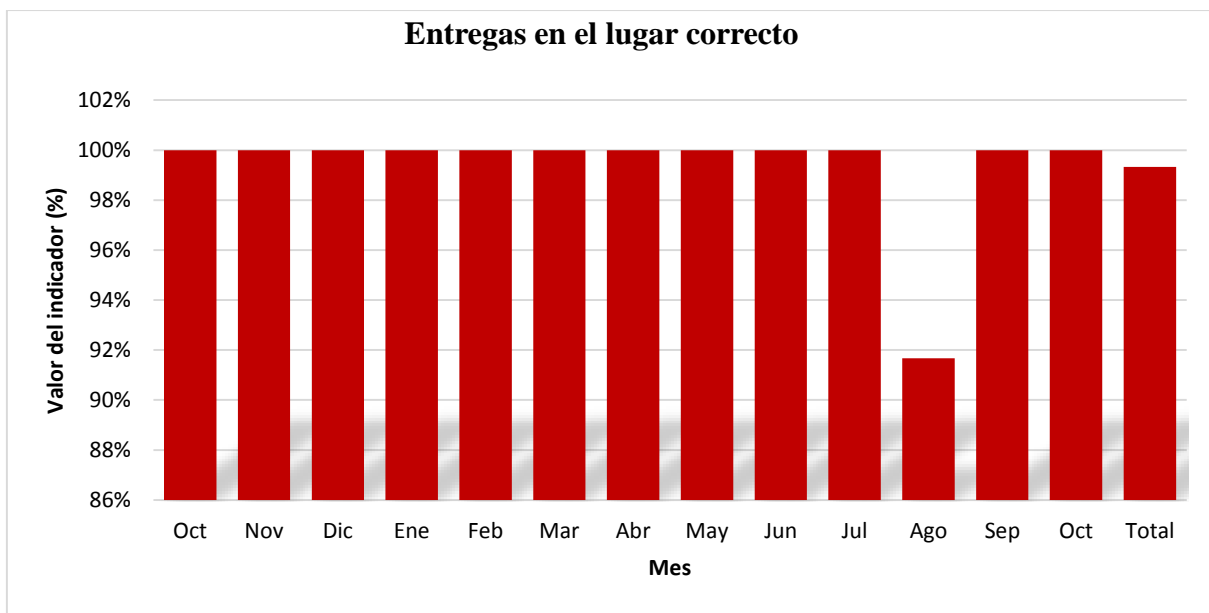


Figura 28: Entregas en el lugar correcto
Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede observar que el indicador de entregas en el lugar indicado presenta un porcentaje total del 99% durante el año de análisis. Siendo el porcentaje más bajo del 92% en el mes de agosto, mientras que en el resto de los meses el indicador ha alcanzado el 100% de cumplimiento del requerimiento. La entrega equivocada puede ser causada por la generación y suministro de información sobre el destinatario final desde la agencia de origen o por el cliente, en caso de que la equivocación sea por el cliente, se procederá a la recuperación del producto, la corrección y repetición del proceso; mientras que si es responsabilidad de la empresa se debe corregir el error de forma interna y recuperar el producto para entregarla correctamente, o en caso de pérdida se debe asumir el pago del valor del producto. La entrega en el lugar equivocado puede causar tanto pérdidas y desperdicio de tiempo laboral, como mala imagen sobre el servicio prestado.

5. Entregas efectivas

- Objetivo general

Conocer y calcular aquellas solicitudes de entrega que han sido efectivas con referencia al total de entregas solicitadas.

- Definición

Número y porcentaje de entregas efectivas.

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{Entregas\ efectivas}{Total\ de\ entregas\ solicitadas} * 100$$

- Impacto

Las entregas pueden o no ser efectivas, el nivel de efectividad de entregas se traduce como cumplimiento de servicio tanto para el cliente de origen como de destino, en caso de no ser ejecutada, la empresa debe realizar un proceso adicional de devolución, lo que generaría inconvenientes al cliente de origen por stock, y a su vez la imagen de la empresa en cuanto a servicio se vería afectada por la perspectiva del cliente final, a quien no le llega el producto solicitado.

Tabla 24: Entregas efectivas

Octubre 2017-October 2018			
Nombre del indicador			
Entregas efectivas			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Mes	Datos		Valor del indicador
	Pedidos entregados	Total de envíos en proceso	Pedidos entregados/Total de entregas solicitadas
Oct	10	10	100%
Nov	11	11	100%
Dic	11	12	92%
Ene	9	11	82%
Feb	11	11	100%
Mar	9	12	75%
Abr	11	11	100%
May	10	11	91%
Jun	10	11	91%
Jul	11	12	92%
Ago	11	12	92%

Sep	9	11	82%
Oct	10	13	77%
Total	133	148	90%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 29 se muestra la evolución del indicador de entregas efectivas durante el año de análisis.

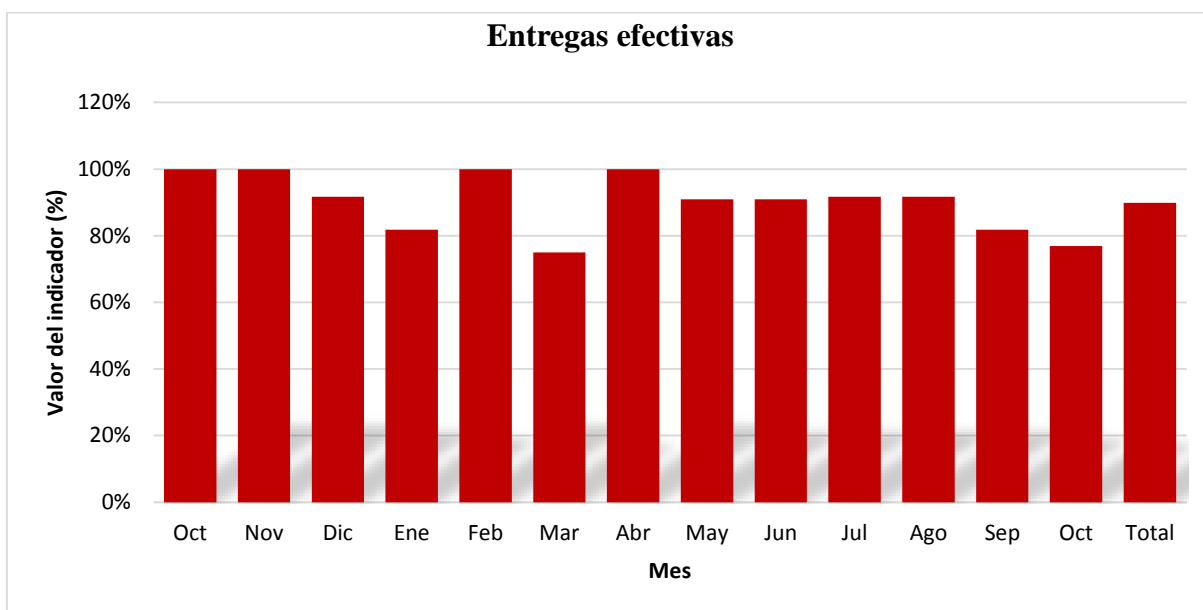


Figura 29: Entregas efectivas

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede ver que el indicador total de las entregas efectivas durante el año de análisis presenta un 90%, siendo marzo y octubre 2018 los meses con el porcentaje más bajo con el 75% y 77% respectivamente, mientras que, en los meses de octubre 2017, noviembre, febrero y abril se ha alcanzado en 100% de entregas realizadas. Dentro del conjunto de datos de entregas efectivas, se toman en cuenta aquellas que se han realizado pese a presentar retrasos o haber tenido algún inconveniente en la primera visita; durante los 12 meses, todos sobrepasaban el 75% de entregas efectivas por lo que el nivel del indicador se encuentra en un nivel medio, por otro lado, los pedidos no entregados presentan un porcentaje bajo y se devuelven como rezago después de las dos visitas al cliente final. Las entregas no efectivas pueden causarse por errores durante la gestión del proceso total, o por no encontrar al destinatario final, lo que podría causar desconformidad en el cliente de origen.

6. Entregas perfectas

- Objetivo general

Conocer la cantidad de pedidos que se han entregado sin ningún problema

- Definición

Número y porcentaje de entregas que se han ejecutado sin ningún inconveniente, bajo las especificaciones de cantidad y tiempo requeridos, sin presentar averías o daños.

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{\text{Número de entregas sin inconvenientes}}{\text{Total de entregas solicitadas}} * 100$$

- Impacto

Sirve para conocer el total de entregas que se han ejecutado de forma perfecta, sin presentar ningún incidente, en relación con el número de entregas realizadas permitiendo establecer el nivel de cumplimiento de las entregas solicitadas en términos de efectividad y exactitud tanto en cantidad como en tiempo.

Tabla 25: Entregas perfectas

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Entregas perfectas			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Mes	Datos		Valor del indicador
	Entregas sin inconvenientes	Total de envíos en proceso	Entregas sin inconvenientes/Total de entregas solicitadas
Oct	6	10	60%
Nov	6	11	55%
Dic	6	12	50%
Ene	7	11	64%
Feb	8	11	73%
Mar	7	12	58%

Abr	5	11	45%
May	4	11	36%
Jun	8	11	73%
Jul	9	12	75%
Ago	5	12	42%
Sep	6	11	55%
Oct	4	13	31%
Total	81	148	55%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 30 se muestra la evolución del indicador de entregas perfectas durante el año de análisis.

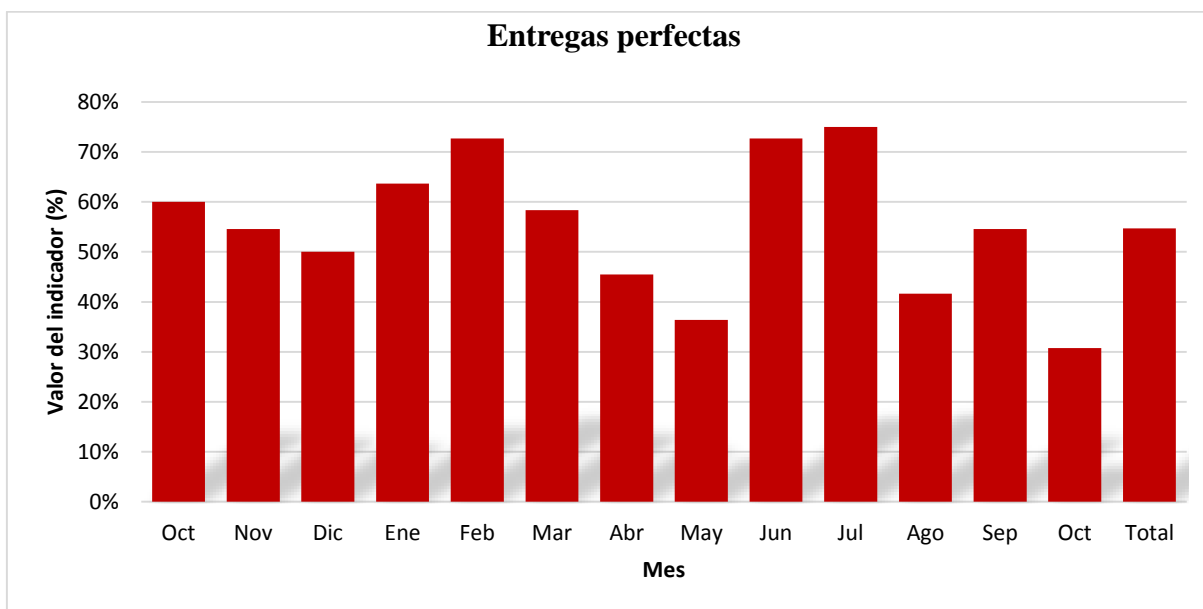


Figura 30: Entregas perfectas

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede observar que el indicador de entregas perfectas presenta un porcentaje total de 55% durante el año de análisis, es decir que un poco más de la mitad de entregas solicitadas han sido entregadas de forma perfecta, este porcentaje contempla condiciones de cumplimiento de tiempo, de entregas ejecutadas en la primera visita sin ningún incidente, en el lugar indicado, con las cantidades correctas, sin presentar incidente en ruta o en la gestión de la información y con el empaque sin averías o daños. En los meses de abril, mayo, agosto y octubre 2018 se presenta el

nivel más bajo, estando por debajo del 50% de cumplimiento, mientras que ningún mes cumple con el 100%, el mes con el porcentaje más alto es julio con el 75%. Las entregas no pueden ser perfectas por retrasos causados durante el proceso, o entregas con inconvenientes, como incidentes en ruta, mal ruteo o lugar de entrega equivocado. Las entregas no perfectas, permiten el análisis total del proceso, y al reunir varios aspectos de análisis pese a ser entregadas y a tiempo, no son perfectas, por lo que es posible que no se cause gran impacto en el nivel de satisfacción el cliente, pero permite valorar el estado del proceso de entregas de forma general, de ello se evidencia que casi la mitad de las entregas no son entregadas bajo todas las condiciones óptimas.

7. Número de reclamos

- **Objetivo general**
Conocer y calcular el número de reclamos presentados por inconformidad en relación con el total de pedidos entregados en un tiempo determinado.
- **Definición**
Número y porcentaje de reclamos presentados por el cliente debido a alguna inconformidad con el servicio en general.
- **Fórmula de cálculo**

$$Valor = \frac{Número\ de\ reclamos}{Total\ de\ pedidos\ entregados} * 100$$

- **Impacto**
Sirve para conocer el nivel de servicio ofrecido por la empresa, basado en los reclamos generados por el cliente, debido a algún inconveniente en la prestación del servicio. El análisis de los mismos permite la corrección de procesos, caso contrario se corre el riesgo de la pérdida de clientes y generación de una imagen desfavorable.

Tabla 26: Número de reclamos

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Número de reclamos			
Fuente de información	Periodicidad		
Área operativa-agencia Tulcán	Mensual		
Datos			Valor del indicador
Mes	Número de reclamos	Total de pedidos entregados	Número de reclamos/total de pedidos entregados
Oct	1	588	0,17%
Nov	0	607	0,00%
Dic	2	648	0,31%
Ene	1	632	0,16%
Feb	0	597	0,00%
Mar	0	657	0,00%
Abr	0	643	0,00%
May	1	626	0,16%
Jun	1	602	0,17%
Jul	2	663	0,30%
Ago	1	693	0,14%
Sep	0	612	0,00%
Oct	2	732	0,27%
Total	11	8300	0,13%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En este caso, el indicador fue medido en relación al total de entregas, ya que los reclamos se registran por mes, por lo que no se podía evaluar en la muestra. Para determinar el porcentaje en relación a los indicadores anteriores, se hace necesario aplicar una regla de tres, con eso se tiene que el porcentaje de reclamos para la muestra durante todo el periodo de análisis es de: 0.002% En la figura 31 se muestra la evolución del indicador del número de reclamos durante el año de análisis.

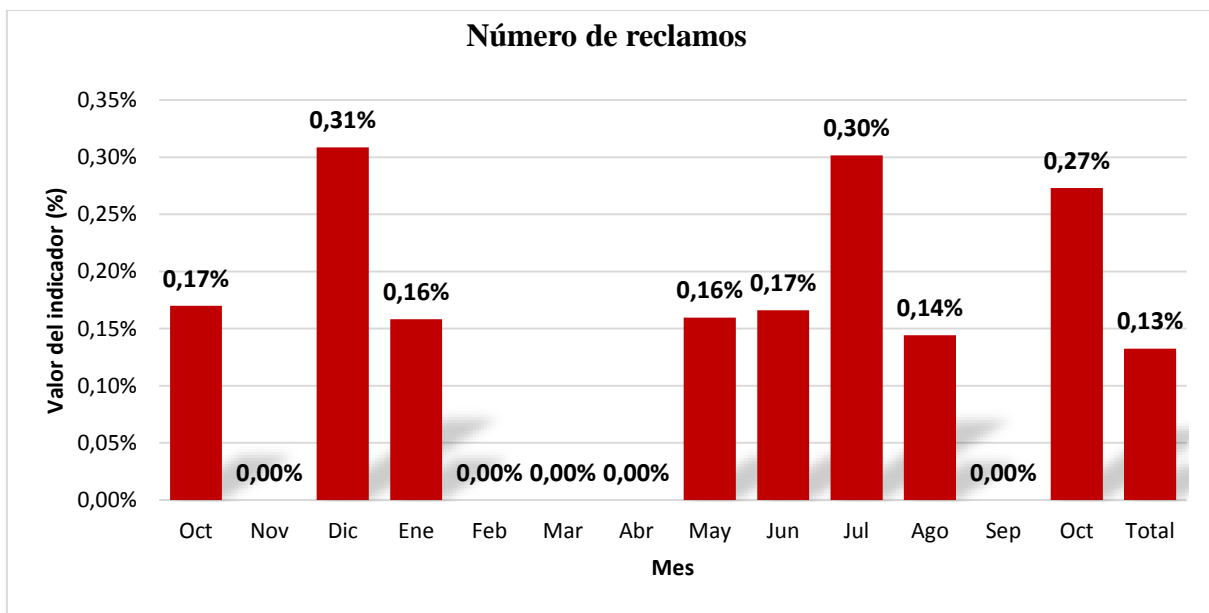


Figura 31: Número de reclamos
Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede notar que el indicador del número de reclamos alcanza un porcentaje total de 0,13% durante el año de análisis, es decir que los reclamos son mínimos; para este indicador se ha evaluado el número de reclamos sobre el total de los pedidos generados del año, no se ha enfocado en la muestra, ya que la agencia no lleva un registro de los reclamos realizados por los clientes, únicamente en caso de que sean de un incidente grave como pérdida o retraso excesivo de la entrega se crea un documento indicando el inconveniente, los reclamos por demora en la entrega u otras se lo hace por llamadas de atención vía telefónica, por lo que no existen dato completamente precisos sobre ello. De forma general se presenta que en los meses de diciembre, julio y octubre 2018 se presenta un índice elevado de reclamos, lo que a su vez se relaciona con la cantidad de pedidos solicitados, a mayor cantidad de solicitudes de servicio, mayor número de reclamos, la mayoría de los reclamos son por el tiempo de entrega y pese a no ser de gravedad, es necesario controlarlos de forma documentaria para su registro, tanto del error cometido como de la forma de solución ejecutada y el responsable de la misma. Los mismos pueden generar desconformidad del cliente, además que el no registrar las quejas de los clientes no permite tomar acciones correctivas a largo plazo o evaluar los errores cometidos en el proceso.

8. Ruta cumplida

- Objetivo general

Conocer y calcular la cantidad de entregas que no presentaron incidente en ruta, es decir no cubrir la ruta sea por términos de tiempo u otros agentes externos.

- Definición

Número y porcentaje de entregas que no presentaron incidente en ruta, en relación a aquellas que presentan la no cobertura de la ruta por falta de tiempo debido a un retraso o error interno.

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{\text{Pedidos sin incidente en ruta}}{\text{Total de entregas solicitadas}} * 100$$

- Impacto

Sirve para conocer el número de entregas que han sido ejecutadas de forma correcta, y establecer una relación con aquellas que no han sido efectivas debido al incidente en ruta, que se refiera a la no cobertura de la ruta por falta de tiempo, generando retraso en la entrega del producto y por tanto desconformidad en el cliente tanto de origen como de destino.

Tabla 27: Ruta cumplida

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador Ruta cumplida			
Fuente de información Área operativa-agencia Tulcán		Periodicidad Mensual	
Datos		Valor del indicador	
Mes	Pedidos sin incidente en ruta	Total de envíos en proceso	Pedidos sin incidente en ruta/Total de entregas solicitadas
Oct	10	10	100%

Nov	11	11	100%
Dic	12	12	100%
Ene	11	11	100%
Feb	11	11	100%
Mar	12	12	100%
Abr	9	11	82%
May	10	11	91%
Jun	11	11	100%
Jul	12	12	100%
Ago	12	12	100%
Sep	11	11	100%
Oct	13	13	100%
Total	145	148	98%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 32 se muestra la evolución del indicador sobre la ruta cumplida durante el año de análisis.

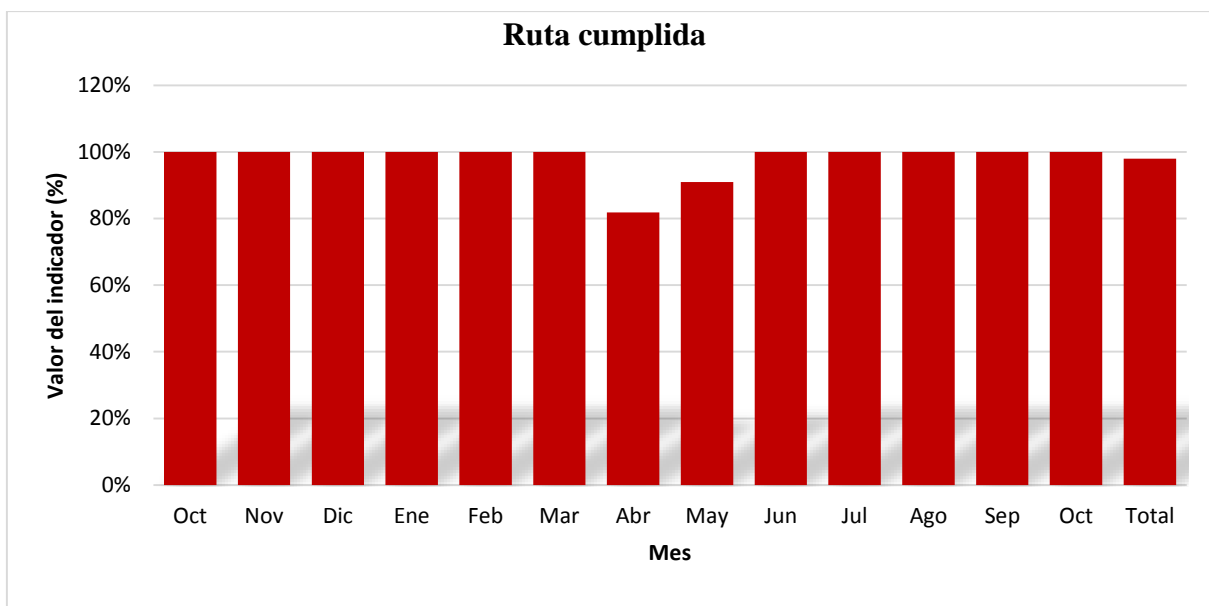


Figura 32: Ruta cumplida

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede observar que el porcentaje total de ruta cumplida durante el año de análisis presenta el 98%, es decir que la mayoría de entregas han sido cubiertas por la ruta asignada, solo el mes de abril y mayo no cumplen con el 100% de cumplimiento del indicador, y aun así presentan un

porcentaje medio que es de 82% y 91% respectivamente. El incidente en ruta, hace referencia a la falta de tiempo, por lo que la visita no se cumple, quedando la ruta incompleta; el mismo puede ser causado por mala planificación del tiempo o retrasos en la salida de ruta o procesos anteriores a ello, o factores externos como el clima, y puede generar desconformidad en los clientes finales, al no ser visitados su perspectiva del servicio puede verse afectada, generando mala reputación sobre el servicio que presta la empresa.

9. Entregas sin averías en el empaque durante el transporte

- Objetivo general

Conocer y calcular la cantidad de entregas que no presentaron daños o mal estado en el empaque generado durante el transporte del producto.

- Definición

Número y porcentaje de entregas que han sido entregadas sin daños o novedades en el empaque del producto.

- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{\text{Entrega con empaque correcto}}{\text{Total de entregas solicitadas}} * 100$$

- Impacto

Sirve para conocer las entregas que se han entregado con el empaque conservando su condición inicial, en caso de que no sea así, la empresa corre el riesgo de que el cliente final se niegue a recibir el producto al observar un daño en el empaque, por lo que se debería asumir la responsabilidad del producto, o someterlo a un reproceso para cambiar el empaque en caso de que sea posible.

Tabla 28: Entregas sin averías en el empaque durante el transporte

Octubre 2017-Octubre 2018	
Nombre del indicador	
Entregas sin averías en el empaque durante el transporte	
Fuente de información	Periodicidad
Área operativa-agencia Tulcán	Mensual

Mes	Datos		Valor del indicador
	Entregas con empaque correcto	Total de envíos en proceso	Entregas con empaque correcto/Total de entregas solicitadas
Oct	10	10	100%
Nov	11	11	100%
Dic	12	12	100%
Ene	11	11	100%
Feb	11	11	100%
Mar	12	12	100%
Abr	11	11	100%
May	11	11	100%
Jun	11	11	100%
Jul	12	12	100%
Ago	12	12	100%
Sep	11	11	100%
Oct	13	13	100%
Total	148	148	100%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la gráfica se muestra la evolución del indicador de entrega sin averías en el empaque durante el transporte durante el año de análisis.

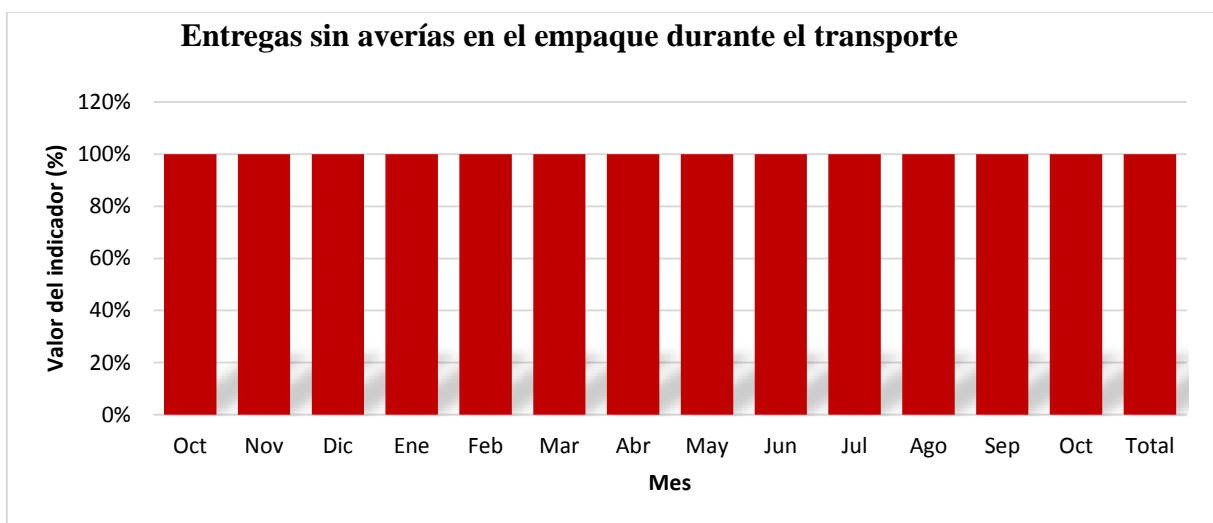


Figura 33: Entregas sin averías en el empaque durante el transporte

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede ver que el indicador de entregas sin averías en el empaque durante el transporte presenta un porcentaje total de 100% durante el año analizado, es decir que todas las entregas han sido realizadas con el empaque en buenas condiciones y manteniendo las características iniciales de salida en origen. Por lo que se puede asegurar que el transporte se ejecuta de forma cuidadosa y óptima, lo que coincide con el indicador sobre el estado de llegada de materiales de aprovisionamiento que también presenta un 100%.

10. Entregas con cantidades exactas

- Objetivo general
Conocer y calcular la cantidad de entregas que se ejecutaron con la cantidad exacta, en relación con el número total de entregas.
- Definición
Número y porcentaje de entregas que han sido ejecutadas con cantidades exactas conforme a lo dispuesto por el cliente de origen.
- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{\text{Entregas con cantidades exactas}}{\text{Total de entregas solicitadas}} * 100$$

- Impacto
Sirve para conocer las entregas que se han entregado con cantidades correctas, en caso de que no sea así se puede analizar cuál fue la causa de faltante, si es una equivocación del cliente de origen se hace necesario la repetición del servicio, o la devolución del producto. Por otro lado, si la equivocación es de la empresa, ésta debe asumir la reposición del valor económico del producto, lo que genera una imagen empresarial desfavorable, y por tanto la posible pérdida de cliente.

Tabla 29: Entregas con cantidades exactas

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Entregas con cantidades exactas			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Datos		Valor del indicador	
Mes	Entregas con cantidades exactas	Total de envíos en proceso	Entregas con cantidades exactas/Total de entregas solicitadas
Oct	10	10	100%
Nov	11	11	100%
Dic	12	12	100%
Ene	11	11	100%
Feb	11	11	100%
Mar	12	12	100%
Abr	11	11	100%
May	11	11	100%
Jun	11	11	100%
Jul	12	12	100%
Ago	12	12	100%
Sep	11	11	100%
Oct	13	13	100%
Total	148	148	100%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 34 se muestra la evolución del indicador de pedidos entregados en cantidades exactas durante el transporte durante el año de análisis.

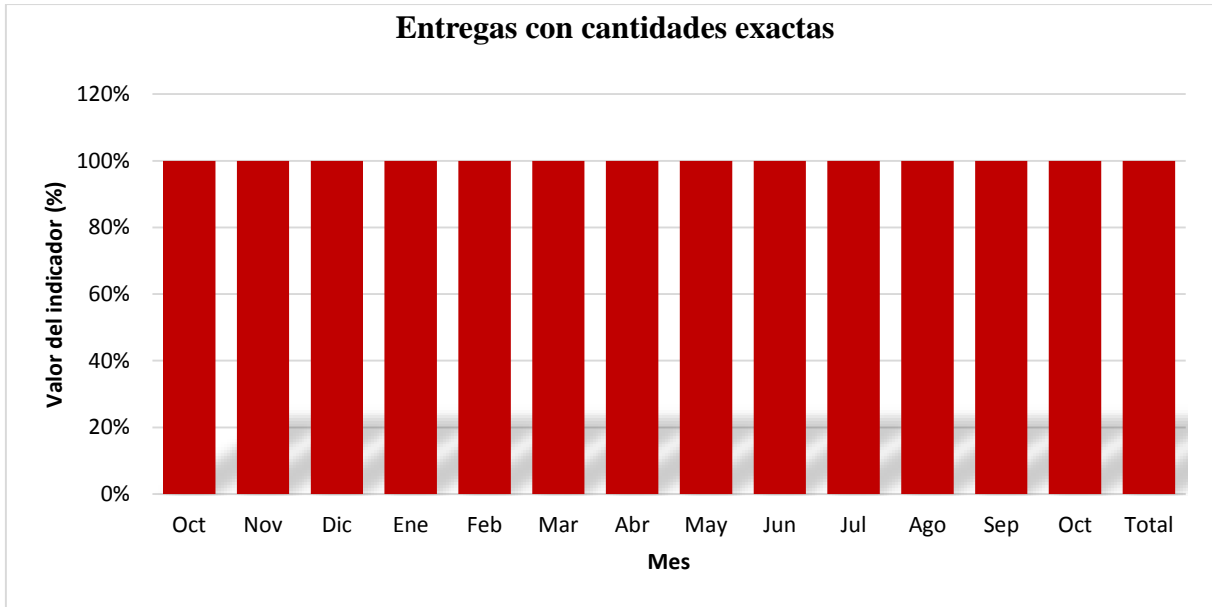


Figura 34: Pedidos entregados en cantidades exactas

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede observar que el indicador entregas con cantidades exactas presenta un total de 100%, es decir que todas las entregas se han realizado con las cantidades exactas, se puede asegurar que la empresa cuida la cantidad de productos enviados generando así una imagen de seguridad ante los clientes, y pese a que no se cumpla con otras condiciones como tiempo o novedades en la gestión, el proceso de entrega cumple al 100% las cantidades enviadas desde origen.

3.1. Logística inversa

Tabla 30: Logística Inversa

LOGÍSTICA INVERSA
<p>El proceso se refiere al retorno de materiales, suministros o productos desde el cliente final hasta la empresa. Se ha considerado como procesos de logística inversa, a las devoluciones y las liquidaciones, debido a que éstos procesos conllevan las verificaciones de entrega y los productos no aceptados, desde el cliente final hasta llegar al cliente de origen; siendo logística inversa, debido a que los clientes no generan un</p>

nuevo proceso, es la agencia la encargada de reprocesar los productos y documentación hasta la matriz principal, desde donde se envía a la agencia de origen y posteriormente al cliente remitente.



Responsable

Jefe de Agencia Tulcán

Objetivo

Retornar en condiciones óptimas los productos y la documentación al cliente de origen, a través de la agencia matriz, en Quito.

Procesos desempeñados

1. Devoluciones
2. Liquidación al *Shipper* (Cliente origen)

Indicadores

1. Porcentaje de entregas con POD
2. Porcentaje de devoluciones

Fuente: Ficha de observación

1. Entregas con POD/total de entregas

- Objetivo general
Conocer y calcular el número de rendiciones ejecutadas al cliente con referencia al total de entregas
- Definición
Número y porcentaje de rendiciones al cliente de origen.
- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{Entregas\ con\ POD}{Total\ de\ entregas} * 100$$

- Impacto

Sirve para conocer el estado de rendiciones al cliente de origen, este proceso solo se ejecuta para clientes específicos, sin embargo, es un indicador de servicio al cliente que permite conocer el porcentaje de devoluciones ejecutadas dentro de un periodo de tiempo, que podría ser un punto de estudio para aumentar la valoración del servicio por parte del cliente de origen.

Tabla 31: Entregas con POD

Octubre 2017-Octubre 2018			
Nombre del indicador			
Entregas con POD			
Fuente de información		Periodicidad	
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual	
Mes	Datos		Valor del indicador
	Entregas con POD	Total de entregas	Entregas con POD/total de entregas
Oct	4	10	40%
Nov	2	11	18%
Dic	4	12	33%
Ene	1	11	9%
Feb	2	11	18%
Mar	0	12	0%
Abr	2	11	18%
May	0	11	0%
Jun	0	11	0%
Jul	2	12	17%
Ago	0	12	0%
Sep	1	11	9%
Oct	10	13	77%
Total	28	148	19%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 35 se muestra la evolución del indicador de entregas con POD durante el año de análisis.

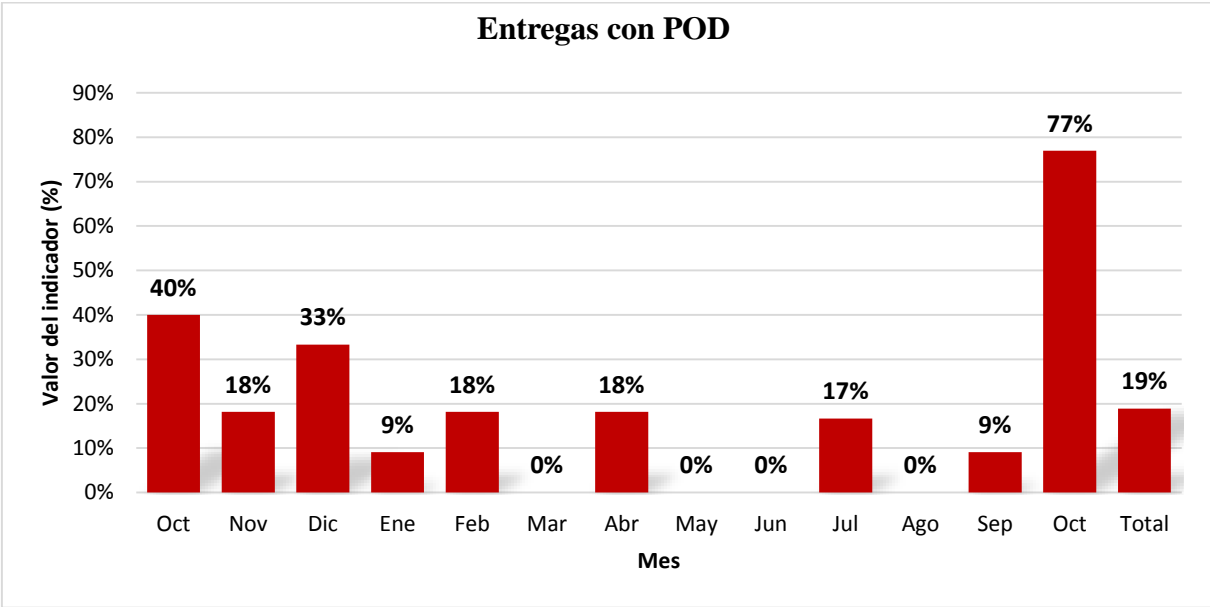


Figura 35: Entregas con POD
Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede notar que el porcentaje total de las entregas con POD rendido a origen es de 19% durante el año de análisis, el POD rendido a origen hace referencia a los documentos que validan que el cliente ha recibido el producto en las condiciones solicitadas, y se envían a la agencia de origen, y posteriormente al cliente en origen, y contiene la firma del cliente final que es útil para cada empresa de origen según le convenga; sin embargo este proceso se realiza para algunos clientes, no para todos, ya que se lo realiza únicamente para aquellos que soliciten el envío de los mismos. Se lo ha analizado, ya que este proceso puede generar satisfacción al cliente, debido a que aporta un documento que evidencia la entrega de sus productos al cliente de destino, y sería conveniente que se ejecute para todos los clientes. Durante el mes de octubre 2017 y octubre 2018, se presenta la mayor cantidad de rendiciones, esto más que por generación de pedidos por mes, se relaciona con el cliente que haya solicitado el servicio, por otro lado, los meses de marzo, mayo, junio y agosto no se ha llevado a cabo ninguna rendición al origen.

2. Devoluciones

- Objetivo general
Conocer y calcular el número de devoluciones realizadas en el año de análisis
- Definición
Número y porcentaje de devoluciones rendidas a origen.
- Fórmula de cálculo

$$Valor = \frac{Devoluciones}{Total\ de\ entregas} * 100$$

- Impacto
Sirve para conocer la efectividad de las entregas, permitiendo conocer aquellas que no se han realizado, la entrega no efectiva repercute en la insatisfacción del cliente y el re proceso de la solicitud del servicio.

Tabla 32: Devoluciones

Octubre 2017-Octubre 2018				
Nombre del indicador				
Devoluciones				
Fuente de información		Periodicidad		
Área operativa-agencia Tulcán		Mensual		
Datos		Valor del indicador		
Mes	Devoluciones	Total de entregas	Devoluciones/total de entregas	
Oct	0	10	0%	
Nov	0	11	0%	
Dic	1	12	8%	
Ene	2	11	18%	
Feb	0	11	0%	
Mar	3	12	25%	
Abr	0	11	0%	
May	1	11	9%	
Jun	1	11	9%	

Jul	1	12	8%
Ago	1	12	8%
Sep	2	11	18%
Oct	3	13	23%
Total	15	148	10%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

En la figura 36 se muestra la evolución del indicador de devoluciones rendidas a origen durante el año de análisis.

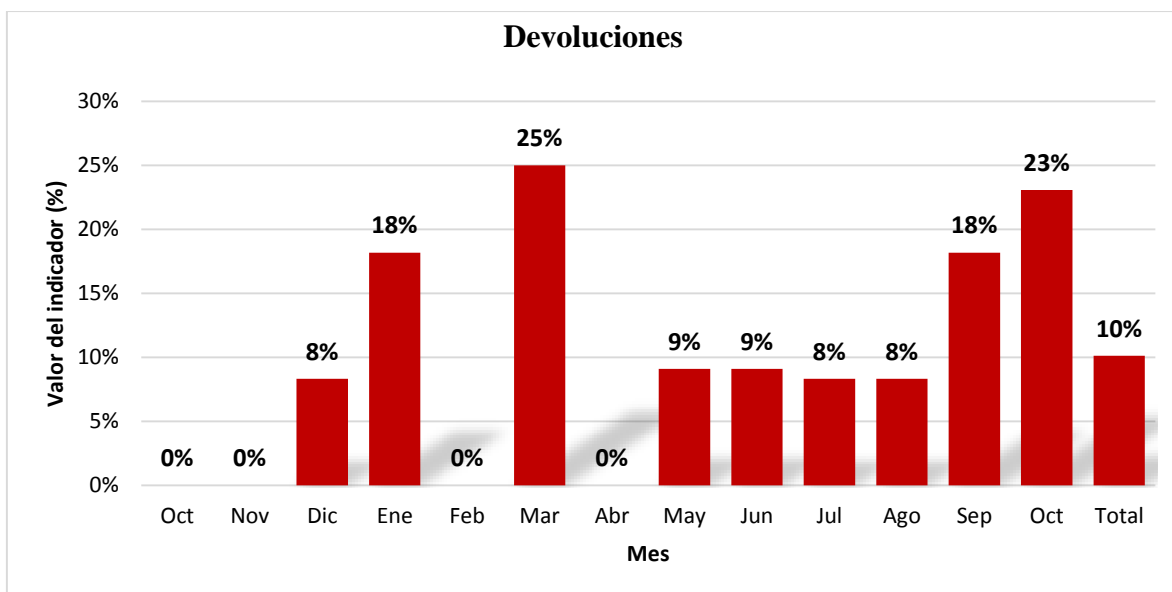


Figura 36: Devoluciones

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

- Observaciones

Se puede observar que el indicador de devoluciones total durante al año de análisis es del 10%, esto quiere decir que del total de solicitudes de entrega 15 no fueron entregadas, ya sea por las dos visitas sin logro de entrega efectiva, o por otros motivos que dificultaron su entrega. Los meses que presentan mayor porcentaje de devoluciones son marzo y octubre 2018, y esto puede deberse a la comunicación inadecuada con el cliente final, que no ha permitido hacer la entrega efectiva, o por otros problemas de gestión como dirección insuficiente o mal ruteo. Se debe tener en cuenta que el indicador únicamente registra las devoluciones de la muestra, por lo que el valor real podría aumentar.

4.1.1.7. Matriz final de resultado de indicadores

Se tiene el resultado final de cada indicador, y se ha dispuesto analizar el porcentaje positivo obtenido, definiendo una coloración al resultado, siendo verde aquellos que cumplen el 100%, amarillo los que cumplen el estándar de la empresa 80%, y rojo los que están por debajo del 80%.

Tabla 33: Matriz final de resultado de indicadores

RESUMEN DE RESULTADOS DE INDICADORES KPI					
Componente de la cadena logística	Indicador	Fórmula	Resultado	Resultado o positivo del proceso	Resultado o negativo del proceso
Aprovisionamiento	Pedidos generados sin problemas	$Valor = (Pedidos\ Generados\ sin\ problemas / Total\ de\ pedidos) * 100$	100%	100%	0%
	Porcentaje de pedidos entrados a tiempo	$Valor = (Pedidos\ entrados / Total\ de\ pedidos\ solicitados) * 100$	69%	69%	31%
	Porcentaje de pedidos entrados con cantidades exactas	$Valor = (Pedidos\ entrados\ en\ cantidades\ exactas / Total\ de\ pedidos\ solicitados) * 100$	38%	38%	62%
	Porcentaje de pedidos entrados sin daños o averías	$Valor = (Pedidos\ entrados\ sin\ daños / Total\ de\ pedidos\ solicitados) * 100$	100%	100%	0%
Área operativa	Capacidad de servicio	$Valor = (Capacidad\ utilizada / Capacida$	53%	53%	47%

RESUMEN DE RESULTADOS DE INDICADORES KPI

Componente de la cadena logística	Indicador	Fórmula	Resultado	Resultado o positivo del proceso	Resultado o negativo del proceso
		<i>d máxima del recurso) *100</i>			
	Costo de la bodega por metro cuadrado	<i>Valor = (Costo de operación de la estructura) /Total de metros cuadrados) *100</i>	5.71	-	-
	Costo de operación de estructura de prestación del servicio	<i>Valor = (Costo de operación de la estructura) /Total de unidades despachadas) *100</i>	16%	-	-
	Ruteo	<i>Valor = (Pedidos bien ruteados/Total de envíos en proceso) *100</i>	99%	99%	1%
	Despachos correctos	<i>Valor = (Despachos correctos/Total de envíos en proceso) *100</i>	99%	99%	1%

RESUMEN DE RESULTADOS DE INDICADORES KPI

Componente de la cadena logística	Indicador	Fórmula	Resultado	Resultado o positivo del proceso	Resultado o negativo del proceso
	Nivel de cumplimiento de despachos	<i>Valor = (Número de despachos a tiempo/Total de despachos) *100</i>	55%	55%	45%
	Arribos correctos	<i>Valor = (Arribos correctos/Total de envíos en proceso) *100</i>	47%	47%	53%
	Salida a ruta a tiempo	<i>Valor = (Pedidos salidos a ruta a tiempo/Total de envíos en proceso) *100</i>	85%	85%	15%
Distribución	Visitas a tiempo	<i>Valor = (Pedidos visitados a tiempo/Total de entregas solicitadas) *100</i>	92%	92%	8%
	Entregas en hora correcta	<i>Valor = (Pedidos entregados a tiempo/Total de entregas solicitadas) *100</i>	68%	68%	32%

RESUMEN DE RESULTADOS DE INDICADORES KPI

Componente de la cadena logística	Indicador	Fórmula	Resultado	Resultado o positivo del proceso	Resultado o negativo del proceso
	Entregas en el lugar correcto	<i>Valor = (Pedidos entregados en el lugar correcto/Total de entregas solicitadas) *100</i>	99%	99%	1%
	Entregas efectivas	<i>Valor = (Entregas efectivas/Total de entregas solicitadas) *100</i>	90%	90%	10%
	Entregas perfectas	<i>Valor = (Número de entregas sin inconvenientes/Total de entregas solicitadas) *100</i>	55%	55%	45%
	Ruta cumplida	<i>Valor = (Pedidos sin incidente en ruta/Total de entregas solicitadas) *100</i>	98%	98%	2%
	Entregas sin averías en el empaque durante el transporte	<i>Valor = (Entregas con empaque correcto/Total de entregas solicitadas) *100</i>	100%	100%	0%

RESUMEN DE RESULTADOS DE INDICADORES KPI

Componente de la cadena logística	Indicador	Fórmula	Resultado	Resultado positivo del proceso	Resultado negativo del proceso
	Pedidos entregados en cantidades exactas	$Valor = (Entregas\ con\ cantidad\ correcta / Total\ de\ entregas\ solicitadas) * 100$	100%	100%	0%
	Número de reclamos	$Valor = (Número\ de\ reclamos / Total\ de\ pedidos\ entregados) * 100$	0,002%	99,998%	0,002%
	Porcentaje de entregas con POD	$Valor = (Entregas\ con\ POD / Total\ de\ entregas) * 100$	19%	19%	81,00%
	Porcentaje de devoluciones	$Valor = (Devoluciones / Total\ de\ entregas) * 100$	10%	90,00%	10%

Fuente: Aplicación de indicadores KPI

4.1.2. Valoración del desempeño organizacional

La valoración del desempeño organizacional según el marco de evaluación de Lusthaus se compone por cuatro fases, dentro de cada una se analizan y describen varios ítems, de los cuales finalmente se desprende el resultado de la valoración.

Tabla 34: Componentes del marco de evaluación

Componente	Desarrollo
Comprensión del entorno externo	Anexo 12
Examen de la capacidad organizacional	Anexo 13
Determinación de la motivación organizacional	Anexo 14
Medición del desempeño organizacional	Anexo 15

4.1.2.1. Comprensión del entorno externo

La organización se encuentra en un entorno específico que influye en la organización y en su desempeño. Por ello se han analizado diversos elementos detallados en el Anexo 12, los mismos permitieron establecer los puntos débiles y fuertes de la empresa.

4.1.2.2. Matriz FODA del entorno externo

- ¿Cuál es el impacto de las fuerzas del entorno en la misión, el desempeño y la capacidad de la organización?

El entorno de la organización apoya el logro de la misión, ya que las políticas se alinean a las leyes del país y a las necesidades propias de la empresa, la Constitución posee leyes que afianzan y promueven el desarrollo de la empresa y vela por las obligaciones y derechos de la empresa y de sus trabajadores.

- ¿De qué formas se muestra amigable u hostil el entorno?

En su gran mayoría el entorno se presenta positivo, siendo únicamente el entorno económico la posible amenaza, al estar en decrecimiento.

- ¿Cuáles son las principales oportunidades y riesgos resultantes del entorno?

Tabla 35: Matriz FODA del entorno externo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Marco jurídico: La empresa, lleva constituida en el Ecuador 21 años, prestando el servicio de entrega de paquetería desde su inicio, por lo que posee know-how.</p> <p>Derechos de propiedad intelectual: Urbano cuenta con propiedad intelectual de la marca y del sistema informático utilizado, bajo los derechos amparados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.</p> <p>Mandato: Se posee un mandato propio de la empresa, establecido por políticas internas de cumplimiento, un reglamento interno de trabajo y un código de ética y de salud y seguridad; todo ello en concordancia con la normativa vigente en el Ecuador.</p> <p>Derechos laborales: La empresa cuenta con derechos laborales estipulados dentro del código de trabajo, el mismo se ajusta a la legislación del Ecuador.</p> <p>Valores culturales y Normas: Los valores y normas que rigen la empresa están estipulados en la normativa propia de la institución, y regulada bajo la normativa legislativa del Ecuador, lo que permite que todos los miembros se dirijan de la misma forma.</p> <p>Tabúes: Urbano funciona de forma imparcial, y la conducta moral y actitudinal esta expresa en la normativa, excluyendo las conductas religiosas de sus empleados o su vida personal.</p> <p>Creencias religiosas: La empresa es una organización laica, por lo que no está propensa a manifestaciones, reclamaciones o participación en actividades religiosas.</p>	<p>Mercado laboral: Actualmente presenta un índice de 95.6% de personas con empleo del total de personas económicamente activas, sin embargo, solo el 41.1% es empleo pleno, es decir que la organización tiene la oportunidad de aprovechar la oferta laboral de las personas que no cuentan con un empleo adecuado que sería más del 50%, dando a la organización mayor oferta laboral pudiendo elegir entre tantos, el más adecuado.</p> <p>Tecnología: El Ecuador cuenta con un Plan Nacional que promueve las TICs, generando mayor accesibilidad a tecnología que tenga que ver con el desarrollo de la organización.</p> <p>Geografía: El Ministerio de Transporte y Obras Públicas, realiza mantenimiento periódico de las vías, generando condiciones óptimas y mayor accesibilidad a los puntos de distribución.</p>

DEBILIDADES

Evolución nacional: Ha logrado expandirse a nivel de todo el país, contando con una agencia en cada provincia, sin embargo, si se analiza el indicador de ventas en comparación con años anteriores es posible notar que las ventas han disminuido en el tiempo.

AMENAZAS

Entorno: El Ecuador presenta una desaceleración económica, actualmente dentro del Índice de Competitividad se encuentra en el puesto 76 de 140 países, por lo que se puede considerar que su desarrollo es bajo, y esto puede convertirse en impedimento para desarrollo económico de la empresa, ya que al descender la economía los clientes optarían menos por la adquisición del servicio.

Economía: El PIB del Ecuador presenta un descenso, por lo que al generarse una baja en la economía los gastos de los hogares podrían tender a reducirse y, por tanto, el consumo del servicio también disminuiría.

4.1.2.3. Examen de la capacidad organizacional

La capacidad organizacional, hace referencia a cómo la organización se desenvuelve en la ejecución del servicio y oferta del mismo, es decir la utilización de sus recursos materiales, económicos y humanos. Para ello se ha adquirido información a través del Supervisor de Agencia, quien ha puesto en manifiesto su experiencia en su labor y su conocimiento sobre la empresa, la misma se encuentra detallada en el Anexo 13.

4.1.2.4. Matriz FODA de la capacidad organizacional

- ¿De qué manera influye la capacidad organizacional en el desempeño de la organización?
¿Cuáles son en general los puntos fuertes y débiles de la capacidad organizacional?

Tabla 36: Matriz FODA de la capacidad organizacional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Responsabilidad financiera: La organización cuenta con un departamento que regula y controla los procesos financieros, dentro de la agencia no se presentan desconformidades debido a gran parte por la asignación de presupuesto bajo.</p> <p>Supervisión financiera: La agencia Tulcán presenta informes económicos cada mes, con la finalidad de generar información válida y clara al departamento encargado en la agencia matriz.</p> <p>Gestión tecnológica: La organización cuenta con recursos tecnológicos óptimos, que permiten agilizar y monitorear los procesos en tiempo real. Además, existe un programa de capacitación sobre el uso de las tecnologías de Urbano y un programa de mantenimiento periódico, planificado y ejecutado por el departamento de Sistemas de matriz, que regula el funcionamiento de los aspectos tecnológicos en todas las agencias.</p> <p>Toma de decisiones: Urbano cuenta con personal calificado para tomar decisiones concretas según cada problema presentado, atendiéndolo de forma interna. Sin embargo, la agencia Tulcán no conoce las posibles opciones de decisión en caso de incidentes, por lo que generalmente actúa según el criterio del responsable a cargo, basándose en su experiencia o conocimiento; en caso de que el problema sea grave se consulta con los implicados de las áreas de otras agencias, si fuese necesario.</p> <p>Monitoreo y evaluación: Urbano mantiene un plan bien estructurado de monitoreo y evaluación. A través del sistema propio de la empresa es posible monitorear el desarrollo de cada uno de los procesos de forma real, y arroja indicadores de evaluación. Los resultados de desempeño son comunicados a la agencia Tulcán de forma mensual, permitiendo así conocer del nivel de cumplimiento de los indicadores.</p>	<p>Aspecto financiero: Dada la posición geográfica en la que se encuentra la agencia Tulcán, es posible notar que los costos en cuanto a infraestructura y servicios básicos es medio, en comparación con las de otras agencias ubicadas en ciudades más desarrolladas. Permitiendo que el área financiera perciba una planificación de presupuesto bajo.</p> <p>Tecnología: Al contar Urbano con recursos tecnológicos propios, tanto físicos como sistemas informáticos, es posible que mantenga una ventaja competitiva a través de la agilización y flexibilidad de los procesos, manteniéndose a la vanguardia del mercado en cuanto a tecnología.</p> <p>Comunicación: Actualmente las vías de comunicación han revolucionado, siendo cada vez más usada la vía digital, esto genera en la empresa una oportunidad de comunicarse con el cliente por un canal no tradicional, llegando con más rapidez y con menos inversión de recursos, optimizando así la comunicación con los clientes, y a la vez promocionar la marca de forma más interactiva.</p>

DEBILIDADES

Liderazgo: La organización cuenta con personal capacitado en matriz, sin embargo, esa habilidad no se promulga en el personal de la agencia, quienes en ocasiones presentan actitud conformista.

Planificación estratégica: Urbano cuenta con tecnología que permite el logro de las estrategias, sin embargo, en la agencia no se realiza evaluaciones del entorno externo que permitan orientar la estrategia organizacional, además que la actual no es orientada claramente.

Manejo del nicho: No se ejecutan estudios del mercado en el que se desarrolla la agencia Tulcán.

Planificación financiera: En ocasiones el presupuesto planificado y destinado para la agencia es insuficiente, y pese a que se comunique a la matriz, no se actualiza el valor monetario necesario. Además, es muy difícil que se apruebe presupuesto para cambios, mejoras o implemento de artículos para la agencia.

Gobernabilidad: Pese a que la organización cuente con una estructura de gobernabilidad bien definida y con mecanismos de evaluación de desempeño, los cambios en la estructura no son informados de forma documentaria, además la percepción en cuanto al sistema de incentivos no es estudiada en la agencia Tulcán.

Operación: La organización mantiene definidas claramente las funciones de cada puesto laboral, sin embargo, éstas no se emiten a la agencia Tulcán de forma escrita, generando desconformidades, como la realización de funciones no pertenecientes u omisión de ellas. Anexo a ello las líneas de jerarquización no están definidas claramente provocando atribuciones de poder no justificadas.

Infraestructura: Pese a que la infraestructura puesta a disposición por parte de la organización, cumple con los requerimientos necesarios para la ejecución del servicio, y mantiene su respectivo programa de

AMENAZAS

Estudio de nicho: Es posible, que los competidores directos de la organización realicen estudios del entorno, ganando territorio en el mercado u obteniendo actuales clientes de Urbano.

Recursos Humanos: En caso de que las ofertas del mercado laboral aumenten, es posible que el recurso humano de la organización opte por trasladarse a otras instituciones que les ofrezcan mejor remuneración o incentivos, haciendo que la empresa pierda prestigio en cuanto a ambiente laboral y generando vacíos ocupacionales que serán objeto de capacitación y por tanto costos.

Vínculos organizacionales: Las empresas competidoras pueden generar vínculos organizacionales fuertes que les permitan mejorar y crear una ventaja competitiva, lo que causaría que la agencia Tulcán pierda estabilidad en el mercado, haciendo más difícil su desarrollo.

mantenimiento; existe desconformidad en cuanto a muebles de oficina que al no ser los necesarios, limitan el ofrecimiento del servicio.

Planificación de recursos humanos: la organización cuenta con un departamento de Talento Humano, que realiza minuciosamente el proceso de búsqueda y selección de personal, siguiendo procedimientos y sistemas ya establecidos, sin embargo, la agencia Tulcán no cuenta con la asignación de recursos humanos necesarios que permitan el desarrollo de la misma y la ejecución de actividades con mayor rapidez.

Desarrollo de recursos humanos: Se mantienen programas de capacitación al ingresar nuevo personal, pero la agencia Tulcán no conoce si existe un presupuesto designado para capacitaciones o su participación de futuros programas.

Gestión de carrera: La organización cuenta con un departamento que tiene profesionales aptos para identificación de necesidades de capacitación y ejecución de programas de incentivos y desarrollo del personal, sin embargo, la agencia Tulcán no percibe estimulación para seguirse desarrollando, solo se presentan capacitaciones cuando se ingresa a la empresa, es decir no hay capacitaciones intermedias y por lo tanto no hay control ni registro de éstas.

Mantenimiento de recursos humanos: La organización evalúa el desempeño de personal con indicadores, a través del sistema manejado por Urbano, basándose en ellos se realiza la asignación de una variable, la misma depende del nivel de cumplimiento de las funciones de cada empleado. La forma de incentivo de la empresa es únicamente con la variable que se asigna después de la evaluación de porcentaje de cumplimiento y de auditorías, sin embargo, el personal considera que la remuneración no es acorde a las funciones desempeñadas, notando cierto descontento; anexo a ello no se ejecutan incentivos no monetarios, u otras formas de recompensa.

Resolución de problemas: En caso de que se presenten incidentes durante el proceso, estos son resueltos repentinamente con la opción aparentemente correcta, no se sigue un procedimiento o análisis profundo de ello; los incidentes se resuelven conforme considere mejor cada área, mas no se analiza la causante raíz de los mismos, lo que causa que los incidentes se reiteren.

Comunicaciones: Urbano posee y facilita el uso de canales de comunicación que permiten la interacción fluida de arriba hacia abajo, y de abajo hacia arriba. A través del correo institucional, red social Whatsapp y vía telefónica los distintos niveles de la organización se mantienen comunicados, tanto del desarrollo del proceso como cuestiones administrativas. Pese a ello, en cuanto a documentación de la cultura organizacional, o programas de capacitación y presupuesto la empresa no ha comunicado a la agencia Tulcán, ni de forma verbal ni documentaria.

Redes o asociaciones: La agencia Tulcán desconoce si la organización mantiene vínculos con organizaciones externas, que apoyen al logro de la misión, nuevas ideas o conocimiento. Actualmente, la agencia no tiene redes o asociaciones ni formales ni informales con otras organizaciones.

Vínculos electrónicos: La empresa mantiene vinculación externa con el cliente a través de su propia plataforma web, pero este es el único medio utilizado. La agencia no posee redes sociales empresariales que permitan la comunicación con el cliente, o la promoción del servicio.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

4.1.2.5. Determinación de la motivación organizacional

La determinación de la motivación organizacional se enfoca en los actuales incentivos aplicados en la agencia, desde el punto de vista de los empleados. Se ha detallado cada ítem en el Anexo 14, con el fin de determinar el estado de la motivación.

4.1.2.6. Matriz FODA de la motivación organizacional

- ¿Cómo influye la motivación en el desempeño organizacional?

Se ha expuesto que la motivación organizacional permite que el personal actúe de forma positiva ante estímulos que premien su desempeño, es mediante ellos que es posible lograr que el personal alcance un rendimiento mayor al exigido, y por tanto orientar a la empresa hacia el logro de sus metas. Teniendo en cuenta ello, y los datos recolectados es posible mencionar que el sistema de incentivos actual, pese a ser constante, no es flexible debido a que únicamente las recompensas son monetarias, no se incentiva el desarrollo, y el reconocimiento.

- ¿De qué manera influyen positiva o negativamente en la organización su historia, su misión, su cultura y su sistema de incentivos?

En cuanto a la historia de la organización, se tiene que se ha venido desarrollando a través del tiempo alcanzando grandes logros, además su misión y cultura están correctamente orientados, y el personal comparte los mismos ideales. Y pese a que las recompensas generadas no son conformes, existe un sistema de incentivos constante y realizado de forma imparcial, basándose directamente en los resultados registrados en el sistema de Urbano.

Tabla 37: Matriz FODA de la motivación organizacional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Proceso de fundación: Urbano ha logrado crecer a través del tiempo, es así que ha sido posible su crecimiento corporativo tanto fuera como dentro del país, y su proceso ha ido aumentando de tal forma que ha logrado expandirse tanto fuera como dentro del país. Logros: La organización ha logrado desarrollar y posicionarse dentro del mercado, estando dentro de las principales empresas de servicio de mensajería. Y se ha mantenido en vanguardia al adaptarse al desarrollo tecnológico, es así que ha obtenido herramientas tecnológicas para la ejecución de sus procesos.	El entorno en el que se encuentra asentada la agencia Tulcán no se encuentra saturado por empresas que oferten el servicio de mensajería, además son pocos los espacios cubiertos por publicidad de las mismas. Anexo a ello es posible ejecutar estudios sobre expectativas del cliente, aprovechando que, al contar con una población media, el presupuesto necesario no es tan elevado.

Luchas importantes: Pese a que se han presentado problemas que obstaculizaron la prestación del servicio, Urbano ha sabido solucionarlos, se ha adaptado a los cambios del entorno y es capaz de reaccionar ante posibles factores externos que influyan negativamente.

Cambios: Urbano ha añadido más funciones a lo largo del tiempo, específicamente en el área operativa con el fin de ejecutar los procesos de mejor manera, esto ha permitido que existan más puntos de control y por tanto optimización de procesos.

Actitudes: El personal laboral se identifica con los valores de la organización; y ante los cambios, que se orienten a la mejora de los procesos, adoptan una actitud positiva.

Actitud con clientes: Existe el departamento de Servicio al Cliente (SAC), que se encarga de comunicarse con el cliente de origen, atendiendo inconformidades y expectativas sobre el servicio. Con el fin de mantener relaciones más estrechas, se generan contratos que aseguren el beneficio mutuo.

Valores: Urbano ha establecido un Código de Ética Institucional, en el cual se han definido los valores que rigen la empresa, este permite que todas las agencias y el personal que labora en cada una de ellas se oriente bajo la misma visión.

Normas subyacentes: Urbano está regulada por la Constitución del Ecuador, anexo a ello está regida por la Agencia de Regulación y Control Postal. Esto permite que el reglamento interno este alineado con la legislación del país, de tal forma que la organización se oriente a su desarrollo cuidando de no afectar a su entorno.

Motivaciones: Urbano mantiene un sistema de incentivos, el cual se basa en premiar al personal a través de los indicadores del sistema, que evalúan el nivel de cumplimiento de los procesos y el resultado de las auditorías.

DEBILIDADES

Misión: Pese a que la organización cuente con una misión claramente definida, esta no es sujeto de cambio y actualización; y en caso de aquí así haya sido, los mismos no se han comunicado a la agencia Tulcán.

Meta organizacionales: La agencia Tulcán, no dispone de las metas organizacionales de la empresa de forma documentada, orientándose hacia el cumplimiento de los procesos más no a los objetivos que mantenga la empresa, se conoce únicamente los objetivos de calidad de Urbano.

Propósito y dirección: Si bien Urbano mantiene definida y divulgada su misión, no se incentiva ni se presenta interés por parte del personal para conocer su contenido y orientarse hacia su cumplimiento.

Articulación de investigación: La organización posee un departamento encargado de investigar el entorno y los clientes, sin embargo, esto se realiza desde la matriz en Quito, y se enfoca únicamente en los clientes de origen, dejando de lado los de destino; además el entorno en que está establecida la agencia no es analizado.

Libertad intelectual, estímulo y autonomía: Pese a que se estimula con un valor económico el desempeño, la organización no es flexible con el personal, para que se ejerzan actividades académicas exteriores.

Remuneración: La organización remunera a su personal conforme a la ley, y mantiene los beneficios que impone las leyes del país, no obstante, según la percepción del personal se considera que la remuneración no está acorde a las actividades encomendadas.

Reconocimiento de los pares: Los mecanismos de motivación del personal únicamente es monetario, en la agencia no se presenta reconocimiento de los pares o formas de incentivo no monetarias.

AMENAZAS

Control: El Sistema Nacional de Aduana del Ecuador, controla la mercadería transportada y en algunos casos retrasa el envío.

Competidores: La presencia se competidores en el mercado, es una amenaza latente, siendo posible que ésta cuente o implemente con un sistema incentivos mejor, haciendo que el personal de Urbano, considere ser parte de la competencia. Esto a parte de generar un vacío en el personal, puede causar una fuga de información.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

4.1.2.7. Análisis del desempeño organizacional

El análisis del desempeño organizacional fue en base a los datos que tenía la agencia, teniendo en cuenta que, al enfocarse el marco en indicadores financieros, y administrativos en su mayor parte, no se ha mencionado datos concretos, únicamente de forma general desglosando información de cada elemento de estudio presentes en el Anexo 15.

4.1.2.8. Matriz FODA del desempeño organizacional

- ¿Cuán bueno es el desempeño de la organización?

El desempeño de la organización se lo puede evaluar a través de los dos indicadores manejados actualmente por la organización, que son: efectividad y productividad. Teniendo que la agencia mantiene un porcentaje de efectividad promedio durante el año analizado de 98% mientras que la productividad está dada por un promedio de 10,21. Sin embargo, muchos son los datos que se desconocen, específicamente sobre el área financiera y de planificación, de ello se puede extraer que es necesario conocer la percepción del servicio tanto del cliente de origen como el de destino.

Tabla 38: Matriz FODA del desempeño organizacional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Costo de productos y servicios: No se conoce a detalle el valor cobrado por los competidores, sin embargo, la organización cuenta con un departamento especializado de estudiar su competencia de forma global, y ofrecer un precio de servicio que le permita competir.	
Costo de suministros y servicios: Las adquisiciones son una función del departamento financiero manejado por la matriz, el mismo está especializado para gestionar servicios y materiales a un costo adecuado; en la agencia los costos de servicios son adecuados y van conforme al lugar en el que se encuentra ubicada.	Aspecto financiero: No se conoce con exactitud las fuentes de financiamiento, pero dado el desarrollo que tiene la empresa y su reconocimiento en el mercado, es posible acceder a fondos destinados al crecimiento o desarrollo de nuevos servicios.
Procedimientos y flujos clave de trabajo: Los procesos desarrollados son monitoreados en tiempo real, los mismos cuentan con un procedimiento establecido que se compone de actividades secuenciales, por lo que, es posible asegurar	

que se llevan a cabo de forma eficiente. Anexo a ello el sistema evalúa su efectividad a través de indicadores, es así que la agencia mantiene un porcentaje de 98% de efectividad.

Uso óptimo de asignaciones financieras: El presupuesto destinado a la agencia es usado de forma óptima, al ser destinado únicamente para el pago del arrendamiento del lugar y los servicios básicos. Con el fin de verificar el uso del presupuesto se envía un informe financiero al departamento financiero en la matriz, Quito.

Productividad: La productividad del personal es un aspecto que también se evalúa con indicadores, el resultado es arrojado por el sistema de la organización. Se tiene que la productividad promedio en el año de análisis es de 10,24.

Adaptación al entorno: teniendo en cuenta el aspecto tecnológico es posible afirmar que la organización se ha adaptado al desarrollo de las Tics contando con un sistema informático propio ajustado a los requerimientos de la empresa.

Viabilidad financiera: En cuanto a los fondos financieros, no se conoce con certeza su confiabilidad, sin embargo, es posible mencionar que, dado el desarrollo de la empresa y su presencia en el mercado por varios años, cuenta con fuentes estables, es así que ha podido crecer expandiéndose a varios países, y en Ecuador estar presente en todas las provincias. Y en caso de requerirlo, Urbano puede acceder a recursos económicos de entidades financieras.

DEBILIDADES

Satisfacción de responsabilidades funcionales: Debido al sistema de control con el que cuenta la empresa, es posible monitorear de forma diaria la ejecución de los procesos, gracias a ello todo el personal se encarga de cumplir los procesos de forma total, sin embargo, no siempre son ejecutados de forma tal que permitan que los procesos siguientes se desarrollen adecuadamente, presentando errores o demoras.

Programas: La agencia no conoce la planificación de programas a ser desarrollados a futuro, actualmente el único programa ejecutado es el de mantenimiento del sistema tecnológico, mismo que es coordinado desde la matriz, dejando de lado otros programas que se enfoquen hacia el logro de cada una de las metas organizacionales.

Satisfacción de expectativas: Bajo la premisa de los indicadores de diagnóstico, se tiene que, al registrarse pocos reclamos del cliente de origen, se cumple en gran medida las expectativas. Pero, el análisis solo se basa en el cliente originario, mas no en el destinatario, por lo que no se conoce la percepción de la otra mitad que recibe el servicio.

Servicios útiles: La agencia no posee información sobre la percepción del cliente, por lo que no es posible afirmar que se esté prestando un servicio útil ni la efectividad con la que se lo haga.

Revisiones de programas: La revisión de programas es un proceso que no se ejecuta, debido a que los programas en la agencia son escasos, y el programa de mantenimiento es revisado y documentado por el departamento de Sistemas en la matriz.

Adaptación de la misión: El último documento expedido por parte de la organización a la agencia fue en el año 2015, por lo que no se conoce si ha habido cambios en la misión. La misión no es

AMENAZAS

Expectativas de clientes: Al no realizarse estudios sobre la satisfacción de los clientes actuales, es posible que las empresas competidoras los realicen, detectando así lo que el cliente requiere y espera del servicio, cubriendo así lo requerido, lo que conlleva a la pérdida de clientes.

reformada o actualizada en base al mercado cambiante, además no se conoce desde qué año se mantiene la actual misión organizacional.

Interesados directos: Teniendo en cuenta que no se posee información sobre la satisfacción de los interesados directos, es posible que la agencia no conozca qué puntos debe mejorar o que estrategias se deben ejecutar para atender a las expectativas de los interesados.

Reputación: En el entorno de la agencia no se han llevado a cabo estudios que determinen la reputación que tiene la organización, es por ello que la agencia no puede direccionar sus esfuerzos para mejorarla en caso que sea negativa, o mantenerla en caso de ser positiva.

Sostenibilidad en el tiempo: La organización como tal ha logrado adaptarse y mantenerse dentro del mercado, sin embargo, en la agencia no se ha presentado un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes, o el desarrollo de los competidores que aseguren la sostenibilidad. Anexo a ello no se han presentado planes orientados hacia ayuda social o gestión medioambiental.

Sentido empresarial: La organización mantiene agencias en cada país, por lo que, por cuestiones propias de la empresa, en la agencia Tulcán solo se ejecuta el proceso operativo, las cuestiones financieras, estratégicas y de planificación son propias de la matriz en Quito. Ello ha generado que se cree cierta separación, al no funcionar como un todo. Es así que la agencia busca lograr un indicador de evaluación alto, mas no se enfoca ni se proporciona información sobre el valor logrado como empresa.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

4.1.2.9. Resumen de estado de factores del desempeño organizacional

Tabla 39: Resumen de estado de factores del desempeño organizacional

RESUMEN DE ESTADO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL					
Factor	Dimensiones	Ítem	Influencia Positiva (Fortaleza/Oportunidad)	Influencia Negativa (Debilidad/Amenaza)	
Entorno Institucional	Reglas formales	Marco jurídico	x		
		Derechos de propiedad intelectual	x		
		Mandato	x		
		Derechos laborales	x		
	Ethos institucional	Capacidades de la organización	Evolución nacional		x
			Valores culturales	x	
			Normas	x	
			Tabúes	x	
			Creencias religiosas	x	
			Entorno		
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	Dirección estratégica	Mercado laboral	x		
		Economía		x	
	Gestión financiera	Tecnología	x		
		Geografía	x		
		Liderazgo		x	
		Planificación estratégica		x	
		Gestión de nichos		x	
		Planificación financiera		x	

		Responsabilidad financiera	x	
		Supervisión financiera	x	
	Estructura organizacional	Estructura de gobernabilidad		x
		Estructura operativa		x
	Infraestructura organizacional	Administración de Instalaciones		x
		Gestión tecnológica	x	
	Sistemas, procesos, dimensiones de los recursos humanos	Planificación de los recursos humanos		x
		Desarrollo de los recursos humanos		x
		Gestión de carrera		x
		Mantenimiento		x
		Resolución de problemas		x
	Gestión de procesos	Toma de decisiones	x	
		Comunicaciones		x
		Monitoreo y evaluación	x	
	Vínculos interorganizacionales	Redes		x
		Asociaciones		x
		Vínculos electrónicos		x
MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL	Historial de la organización	Fecha y proceso de fundación	x	
		Principales recompensas y logros	x	
		Luchas importantes	x	

		Cambios en tamaño, programa y liderazgo	x	
		Actitudes sobre el trabajo	x	
		Actitudes sobre colegas, clientes o interesados directos	x	
Cultura de organización	la	Valores, creencias Normas organizacionales subyacentes que guían la organización	x	
		Evolución de la declaración de la misión		x
		Metas organizacionales		x
Misión de organización	la	Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección		x
		Articulación de investigación/produ- tos de investigación que se valoran.		x
Incentivos recompensas	y	Factores clave, valores, motivaciones para promover la productividad	x	

		Libertad intelectual, estimulo, autonomía		x
		Remuneración, acceso a fondos de donación,		x
		oportunidad para progresar		
		Reconocimiento de los pares, prestigio.		x
		Efectividad de los programas principales		x
	Efectividad con la que se dirige la organización hacia el logro de su misión	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes		x
		Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales		x
DESEMPEÑO ORGANIZACION AL		Efectividad para proporcionar servicios útiles	x	
	Efectividad de la organización en el cumplimiento de su misión	Costo de productos y servicios, comparaciones de referencia.	x	
		Costo de suministro de servicios de gestión interna,	x	

	comparaciones de referencia.		
	Percepción de la eficiencia de procedimientos y flujos clave de trabajo	x	
	Uso óptimo de las asignaciones financieras	x	
	Productividad del personal	x	
	Revisiones de programas		x
	Adaptación de la misión		x
Relevancia en el transcurso del tiempo	necesidades de los interesados directos	x	
	Adaptación al entorno	x	
	Reputación		x
	Sostenibilidad en el tiempo		x
	Sentido empresarial		x
Viabilidad de la organización desde el punto de vista financiero	Fuentes de fondos de la organización	x	
	Las fuentes de fondos confiables a mediano y largo plazo	x	

Los fondos
vinculados al
crecimiento de la
organización

x

Fuente: Matrices FODA

4.1.3. Jerarquización de factores que indiquen en los procesos

La jerarquización, se basa en los indicadores que están por debajo del 80% de cumplimiento estándar de la empresa, y en los factores de desempeño marcados como debilidades.

4.1.3.1. Indicadores por debajo del estándar.

Tabla 40: Indicadores por debajo del estándar

PROCESOS QUE NO CUMPLEN CON EL ESTÁNDAR		
Componente de la cadena logística	Indicador	Resultado del proceso
Aprovisionamiento	Porcentaje de pedidos entrados a tiempo	69%
	Porcentaje de pedidos entrados con cantidades exactas	38%
	Capacidad de servicio	53%
Área operativa	Nivel de cumplimiento de despachos	55%
	Arribos correctos	47%
Distribución	Entregas en hora correcta	68%
	Entregas perfectas	55%
Logística inversa	Porcentaje de entregas con POD	19%

Fuente: Resultado indicadores KPI

4.1.3.2. Estado de los factores del desempeño organizacional

Tabla 41: Factores del desempeño organizacional que se presentan como debilidad

RESUMEN DE ESTADO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL		
Factor	Dimensiones	Ítem con influencia negativa (Debilidad/Amenaza)
ENTORNO INSTITUCIONAL	Ethos institucional	Evolución nacional
	Capacidades de la organización	Entorno
		Economía
		Liderazgo
		Planificación estratégica
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	Dirección estratégica	Gestión de nichos
	Gestión financiera	Planificación financiera
	Estructura organizacional	Estructura de gobernabilidad
	Infraestructura organizacional	Estructura operativa
		Administración de Instalaciones
	Sistemas, procesos, dimensiones de los recursos humanos	Planificación de los recursos humanos
		Desarrollo de los recursos humanos
		Gestión de carrera
		Mantenimiento
		Resolución de problemas
Gestión de procesos	Comunicaciones	
	Redes	
	Asociaciones	
Vínculos interorganizacionales	Vínculos electrónicos	
	Evolución de la declaración de la misión	
	Metas organizacionales	
	Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección	
Misión de la organización	Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.	
	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	
	Incentivos y recompensas	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Efectividad con la que se dirige la organización hacia el logro de su misión	Reconocimiento de los pares, prestigio. Efectividad de los programas principales Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales Revisiones de programas Adaptación de la misión
	Relevancia en el transcurso del tiempo	Reputación Sostenibilidad en el tiempo Sentido empresarial

Fuente: Matrices FODA

4.1.3.3. Jerarquización de factores en el proceso de aprovisionamiento

Relación de factores con el aprovisionamiento

Según criterio propio se ha establecido la relación entre procesos y factores para analizar la influencia entre indicadores y factores, y posteriormente se ha discernido aquellos con mayor influencia.

Tabla 42: Relación de factores con el aprovisionamiento

RELACIÓN ENTRE FACTORES DE DESEMPEÑO CON INDICADORES LOGÍSTICOS			
Proceso	Debilidades	Porcentaje de pedidos entrados a tiempo	Porcentaje de pedidos entrados con cantidades exactas
Aprovisionamiento	Evolución nacional		
	Entorno		
	Economía		
	Planificación financiera		X

Estructura de gobernabilidad	X	
Estructura operativa	X	
Desarrollo de los recursos humanos	X	X
Gestión de carrera	X	X
Mantenimiento	X	X
Resolución de problemas	X	X
Comunicaciones	X	X
Redes	X	
Asociaciones	X	X
Vínculos electrónicos		X
Evolución de la declaración de la misión		
Metas organizacionales		
Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección		
Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.		
Libertad intelectual, estímulo, autonomía		
Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	X	X
Reconocimiento de los pares, prestigio.	X	X
Efectividad de los programas principales		
Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes		
Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	X	X

Revisiones de programas
Adaptación de la misión
Reputación
Sostenibilidad en el tiempo
Sentido empresarial

Fuente: Ficha de observación y entrevista estructurada

Se tiene que el porcentaje de pedidos entrados a tiempo se relaciona con doce factores, mientras que los pedidos entrados en cantidades exactas con once. Dentro de este aspecto se ha considerado que la mayor parte del proceso depende de la agencia matriz, siendo esta la que gestiona y provee los materiales solicitados.

Ponderación de factores según cada indicador

Tabla 43: Ponderación de factores según indicador de pedidos entrados a tiempo

PROCESO: APROVISIONAMIENTO
INDICADOR: PEDIDOS ENTRADOS A TIEMPO
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Planificación financiera	Estructura de gobernabilidad	Estructura operativa	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Redes	Asociaciones	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Planificación financiera	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	41	8,91%
Estructura de gobernabilidad	3	3	4	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	35	7,61%
Estructura operativa	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	46	10,00%
Desarrollo de los recursos humanos	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	40	8,70%
Gestión de carrera	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	30	6,52%
Mantenimiento	2	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	33	7,17%
Resolución de problemas	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	40	8,70%
Comunicaciones	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	45	9,78%
Redes	2	3	2	2	3	3	2	5	3	2	2	2	2	33	7,17%

PROCESO: APROVISIONAMIENTO
INDICADOR: PEDIDOS ENTRADOS A TIEMPO
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Planificación financiera	Estructura de gobernabilidad	Estructura operativa	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Redes	Asociaciones	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Asociaciones	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	32	6,96%
Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	2	4	3	1	3	3	2	2	4	3	3	4	3	37	8,04%
Reconocimiento de los pares, prestigio.	2	4	3	1	3	3	2	4	3	3	3	3	3	37	8,04%
Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	52	11,30%
Total														460	100%

Para el indicador de pedidos entrados a tiempo es posible observar que el factor con porcentaje más alto es la efectividad para satisfacer responsabilidades funcionales, esto puede ser debido a que, el área encargada ponga este proceso por debajo de otras responsabilidades a su cargo, tendiendo a ejecutar un retraso en el cumplimiento de la solicitud. La agencia no posee información sobre el cumplimiento de las responsabilidades ejecutadas por el encargado de provisionar a las agencias de materiales necesarios, siendo un proceso gestionado por la matriz, la agencia no tiene influencia directa en su solución, además que el proceso no cuenta con indicadores que permitan su evaluación.

Tabla 44: Ponderación de factores para pedidos entrados en cantidades exactas

<p style="text-align: center;">PROCESO: APROVISIONAMIENTO INDICADOR: PEDIDOS ENTRADOS CON CANTIDADES EXACTAS ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)</p>												
	Planificación financiera	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Asociaciones	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Planificación financiera	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	39	12,46%
Desarrollo de los recursos humanos	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	37	11,82%
Gestión de carrera	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	28	8,95%
Mantenimiento	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	26	8,31%
Resolución de problemas	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	31	9,90%
Comunicaciones	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	35	11,18%
Asociaciones	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	28	8,95%

PROCESO: APROVISIONAMIENTO
INDICADOR: PEDIDOS ENTRADOS CON CANTIDADES EXACTAS
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Planificación financiera	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Asociaciones	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	27	8,63%
Reconocimiento de los pares, prestigio.	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	25	7,99%
Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	37	11,82%
Total											313	100%

Para el indicador de pedidos entrados en cantidades exactas, es posible notar que el factor de mayor relevancia es la planificación financiera, esto debido a que, pese a que la agencia cuente con un presupuesto establecido, este no ha sido actualizado, al menos la agencia no conoce si han habido cambios en él. Es posible que el no enviar desde matriz la cantidad requerida se deba a que el presupuesto no es el adecuado, por lo que la cantidad manejada actualmente no permite que se cubra lo solicitado, sin embargo, ello no ha sido comunicado desde la agencia matriz.

Resultado de jerarquización

Se tiene que los factores que más influyen en el proceso de aprovisionamiento, enfocado en los problemas actuales, son la efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales y la planificación financiera.

Tabla 45: Puntuación de factores

Proceso	Debilidades	Puntuación	Porcentaje	Acumulado
Aprovisionamiento	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	23,12	11,07%	11,07%
	Planificación financiera	21,37	10,23%	21,30%
	Comunicaciones	20,96	10,03%	31,33%
	Desarrollo de los recursos humanos	20,52	9,82%	41,15%
	Resolución de problemas	18,6	8,90%	50,06%
	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	16,67	7,98%	58,03%
	Reconocimiento de los pares, prestigio.	16,03	7,67%	65,71%
	Asociaciones	15,91	7,62%	73,32%
	Mantenimiento	15,48	7,41%	80,73%
	Gestión de carrera	15,47	7,41%	88,14%
	Estructura operativa	10	4,79%	92,93%
	Estructura de gobernabilidad	7,61	3,64%	96,57%
Redes	7,17	3,43%	100,00%	
Total		208,91	100%	

Fuente: Tablas de ponderación

Diagrama de Pareto para el aprovisionamiento

Se ha encontrado que los factores de desempeño organizacional que más se relacionan con los dos procesos que presentan fallas, pedidos entrados a tiempo y pedidos entrados con cantidades exactas, son trece.

Del análisis cuantitativo se tiene que los cinco factores con más influencia son: efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales, planificación financiera, comunicaciones, desarrollo de los recursos humanos y resolución de problemas. Siguiendo la teoría de Pareto es posible señalar que los factores críticos que forman el 20% son la efectividad de satisfacer responsabilidades

funcionales y la planificación financiera. Orientándose a los dos es posible solucionar el 80% de los problemas presentados en el proceso de aprovisionamiento, en este caso se puede mencionar que, pese a tener comunicación directa sobre los requerimientos necesarios para la agencia, estos no llegan a tiempo o en cantidad exacta; en caso de que la planificación presupuestaria destinada para la agencia fuese actualizada conforme a lo requerido es posible que las cantidades sean las solicitadas, mientras que, si los pedidos son enviados a tiempo desde la agencia, cuya responsabilidad está asignada por la empresa, es posible que lleguen los materiales según lo solicitado, y de esta manera es posible mejorar los indicadores.

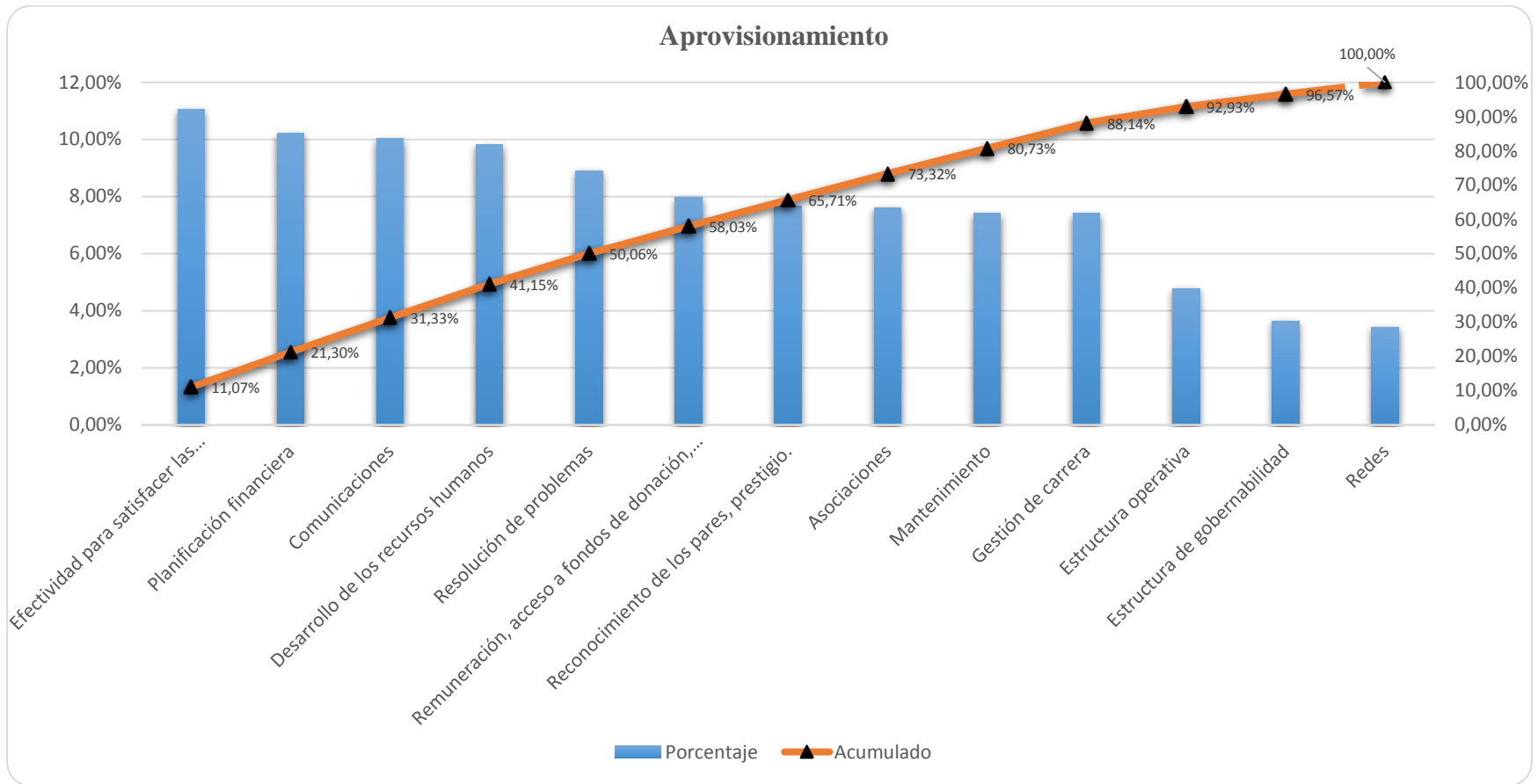


Figura 37: Diagrama de Pareto del aprovisionamiento
 Fuente: Tablas de ponderación

4.1.3.4. Jerarquización de factores en el área operativa

Dentro del área operativa se presentan tres indicadores que mantienen un porcentaje menor al 80%, por lo que los factores de relación aumentan.

Relación de factores con el área operativa

Tabla 46: Relación de factores con el área operativa

RELACIÓN ENTRE FACTORES DE DESEMPEÑO CON INDICADORES LOGÍSTICOS				
Proceso	Debilidades	Capacidad de servicio	Nivel de cumplimiento de despachos	Arribos correctos
Área operativa	Evolución nacional Entorno Economía Liderazgo	X		
	Planificación estratégica	X	x	x
	Gestión de nichos	X	x	x
	Planificación financiera	X		
	Estructura de gobernabilidad Estructura operativa		x	
	Administración de Instalaciones	x		
	Planificación de los recursos humanos		x	x
	Desarrollo de los recursos humanos		x	x
	Gestión de carrera		x	x
	Mantenimiento		x	x
	Resolución de problemas		x	x
	Comunicaciones	x	x	x
	Redes Asociaciones			
	Vínculos electrónicos	x	x	
	Evolución de la declaración de la misión	x		
	Metas organizacionales	x	x	
	Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección	x		

Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.	x		
Libertad intelectual, estímulo, autonomía		x	X
Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar		x	X
Reconocimiento de los pares, prestigio.		x	X
Efectividad de los programas principales			
Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	x	x	X
Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales		x	X
Revisiones de programas			
Adaptación de la misión	x		
Reputación			
Sostenibilidad en el tiempo			
Sentido empresarial			

Fuente: Ficha de observación y entrevista estructurada

El primer indicador muestra relación con trece factores, el segundo indicador con dieciséis, y el tercero con trece. En este caso, el área operativa depende mayormente de la gestión interna, específicamente la estrategia tanto operativa, como de manejo de los recursos humanos e instalaciones.

Ponderación de factores según cada indicador del área operativa

Tabla 47: Ponderación de factores según indicador de capacidad de servicio

<p style="text-align: center;">PROCESO: ÁREA OPERATIVA INDICADOR: CAPACIDAD DE SERVICIO ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)</p>															
	Evolución nacional	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Planificación financiera	Administración de Instalaciones	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Evolución de la declaración de la misión	Metas organizacionales	Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección	Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Adaptación de la misión	Puntuación	Porcentaje
Evolución nacional	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	31	5,81%
Planificación estratégica	4	3	4	5	5	4	4	3	5	3	4	5	3	52	9,74%
Gestión de nichos	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	46	8,61%
Planificación financiera	4	4	3	3	5	4	5	3	3	3	3	5	3	48	8,99%
Administración de Instalaciones	4	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	3	2	38	7,12%
Comunicaciones	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	37	6,93%
Vínculos electrónicos	4	2	3	5	3	4	3	4	3	2	3	3	2	41	7,68%
Evolución de la declaración de la misión	5	3	2	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	36	6,74%

PROCESO: ÁREA OPERATIVA
INDICADOR: CAPACIDAD DE SERVICIO
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Evolución nacional	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Planificación financiera	Administración de Instalaciones	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Evolución de la declaración de la misión	Metas organizacionales	Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección	Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Adaptación de la misión	Puntuación	Porcentaje
Metas organizacionales	5	4	3	4	3	2	4	2	3	2	2	5	2	41	7,68%
Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	7,30%
Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	2	38	7,12%
Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4	46	8,61%
Adaptación de la misión	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	41	7,68%
Total														534	100%

A través de la ponderación se tiene que el factor con el porcentaje más alto es el de planificación estratégica. Actualmente la agencia Tulcán provee del servicio de forma continua, sin embargo, ha sido posible notar que no se está usando el máximo de su capacidad, y esto en gran medida se debe al escaso apoyo brindado por la matriz, no se han presentado estrategias o planes que permitan que la agencia cubra más mercado en la localidad.

Tabla 48: Ponderación de factores según indicador de nivel de cumplimiento de despachos

<p style="text-align: center;">PROCESO: ÁREA OPERATIVA INDICADOR: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)</p>																		
	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Estructura operativa	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Metas organizacionales	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Planificación estratégica	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	67	8,99%
Gestión de nichos	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	34	4,56%
Estructura operativa	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	48	6,44%

PROCESO: ÁREA OPERATIVA
INDICADOR: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Estructura operativa	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Metas organizacionales	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Planificación de los recursos humanos	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	45	6,04%
Desarrollo de los recursos humanos	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	42	5,64%
Gestión de carrera	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36	4,83%
Mantenimiento	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	40	5,37%
Resolución de problemas	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	52	6,98%
Comunicaciones	3	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	58	7,79%
Vínculos electrónicos	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	26	3,49%
Metas organizacionales	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	64	8,59%
Libertad intelectual, estímulo, autonomía	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	36	4,83%

PROCESO: ÁREA OPERATIVA
INDICADOR: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Estructura operativa	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Metas organizacionales	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	39	5,23%
Reconocimiento de los pares, prestigio.	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	37	4,97%
Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	54	7,25%
Efectividad para las responsabilidades funcionales	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	67	8,99%
Total																	745	100%

Para el nivel de cumplimiento de despachos, se observa que los factores de mayor influencia son la planificación estratégica y la efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales.

Tabla 49: Ponderación de factores según indicador de arribos correctos

PROCESO: ÁREA OPERATIVA INDICADOR: ARRIBOS CORRECTOS ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)															
	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Libertad intelectual, estímulo,	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Planificación estratégica	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	54	10,74%
Gestión de nichos	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	25	4,97%
Planificación de los recursos humanos	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	40	7,95%
Desarrollo de los recursos humanos	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	36	7,16%
Gestión de carrera	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	30	5,96%

PROCESO: ÁREA OPERATIVA
INDICADOR: ARRIBOS CORRECTOS
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Mantenimiento	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	34	6,76%
Resolución de problemas	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	45	8,95%
Comunicaciones	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	51	10,14%
Libertad intelectual, estímulo, autonomía	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	29	5,77%
Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	34	6,76%
Reconocimiento de los pares, prestigio.	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	30	5,96%
Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	43	8,55%
Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	52	10,34%
Total														503	100%

En el caso de los arribos correctos, se presenta que el factor con mayor porcentaje es el de planificación estratégica. Los arribos no llegan adecuadamente ya sea porque el proceso anterior se retrasa y por tanto retrasa el arribo, o por irregularidades de información entre la especificada en la guía y el producto, si los procesos no mantienen una estrategia que permitan su coordinación y llegada a tiempo desde un comienzo, teniendo en cuenta que la empresa maneja una secuencia, los procesos siguientes presentaran fallas también.

Resultado de la jerarquización

El área operativa ha sido relacionada con 23 factores del desempeño organizacional, de los mismos se ha obtenido un resultado acumulado con el fin de señalar los factores de mayor incidencia para todo el proceso.

Tabla 50: Puntuación de los factores

Proceso	Debilidades	Puntuación	Porcentaje	Acumulado
Área operativa	Planificación estratégica	29,47	9,82%	9,82%
	Comunicaciones	24,86	8,29%	18,11%
	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	24,41	8,14%	26,25%
	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	19,33	6,44%	32,69%
	Gestión de nichos	18,14	6,05%	38,74%
	Metas organizacionales	16,27	5,42%	44,16%
	Resolución de problemas	15,93	5,31%	49,47%
	Planificación de los recursos humanos	13,99	4,66%	54,13%
	Desarrollo de los recursos humanos	12,80	4,27%	58,40%
	Mantenimiento	12,13	4,04%	62,44%
	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	11,99	4,00%	66,44%
	Vínculos electrónicos	11,17	3,72%	70,16%
	Reconocimiento de los pares, prestigio.	10,93	3,64%	73,80%
	Gestión de carrera	10,79	3,60%	77,40%
	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	10,60	3,53%	80,93%
	Planificación financiera	8,99	3,00%	83,93%

Adaptación de la misión	7,68	2,56%	86,49%
Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección	7,30	2,43%	88,92%
Administración de Instalaciones	7,12	2,37%	91,30%
Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.	7,12	2,37%	93,67%
Evolución de la declaración de la misión	6,74	2,25%	95,92%
Estructura operativa	6,44	2,15%	98,06%
Evolución nacional	5,81	1,94%	100,00%
Total	299,99	100%	

Fuente: Tablas de ponderación

Diagrama de Pareto del área operativa

Los indicadores que presentan un nivel por debajo del exigido dentro del área operativa son la capacidad de servicio, nivel de cumplimiento de despachos y arribos correctos, después del análisis cuantitativo se tiene que el 20% de las causas de los problemas están formados por la planificación estratégica, las comunicaciones y la efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes. Según Pareto es posible solucionar el 80% de los problemas que causan un rendimiento bajo en el proceso, al ser el proceso netamente operativo es necesario que se realice una adecuada planificación estratégica, la misma contribuye al desarrollo de todos los procesos de forma orientada, además que permite la proyección hacia el crecimiento de la agencia siguiendo las metas y estrategias. A través de la planeación de los procesos se establece la forma de ejecución, y se coordina tanto el personal como los recursos a la par del manejo del tiempo, haciendo posible que los despachos se ejecuten a tiempo y por tanto arriben adecuadamente a la agencia. Por otro lado, las comunicaciones contribuyen a que los despachos puedan realizarse a tiempo, mediante la interacción de los clientes con la organización los horarios de apertura y cierre de servicio serán fijos, y por tanto no se retrasan las operaciones internas previas al despacho, y consecuentemente los arribos también serán a tiempo, y correctas al mantener una comunicación adecuada con los clientes que proporcionan información clara y concisa en las guías de los productos, es adecuado que la organización se enfoque en la satisfacción del cliente, manteniendo acuerdos sobre las necesidades requeridas, de tal forma que la empresa pueda ofrecer y cumplir con lo esperado por el cliente tanto el de origen como el de destino.

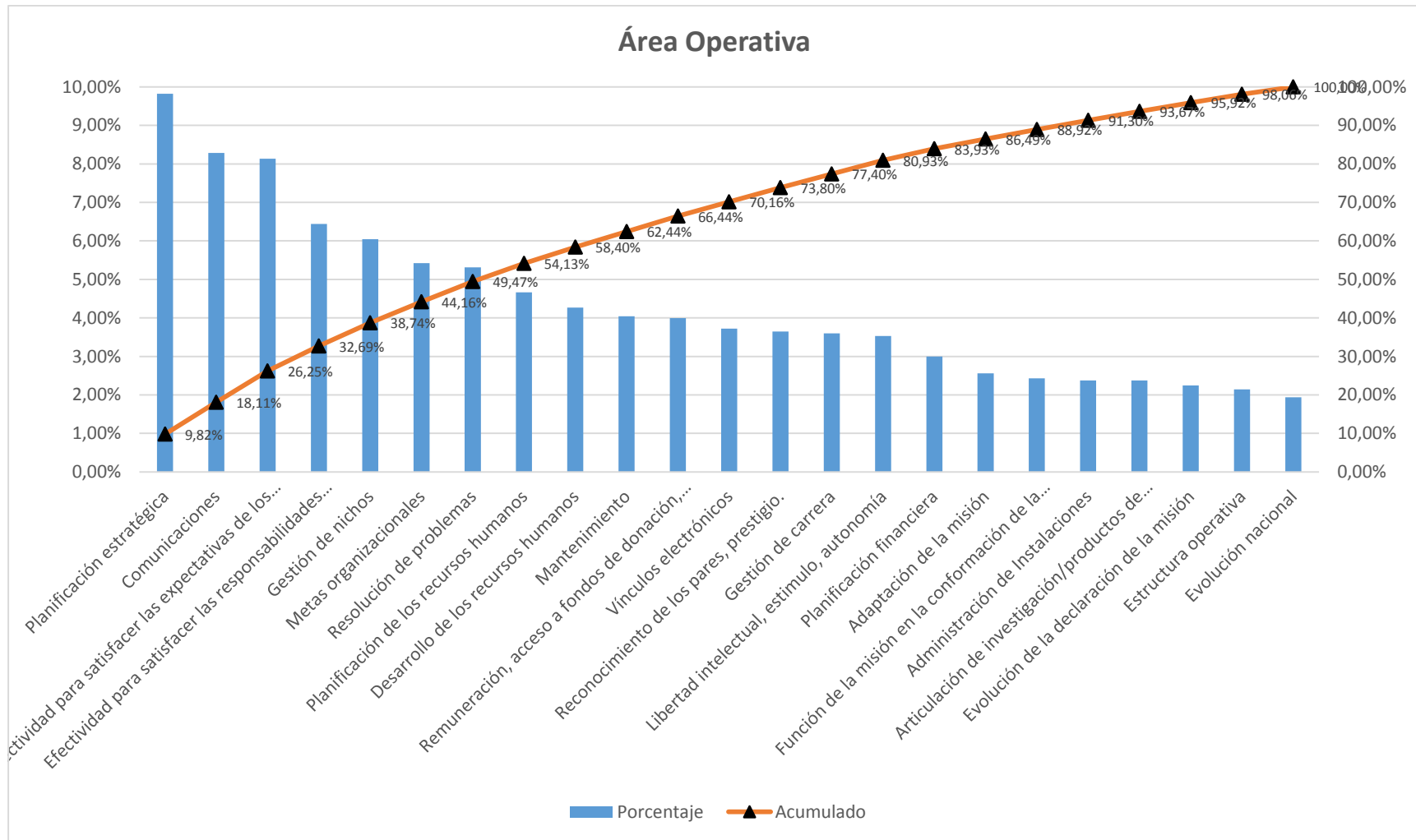


Figura 38: Diagrama de Pareto del área operativa
 Fuente: Tablas de ponderación

4.1.3.5. Jerarquización de factores en el proceso de distribución

En la distribución se han presentado dos indicadores por debajo del estándar, los mismos guardan dependencia con los factores de desempeño organizacional según su propósito. Este proceso mantiene una dependencia casi total de la gestión de la agencia Tulcán, por lo que algunos factores de la gestión administrativa han sido valorados con menor influencia, así como también aquellos de gestión interna que son únicamente responsabilidad de la empresa a nivel financiero, centrándose en el aspecto operativo.

Relación de factores con el proceso de distribución

Tabla 51: Relación de factores con el proceso de distribución

Proceso	Debilidades	Entregas correcta	en hora	Entregas perfectas
Distribución	Evolución nacional			
	Entorno			
	Economía			
	Liderazgo			
	Planificación estratégica	X		x
	Gestión de nichos	X		x
	Planificación financiera	X		x
	Estructura de gobernabilidad			x
	Estructura operativa			
	Planificación de los recursos humanos	X		x
	Desarrollo de los recursos humanos	X		x
	Gestión de carrera	X		x
	Mantenimiento	X		x
	Resolución de problemas	X		x
	Comunicaciones	X		x
	Redes			
	Asociaciones			
	Vínculos electrónicos	X		x
	Evolución de la declaración de la misión			x
	Metas organizacionales			x

Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección		
Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.		
Libertad intelectual, estímulo, autonomía	X	x
Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	X	x
Reconocimiento de los pares, prestigio.	X	x
Efectividad de los programas principales		
Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	X	x
Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	X	x
Revisiones de programas		
Adaptación de la misión		x
Reputación		
Sostenibilidad en el tiempo		
Sentido empresarial		

Fuente: Ficha de observación y entrevista

Una vez discernido los factores de mayor influencia, se tiene que el indicador de entregas en hora correcta se relaciona con 15 factores, mientras que el de entregas perfectas con 19; esto se puede deber a que en el primer indicador el factor de análisis es únicamente el tiempo, en cambio el segundo se enfoca en la cantidad, estado y número de visitas.

Ponderación de factores según cada indicador

Tabla 52: Ponderación de factores según indicador de entregas en hora correcta

<p style="text-align: center;">PROCESO: DISTRIBUCIÓN INDICADOR: ENTREGAS EN HORA CORRECTA ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)</p>																	
	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Planificación financiera	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Planificación estratégica	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	64	8,96%
Gestión de nichos	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	34	4,76%
Planificación financiera	3	2	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	52	7,28%
Planificación de los recursos humanos	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	45	6,30%
Desarrollo de los recursos humanos	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	48	6,72%
Gestión de carrera	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	36	5,04%
Mantenimiento	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	41	5,74%

PROCESO: DISTRIBUCIÓN
INDICADOR: ENTREGAS EN HORA CORRECTA
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Planificación financiera	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Resolución de problemas	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	49	6,86%
Comunicaciones	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	59	8,26%
Vínculos electrónicos	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	47	6,58%
Libertad intelectual, estímulo, autonomía	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	37	5,18%
Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	43	6,02%
Reconocimiento de los pares, prestigio.	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	40	5,60%

PROCESO: DISTRIBUCIÓN
INDICADOR: ENTREGAS EN HORA CORRECTA
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Planificación financiera	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Puntuación	Porcentaje
Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	5	59	8,26%
Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	60	8,40%
Total																714	100%

Para el indicador de entregas en hora correcta el factor de mayor relevancia es el de planificación estratégica, esto debido a que con la adecuada estrategia es posible llegar al cliente de destino dentro del intervalo ofrecido. La agencia no maneja estrategias dispuestas por la

empresa, cada día se encuentra la forma de llegar al cliente a tiempo, sin embargo, no siempre es posible, en cuyo caso la entrega se posterga y se retrasa.

Tabla 53: Ponderación de factores según indicador de entregas perfectas

<p style="text-align: center;">PROCESO: DISTRIBUCIÓN INDICADOR: ENTREGAS PERFECTAS ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)</p>																					
	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Planificación financiera	Estructura de gobernabilidad	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Evolución de la declaración de la misión	Metas organizacionales	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Adaptación de la misión	Puntuación	Porcentaje
Planificación estratégica	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	3	4	5	3	79	6,80%
Gestión de nichos	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50	4,31%
Planificación financiera	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	64	5,51%
Estructura de gobernabilidad	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	56	4,82%
Planificación de los recursos humanos	4	3	3	2	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	57	4,91%

PROCESO: DISTRIBUCIÓN
INDICADOR: ENTREGAS PERFECTAS
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Planificación financiera	Estructura de gobernabilidad	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Evolución de la declaración de la misión	Metas organizacionales	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Adaptación de la misión	Puntuación	Porcentaje
Desarrollo de los recursos humanos	3	3	3	2	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	2	3	4	4	63	5,43%
Gestión de carrera	2	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	56	4,82%
Mantenimiento	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	57	4,91%
Resolución de problemas	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	65	5,60%
Comunicaciones	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	79	6,80%
Vínculos electrónicos	4	2	3	2	2	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	54	4,65%
Evolución de la declaración de la misión	3	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	4	2	2	2	3	4	2	51	4,39%
Metas organizacionales	4	2	4	4	4	4	3	2	5	5	4	3	3	4	4	4	3	5	4	71	6,12%

PROCESO: DISTRIBUCIÓN
INDICADOR: ENTREGAS PERFECTAS
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Planificación financiera	Estructura de gobernabilidad	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Evolución de la declaración de la misión	Metas organizacionales	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Adaptación de la misión	Puntuación	Porcentaje
Libertad intelectual, estímulo, autonomía	2	4	3	2	2	2	4	2	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	52	4,48%
Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	3	4	3	2	2	2	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	56	4,82%
Reconocimiento de los pares, prestigio.	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	51	4,39%
Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	3	5	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	75	6,46%

PROCESO: DISTRIBUCIÓN
INDICADOR: ENTREGAS PERFECTAS
ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)

	Planificación estratégica	Gestión de nichos	Planificación financiera	Estructura de gobernabilidad	Planificación de los recursos humanos	Desarrollo de los recursos humanos	Gestión de carrera	Mantenimiento	Resolución de problemas	Comunicaciones	Vínculos electrónicos	Evolución de la declaración de la misión	Metas organizacionales	Libertad intelectual, estímulo, autonomía	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	Reconocimiento de los pares, prestigio.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	Adaptación de la misión	Puntuación	Porcentaje
Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	71	6,12%
Adaptación de la misión	4	2	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	54	4,65%
Total																				1161	100%

El indicador de entregas perfectas presenta una relación de mayor influencia con dos factores: la planificación estratégica y las comunicaciones. El primer factor se enfoca en la mayor parte de los procesos, siendo vital la planificación y la implementación de estrategias que se adapten a cada proceso y a su vez se alineen a los objetivos de la empresa; el segundo hace referencia a la comunicación específicamente con el cliente de destino, esto debido a que, durante el proceso se presentan inconvenientes como ausencias, direcciones insuficientes o incorrectas, lo que muchas veces no es responsabilidad de la empresa, sino de la indisponibilidad del cliente; ello podría solucionarse a través de una comunicación más directa y en tiempo real.

Resultado de la jerarquización

La distribución es uno de los procesos de mayor importancia, esto debido a la naturaleza de la empresa. Se ha relacionado el proceso con varios factores, de ellos se ha descartado aquellos que son aspectos administrativos o financieros, teniendo así una influencia mayor con 19 del total de factores.

Tabla 54: Puntuación de factores

Proceso	Debilidades	Puntuación	Porcentaje	Acumulado
Distribución	Planificación estratégica	15,76	7,88%	7,88%
	Comunicaciones	15,06	7,53%	15,41%
	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	14,72	7,36%	22,78%
	Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	14,52	7,26%	30,04%
	Planificación financiera	12,79	6,40%	36,43%
	Resolución de problemas	12,46	6,23%	42,67%
	Desarrollo de los recursos humanos	12,15	6,08%	48,74%
	Vínculos electrónicos	11,23	5,62%	54,36%
	Planificación de los recursos humanos	11,21	5,61%	59,96%
	Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	10,84	5,42%	65,39%
	Mantenimiento	10,65	5,33%	70,71%
	Reconocimiento de los pares, prestigio.	9,99	5,00%	75,71%

Gestión de carrera	9,86	4,93%	80,64%
Libertad intelectual, estímulo, autonomía	9,66	4,83%	85,47%
Gestión de nichos	9,07	4,54%	90,01%
Metas organizacionales	6,12	3,06%	93,07%
Estructura de gobernabilidad	4,82	2,41%	95,48%
Adaptación de la misión	4,65	2,33%	97,80%
Evolución de la declaración de la misión	4,39	2,20%	100,00%
Total	199,95	100%	

Fuente: Tablas de ponderación

Diagrama de Pareto del proceso de distribución

Dentro del proceso de distribución se presentan falencias en las entregas a tiempo, y las entregas perfectas que muestran un porcentaje por debajo del estándar empresarial, conforme al análisis de relación con los factores del desempeño organizacional se tiene que el 20% se encuentra conformado por la planificación estratégica, comunicaciones, y efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes. Siguiendo a Pareto es posible afirmar que enfocándose en estas es posible solucionar el 80% de los problemas que inciden negativamente en la distribución; a través de la planificación estratégica se podrá coordinar el proceso de tal manera que se evalúen y ejecuten actividades de mejora para llegar al cliente dentro del tiempo ofrecido; otro factor es las comunicaciones, esto debido a que pese a contar con canales de comunicación adecuados, no existe una interacción fluida con el cliente de destino, lo que causa que las visitas se realicen cuando el cliente final no está disponible, es decir no se presenta comunicación previa que permita asegurar la entrega del producto, retrasándola o volviendo a ejecutar el proceso al día siguiente, postergando la entrega por lo que es adecuado usar los medios de comunicación en tiempo real con el cliente de destino y así asegurar que la visita sea efectiva; y finalmente la efectividad en satisfacer las expectativas del cliente podrá orientar la estrategia hacia su cumplimiento, además que es posible orientar un estudio hacia ellos que permita mejorar la forma de entrega, desarrollando nuevas formas de llegar a ellos, de manera que se llegue a tiempo según la conveniencia de los clientes de destino además que no se presenten inconvenientes, como visitas con destinatario ausente, mal ruteo, dirección insuficiente o incluso incidencia en ruta.

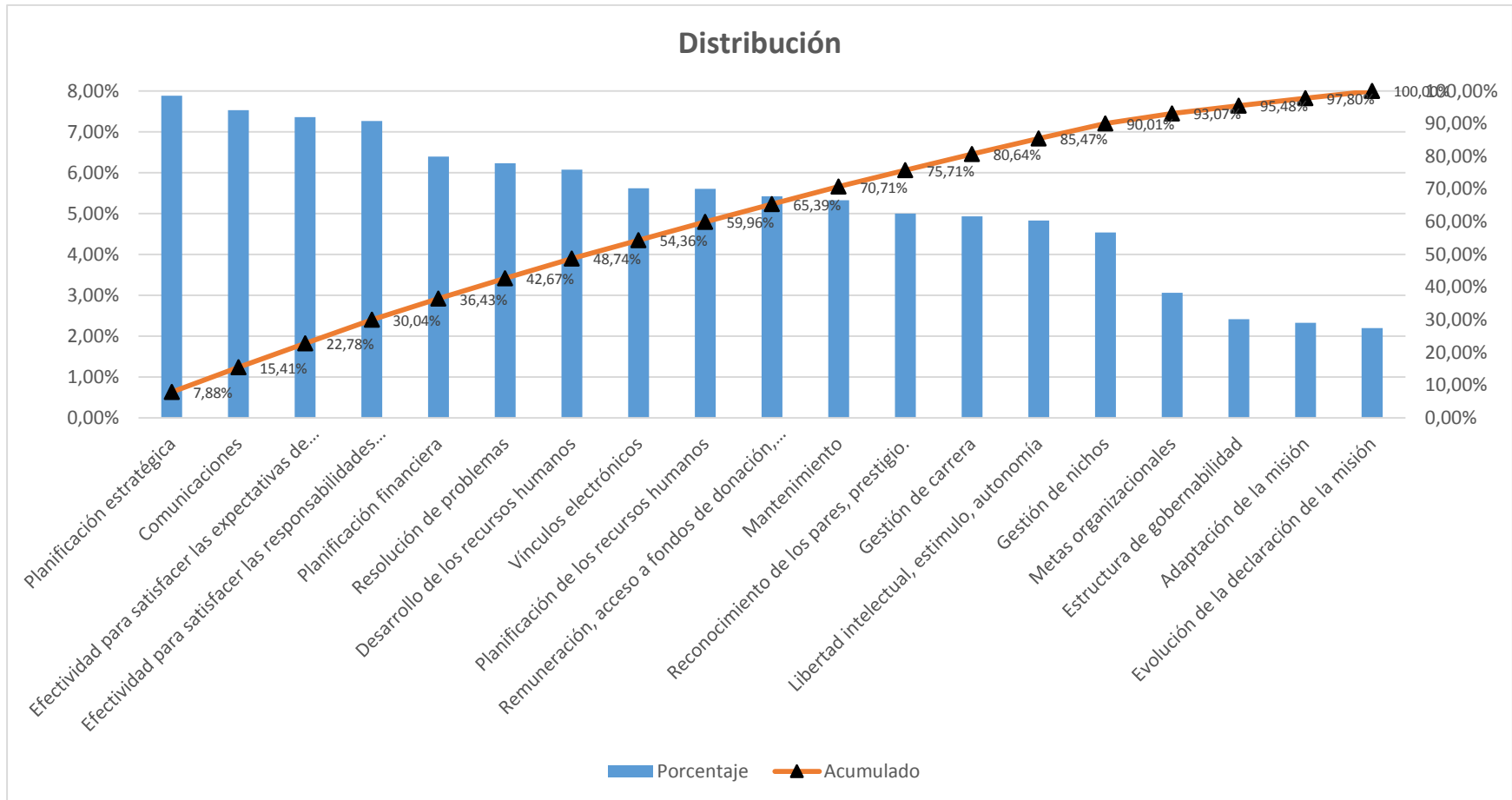


Figura 39: Diagrama de Pareto para el proceso de distribución
 Fuente: Tablas de Ponderación

4.1.3.6. Jerarquización del proceso de logística inversa

El proceso de logística inversa se encarga de las devoluciones y las liquidaciones o rendiciones al cliente origen, dentro de este proceso el indicador que presenta un porcentaje bajo, es el de entregas con POD. Teniendo en cuenta que el proceso es realizado actualmente con el fin de satisfacer un requerimiento, no se conoce específicamente su percepción o impacto dentro de la organización, por lo que los factores con los que se relaciona son escasos.

Relación de factores con el proceso de logística inversa

Tabla 55: Relación de factores con el proceso de logística inversa

Proceso	Debilidades	Porcentaje de entregas con POD
Logística Inversa	Evolución nacional	
	Entorno	
	Economía	
	Gestión de nichos	
	Planificación financiera	
	Estructura de gobernabilidad	
	Estructura operativa	
	Desarrollo de los recursos humanos	
	Gestión de carrera	
	Mantenimiento	
	Resolución de problemas	
	Comunicaciones	X
	Redes	
	Asociaciones	
	Vínculos electrónicos	
	Evolución de la declaración de la misión	
	Metas organizacionales	
Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección		
Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.	X	
Factores clave, valores, motivaciones para promover la productividad		
Libertad intelectual, estímulo, autonomía		

Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar	
Reconocimiento de los pares, prestigio.	
Efectividad de los programas principales	
Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	X
Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales	
Efectividad para proporcionar servicios útiles	X
Costo de productos y servicios, comparaciones de referencia.	
Costo de suministro de servicios de gestión interna, comparaciones de referencia.	
Percepción de la eficiencia de procedimientos y flujos clave de trabajo	
Productividad del personal	
Revisiones de programas	
Adaptación de la misión	
Satisfacción de las necesidades de los interesados directos	X
Adaptación al entorno	
Reputación	
Sostenibilidad en el tiempo	
Sentido empresarial	
Fuentes de fondos de la organización	
Las fuentes de fondos confiables a mediano y largo plazo	
Los fondos vinculados al crecimiento de la organización	

Fuente: Ficha de observación y entrevista

El indicador guarda más relación con cinco factores, ello debido a que se ha tomado en cuenta aquellos que pueden influir en que las entregas se realicen con POD, lo cual depende en gran medida del cliente, y de la empresa en la investigación de los mismos, siendo el foco del indicador el cliente.

Ponderación de factores según cada indicador

Tabla 56: Ponderación de factores según cada indicador de entregas con POD

<p align="center">PROCESO: LOGÍSTICA INVERSA INDICADOR: ENTREGAS CON POD ESCALA: 5 (más importante) - 1 (menos importante)</p>							
	Comunicaciones	Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	Efectividad para proporcionar servicios útiles	Satisfacción de las necesidades de los interesados directos	Puntuación	Porcentaje
Comunicaciones	3	4	4	4	5	20	21,05%
Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.	3	3	3	4	3	16	16,84%
Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	5	4	3	5	5	22	23,16%
Efectividad para proporcionar servicios útiles	5	3	4	3	4	19	20,00%
Satisfacción de las necesidades de los interesados directos	4	4	4	3	3	18	18,95%
Total						95	100%

El factor que presenta el mayor porcentaje de influencia es el de efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes, esto se debe a que son los clientes, específicamente los de origen, los que solicitan que se les entregue un POD de liquidación que permita verificar que la entrega ha sido efectiva y correcta. El punto clave es el cliente y de él depende la emisión de los POD, sin embargo, no se conoce su actual perspectiva, al menos la agencia no mantiene conocimiento sobre la perspectiva, y requerimientos de los clientes.

Resultado de la jerarquización

Tabla 57: Puntuación de factores

Puntuación de factores

Proceso	Debilidades	Puntuación	Porcentaje	Acumulado
Log. Inversa	Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes	23,16	23,16%	23,16%
	Comunicaciones	21,05	21,05%	44,21%
	Efectividad para proporcionar servicios útiles	20	20,00%	64,21%
	Satisfacción de las necesidades de los interesados directos	18,95	18,95%	83,16%
	Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.	16,84	16,84%	100,00%
	Total		100	100%

Fuente: Tablas de ponderación

Diagrama de Pareto para la logística inversa

Dentro de la logística inversa, el indicador que presenta un nivel muy bajo es el de entregas con POD, se ha establecido que guarda mayor relación con cinco factores del desempeño organizacional; siguiendo a Pareto se tiene que el 20% se logra únicamente con el factor de la efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes, a través de su solución es posible mejorar

el 80% de los problemas que afectan el proceso. Uno de los factores que influyen en la baja del indicador es que no se conoce el actual nivel de satisfacción de los clientes, al menos la agencia no posee esta información, anexo a ello no se ha establecido cuán importante es o no, la entrega con POD, que se refiere a un respaldo de entrega para el cliente de origen. Además, as comunicaciones la interacción con el cliente es desde matriz con el cliente de origen, mas no con el cliente destino, no se ha determinado las necesidades cubiertas y las que están por cubrir, además de su perspectiva sobre el servicio ofertado.

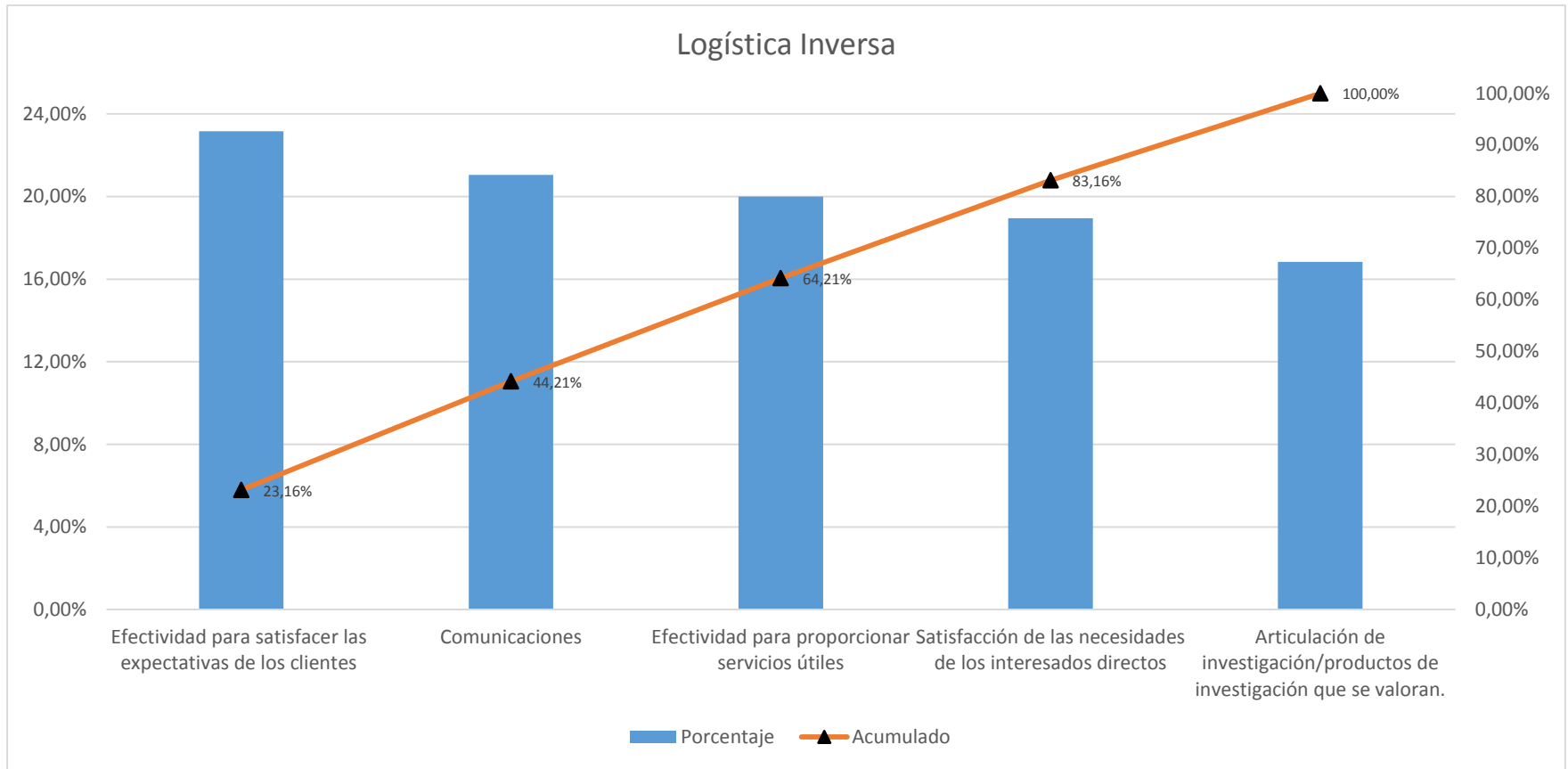


Figura 40: Diagrama de Pareto de logística inversa
Fuente: Tablas de ponderación

4.1.3. Validación de Hipótesis

La investigación ha planteado dos hipótesis, una nula y una alternativa. Pagano (2011) menciona que la hipótesis nula es formulada de tal manera que sea la contraparte lógica de la hipótesis alternativa, por lo que, si la hipótesis nula es falsa, la alternativa será verdadera.

- H_1 : La empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán cuenta con una adecuada Gestión Logística y desempeño organizacional.
- H_0 : La empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán no cuenta con una adecuada Gestión Logística y desempeño organizacional.

Gestión Logística

Datos:

$$\alpha = 0.05$$

$$p = q = 0.5$$

$$N = 21$$

$$x = 8$$

$$\mu = NP$$

$$\mu = (21)(0.5)$$

$$\mu = 10.5$$

$$\sigma = \sqrt{NPQ}$$

$$\sigma = \sqrt{(21)(0.5)(0.5)}$$

$$\sigma = 2.29$$

$$Z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$

$$Z = \frac{8 - 10.5}{2.29}$$

$$Z = -1.09$$

$$Z = |-1.09|$$

$$Z = 1.09$$

$$\alpha = 0.05; Z_{crít} = 1.64$$

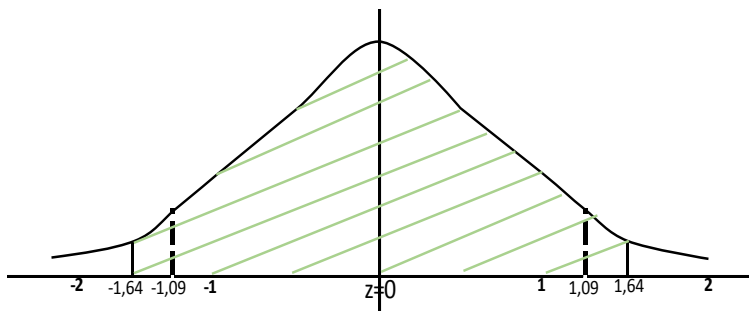


Figura 41: Campana de Gauss para la gestión logística

$Z_{obt} \geq Z_{crít}$; rechazar la hipótesis nula H_0 .

$Z_{obt} < Z_{crít}$; conservar la hipótesis nula.

$$Z_{obt} = 1.09$$

$$Z_{crít} = 1.64$$

Entonces $1.09 < 1.64$; se conserva la hipótesis nula. Por lo que a través del análisis estadístico se afirma que la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán no cuenta con una adecuada gestión logística.

Desempeño organizacional

Datos:

$$\alpha = 0.05$$

$$\mu = 35$$

$$p = q = 0.5$$

$$N = 70$$

$$\sigma = \sqrt{NPQ}$$

$$x = 34$$

$$\sigma = \sqrt{(70)(0.5)(0.5)}$$

$$\mu = NP$$

$$\sigma = 4.18$$

$$\mu = (70)(0.5)$$

$$Z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$

$$Z = \frac{34 - 35}{4.18}$$

$$Z = -0.23$$

$$Z = |-0.23|$$

$$Z = 0.23$$

$$\alpha = 0.05; Z_{crit} = 1.64$$

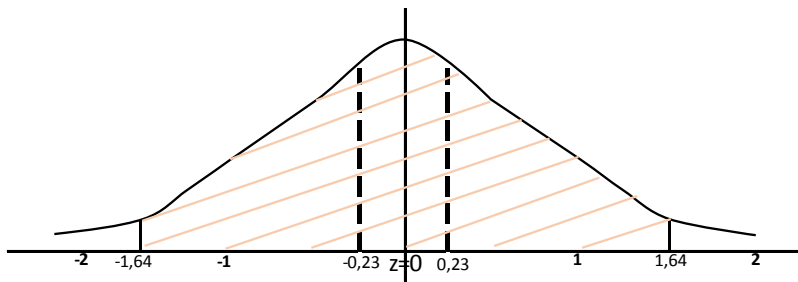


Figura 42: Campana de Gauss para el desempeño organizacional

$Z_{obt} \geq Z_{crit}$; rechazar la hipótesis nula H_0 .

$Z_{obt} < Z_{crit}$; conservar la hipótesis nula.

$$Z_{obt} = 0.23$$

$$Z_{crit} = 1.64$$

Entonces $0.23 < 1.64$; se conserva la hipótesis nula. Por lo que a través del análisis estadístico se afirma que la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán no cuenta con un adecuado desempeño organizacional.

4.2. DISCUSIÓN

Dentro del ámbito empresarial la gestión de la cadena de suministro ha ido tomando mayor importancia, es así que actualmente se han presentado un sinnúmero de artículos relacionados a ello, destacando su aplicación e importancia en una organización. Sánchez (2008) menciona que la cadena de suministro es la unión de empresas que hace posible que un producto salga al mercado, y abarca proveedores, fabricantes, distribuidores, transportistas y detallistas; es adecuado entender lo que abarca la cadena de suministro, puesto que parte de ella es la gestión logística, misma que es definida por el Council of Logistics Management como parte de la gestión de la cadena de suministro que controla el flujo directo e inverso de los bienes y servicios desde un origen hasta un punto de consumo. Siguiendo la línea de la Teoría General de Sistemas, sobre la cual Bertoglio y Johansen (1982), mencionan que ésta se basa en los sistemas, mismos que se están comprendidos por un elementos de entrada que a través de la producción generan salidas; se ha enfocado el estudio, comprensión y análisis de la cadena logística, estando ésta compuesta por eslabones que guardan relación entre sí y se mantienen en constante interacción a través de flujo de información y materiales, cuyo fin es un producto o servicio. Para la presente investigación se ha abarcado los componentes de la gestión logística, compuesta según Sople (2012), por aprovisionamiento, producción y distribución, siguiendo esta premisa y dada la naturaleza de la empresa se ha dividido el enfoque en aprovisionamiento, área operativa y distribución.

Es adecuado que todas las organizaciones ejecuten un diagnóstico periódico de sus procesos, con el fin de monitorear y controlar su desarrollo, de tal manera que sea posible determinar aquellos que no funcionan adecuadamente y estudiar las posibles causas que generan desperfectos y así corregirlos a tiempo, Anaya (2007) resalta que a través de ello es posible determinar los factores críticos, mismos que pueden repercutir en el margen bruto de la empresa. Siendo evidente su importancia, se realizó el diagnóstico de la cadena logística de la empresa a través de indicadores, que al ser métricas permiten evaluar la gestión de forma cuantitativa teniendo así datos claros y concretos. Para validar su aplicación Mora (2016) afirma que los indicadores KPI generan datos numéricos que permiten evaluar los procesos de la gestión logística, obteniendo información base para la toma de decisiones, el mismo ha propuesto una serie de indicadores clasificados según cada componente de la cadena, tomando en cuenta su base teórica y la naturaleza de la empresa, se han evaluado 23 indicadores, mismos que han sido ajustados al área correspondiente y a las necesidades

de evaluación propias de la empresa. Es importante destacar que los indicadores son susceptibles a cambios, los mismos que pueden variar conforme a la actividad, tamaño o necesidad de evaluación, es decir pese a que son métricas, estas no necesariamente son estándar o fijas, con respecto a ello Zuluaga, Gómez y Fernández (2014), han establecido un modelo de indicadores a evaluarse el mismo ha sido creado basándose en la situación actual de la empresa, sus directrices y visión estratégica, tomando como referencia los indicadores ya existentes, además afirman que estos miden el comportamiento interno y externo, cuyo adecuado control puede generar ventajas competitivas, con respecto a esa investigación es posible concordar que los indicadores son adaptables y permiten evaluar puntos críticos, objetos a revisión y corrección. Anexo a ello se concuerda con que todos los eslabones de la cadena tienen como objetivo la satisfacción del cliente, lo mismo se ha puesto en manifiesto en el estudio de los factores del desempeño organizacional, notando que este ítem está presente en la mayor parte de los procesos analizados.

De los resultados obtenidos se obtuvo que ocho indicadores presentaban desconformidad con respecto a la meta establecida que son: porcentaje de pedidos entrados a tiempo, porcentaje de pedidos entrados con cantidades exactas, capacidad de servicio, nivel de cumplimiento de despachos, arribos correctos, entregas en hora correcta, entregas perfectas y porcentaje de entregas con POD; evidenciando que es necesario realizar medidas correctivas a fin de mejorar el proceso ejecutado en la agencia; actualmente Urbano realiza el monitoreo de sus procesos a través de su propio sistema que le arroja datos en tiempo real y acumulados, sin embargo fue posible notar que el mismo no aborda indicadores que cubran toda la cadena logística, dejando por fuera puntos de análisis que por lo mismo pueden estarse presentando; es importante destacar que es necesario que la evaluación no solo se ejecute a nivel empresarial, sino en la agencia, de tal forma que sea posible determinar los causantes provenientes de la gestión de la matriz principal o de la agencia Tulcán, ya que la medición únicamente de los resultados finales no pone de manifiesto las conexiones que están presentado discontinuidad. Es posible el análisis a través de herramientas tecnológicas, que no necesariamente sean costosas, ya sea con la implementación de un software o haciendo uso de herramientas logísticas, como un cuadro de mando integral que puede ser diseñado en Microsoft Excel, permitiendo que la empresa ejecute un control de la cadena total. González (2014) se enfocó en el estudio de indicadores en varias empresas, indicando que el manejo de los procesos al interior de una organización pueden ser un problema o una oportunidad de mejora, por lo que las empresas

adquieren sistemas computacionales que contribuyan a la gestión logística, es así que desarrollo un software con quince herramientas logísticas basadas en la aplicación de indicadores logísticos, el mismo fue implementado en una muestra, evidenciando que el software permitió mejorar el desempeño logístico, además dentro de sus conclusiones se estableció que entre los principales intereses de las empresas esta los proveedores, la distribución y la satisfacción del cliente, ítem con el que se concuerda debido a que en la agencia Urbano, los puntos críticos a ser analizados son la distribución y la satisfacción del cliente, además que se afianza la idea de que el diagnóstico a través de indicadores permite establecer el funcionamiento de la empresa dentro de un tiempo específico.

Otro de los aspectos fundamentales de una organización es su desempeño, mismo que debe ser analizado de tal manera que se conozcan los efectos externos e internos que influyan en la mejora o disminución, según la teoría planteado por Lusthaus (2002), el desempeño organizacional debe ser evaluado conforme a tres áreas: el entorno externo, la motivación y la capacidad organizacional; dentro de los cuales el mismo autor ha propuesto varios ítems. Con respecto a los mismos factores, no se han encontrado bases teóricas o documentos de investigación que se basen en los tres enfoques, limitándose al recurso humano o indicadores para evaluar el desempeño organizacional. Uno de los aportes es generado por Ynzunza e Izar (2016) quienes después de un estudio cuantitativo y empírico demostraron que existe una relación entre la estrategia de negocio y el desempeño organizacional, y lo mismo sucede con las prácticas de gestión de recursos humanos, se expresa que el desempeño organizacional depende en gran medida de la gestión de recursos humanos y de estrategias de negocio que se enfoque en su desarrollo, así como también los recursos destinados a ello. Se encaja con respecto a este último manifiesto, debido a que posterior al análisis del desempeño, específicamente del aspecto de motivación organizacional, fue posible evidenciar el descontento actual que mantienen los empleados en cuanto al sistema de incentivos, su remuneración, capacitación, desarrollo, mantenimiento, motivación, gestión de carrera y reconocimiento, mostrando que debido a ello existe una actitud de conformismo en cuanto a las metas logradas, e incluso un cierto desinterés y escaso compromiso hacia el logro de la misión, y objetivos empresariales. Y con relación a la estrategia, también se guarda el mismo criterio, debido a que la agencia no mantiene de forma clara los objetivos que persigue como agencia, o las metas a largo plazo por lo que el desempeño se ve truncado, al realizar los procesos de forma diaria sin

una orientación a futuro. Es pertinente que la organización actualice sus objetivos y los establezca de forma más explícita con el fin de que los mismos sean evaluados en cuanto a su nivel de cumplimiento y así orientar estrategias que permitan un mejor desarrollo empresarial. Entendiendo que el desempeño organizacional está dado por recursos humanos, capacidad y entorno externo, se puede indicar que el entorno aporta de manera favorable con condicionantes legales que únicamente regulan el funcionamiento mas no lo restringe; con relación a los recursos humanos se presenta un estado crítico, ello puede ser causado por la escasa interacción entre los trabajadores y los directivos con respecto a sus necesidades o el desinterés por el recurso humano; mientras que en cuanto a la capacidad organizacional, dada la trayectoria de la empresa, se cuenta con infraestructura, personal, medios, y sistemas informáticos adecuados, sin embargo, no todos estos están siendo aprovechados al máximo existiendo un déficit en estudio del mercado del entorno de la agencia, lo que puede ser causante de impedimento de crecimiento de la agencia, desperdiciando recursos humanos, financieros y de infraestructura. Se tiene entonces que el punto crítico dentro del desempeño es la capacidad y motivación organizacional, el primero debido a la escasa evaluación de la agencia con respecto a los elementos planteados y a la deficiente comunicación y alineación entre la matriz principal y la agencia; y la segunda dada por el desinterés en el recurso humano. Gómez (2014), comprobó empíricamente que la gestión de los recursos humanos tiene efectos indirectos en los resultados de la cadena de suministro y en la satisfacción del cliente, indicando que el uso potencial de prácticas de recursos humanos fomenta conductas de colaboración entre los actores de la cadena permitiendo una mejor gestión; siendo así necesario y de forma inmediata se tomen medidas en cuanto la motivación del personal, comunicándose con él de manera directa con el fin de basarse en sus requerimientos y percepción para mantener, cambiar o actualizar el actual sistema de incentivos, y el ambiente laboral en general.

Varios pueden ser los causantes de los déficits empresariales, por lo que se hace necesario puntualizar aquellos que son más críticos o aquellos que son la causante raíz para así ejecutar una solución definitiva, para el análisis de los ítems que actualmente presentan falencias se recurrió a la teoría de Pareto, concentrada en el 80/20. Krajewski y Ritzman (2000) mencionan que si se concentra en el 20% de los factores se puede atacar el 80% de los problemas, bajo esta premisa ha sido posible determinar que los elementos principales en los que debería enfocarse la organización para su adecuado funcionamiento son: planificación financiera, planificación estratégica,

comunicaciones y efectividad para satisfacer las necesidades del cliente. Siendo la planificación financiera esencial para el crecimiento de la agencia en la localidad; la planificación estratégica, la base para establecer formas de ejecución de los procesos, orientados a su adecuada ejecución y al cumplimiento de objetivos y metas empresariales, además que las estrategias se enfocan en varias áreas tanto a nivel operativo en los procesos, como de gestión tanto con recursos materiales como humanos, y la forma de crecer a nivel empresarial; en lo que a las comunicaciones concierne, estas permitirán conectar de forma más directa a los directivos con los empleados, y a su vez a la empresa con sus clientes y con el mercado en general; y finalmente la satisfacción del cliente se lograría a través de su estudio, analizando su percepción actual sobre el servicio lo que a su vez podría direccionar o implementar estrategias de mejora.

Pocas son las aplicaciones y estudios sobre la gestión logística en empresa de servicios, Salazar (2017), se enfocó en el estudio de indicadores de calidad en la empresa de Courier, lo que le llevó a determinar la importancia de los indicadores en los procesos de cualquier empresa; los mismos guardan similitud con los indicadores de gestión logística, se concuerda con lo mencionado sobre la pertinencia de analizar el entorno externo e interno de la organización, y la metodología usada al realizar un estudio comparativo de los resultados con los objetivos que persigue la organización, es así que para determinar si Urbano cumple o no con las metas propuestas se recurrió a algo similar tomando como base la meta estándar que persigue la organización en cuanto a otros procesos para determinar su eficiencia, en efecto se ha mencionado esta última investigación con el fin de evidenciar la similitud o diferencia entre el área postal y el área logística de Urbano, considerando que el periodo de análisis y los componentes analizados guardan cierta similitud, se coincide con lo mencionado sobre la eficiencia del sistema informático con el que cuenta la organización, su eficiencia en el control en tiempo real de los procesos, y que el proceso de distribución es uno de los más importantes, dado que es una empresa de Courier, y precisamente en ello se están presentando deficiencias. En cuanto a lo concluido se destaca que las posibles causantes de las falencias en la distribución es debido a la disminución de efectividad de los responsables de las entregas, sin embargo en el presente se ha determinado que el causante de reprocesos dado por entregas no efectivas, es debido en su gran mayoría a la ausencia del cliente final, causado por la deficiente coordinación entre la hora de llegada del encargado de hacer la entrega, denominado operador, siendo pertinente el análisis de un canal de comunicación de forma directa y en tiempo

real que valide la hora de llegada y por tanto se realicen entregas efectivas. Por otro lado se menciona que el personal se mantiene capacitado y que el cliente está satisfecho con el servicio, sin embargo en la agencia se ha concluido que existe escasa capacitación y presupuesto para la formación del personal, sea porque no se han ejecutado últimamente o porque no han sido comunicadas, mientras que con respecto al cliente la agencia no posee información clara y concreta sobre la satisfacción de los clientes de origen; mientras que la satisfacción del cliente de destino no ha sido estudiada con anterioridad, al menos la agencia no posee registros de ella, es así que no se conoce formalmente las percepciones, el nivel de satisfacción y la reputación de la empresa en la localidad. Esto último además ha repercutido en la promoción de la agencia, puesto que al no ser estudiado el mercado en el que se encuentra ubicada no ha sido posible orientar estrategias de marketing, por lo que es poca la promoción sobre los servicios que presta la agencia en la ciudad, siendo también ello un impedimento de crecimiento.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Después de la aplicación de indicadores KPI y el marco de evaluación organizacional, ha sido posible analizar los datos a través de un análisis estadístico que permite negar la hipótesis alternativa, y conservar la hipótesis nula, estableciendo entonces que la agencia Tulcán de Urbano Express no cuenta con una adecuada gestión logística. Del total de 23 indicadores aplicados, siete presentan un nivel debajo del 80% estándar de la empresa, existiendo un 30% de déficit empresarial, pese a que es un porcentaje bajo es necesario tener en cuenta que el porcentaje estándar de la empresa es muy bajo, siendo apenas cuatro indicadores los que presentan un 100% de cumplimiento lo que representa el 17% del total de procesos, pudiendo decir así que el 83% del resto de procesos que componen la cadena logística presentan al menos una deficiencia. De igual forma el desempeño organizacional permitió evaluar 70 factores, de los cuales 34 se presentan como una debilidad o amenaza, teniendo así que en el entorno externo representan un 4% de deficiencia, la motivación el 10%, la capacidad organizacional un 23%, y el desempeño el 11%, formando así un 48% de deficiencia total de desempeño.
- El diagnóstico de la gestión logística a través de KPI's, permitió establecer los puntos fuertes y débiles de la empresa actualmente. De ello se tuvo que, en la primera área, el aprovisionamiento, presenta un 50% de funcionamiento correcto es decir dos indicadores están cumpliendo el 100% mientras que los dos restantes no se ajustan a lo requerido. El proceso de aprovisionamiento no se ejecuta directamente por la Agencia Tulcán, es la agencia matriz la encargada de gestionar proveedores y establecer contratos o acuerdos con los mismos, desde Tulcán el responsable emite una solicitud de requerimiento en la cual se especifica los materiales y las cantidades que se necesitan, y en matriz se procede al envío, en ello se presentan dos fallas, el tiempo y la cantidad de entrega. Esto causado por el deficiente cumplimiento de actividades por parte del responsable de la agencia en Quito. Por lo tanto, la escasez de materiales conduce a usar productos no adecuados y el responsable de la agencia Tulcán, debe asumir costos de adquisición que posteriormente deben devolverse generando procesos contables extras en la organización. Dentro del área operativa ha sido posible notar que, actualmente la agencia usa solamente la mitad de su

capacidad de servicio máxima, con respecto a ello se ha observado que la agencia no ha ofrecido ni promocionado de forma adecuada su servicio en la localidad, además no posee el recurso humano necesario para expandirse, un obstáculo en este caso es la deficiente accesibilidad a financiamiento otorgado por los directivos de la organización, limitando su expansión; por otro lado en cuanto a las operaciones son los despachos y arribos en la agencia los que muestran deficiencia, los despachos son responsabilidad de la agencia matriz, y muchas de las veces el camión de destino a Tulcán no sale a tiempo retrasando los despachos, ello debido a situaciones externas como la aceptación de solicitudes de servicio a clientes, por fuera del horario fijado, o por situaciones internas como exceso de solicitudes y por tanto tardanza en el proceso; consecuentemente la tardanza en los despachos genera un atraso en los arribos, que aparte de los incidentes en matriz está sujeto a retrasos durante el transporte sea por tráfico, daño del vehículo o por paradas en la agencia precedente, que es en Ibarra. Y finalmente el proceso de distribución presenta falencias en cuanto a las entregas, y porcentaje de entregas con POD; se evidencia que las entregas no siempre se cumplen dentro del tiempo exigido o presentan incidentes durante su ejecución, esto se debe a la comunicación deficiente con el cliente de destino, en muchos de los casos la entrega no es efectiva por ausencia del destinatario, teniendo que ser reprocesada la salida a ruta y por tanto aumentando el tiempo de entrega; mientras que las entregas con POD son escasas, manteniendo un nivel muy bajo, esto se debe a que los clientes de origen no exigen que se entreguen habilitantes, lo que no interfiere en las actividades de la empresa, mas es posible que si se afecte la satisfacción del cliente, sin embargo no se puede afirmar esto último ya que la agencia no conoce la percepción y nivel de satisfacción del cliente, en cuanto a este y otros aspectos. Cabe mencionar que, pese a que las devoluciones no presentan un índice elevado, se puede afirmar que es aspecto de gran importancia para la empresa, es así que se encuentra dentro de sus objetivos de calidad, pese a ello este no es explícito en cuanto a la cantidad permitida de devoluciones, pero si es un aspecto que debe considerarse ya que mantiene un desfase de 10% aplicado en la muestra.

- En lo referente al desempeño organizacional, se tiene que el entorno externo influye de forma positiva a la organización, ya que mantiene leyes que apoyan a su desarrollo y otras bajo las cuales se rige la organización, mientras que la fijación de la normativa interna ha sido ajustada a la legislación del país, sin existir una norma que restrinja las actividades de

la empresa; sin embargo la evolución de la organización en cuanto a ventas ha disminuido en comparación con los años anteriores, esto se debe a situaciones internas de gestión, como externas dadas por la desaceleración económica que disminuye el poder adquisitivo. Debido a la trayectoria de la empresa, esta mantiene capacidades en cuanto a infraestructura, recursos humanos, y tecnologías muy eficientes, sin embargo, centrándose en la agencia Tulcán, es posible notar que existe deficiencia en la planificación estratégica, ya que no tiene claramente fijadas las metas y estrategias bajo las cuales direccionarse, por lo que en algunos casos la forma de resolución de problemas es instantánea pero no corregida de raíz; pese a que existen documentos oficiales en los que se especifica la misión y los objetivos de calidad de la organización, estos no son actualizados o difundidos de forma tal que todo el personal esté al tanto de ellos, es así que actualmente es posible notar cierto desinterés en cuanto a la misión y objetivos de la empresa. Existe además desconformidades por parte del personal, aun cuando cada uno de los puestos laborales tiene especificado las funciones a cumplirse, éstas únicamente son comunicadas en el momento de contratación, y en ocasiones se han designado funciones extras por fuera de sus responsabilidades, esto genera un descontento en cuanto a la remuneración percibida, debido que no se ajusta el valor recibido con las funciones desempeñadas, y anexo a ello no se ha estudiado la percepción de los empleados en cuanto al sistema de incentivos vigente, el cual no utiliza remuneraciones no monetarias; incluso los empleados señalan que no perciben estimulación para seguirse desarrollando o gestionar su carrera, y las capacitaciones únicamente se ejecutan cuando se ingresa a trabajar en la empresa, con respecto a ello la agencia no conoce si existe un presupuesto designado para la ejecución de capacitaciones, con respecto a esto último, el presupuesto con el que cuenta la agencia es limitado, y pese a que en ocasiones ha habido faltantes de presupuesto para cubrir los costos de operación de la agencia, estos no han sido corregidos y actualizados, y en caso de solicitar presupuesto para mejoras, ampliación o contratación de personal no existe una respuesta satisfactoria por parte de los directivos de la organización. Un punto fuerte de la organización es la comunicación, contando con canales que conectan la información de arriba abajo y de abajo hacia arriba, sin embargo, en cuanto a comunicación administrativa, vínculos y asociaciones de la organización con otras empresas e incluso la percepción y nivel de satisfacción del cliente de origen, la agencia no posee información; además no

existen informes de estudios del mercado en el cual se encuentra ubicada la agencia. Urbano ha logrado también, posicionarse dentro del mercado a través de los años, prestando un servicio eficiente logrado mediante el control y monitoreo de sus procesos en tiempo real esto gracias a las tecnologías y el financiamiento con los que cuenta la organización; el sistema de control arroja resultado de indicadores que miden el desempeño de la agencia, en cuanto a ello es posible notar que mantiene un rendimiento alto, sin embargo, no es posible corroborar que todas las funciones estén siendo desempeñadas correctamente, y al tener bajo su total responsabilidad únicamente el área operativa y la distribución, es posible que la agencia presente falencias generadas por procesos anteriores que no están a su alcance; asimismo la agencia Tulcán no mantiene información clara sobre la satisfacción del cliente, lo que no ha permitido establecer un panorama claro sobre su desempeño desde el punto de vista del destinatario final, por otro lado, las cuestiones financieras, estratégicas y de planificación son ejecutadas por la matriz, Quito, por lo que no se han ejecutado planes de estudio de mercado, o sostenibilidad, es así que no se tiene información sobre participación reciente de la empresa en apoyo social o medioambiental en la localidad.

- A través del análisis de la relación entre los factores del desempeño organizacional y los indicadores ha sido posible puntualizar aquellos factores que más influyen en el proceso operativo; de ello se tiene que en el aprovisionamiento, existe una influencia negativa por la efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales y la planificación financiera, al ser el proceso gestionado directamente por la matriz, la agencia percibe falencias en la cantidad y tiempo de entrega, debido a situaciones internas de gestión por parte de la matriz, como el inadecuado presupuesto designado, dejando en ocasiones desabastecida la agencia, en este caso es importante que exista comunicación entre el responsable de la agencia y el designado en la matriz principal, seguida de una corrección y actualización de datos para posteriores entregas; la siguiente es el área de operaciones, cuyos problemas se ven influenciados mayormente por tres factores: la comunicación, la planificación estratégica y la efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes, en este caso pese a que la agencia cuenta con canales efectivos de comunicación, se presentan incidentes por información equívoca proporcionada por los clientes, así como también la violación a los horarios de atención ofrecidos por la empresa para aceptación de solicitudes de servicio, estas situaciones conllevan a que los procesos se posterguen y por tanto no se cumplan

según lo esperado, anexo a ello no se han mejorado las situaciones problemáticas a través de planes de acción con estrategias que permitan mitigar y corregir los retrasos, y finalmente no se ha establecido claramente las expectativas y necesidades del cliente de forma tal que se cumplan los requerimientos de ambas partes, de esta manera al no tener fijado los objetivos orientados al cliente, no se ha establecido directrices que permitan mejorar los procesos, específicamente el despacho y el arribo. La distribución de igual manera se ve influenciada por los tres factores, en este caso los procesos afectados son la efectividad de entregas, que no se realizan a tiempo o presentan inconvenientes durante su ejecución, la comunicación es clave dentro de todas las áreas, específicamente en la distribución se centra en la interacción entre la agencia y el cliente de destino, al no mantenerse una comunicación en tiempo real se presentan situaciones que no permiten la entrega efectiva de los productos, la mayor parte es causado por ausentismo del cliente final, por lo que el pedido es reprocesado y la entrega no es perfecta, entendiendo por perfecta aquella que es efectiva en la primera visita, es conveniente destacar la importancia de una entrega perfecta en comparación con una entrega efectiva, la primera solo dispone de recursos humanos, materiales y económicos una sola vez a partir de la salida a ruta, sin embargo en la segunda se presenta un uso doble lo que se traduce en aumento no solo de tiempo sino también de costos. De forma general se puede evidenciar un déficit de comunicación con el cliente final, esto debido a la escasa información que se posee sobre el mismo, anexo a ello el direccionamiento estratégico no es el adecuado, es así que la agencia no tiene claro las metas que debe alcanzar, causado en gran parte debido al desconocimiento de datos numéricos específicos que indiquen la satisfacción del cliente de origen y de destino así como también la desmotivación por parte del personal en cuanto al esfuerzo conjunto por lograr el crecimiento organizacional, todo esto en conjunto no permite que la organización tenga especificado un plan estratégico para la agencia Tulcán, que ayude a su expansión en el mercado.

- Teniendo en cuenta que los factores con mayor incidencia negativa son: la planificación estratégica, la planificación financiera, la comunicación y la satisfacción de las expectativas del cliente, es preciso indicar que la planificación estratégica abarca planes de marketing, de recursos humanos, de desarrollo de nuevos productos, presupuesto, sistemas de información y control, además del detalle de los fines a lograrse, su evaluación respectiva

y las estrategias para ello; es decir a través de la planificación estratégica es posible solucionar gran parte de los factores críticos. La empresa mantiene fijados objetivos de calidad con los cuales direcciona su planificación, los mismos han permitido orientar el análisis de los indicadores KPI; estos muestran una deficiencia en cuanto a su cumplimiento; la matriz realiza una evaluación semestral sobre sus procesos para rendición de efectividad, la mayor parte son evaluados únicamente en Quito, cuyos datos no son de conocimiento de la agencia Tulcán. Con respecto al primer objetivo la agencia no conoce si se ha logrado mejorar en un 5% el tiempo de proceso y distribución de productos; con respecto al segundo objetivo, el estándar manejado por la empresa para los reclamos es de 1*1000, la agencia Tulcán entregó en el periodo analizado 8300 guías, y se presentaron 11 reclamos, por lo que el objetivo no se ha cumplido; no es posible indicar si el tercero, cuarto y quinto se han cumplido, puesto que la agencia no conoce los datos obtenidos del año anterior no se puede determinar si se han disminuido en un 5% las devoluciones y el costo operativo, y en un 50% los costos de multas por clientes de origen; con respecto al sexto se puede indicar que los procesos críticos no han sido objeto de planes de desarrollo; el séptimo estipula que el 80% de sus trabajadores deben estar debidamente capacitados, sin embargo los tres trabajadores de la agencia mencionan que la única capacitación recibida fue en su contratación y únicamente del manejo del sistema informático, y finalmente el octavo se refiere al alcance del 90% en satisfacción del cliente, sin embargo la percepción de los clientes de origen no se ha comunicado a la agencia Tulcán, mientras que los clientes finales no han sido objeto de evaluación de satisfacción. Además, la misión refiere el logro de excelencia en procesos, conocimiento profundo de las variables del mercado, capacitación y profesionalización del talento humano, y desarrollo de la cultura de responsabilidad social empresarial, en cuanto a ello en la agencia no se ha estudiado el mercado, el talento humano solo ha recibido capacitaciones en primeras instancias, y en la localidad la empresa no se ha visto inmersa en planes o actividades de responsabilidad social. La visión por su parte se enfoca en la realización de entregas confiables con los mejores tiempos de tránsito, sin embargo, no se ha ejecutado un estudio de tiempos que evalúe los procesos desde el inicio hasta la entrega de los productos. Por otro lado la política de calidad se ha ejecutado correctamente, siendo únicamente el ítem del personal altamente calificado y motivado el que muestra deficiencia; finalmente los controles ejecutados en la

matriz se basan en el estudio de las entregas efectivas, los rezagos, las devoluciones y el nivel de satisfacción del cliente, sin contemplar otros procesos operativos como despachos, arribos, salida a ruta, cumplimiento de ruta y tiempos de proceso y de entrega, además de factores como presupuesto, estrategias y objetivos dentro de la agencia Tulcán.

5.2. RECOMENDACIONES

- La agencia Tulcán de la empresa de Courier Urbano Express, actualmente cuenta con indicadores que evalúan el proceso, sin embargo, estos no cubren la cadena logística por lo que se deja por fuera el análisis y control de algunos procesos, que pueden ser generadores de deficiencias en el resultado del servicio. Por lo que es conveniente que la empresa implemente indicadores basados en la cadena logística, o más aun de la cadena de suministros permitiendo su monitoreo y por tanto gestionar de mejor manera sus recursos en vías de su crecimiento.
- Es adecuado que la organización implemente herramientas de gestión y control logístico, esto puesto a que es una empresa en crecimiento y se encuentra dentro de un mercado creciente, siendo necesario la aplicación de gestión logística con el fin de crear ventaja competitiva a la par de su desarrollo, anexo a ello, dentro del portafolio que maneja la organización se evidencia el servicio logístico, por lo que es esencial que se cumpla a cabalidad a través de implementación y conocimiento sobre la temática en sí.
- Para el adecuado desarrollo de los procesos es conveniente que la agencia posea metas y objetivos estratégicos como agencia, que posteriormente permita controlar a través de datos cuantitativos el logro de las mismas, esto permitiría no solo el control de los procesos, sino también que la agencia tenga un sentido de direccionamiento. Además, que es conveniente la evaluación del cumplimiento de objetivos de calidad, misión y visión de forma regular en la agencia Tulcán. Dentro de la agencia es posible notar que el proceso de aprovisionamiento está en estado crítico, una forma de contrarrestar el inconveniente es a través de la comunicación entre la agencia matriz y la agencia Tulcán, creando respuestas a los defectos presentados y sujetarlos a correcciones, otra posible solución sería a través de la creación de vínculos con empresas de la localidad que provean lo mismos recursos dentro de menor tiempo y conservando el precio que le convenga a la organización, siendo así más fácil la adquisición de materiales; el área operativa no presenta mayor inconveniente la mayor parte está dado por retrasos originados por la matriz, siendo necesario que se analice las actividades desarrolladas en Quito a través del control de tiempos y actividades y finalmente en cuanto a la distribución es posible que a través de la creación de un canal exclusivo entre la agencia y el cliente de forma directa, se permita la

verificación o corrección de entrega con el fin de no hacer visitas fallidas al lugar de entrega, es a través de la planificación estratégica que se puede establecer los puntos en los que debe enfocarse el proceso para su mejora, lo que no solo beneficia a la organización de forma interna sino que se traduce en satisfacción de las expectativas del cliente, es importante resaltar que, dada la naturaleza de la organización la distribución es el punto clave de la organización, por lo que las entregas son el producto final de la empresa y de ello dependerá el crecimiento y reputación en la localidad.

- Dentro de la localidad existen varias empresas que prestan el mismo servicio que Urbano, por lo que es pertinente que la agencia sobresalga en el mercado, siendo útil un estudio del mercado y del consumidor local con el fin de enfocarse en sus necesidades, y por tanto crecer; asimismo es pertinente que se apliquen más estrategias de marketing que contribuyan a la atracción de clientes.
- Con respecto al desempeño organizacional, es necesario que la organización implante metodologías de comunicación y de estudio con la agencia, y no solo la de Tulcán sino de todas las existentes en país, con el fin de reestructurar, actualizar o implantar planes estratégicos y de acción, que permitan cubrir los puntos vacíos presentados actualmente, mismos que son causantes de disminución en desempeño general. El estudio de los factores que comprenden el desempeño organizacional, contribuye a la toma de decisiones previo al análisis de los factores, mismas que serán útiles para potenciar las capacidades de la organización, mejorar la relación con el recurso humano, y así obtener resultados positivos en el desarrollo de los procesos que componen el servicio de Courier.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alborés, P. (2005). *Comunicaciones Interpersonales*. Ideaspropias
- Alecoy, T. (2018). *Los líderes aprenden a razonar antes de tomar decisiones eficaces y productivas*. Chile: Smashwords.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Granica.
- Anaya, J. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Anaya, J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Anaya, J., Polanco, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos (2a ed.)*. Madrid: ESIC.
- Anaya, J. (2015). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa (5a ed.)*. Madrid: ESIC
- Arboleda, O. (1973). *El concepto de sistema y el Sistema Interamericano de Información para las Ciencias Agrícolas [AGRINTER]*. Costa Rica: Biblioteca IICA.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Ayala, J (2016). *Gestión de Compras*. España: Editex
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educacion.
- Banco Mundial. [on-line]. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>
- Berrozpe, A. (2012). *La cadena de valor de los operadores logísticos en España: un análisis empírico*. España: Lulu.
- Berenson, M., Levine, D. (1996). *Estadística básica en administración: conceptos y aplicaciones (6a ed.)*. México: Pearson Educación.
- Bernal, A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Bureau Veritas (2011). *Logística Integral (2a ed.)*. Madrid: Fundación Confemetal.

- Cano, F. (2006). *Psicólogo de la Xunta de Galicia*. España: MAD
- Caso, A. (2003). *Sistemas de incentivos a la producción (2a ed.)*. España: FC
- Cejas, O. (2006). *Dirección Estratégica/Strategic Axis: Desarrollo de Estrategias Ambientales de Turbulencia*. Buenos Aire: Nobuko.
- Cervera, J. (2002). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación: un plan sencillo y práctico con ejemplos*. España: Ediciones Díaz de Santo.
- Chicaiza, J., Sandaya, F. (2015). *La investigación en Logística y Transporte: Comparación entre los países de la región Andina; Retos y Oportunidades para su desarrollo en el Ecuador*. Tesis de maestría publicada. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., Huarte, C. (2013). *Planificación financiera*. Madrid: ESIC.
- Martínez, C. (2017). *Evaluación de Programas*. Madrid: UNED.
- Delaux, H. (2017). *Modelo de Gestión Estratégica de RRHH en Organizaciones del Estado*. España: Redactum.
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fonseca, O. (2013). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Publicidad y Matiz.
- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. España: Díaz de Santos.
- García, A. (1990). *Estructura lingüística de la documentación: teoría y método*. España: Editum.
- García, Á. (1997). *Conceptos de organización industrial*. España: Marcombo.
- George, C. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.
- Gil, M., Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos (7a ed.)*. Madrid: ESIC.
- Gil, Y. y Vallejo, E. (2008). *Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social*. España: Universidad de Málaga.
- Giral, F., Giral, A., Giral, J. (2017). *Cultura de efectividad*. México: LID
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.

- Gómez, M. (2014). *Incidencia de los Recursos Humanos en la Cadena de Suministro*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- González, C. (2014). Sistema para la Gestión Logística Integral. *Revista Dialnet*, 23, 32-41. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137696>.
- Griful, E., Canela, M. (2005). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: Edicions UPC.
- Huertas, R., Domínguez, R. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona
- Instituto Interoamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (1985). *Manual sobre Preparación de Estudios de Factibilidad Para Almacenamiento de Granos*. Bogotá: Publicaciones Misceláneas.
- ISO 9000 Calidad. [on-line]. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000. Disponible EN: <http://iso9001calidad.com/ejemplos-fichas-procesos-1182.html>.
- Jáñez, T. (2008). *Metodología de la investigación en derecho*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Johansen, O., Johansen, B. (1982). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. Chile: Limusa.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa: IDRC.
- Lusthaus, C. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación*. Costa Rica: LIL.
- Madrigal, M. (2018). *Control Estadístico de la Calidad*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, A., Muñoz, J., Pascual, A. (2004). *Tamaño de muestra y precisión estadística*. España: Universidad Almería.
- Martínez, M. (2013). *La comunicación en la empresa: La gestión empresarial*. Madrid: Díaz Santos.
- Mora, E. (2011). El transporte Pesado de Carga y la Economía de la Ciudad de Tulcán. *Revista Sathiri*, 1. Recuperado de: <http://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/view/195/246>
- Mora, L. (2012). *Gestión Logística Integral*. Colombia: Ecoe.
- Mora, L. (2016). *Indicadores de la gestión logística (2a ed.)*. Bogotá: Ecoe.

- Mora, L. (2016). *Gestión Logística Integral: Las Mejores Prácticas En La Cadena De Abastecimiento (2a ed.)*. Bogotá: ESIC.
- Moreno, S. (2014). *MF 1325_1 – Operaciones auxiliares de almacenaje*. España: Elearning
- OCDE. (2016). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2015*. París: OECD Publishing.
- Pagano, R. (2011). *Estadística para las ciencias del comportamiento (9a ed.)*. México: Cengage Learning.
- Palomeque, M., Álvarez, M. (2018). *Derecho del trabajo (26a ed.)*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pópulo, M., Romero, G. (2002). *La Exposición Universal de Sevilla 1992: efectos sobre el crecimiento económico andaluz*. España: Universidad de Sevilla.
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria
- Presencia, J. (2004). *Calidad total y logística*. España: Marge Books
- Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Planificación de los recursos humanos*. España: Vértice.
- Puchol, L. (2000). *Dirección y gestión de recursos humanos (6a ed.)*. Madrid: Díaz de Santos.
- Remuzgo, S., Merayo, L., Cano, G., Ibañez, J., Sánchez, F., Martínez, M.,... Moya, A. (2006). *Psicólogo de la Xunta de Galicia*. España: Eduforma.
- Ricart, J. (2006). *La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del índice Dow Jones de Sostenibilidad [IDJS]*. España: Fundación BBVA
- Rioseco, R. (1990). *Yo pienso y aprendo*. Chile: Andrés Bello.
- Rojas, J. (2000). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. Bolivia: Juan Carlos Martínez Coll.
- Rojas, M. (2012). *Redacción Empresarial*. Lima: Macro.
- Rojas, R. (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdes.
- Robbins, S., DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones (3a ed.)*. México: Pearson Educación
- Rúa, J. (2009). *Tecnología, Innovación y Empresa*. España: Lulu.
- Ruiz, A. (2006). *Diagnóstico de Situaciones Y Problemas Locales*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia San José.

- Sainz, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica (5a ed.)*. Madrid: ESIC
- Salazar, P. (2017). *Análisis y ajuste de los indicadores de gestión de calidad como parámetro de medición de resultados en la empresa Urbano Express Postal*. Tesis de ingeniería. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Sánchez, M. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. España: Del Blanco editores.
- Schönsleben, P. (2007). *Integral Logistics Management: Operations and Supply Chain Management in Comprehensive Value-Added Networks (3a ed.)*. New York: CRC Press.
- Solórzano, M., Navío, J. (2016). *Diseño y cambio organizativo*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Sols, A. (2000). *Fiabilidad, mantenibilidad, efectividad: un enfoque sistémico*. España: Universidad Pontificia Comillas.
- Sople, V. (2012). *Logistics Management*. India: Pearson Education India
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Chile: Ediciones UC.
- Ulrich, D., Zenger, J., Smallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. España: Grupo Planeta (GBS).
- Urbano Express. [on-line]. Disponible en: <http://www.urbanoexpress.com/>
- Urbano Express. (2017, 15 de marzo). Política de Privacidad. Disponible en: http://www.urbanoexpress.com/app_policies/
- Vázquez, R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de grupos de trabajo*. España: Ideaspropias.
- Whetten, D. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas (6a ed.)*. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Yates, C. (2008). *La empresa sabia*. España: Díaz de Santos.
- Ynzunza, C., e Izar, J. (2015). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Revista Redalyc*, 24 (69), 47-53. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67449381007>
- Yuni, J., Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar 2*. Córdoba: Brujas

Zuluaga, A., Gómez, R., y Fernández, H. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor. *Revista Dialnet*, 8 (15), 1-21. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114787>

V. ANEXOS

Anexo 1. Ficha de proceso de aprovisionamiento

FICHA DE PROCESO DE APROVISIONAMIENTO			
URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX			
Fecha de elaboración	18 de septiembre del 2018		
Ficha Número	01		
Nombre del proceso	Aprovisionamiento		
Definición	El proceso se refiere al abastecimiento de materiales y elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa.		
Responsable del proceso	Víctor Morales		
Objetivo	Abastecerse y contar con todos los requerimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa, en tiempo, cantidad y estado adecuado.		
Inicio/Fin del proceso	Inicia en la solicitud del requerimiento y termina en la llegada de los materiales		
Variable de control	1. Pedidos generados sin problemas 2. Porcentaje de pedidos entrados a tiempo 3. Porcentaje de pedidos entrados con cantidades exactas 4. Porcentaje de pedidos entrados sin daños o averías		
Entrada	Inventario disponible		
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora
1.	Se maneja inventarios de los materiales existentes en la oficina de forma semanal.	Víctor Morales	-

2.	Se realiza solicitud de materiales, especificando la cantidad necesaria a través de un correo al área especializada de provisión de la matriz en Quito.	Víctor Morales	-
3.	Los materiales solicitados arriban a la oficina de la organización	Víctor Morales	El requerimiento debe llegar siempre a tiempo

Anexo 2. Ficha de proceso de solicitud de servicio

FICHA DE PROCESO DE SOLICITUD DE SERVICIO	
URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX	
Fecha de elaboración	20 de septiembre del 2018
Ficha Número	02
Nombre del proceso	Solicitud de servicio
Definición	El proceso se refiere a la generación del servicio en el sistema para su ejecución
Responsable del proceso	Departamento del servicio al cliente (SAC), matriz-Quito.
Objetivo	Ingresar la información adecuada en el sistema sobre la solicitud del servicio.
Inicio/Fin del proceso	Desde la declaración verbal de solicitud del servicio hasta la generación de un número de guía.
Variable de control	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de servicio 2. Costo de operación de estructura de prestación del servicio por unidades despachadas 3. Costo de operación de estructura de por metro cuadrado 4. Ruteo
Entrada	Declaración verbal de la solicitud de servicio (Información)
Pasos	

Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora
1.	Solicitud del servicio: el cliente realiza la generación de una guía, o solicita la creación de una	Servicio de Atención al Cliente (SAC)	Ingresar la información adecuada del cliente de destino, ruteo.
2.	Llegada del producto: el producto llega físicamente a la empresa con su guía correspondiente	Servicio de Atención al Cliente (SAC)	-
3.	Creación de contenedor: la agencia matriz realiza la creación de un contenedor con las guías correspondientes, según cada agencia.	Servicio de Atención al Cliente (SAC)	-

Anexo 3. Ficha de proceso de admisión en agencia matriz

FICHA DE PROCESO DE ADMISIÓN EN ORIGEN			
URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX			
Fecha de elaboración	20 de septiembre del 2018		
Ficha Número	03		
Nombre del proceso	Admisión		
Definición	El proceso se refiere al ingreso de la guía tanto dentro del sistema como a la empresa, es decir, la aprobación de la guía dentro de un contenedor específico.		
Responsable del proceso	Departamento operativo de la agencia matriz- Quito		
Objetivo	Realizar la admisión de guías de forma correcta y en el menor tiempo posible		
Inicio/Fin del proceso	Desde arribo de la mercancía a la empresa hasta que los contenedores de la agencia contengan todas las guías.		
Variable de control	Admisión correcta, este proceso no está dentro del alcance, al ser ejecutado por matriz únicamente y no poseer esa información		
Entrada	Guías y contenedores de agencia creados		
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora
1.	Verificación de información: Se verifica si la información de la guía coincide con las características del producto.	Área operativa	-
2.	Ingreso: Se ingresa la guía al contenedor correspondiente del sistema, a través del lector de barras.	Área operativa	-

Anexo 4. Ficha de proceso de despacho en la oficina matriz

FICHA DE PROCESO DE DESPACHO			
URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX			
Fecha de elaboración	22 de septiembre del 2018		
Ficha Número	04		
Nombre del proceso	Despacho		
Definición	El proceso se refiere a la salida de la mercancía desde la agencia de origen hasta la agencia de destino		
Responsable del proceso	Departamento operativo de la agencia matriz- Quito		
Objetivo	Realizar el despacho de toda la mercancía a las agencias de destino con información correcta y a tiempo.		
Inicio/Fin del proceso	Desde admisión de guía hasta salida de mercadería en el sistema y de forma física		
Variable de control	1. Despachos correctos 2. Nivel de cumplimiento de despachos		
Entrada	Admisión de guía en el contenedor perteneciente		
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora
1.	Clasificación: Se clasifica los productos según la agencia de destino de forma física, en el pallet correspondiente.	Área operativa	-

2.	Despacho en el sistema: Se realiza el despacho de las guías conforme a la agencia de destino.	Área operativa	-
3.	Carga: Se realiza la carga de los productos en el vehículo que cubre la ruta según cada agencia de origen	Área operativa	
4.	Salida: El vehículo sale de la agencia matriz hacia la agencia destino	Área operativa	Realizar el despacho del vehículo a tiempo

Anexo 5. Ficha de proceso de arribo en la agencia Tulcán

FICHA DE PROCESO DE ARRIBO			
URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX			
Fecha de elaboración	25 de septiembre del 2018		
Ficha Número	05		
Nombre del proceso	Despacho		
Definición	El proceso se refiere a la llegada del producto con su respectiva guía a la agencia de destino		
Responsable del proceso	Víctor Morales - agencia Tulcán		
Objetivo	Realizar el arribo de los productos en condiciones y tiempo adecuado.		
Inicio/Fin del proceso	Desde la llegada del producto a la agencia destino hasta su admisión en el sistema		
Variable de control	1. Arribos correctos		
Entrada	Despacho de los productos desde la agencia matriz		
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora
1.	Transporte: El vehículo encargado de cubrir la agencia Tulcán, sale desde la agencia matriz hasta la agencia Tulcán.	Área operativa-transporte	-
2.	Arribo: El producto llega a la agencia Tulcán	Área operativa-transporte	-
3.	Revisión de guías con mercadería: revisar que la mercadería física sea igual que la especificada en las guías.	Víctor Morales - operador	-
4	Revisión de contenedores: revisar los contenedores creados en el origen.	Víctor Morales	-

5	Ingreso al sistema: Se ingresa las guías arribadas a través del lector de barras, para confirmar la llegada de los productos a la agencia Tulcán	Víctor Morales	
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	--

Anexo 6. Ficha de proceso de salida a ruta

FICHA DE PROCESO DE SALIDA A RUTA			
URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX			
Fecha de elaboración	25 de septiembre del 2018		
Ficha Número	06		
Nombre del proceso	Salida a ruta		
Definición	El proceso se refiere a la salida de las guías para ser entregadas, es el inicio de la distribución de los productos.		
Responsable del proceso	Víctor Morales - agencia Tulcán		
Objetivo	Realizar la salida a ruta de todas las guías conforme a la ruta correspondiente a tiempo y de forma correcta		
Inicio/Fin del proceso	Desde el arribo de las guías en el sistema hasta la salida en ruta en forma física y en el sistema		
Variable de control	1. Salida a ruta a tiempo		
Entrada	Arribo de todas las guías en el sistema y en forma física		
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora
1.	Preparación de ruta: Las guías arribadas son clasificadas según la forma de entrega, es decir aquellas que deben ser entregadas al cliente en su domicilio o lugar proporcionado, y aquellas que son retiradas en la oficina. Posteriormente el operador toma las guías pertenecientes a su ruta.	Operador	Clasificar de forma previa las guías para ahorrar tiempo
2.	Ruteo: el operador realiza un ruteo de las entregas, según su conveniencia.	Operador	-
3.	Ingreso al sistema: se ingresa las guías a distribuirse en el sistema, especificando el Courier según el motivo de entrega, escaneando las guías pertenecientes a cada operador.	Víctor Morales	-

4	Salida a ruta: se procede a registrar la salida de ruta en el sistema.	Víctor Morales	-
5	Manejo de Iridio: los operadores hacen uso del sistema móvil, Iridio, para sincronizar con el sistema computacional, la salida de la ruta.	Operador	Actualizar el sistema Iridio y manejarlo de forma adecuada.

Anexo 7. Ficha de proceso de seguimiento en ruta

FICHA DE PROCESO DE SEGUIMIENTO EN RUTA			
URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX			
Fecha de elaboración	27 de septiembre del 2018		
Ficha Número	07		
Nombre del proceso	Seguimiento en ruta		
Definición	El proceso se refiere al control del estado de la ruta, monitoreando y solucionando novedades en caso de que se presenten.		
Responsable del proceso	Víctor Morales - agencia Tulcán		
Objetivo	Monitorear el estado de la ruta en tiempo real y de forma oportuna y acertada		
Inicio/Fin del proceso	Desde la salida a ruta-Cierre de ruta		
Variable de control	1. Número de reclamos		
Entrada	Salida de ruta		
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora
1.	Monitoreo: Se realiza un control de la ruta, a través de la visualización del estado de las entregas y ubicación a través del móvil del operador que se registra en el sistema	Víctor Morales	-
2.	Novedades en ruta: verificar en el sistema si se presentan novedades en la entrega, tales como direcciones incorrectas, direcciones insuficientes, o motivos de rezago en caso de que no desee o no exista quien reciba. Estos datos son proporcionados por el operador a través del sistema Iridio	Operador	Clasificar de forma previa las guías para ahorrar tiempo

4.	Novedades en el sistema: las novedades en ruta son subidas al sistema por el operador, para manejarlo posteriormente con el cliente comercial, con el fin de dar una solución al motivo en ruta.	Víctor Morales	-
----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	---

Anexo 8. Ficha de proceso de entrega del producto

FICHA DE PROCESO DE ENTREGA			
URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX			
Fecha de elaboración	27 de septiembre del 2018		
Ficha Número	08		
Nombre del proceso	Entrega		
Definición	El proceso se refiere a la entrega del producto al cliente final		
Responsable del proceso	Víctor Morales - agencia Tulcán		
Objetivo	Entregar el producto al cliente final, en el lugar, tiempo y condiciones requeridas por él.		
Inicio/Fin del proceso	Desde la visita al cliente hasta la recepción del producto		
Variable de control	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visitas a tiempo 2. Entregas en hora correcta 3. Entregas en el lugar correcto 4. Entregas efectivas 5. Entregas perfectas 6. Ruta cumplida 7. Entregas sin averías en el empaque durante el transporte 8. Entregas con cantidades exactas 		
Entrada	Salida en ruta		
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora

1.	Visita: Se revisa la dirección del cliente final en la información indicada por el sistema Iridio, y se visita al cliente.	Operador	
2.	Entrega: Se establece contacto con el cliente, y se procede a la entrega del producto. En este punto se solicita la firma de la guía para comprobar la entrega.	Operador	Cumplir con la entrega a tiempo, para que la entrega sea efectiva
3.	Manejo del Iridio: el operador registra en el sistema la entrega efectiva mediante el sistema móvil, Iridio, especificando varios detalles de la entrega y evidencias fotográficas.	Operador	Cumplir con un total de 3 fotografías: producto, infraestructura y guía
4.	Registro de entrega no efectiva: En caso de que la entrega no sea efectiva, es decir no sea posible entregar el producto por varios motivos, se registra en el sistema el motivo. En caso de que, el inconveniente no sea por errores internos, se realiza un registro fotográfico del lugar visitado y se lo registra en el sistema. Posteriormente, las guías no entregadas saldrán a ruta por segunda y última vez al día siguiente. Y si, la entrega no es efectiva en la segunda visita, se registra como rezago.	Operador	-
5.	Una vez visitados todos los clientes, se cierra la ruta en el sistema Iridio, misma que se coordina con el otro sistema.	Operador	Cerrar la ruta apenas se la termine

Anexo 9. Ficha de proceso de cierre de ruta

FICHA DE PROCESO DE CIERRE DE RUTA			
URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX			
Fecha de elaboración	27 de septiembre del 2018		
Ficha Número	09		
Nombre del proceso	Cierre de ruta		
Definición	El proceso se refiere al cierre de gestión, dar de baja la ruta.		
Responsable del proceso	Víctor Morales - agencia Tulcán		
Objetivo	Dar de baja en el sistema todas las guías pertenecientes a la ruta.		
Inicio/Fin del proceso	Desde la entrega efectiva o no del producto hasta el cierre de gestión en el sistema.		
Variable de control	Dado que no se mantiene un registro del número de guías que no son dadas de baja, no es posible evaluar datos históricos sobre este proceso.		
Entrada	Guía del producto e información del destinatario en caso de ser efectiva la entrega.		
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora
1.	Visita: Se revisa la dirección del cliente final en la información indicada por el sistema Iridio, y se visita al cliente.	Operador	
2.	Entrega: Se establece contacto con el cliente, y se procede a la entrega del producto. En este punto se solicita la firma de la guía para comprobar la entrega.	Operador	Cumplir con la entrega a tiempo, para que la entrega sea efectiva

Anexo 10. Ficha de proceso de rendiciones

FICHA DE PROCESO DE RENDICIONES			
URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX			
Fecha de elaboración	28 de septiembre del 2018		
Ficha Número	10		
Nombre del proceso	Rendiciones		
Definición	El proceso se refiere al envío de habilitantes al cliente de origen, es decir documentos que acrediten que la entrega ha sido efectuada.		
Responsable del proceso	Víctor Morales - agencia Tulcán		
Objetivo	Realizar el envío de habilitantes a los clientes de origen con el fin de acreditar la entrega ejecutada		
Inicio/Fin del proceso	Desde la recepción de los habilitantes hasta su despacho a la matriz en Quito.		
Variable de control	1. Porcentaje de entregas con POD		
Entrada	Habilitantes firmados después de la entrega		
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora
1.	Empaquetado: se procede a empaquetar los habilitantes en un sobre.	Víctor Morales	-
2.	Liquidación al shipper (cliente de origen): Se genera una guía de liquidación en el sistema, la misma es impresa y adjuntada al sobre.	Víctor Morales	-
3.	Rendición: Se registra en el sistema para su salida a ruta, es decir la entrega a la matriz y posteriormente al cliente comercial.	Víctor Morales	-

Anexo 11. Ficha de proceso de devoluciones

FICHA DE PROCESO DE DEVOLUCIONES			
URBANO EXPRESS S.A., RAPIEXX			
Fecha de elaboración	28 de septiembre del 2018		
Ficha Número	11		
Nombre del proceso	Devoluciones		
Definición	El proceso se refiere al envío del producto que no ha sido entregado después de las dos visitas, a la matriz para que sea devuelto al cliente de origen.		
Responsable del proceso	Víctor Morales - agencia Tulcán		
Objetivo	Realizar el envío de productos no entregados al cliente de origen, en las condiciones entregadas por el mismo.		
Inicio/Fin del proceso	Desde el registro de producto como rezago en el sistema hasta el despacho hacia la agencia matriz		
Variable de control	1. Porcentaje de devoluciones		
Entrada	Productos registrados como rezago		
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora
1.	Empaquetado: se procede al empaquetamiento del producto, según las características de los mismos.	Víctor Morales	-

2.	Devolución en el sistema: se genera un contenedor y una guía para la devolución a la matriz principal, la guía se adjunta al paquete.	Víctor Morales	-
3.	Devolución: se realiza la salida a ruta del paquete a la matriz en Quito, donde se realizará la respectiva entrega al cliente comercial, sea en Quito o en las diferentes provincias del país. En caso de que el cliente comercial sea de Tulcán se lo hace de forma directa.	Responsable en matriz	-

1. DESCRIPCIÓN DE LAS REGLAS FORMALES DE LA ORGANIZACIÓN

• Marco jurídico

Urbano Express nace en Ecuador como una empresa de correo privado doméstico. Fue constituida mediante escritura pública el 02 de febrero 1996 con el nombre de Wondmill S.A. y el 05 de marzo del mismo año fue inscrita en el Registro Mercantil. El 28 de febrero de 1997 se aprueban estatutos y se cambia la razón social a Urbano Express S.A., Rapiexx, con la autorización de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y fueron inscritos en el Registro Mercantil el 25 de marzo de 1998. Urbano Express se constituye como una sociedad anónima, dedicada a la prestación de servicios. (ICRE del Ecuador, Calificadora de Riesgos S.A., 2017)

Urbano Express se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías, las leyes aplicables de la Constitución del Ecuador, el Código de Trabajo del país, la ley de Régimen tributario y el Reglamento Interno de la empresa. Anexo a ello se encuentra bajo regulación y control de la Agencia de Control y Regulación Postal (ARCPPostal).

• Derechos de propiedad intelectual

Los datos e información creada por la empresa guardan confidencialidad y uso único para conveniencia de la empresa, esto está estipulado en el Código de Ética Institucional de Urbano. La empresa mantiene derecho de Propiedad Industrial, es decir la protección que tiene sobre la marca, y de igual forma posee Derecho de Autor sobre la aplicación móvil IRIDIO.

Según la Política de Privacidad emitida por Urbano Perú, el 15 de marzo del 2017 se manifiesta que las aplicaciones Urbano-Iridio y Urbano – P&P, son aplicaciones creadas, desarrolladas y gestionadas por URBANO EXPRESS PERÚ S.A.; y las aplicaciones y derechos de propiedad intelectual derivados de ellas están reservados y son de titularidad de Urbano Holding o de sus empresas vinculadas o están licenciadas para su uso por ésta. Se estipula que el usuario no puede utilizar ninguna creación protegida bajo los derechos de propiedad en beneficio propio o de terceros, a menos que exista una autorización expresa y por escrito de la empresa. (Urbano Holding, 2017)

La Constitución del Ecuador estipula leyes a favor de la propiedad intelectual, de tal manera que promueve y protege los derechos de autor. Los siguientes hacen referencia a lo mencionado:

Constitución del Ecuador (2008):

El capítulo 4, De los derechos económicos, sociales y culturales

De la propiedad,

Artículo 30.- Se constituye la propiedad como un derecho, y se reconocerá y garantizará la propiedad intelectual en los términos previstos en la ley y de conformidad con los convenios y tratados vigentes.

Art 31.- El Estado estimulará la propiedad y la gestión de los trabajadores en las empresas, por medio de la transferencia de acciones o participaciones a favor de aquellos. El porcentaje de utilidad de las empresas que corresponda a los trabajadores, será pagado en dinero o en acciones o participaciones, de conformidad con la ley. Ésta establecerá los resguardos necesarios para que las utilidades beneficien permanentemente al trabajador y a su familia.

- **Mandato**

Urbano Express se enmarca principalmente en dos valores: el cumplimiento y la ética que se aplican a todas las obligaciones y actividades desempeñadas. Cuenta con políticas de cumplimiento, a nivel tributario y de obligaciones, mantiene un Reglamento Interno de Trabajo, un Código de Ética Institucional y un Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional, bajo los cuáles el personal debe proceder en todos los procesos o actividades. (ICRE del Ecuador, Calificadora de Riesgos S.A., 2017)

El Reglamento Interno de Trabajo se rige bajo la normativa del país, específicamente al artículo 64 del Código de Trabajo; para su aprobación y actualización se ha sujetado a las reformas del Código de Trabajo publicadas en el Registro Oficial No. 720-S, de 28 de marzo de 2016 y al Acuerdo Ministerial MDT-2017-0135, de esta forma el Código Interno se ha aprobado el 26 de diciembre del 2018 por intermedio del representante legal de Urbano.

Urbano Express Rapidexx S.A., está registrada con número de RUC 1791312813001, y mantiene obligaciones tributarias con la Aduana del Ecuador, es así que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2019) manifiesta: “Con fecha de corte 17 de febrero de 2019; el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador indica que URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX., con número de identificación 1791312813001 NO tiene liquidaciones automáticas y/o manuales vencidas o en mora”



SENAE-COT-2019-003823

CERTIFICADO DE NO ADEUDAR
AL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR

Señor(a) / Señores
URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX
Nro. Identificación: 1791312813001
Presente.-

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador CERTIFICA que de acuerdo a la revisión efectuada en la base de datos con corte al 17 de febrero del 2019, el sujeto pasivo URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX con número de identificación 1791312813001, NO consta registrado(a) con liquidaciones automáticas y/o manuales vencidas o en mora.

En caso de forzar, falsificar, modificar, alterar o introducir cualquier corrección al presente documento, se procederá conforme lo establece la Ley.

Atentamente,

Ing. Andrea Katherine Pérez Vargas
DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, ENCARGADA
SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR

Figura 43: Certificado de no adeudar de la empresa Urbano Express
Fuente: Aduana del Ecuador SENAE (2019)

Adicionalmente es posible verificar su obligación tributaria, y su sujeción a la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2019) manifiesta que la empresa está constituida como sociedad dedicada a actividades de transporte y entrega de correspondencia.

SRI en línea

» > RUC > Consulta de RUC

Consulta de RUC

RUC 1791312813001	Razón social URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX
Estado contribuyente en el RUC ACTIVO	Nombre comercial URBANO

Representante legal

Nombre:	MENDOZA VICTOR ENRIQUE
Cédula/RUC:	1726497249

Actividad económica principal		ACTIVIDADES DE TRANSPORTE Y ENTREGA DE CORRESPONDENCIA
Tipo contribuyente	Subtipo contribuyente	
SOCIEDAD	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	
Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad	
ESPECIAL	SI	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades
05/03/1996	25/01/2019	

Figura 44: Empresa Urbano Express en el sistema de Servicio de Rentas Internas
Fuente: Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2019)

- **Derechos laborales**

Los beneficios a los cuales están sujetos los empleados de Urbano Express S.A., Rapiexx según la ley son la decimotercera remuneración, el decimocuarto sueldo, vacaciones y fondos de reserva. (Urbano, 2016)

La constitución del Ecuador, es la máxima ley del Estado, y se constituye como un documento de carácter jurídico-político, dentro de ella se estipulan leyes a favor de los trabajadores.

Constitución del Ecuador (2008):

Artículo 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.
3. El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.
4. Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos

prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.

5. Será válida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
6. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.
7. La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.
8. Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.
9. Se garantizará el derecho de organización de trabajadores y empleadores y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa y conforme a la ley. Para todos los efectos de las relaciones laborales en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se reconoce y garantiza el derecho de los trabajadores a la huelga y el de los empleadores al paro, de conformidad con la ley. Se prohíbe la paralización, a cualquier título, de los servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado; procesamiento, transporte y distribución de combustibles; transportación pública, telecomunicaciones. La ley establecerá las sanciones pertinentes.
11. Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario.
12. Se garantizará especialmente la contratación colectiva; en consecuencia, el pacto colectivo legalmente celebrado no podrá ser modificado, desconocido o menoscabado en forma unilateral.
13. Los conflictos colectivos de trabajo serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje, integrados por los empleadores y trabajadores, presididos por un funcionario del trabajo. Estos tribunales serán los únicos competentes para la calificación, tramitación y resolución de los conflictos.

14. Para el pago de las indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entenderá como remuneración todo lo que éste perciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera, decimocuarta, decimoquinta y decimosexta remuneraciones; la compensación salarial, la bonificación complementaria y el beneficio que representen los servicios de orden social.

Artículo 36.- El Estado propiciará la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado, en igualdad de derechos y oportunidades, garantizándole idéntica remuneración por trabajo de igual valor. Velará especialmente por el respeto a los derechos laborales y reproductivos para el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y el acceso a los sistemas de seguridad social, especialmente en el caso de la madre gestante y en período de lactancia, de la mujer trabajadora, la del sector informal, la del sector artesanal, la jefa de hogar y la que se encuentre en estado de viudez. Se prohíbe todo tipo de discriminación laboral contra la mujer. El trabajo del cónyuge o conviviente en el hogar, será tomado en consideración para compensarle equitativamente, en situaciones especiales en que aquél se encuentre en desventaja económica. Se reconocerá como labor productiva, el trabajo doméstico no remunerado.

Sección sexta De la seguridad social.

Artículo 55.- La seguridad social será deber del Estado y derecho irrenunciable de todos sus habitantes. Se prestará con la participación de los sectores público y privado, de conformidad con la ley.

Artículo 56.- Se establece el sistema nacional de seguridad social. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia, para la atención de las necesidades individuales y colectivas, en procura del bien común.

Artículo 57.- El seguro general obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte. La protección del seguro general obligatorio se extenderá progresivamente a toda la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, conforme lo permitan las condiciones generales del sistema. El seguro general obligatorio será derecho irrenunciable e imprescriptible de los trabajadores y sus familias.

Artículo 58.- La prestación del seguro general obligatorio será responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma dirigida por un organismo técnico administrativo, integrado tripartita y paritariamente por representantes de asegurados, empleadores y Estado, quienes serán designados de acuerdo con la ley.

Su organización y gestión se regirán por los criterios de eficiencia, descentralización y desconcentración, y sus prestaciones serán oportunas, suficientes y de calidad. Podrá crear y promover la formación de instituciones administradoras de recursos para fortalecer el sistema previsional y mejorar la atención de la salud de los afiliados y sus familias. La fuerza pública podrá tener entidades de seguridad social.

Artículo 61.- Los seguros complementarios estarán orientados a proteger contingencias de seguridad social no cubiertas por el seguro general obligatorio o a mejorar sus prestaciones, y serán de carácter opcional. Se financiarán con el aporte de los asegurados, y los empleadores podrán efectuar aportes voluntarios. Serán administrados por entidades públicas, privadas o mixtas, reguladas por la ley.

2. DESCRIPCIÓN DEL ETHOS INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

• Evolución nacional

La empresa en pocos años logró constituirse como una gran empresa de distribución, cuenta actualmente con 34 agencias en todo el país. URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX busca contar con una agencia en cada provincia que cubra todos los destinos de envío posible, saliendo de forma diaria de cada una, con el fin de que los consumidores conozcan y opten por su servicio.

Urbano compite directamente con empresas como: Servientrega, Laar Courier, Tramaco Express y DHL (Ludeña y Vinuesa, 2017).

Para el análisis de la evolución de Urbano Express S.A. Rapiexx., en el mercado se ha tomado indicadores financieros dados por la revista Ekos, correspondientes a los años 2012 y 2017.

Ekos (2012) señala:

Tabla 58: Indicador financiero Urbano Express 2012

Urbano Express S.A., Rapiexx	
Año 2012	
Posición de ventas	643
Ventas	\$ 26 869 836
Impuesto	\$656 217

Fuente: Ekos 2012

Tabla 59: Indicador financiero Servientrega 2012

Servientrega Ecuador S.A.	
Año 2012	
Posición de ventas	660
Ventas	\$26 149 025
Impuesto	\$261 377

Fuente: Ekos 2012

Tabla 60: Indicador financiero Laar Courier 2012

Laar Courier Express S.A.	
Año 2012	
Posición de ventas	1645
Ventas	\$8 906 578

Fuente: Ekos 2012

Tabla 61: Indicador financiero Tramaco Express 2012

Tramaco Express CIA. LTDA.	
Año 2012	
Posición de ventas	1564
Ventas	\$9 601 526
Impuesto	\$41 369

Fuente: Ekos 2012

Tabla 62: Indicador financiero DHL 2012

DHL Express Ecuador S.A.	
Año 2012	
Posición de ventas	519
Ventas	\$33 959 163
Impuesto	\$488 592

Fuente: Ekos 2012

Ekos (2017):

Tabla 63: Indicador financiero Urbano Express 2017

Urbano Express S.A., Rapiexx	
Año 2017	
Posición de ventas	837
Ventas	\$19 143 367
Impuesto	\$23 500

Fuente: Ekos 2012

Tabla 64: Indicador financiero Servientrega 2017

Servientrega Ecuador S.A.	
Año 2017	
Posición de ventas	497
Ventas	\$35 217 344
Impuesto	\$700 103

Fuente: Ekos 2012

Tabla 65: Indicador financiero Laar Courier 2017

Laar Courier Express S.A.	
Año 2017	
Posición de ventas	1363
Ventas	\$11 054 589

Fuente: Ekos 2012

Tabla 66: Indicador financiero Tramaco Express 2017

Tramaco Express CIA. LTDA.	
Año 2017	
Posición de ventas	1276
Ventas	\$11 798 048
Impuesto	\$73 171

Fuente: Ekos 2012

Tabla 67: Indicador financiero DHL 2017

DHL Express Ecuador S.A.	
Año 2017	
Posición de ventas	607
Ventas	\$28 028 756
Impuesto	\$428 865

Fuente: Ekos 2012

Se puede evidenciar que en el año 2012 Urbano Express S.A. Rapidexx., registró un total de ventas superior a la de sus tres competidores, estando únicamente por debajo de la empresa DHL Express Ecuador S.A. Para el año 2017 registra una baja en sus ventas, pasando a estar tercera dentro de las cinco empresas competidoras.

- **Valores culturales**

Urbano cuenta con un Código de Ética Institucional, dentro del cual se estipulan claramente los valores en los cuales se enmarca la organización. (Urbano, 2016)

La organización se basa en valores que rigen el comportamiento diario de sus miembros, y son:

- ✓ Su gente

Urbano valora la dignidad de la persona, propiciando un entorno adecuado para su desarrollo personal y profesional, aprecia sus ideas y aportaciones en todo sentido. Su ideología es promover un trabajo digno y fomentar la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias.

- ✓ Integridad

La honradez y valores morales en el diario acciona son sus compromisos inalienables, hablan siempre con la verdad y su consecuencia se refleja en su accionar, busca defender y preservar el patrimonio de la empresa, la comunidad y la persona.

- ✓ Responsabilidad

Asegura y asume su responsabilidad de las decisiones y acciones tomadas, asegurando el cumplimiento de sus compromisos y la confiabilidad ante sus accionistas, comunidad, medio ambiente, clientes y personal.

- ✓ Espíritu de servicio

Entiende y comparte que la ejecución y concepción de las mejores prácticas son posibles a través del trabajo en equipo, caracterizado por la apertura a la innovación, vocación de servicio, respeto y participación colectiva.

- ✓ Enfoque al cliente

Recopilar, entender y superar las expectativas de sus clientes, es su prioridad ya que de su satisfacción depende su permanencia y crecimiento.

- **Normas**

Dentro del mismo Código de Ética Institucional se encuentran estipuladas las normas aplicables en la organización. (Urbano, 2016)

Urbano, se rige por normas basadas en responsabilidades de carácter moral y ético. Para ello cuenta con:

Normas éticas según cada actor o ente de servicio

- ✓ Respecto del funcionario: se refiere al respeto de la dignidad de la persona, su libertad y privacidad, sin distinción de género, raza, estado civil, religión, condición social, filiación política, origen étnico, nacionalidad, discapacidad u otra condición protegida por la ley. Las personas que trabajan en Urbano se comprometen a cumplir las leyes y reglamentos que sean aplicables y a los reglamentos y procedimientos de control de la empresa, se abstienen de transmitir y divulgar información confidencial de la empresa, involucrar a la empresa en actividades políticas, mantener una conducta respetuosa y tolerante, evitar cualquier tipo de hostigamiento o acoso sexual, y hacer uso puntual, efectivo y eficiente del horario de trabajo.
- ✓ Respecto a clientes y proveedores: con los clientes, Urbano se compromete a ofrecer un trato ético, profesional y transparente proporcionando productos y servicios convenidos con la mayor calidad y oportunidad apegándose siempre a las leyes aplicables y a la normatividad interna de la empresa; y la promoción y argumentos de venta que se utilicen deben ser libres de información falsa o engañosa acerca de la disponibilidad, oportunidad o calidad de los productos que ofrece. Con respecto a los proveedores, se procura que en todo momento la cartera de proveedores este compuesta solo por aquellos que compartan los valores éticos de Urbano, y posean una sólida reputación de equidad e integridad en sus tratos, con aquellos que se negocie se deberá ofrecer y exigir un trato profesional, honesto y transparente, asegurando la participación justa y equitativa de los proveedores bajo criterios de calidad, solvencia, especialización, oportunidad y servicio, cumpliendo en todo momento con los lineamientos de control interno establecidos.
- ✓ Respecto a las relaciones con autoridades y comunidad: quienes colaboran en Urbano, deben cumplir con el desarrollo de actividades, leyes y reglamentos aplicables, colaborando con las autoridades competentes ofreciéndoles un trato respetuoso y reconociendo su calidad como tales. Todos los tratos, trámites y relaciones que, en representación de la empresa se tengan con dependencias o funcionarios gubernamentales, deberán llevarse a cabo en concordancia con las leyes aplicables. Las normas sociales que promuevan una sana convivencia con las comunidades donde se opera deberán ser respetadas.

- ✓ Conflicto de intereses: las personas que colaboran en Urbano, se abstienen de tener intereses en negocios que compren, vendan o proporcionen productos o servicios a las empresas de Urbano, o compitan con éstas, salvo que se haya autorizado por el Departamento de Recursos Humanos. Se abstienen de llevar a cabo o influir para que se lleven a cabo por cuenta de la empresa, operaciones de compra-venta o prestación de servicios con parientes, familiares o que sean propiedad de estos, salvo que estas sean competitivas en cuanto a calidad, precio y servicio.
- ✓ Manejo de información: está prohibido alterar información y/o registros contables, ya sea para simular un desempeño por encima de lo normal o para obtener algún beneficio personal. Las personas que tengan acceso a información privilegiada o confidencial, deberán tomar medidas necesarias para mantener absoluta reserva.
- ✓ Regalos y atenciones: en Urbano es inaceptable la práctica de recibir regalos cuantiosos, condiciones ventajosas o cualquier otra forma de atención anormal por parte de clientes, proveedores, empresas o personas con quienes realizan operaciones.
- ✓ Medio ambiente y ecología: Urbano reconoce como parte de su responsabilidad social la protección del medio ambiente, los colaboradores deben realizar acciones necesarias dentro de sus respectivas atribuciones para asegurarse que en sus áreas de trabajo se respete el medio ambiente y el uso eficiente de la energía.
- ✓ Salud ocupacional y seguridad: Urbano considera que la salud y seguridad del personal, así como la preservación del equipo e instalaciones productivas, son lo más importante en el actuar diario por lo que no hay actividad alguna que justifique tomar riesgos innecesarios en su ejecución. Para ello se debe respetar las normas de seguridad e higiene establecidas proponer un medio ambiente de trabajo adecuado y ayudar a desarrollar la conciencia de seguridad entre el personal.
- ✓ Uniformes e imagen: el uniforme debe ser cuidado y respetado en todo momento, deber ser utilizado durante la asistencia diaria, de acuerdo al requerimiento de la empresa y en cualquier acto o gestión inherentes a la institución. El empleado no está autorizado para alterar los uniformes que se asignaron, y está prohibido el uso de prendas que no sean del uniforme, excepto cuando el clima así lo requiera; los accesorios y peinado deberán ser formales y discretos, en caso de los hombres el cabello debe ser corto y formal, y en las mujeres recogido en cola si fuese largo.
- ✓ Colaboración en la prevención, detección y erradicación del lavado de activos: Urbano emite políticas y principios éticos que, en conjunto con el ordenamiento jurídico vigente, contribuya a la erradicación de este delito.

- **Tabúes**

Los preceptos aplicables para la organización y colaboradores se basan en condiciones morales y éticas definidas en la normativa y el Código de Ética Institucional, dejando de lado prohibiciones de índole religioso.

- **Creencias religiosas**

Urbano es una organización imparcial, por lo que la religión de sus colaboradores es un aspecto externo y no se toma en cuenta para la contratación o ejecución de sus actividades.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

- **Entorno**

ICRE del Ecuador Calificadora de Riesgos S.A., (2017) se enfocó en el estudio de Urbano Express S.A. Rapiexx, que menciona que el entorno regional, dentro del cual se encuentra la organización puede ser analizada de forma económica a través del Fondo Monetario Internacional (FMI), el mismo señala que América Latina tiene un crecimiento de 1.9% en 2018, esto se debe a la recuperación de los precios de materia prima, pero existe desaceleración influenciada por la baja propensión de consumo de materias primas por países consumidores.

La economía del Ecuador presenta un comportamiento conforme a la de la Región Latinoamericana, se destaca una notable desaceleración económica. Ecuador se encuentra en lugar 76 en el ranking del Índice de Competitividad Global (ICG) de 140 países; y dentro del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) lo ubica en el puesto 88 entre 188 países evaluados, en este indicador se toma en cuenta la esperanza de vida, el promedio de escolaridad, y el ingreso bruto per cápita. (S.A., 2017)

Sector de servicios

En cuanto al sector de servicios el ICRE, menciona que según la Unión Postal Universal (UPU), el sector postal presenta un desarrollo sostenible y continuidad en el servicio, dentro del informe presentado por la institución se menciona que el sector postal puede ser fundamental para generar desarrollo, considerando el rol de la comunicación y las nuevas tecnologías como elementos impulsores de desarrollo regional. A nivel territorial, el servicio postal estaba compuesto por el Servicio Postal Universal (SPU) desempeñado mayormente por instituciones o empresas públicas, y por los servicios no incluidos en él; según la Agencia de Regulación y Control Postal el SPU mantiene un 66.18% y los servicios no incluidos en el SPU un 88.32% de cobertura de territorio.

- ✓ **Mercado laboral**

- ✓ El mercado laboral considera la relación e impacto en variables como producción, salarios, ahorro, y ciclo económico.
- ✓ Según el Banco Central del Ecuador se presentan los siguientes indicadores: la Población Económicamente Activa (PEA), disminuyó con respecto al año 2017, representa el 68.1%.
- ✓ De la población económicamente activa, el 95,6% son personas con empleo.
- ✓ La tasa de desempleo alcanzó el 4,4% a nivel nacional.
- ✓ La tasa de empleo adecuado/pleno fue de 41.1 %, no existe un cambio con respecto al año anterior.
- ✓ El subempleo presentó un porcentaje del 19,4% a nivel nacional, con 17.9% en el área urbana y 22.5% en la zona rural.
- ✓ La tasa de otro empleo no pleno se ubicó en 25.7% en septiembre del 2018.
- ✓ El desempleo a nivel nacional se ubicó en 4.0%, no ha existido un cambio significativo con respecto al anterior año. De las mujeres que componen el PEA urbana, el 6.2% se encuentra desempleada, y los hombres el 4.5% (Banco Central del Ecuador, 2018).

- **Economía**

- ✓ Según el Banco Central del Ecuador se presentaron los siguientes indicadores con respecto a la economía del país.
- ✓ El PIB 2018 creció en 1.9% en relación al primer trimestre del 2017, y mostró una variación negativa de -0.7% respecto al segundo trimestre.
- ✓ Según datos del Banco Central del Ecuador, la economía presenta un déficit fiscal, el crecimiento del Producto Interno Bruto se ha visto afectado de forma negativa. El Ecuador está buscando reducir los niveles de endeudamiento externo, mejorar las condiciones financieras y contratos firmados en el gobierno del expresidente Rafael Correa. Por otro lado, la economía se ha visto afectada por la fuerte caída del sector petrolero debido a que se ha reducido la extracción de Petroamazonas (Banco Central del Ecuador, 2018).

- **Tecnología**

El Ecuador a través de un Plan Nacional promueve las TIC, para que se usen en el proceso de desarrollo productivo, social y solidario (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2016).

- **Geografía**

En cuanto a las redes viales usadas por la empresa, se hace referencia a las vías de la provincia del Carchi, las cuales en su gran mayoría cuentan con situaciones óptimas para el transporte. Según el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, se realiza un mantenimiento periódico en varias vías de la red estatal, y se planean obras de mejoramiento y señalización. (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2017)

Además, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, lleva a cabo proyectos de conservación y mantenimiento de la Red Vial, con el fin de asegurar un mejor servicio de las vías, tener un óptimo rendimiento operativo del equipo caminero e incrementar la seguridad vial a través de la implementación de señalización con normativa vigente (Ministerio de Transporte y Obras públicas, 2015).

EVALUACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN

• **Liderazgo**

Tabla 68: Liderazgo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - La organización cuenta con personal capacitado que promueva el liderazgo. - El personal está dispuesto a probar nuevas sugerencias realizadas por los encargados de las funciones de liderazgo. - Los miembros del personal tienen la facultad de sugerir cambios en la organización con el fin de mejorar. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se promueve el liderazgo por parte de la agencia matriz. - Se aplica liderazgo en la agencia de forma informal. - Existe actitud conformista en los empleados de la agencia Tulcán, por lo que no se asume funciones o actitud de liderazgo

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

• **Planificación estratégica**

Tabla 69: Planificación estratégica

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Existe una estrategia formal en la organización que respalda un elevado nivel de desempeño organizacional. - Existen indicadores establecidos para evaluar los procesos ligados al cumplimiento de la estrategia. - Se realizan auditorías que permiten evaluar los procesos de la organización. - La organización cuenta con tecnología adecuada que promueve el logro de las 	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia organizacional no se aplica de forma general, la agencia aplica su propia estrategia conforme a sus necesidades. - En la agencia Tulcán no se ejecuta un análisis del entorno que permita conocer las amenazas y oportunidades potenciales.

estrategias ligadas a la mejora de desempeño.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Manejo del nicho**

Fortalezas	Debilidades
- El servicio ofertado por la empresa está dirigido de forma general, adaptándose a diferentes clientes y necesidades.	- Se realizan evaluaciones de fortalezas y debilidades dentro del nicho de mercado únicamente a nivel de la matriz, mas no en la agencia Tulcán de forma específica.
- Se cuenta con personal capacitado para atender al cliente.	- Se hace análisis de información sobre los servicios que los clientes requieren únicamente en la agencia matriz.
- Se cuenta con la tecnología adecuada para cumplir con los procesos de forma correcta.	- No se recolecta información sobre el mercado perteneciente a la agencia Tulcán, solo se lo hace en la matriz; por lo que no se tiene datos sobre nuevos servicios o mejoras que requiere el cliente, ralentizando el crecimiento de la agencia Tulcán.
- La organización cuenta con apoyo financiero para mantener el nicho de mercado.	

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA GESTIÓN FINANCIERA

- **Planificación financiera**

Tabla 70: Planificación financiera

Fortalezas	Debilidades
- Se genera una planificación financiera periódica por parte de la matriz para la agencia Tulcán.	- La planificación presupuestaria no es la adecuada, por lo general no cubre los gastos requeridos por la agencia.
- La organización maneja de forma adecuada el financiamiento de préstamos o aportaciones de socios.	- La planificación presupuestaria no se actualiza, después de recibir información sobre desconformidades.
	- Se realizan comparaciones entre el presupuesto planificado y el real,

mas no se generan cambios en caso de inconformidades.

- En caso de solicitud de presupuesto, la agencia no recibe aprobación del mismo.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Responsabilidad financiera**

Tabla 71: Responsabilidad financiera

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Se cuenta una regla bien establecida donde se estipula cuando comienza y termina el año organizacional, permitiendo que se organice la información de forma adecuada y organizada.- Las cuestiones financieras están supervisadas por un departamento específico, y por las áreas de dirección de cada división, es decir por el departamento administrativo, operativo y de sistemas; por lo que la agencia recibe su respectivo presupuesto de forma regulada por el área operativa.- Los gastos que presenta la agencia Tulcán son bajos, por lo que las auditorias no presentan desconformidades o llamadas de atención.	<ul style="list-style-type: none">- Los encargados de la supervisión financiera se encuentran en la agencia matriz, por lo que su regulación y control se lo hace de forma indirecta, con una comunicación inconstante.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Supervisión financiera**

Tabla 72: Supervisión financiera

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- La agencia Tulcán genera informes financieros que son	<ul style="list-style-type: none">- Los informes financieros sobre gastos generados por la agencia no

enviados a la matriz, con el fin de generar información clara, y útil para regularización y toma de decisiones.

- El sistema financiero se encuentra desarrollado por un departamento específico correctamente capacitado que genera todos los informes y estados financieros de forma eficiente.

son objetos de análisis para cambio de presupuesto futuro.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

- **Gobernabilidad**

Tabla 73: Gobernabilidad

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Urbano tiene claramente definida una estructura de gobernabilidad que está a cargo de la dirección organizacional. - Dentro de la estructura organizacional existen encargados de investigar y verificar posibles cambios según cada área, tanto en el entorno interno como en el externo, para conocer lo que podría afectar a la organización. - La organización cuenta con mecanismos establecidos que examinan y evalúan el desempeño organizacional, los mismos se ajustan a lo requerido por cada área y se lleva a cabo a través del sistema informático manejado por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la estructura de gobierno muestra cambios en su estructura esta no es informada de forma documentaria al supervisor de agencia en Tulcán, y su composición no está informada de forma concreta y clara a todos los miembros de la organización. - El estudio del entorno externo se lo lleva acabo de forma global a nivel legal, sin embargo, de otros factores como económicos, comportamiento o satisfacción del consumidor, se lo realiza únicamente a nivel de la matriz, mas no el entorno manejado por la agencia Tulcán. - No existe un encargado que examine las necesidades o percepciones del supervisor de la agencia con respecto a garantías e incentivos, sin asegurarse que los encargados de los procesos pongan en riesgo las metas de la

organización para atender intereses de metas personales.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Operación**

Tabla 74: Operación

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- La organización tiene definidas claramente las funciones de cada miembro componente.- Existe comunicación entre las diferentes líneas departamentales.- La organización ejecuta un adecuado procedimiento de contratación, lo que garantiza que el personal cuente con la aptitud y actitud idónea.- Todos los procesos de la organización están estructurados de forma clara, y cuenta con un procedimiento sistematizado y secuencial.	<ul style="list-style-type: none">- Pese a contar con funciones definidas, éstas solo solo informadas de forma escrita en el momento de contratación, o en caso de un llamado de atención que sea referente al incumplimiento de alguna función.- Existen funciones que son asumidas pese a no estar dentro de las responsabilidades encargadas.- Las divisiones departamentales no se encuentran correctamente coordinadas, generando inconvenientes entre áreas por asumir un mando superior sin tener autoridad de hacerlo.- La agencia, no tiene conocimiento del actual organigrama organizacional.- El jefe de agencia tiene la autoridad de fijar programas que apoyen un mejor desempeño, sin embargo, no cuentan con apoyo presupuestario.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- **Administración de instalaciones**

Tabla 75: Administración de instalaciones

Fortalezas	Debilidades
-------------------	--------------------

- La infraestructura de la agencia cuenta con instalaciones adecuadas.
 - La organización cuenta con un sistema de mantenimiento apoyado por un presupuesto, el mismo se realiza en la agencia Tulcán de forma semestral.
- La infraestructura de la agencia cumple con las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, otros elementos de oficina no cumplen con lo esperado, generando limitantes al servicio.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Gestión tecnológica**

Tabla 76: Gestión tecnológica

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Los recursos tecnológicos de la empresa aportan de forma significativa al desarrollo de los procesos, generando flexibilidad y rapidez en el servicio; cuenta con sistemas que monitorean en tiempo real el estado del servicio. - La organización cuenta con un departamento de Sistemas en la matriz, que se encarga de realizar la planificación tecnológica y supervisar su ejecución. - El nivel de tecnología actual es adecuado para el desarrollo de los diferentes procesos, y esta cuenta con una plataforma general que permite que todos conozcan el manejo e interpretación del mismo. - Existen capacitaciones sobre el uso de los sistemas y herramientas tecnológicas usadas en la organización. 	

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS SIGUIENTES SISTEMAS, PROCESOS Y DIMENSIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS.

• **Planificación**

Tabla 77: Planificación

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Existe planificación de recursos humanos necesarios para la realización de las funciones de la organización. - La organización controla los requisitos de contratación de personal a través del departamento de Talento Humano en la matriz. - El departamento de Talento Humano, cuenta con un procedimiento adecuado para asegurarse que el personal cumpla con las expectativas de desempeño. - Se cuenta con las descripciones de puestos y análisis de competencia que permite la identificación y selección del personal que se ajuste al perfil requerido. - El procedimiento de selección del personal, se lo lleva a cabo específicamente por Talento Humano que tiene un responsable capacitado para ejecutar esa acción, la misma está libre de discriminación. - Se presenta una capacitación inicial para el personal nuevo, la misma es realizada en la matriz por un periodo de tiempo, y posteriormente es apoyada por el personal que conozca el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - En caso de solicitud de nuevo personal por parte de la agencia Tulcán, la contratación no es aprobada alegando que no se cuenta con el presupuesto necesario. Esto afecta a la competitividad de la agencia, realizando entregas en más tiempo y por tanto más reclamos tanto del cliente origen como del cliente final.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Desarrollo**

Tabla 78: Desarrollo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - La organización mantiene establecido que se realicen capacitaciones de enseñanza cuando ingresa personal nuevo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La agencia no conoce si tiene un presupuesto de asignación para capacitaciones, únicamente la capacitación inicial es cubierta por la empresa, específicamente por un designado del personal y posteriormente por un compañero de trabajo que conozca sobre el proceso. -

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Gestión de carrera**

Tabla 79: Gestión de carrera

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - La organización cuenta con personal capacitado en recursos humanos que identifican las necesidades de capacitación de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - En la agencia no se presenta estimulación para que los empleados continúen desarrollándose, ascendiendo laboralmente o aprendiendo a través de incentivos, éstos se realizan de forma escasa y únicamente capacitaciones vinculadas a la organización. - Debido a que existen escasas capacitaciones en la agencia, no se lleva a cabo un control o evaluación de éstas.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Mantenimiento**

Tabla 80: Mantenimiento

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - La organización cuenta con un programa de evaluación de 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe cierto descontento por parte del personal, al considerar que la

desempeño, el mismo controla el índice de cumplimiento de los empleados.

- El sistema de evaluación de la organización es justo, y recompensa el desempeño de los empleados basado en el cumplimiento de las funciones y del resultado de auditorías.
- La organización cumple con la política de remuneración regida por la ley del Ecuador.
- La organización motiva al personal a través de las variables, las mismas varían conforme al cumplimiento de los procesos.

relación entre la remuneración y el desempeño no es la adecuada.

- El personal mantiene una satisfacción promedio en cuanto a la remuneración recibida, sosteniendo que la cantidad percibida no está conforme a las actividades y horas de trabajo.
- Se considera que el salario no es equitativo, no se presenta la valoración adecuada entre la cantidad remunerada y las funciones desarrolladas.
- La motivación al personal, solo se lo realiza de forma monetaria, mas no, no monetarias, es decir que no se presentan reconocimientos como placas o días libres extras.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

- **Resolución de problemas**

Tabla 81: Resolución de problemas

Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - En ocasiones se presentan incidentes que entorpecen los procesos, que al ser secuenciales generan una tardanza total en la cadena; en ese caso los incidentes son resueltos de forma repentina, sin un procedimiento a seguir, reaccionando conforme a lo requerido. - La resolución de problemas no se ejecuta con un adecuado análisis, y por tanto no se presenta una solución desde los causantes generadores, es decir se resuelven por niveles, en este caso solo se resuelven los problemas desencadenados por otros

problemas, sin eliminar las raíces de los mismos.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Toma de decisiones**

Tabla 82: Toma de decisiones

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- El personal cuenta con experiencia necesaria para la realización de los procesos, y por tanto ante el apareamiento de problemas, los empleados son capaces de encontrar una opción de solución, que se coordina con el supervisor de la agencia.- La toma de decisiones se aplica de forma oportuna, los incidentes operativos se solucionan de forma interna, con el fin de reaccionar de forma inmediata ante algún suceso que bloquee o perjudique el proceso.- En caso de que los problemas presentados sean graves, éstos se coordinan con el Servicio de Atención al Cliente (SAC), y con el gerente de operaciones; encontrando así una solución adecuada conforme al problema.	<ul style="list-style-type: none">- La agencia no posee, ni tiene determinado todas las formas de acción opcionales ante un problema.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Comunicaciones**

Tabla 83: Comunicaciones

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- La organización cuenta con canales de comunicación efectiva que permiten el flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba en cuanto a cuestiones operativas.	<ul style="list-style-type: none">- La comunicación desde la matriz hasta la agencia de capacitaciones, o actividades administrativas no se realizan o no son oportunas.- El flujo de información sobre la misión, visión y direccionamiento

- Los canales de comunicación están vinculados con la tecnología, se ha proporcionado las facilidades para el acceso de éstos a todo el personal, permitiendo la comunicación a través de la red social, Whatsapp, correo institucional y vía telefónica.
 - La organización ejecuta la transmisión de información sobre indicadores de cumplimiento, de resultados, y de satisfacción de clientes origen, de forma trimestral a los supervisores de la agencia.
 - No existen restricciones en cuanto al flujo de información, los miembros de la organización saben con quién tratar y pueden comunicarse entre ellos de forma directa, sin importar el nivel jerárquico.
- estratégico de la organización, así como el cambio de los mismos, no se transmite a todos los componentes laborales de la empresa.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Monitoreo y evaluación**

Tabla 84: Monitoreo y evaluación

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - La organización mantiene un plan de monitoreo a través del sistema de forma diaria, en tiempo real; y un sistema de evaluación de desempeño de forma mensual. - El sistema de monitoreo y evaluación está regido en procedimientos, basados conforme a la secuencia de los procesos. - El monitoreo y la evaluación cuentan con un presupuesto estable, el mismo funciona usando como herramienta el sistema de la empresa, el cual está en constante verificación y mantenimiento por el departamento de Sistemas. - La evaluación y monitoreo se ejecuta en todas las áreas operacionales de la empresa; dentro de la agencia todos 	

los procesos están regulados y se realizan conforme al plan establecido, conforme a periodos e índices.

- Los resultados de las evaluaciones se comunican de forma digital cada mes, manteniendo informada a la agencia el nivel de cumplimiento alcanzado.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES

- **Redes o asociaciones**

Tabla 85: Redes o asociaciones

Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - La agencia no tiene conocimiento, si la organización mantiene vínculos externos que apoyen el desempeño; dentro de la misma no se presentan vínculos formales o informales con organizaciones de apoyo o similares. No se presentan relaciones institucionales que apoyen de forma eficiente al logro de las metas y visión de la organización. - La agencia no tiene asociaciones permanentes con organizaciones externas que aporten nuevas ideas o recursos a la organización.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

- **Vínculos electrónicos**

Tabla 86: Vínculos electrónicos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - La organización está vinculada en forma electrónica al mundo externo, es decir con clientes y con el 	<ul style="list-style-type: none"> - La organización no cuenta con redes electrónicas sociales, que permitan establecer contacto con clientes o promoción a través de vías alternas,

mercado a través de la plataforma web propia de la empresa.

como Instagram o Whatsapp empresarial.

- Las redes electrónicas cuentan con apoyo financiero y técnico, que se asegura a través del departamento de Sistemas, estas cumplen eficazmente las necesidades de la organización.

Fuente: Morales, V. (Entrevista estructurada, 2019)

ANÁLISIS DEL HISTORIAL DE LA ORGANIZACIÓN

- **Fecha y proceso de fundación**

En 1996 se crea Urbano Ecuador, y en pocos años es la empresa de distribución de correspondencia masiva más grande, sobrepasando inclusive al Correo Nacional.

En el 2001 se constituye la Holding, con domicilio en el estado de Delaware, Estados Unidos de América con la finalidad de expandir el negocio en Latinoamérica. En el 2005 se une con Interservice, una empresa ecuatoriana, para de esta manera formar el grupo de correo más grande del país, ampliando su portafolio de servicios. En el 2007, se convierte en la primera empresa de correo masivo en certificar sus procesos con normas ISO 9001 versión 2000. En 2011 empieza con la actividad de logística liviana.

Actualmente Urbano opera en Ecuador, El Salvador, Perú. En Ecuador cuenta con 34 agencias en el país, y con 1790 empleados. Distribuye alrededor de seis millones de documentos mensualmente y más de sesenta millones por año. (Urbano, 2016)

- **Principales recompensas y logros**

A lo largo del funcionamiento de la empresa, se han presentado tanto éxitos como logros. Los principales logros se han presentado en los últimos años, con el aumento de clientes que es reflejo del buen servicio prestado por la organización; mientras que la mayor crisis se presentó hace varios años, cuando se aplicó la medida en los entes de financiamiento que se referían a que los estados financieros no se envíen de forma documental sino únicamente digital, disminuyendo enormemente las solicitudes de servicio. Por otro lado, la organización ha logrado posicionarse entre las empresas más importantes de servicio de mensajería lo que se puede verificar con los indicadores de venta proporcionados por la revista Ekos, esto ha sido realizable gracias al buen servicio y a la implementación de tecnología que permite cumplir los procesos de forma correcta y controlada.

- **Luchas importantes**

Anteriormente la organización se vio obstaculizada por los controles realizados por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, que impedían el transporte de mercadería lo que generaba problemas en la entrega y por tanto la disminución en la satisfacción de los clientes; en este caso la organización ha implementado estrategias que permitan el transporte sin inconvenientes. Cuando la tecnología avanzó, la organización encontró la manera de financiar la creación de sistemas tecnológicos que le permitan adaptarse al mercado.

- **Cambios en tamaño, programa, liderazgo**

La organización ha ido cambiando en el tiempo, adoptando nuevas estrategias que se ajusten al mercado cambiante. El cambio en la conducción de la organización se refleja en la modificación, o implementación de nuevas estrategias que, por lo general nacen después del análisis de la solución de problemas presentados en el proceso, con el fin de que no se presenten los mismos u otros incidentes posteriormente. Los procesos que se han reestructurado son a nivel operativo, dado que se han aumentado actividades que aseguren el cumplimiento de un proceso de forma correcta; y a nivel financiero, se controla las adquisiciones y gastos de forma más exhaustiva. Con respecto a la forma de liderar, cada supervisor está a cargo de la agencia, y él es el responsable de tomar decisiones y controlar el funcionamiento de la misma; y con respecto al tamaño de la organización, de forma general ha crecido, aumentando el número de agencias en todo el país, las mismas están coordinadas a través de la agencia principal, ubicada en Quito.

COMPRENSIÓN DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

- **Actitudes sobre el trabajo**

Todos los miembros del personal, se identifican con los valores que maneja la organización actuando por convencimiento en el logro de los objetivos de la organización conforme a éstos. En cuanto al trabajo, el personal muestra una actitud positiva ante el cambio, en caso de presentarse modificaciones en el sistema o en las actividades de los procesos, éstos se desarrollan de forma efectiva, sin embargo, existe descontento cuando las actividades aumentadas no se ven remuneradas de forma adecuada.

- **Actitudes sobre colegas, clientes o interesados directos**

Los clientes de la organización se comunican con los encargados de servicio al cliente correspondiente, para hacer saber sus inconformidades, o expectativas del servicio de forma directa, guardando de esta forma una relación estrecha con los clientes de origen, así mismo se crean contratos o convenios que aseguren el beneficio mutuo y se le da acceso a la información de seguimiento sobre el estado de las entregas solicitadas.

Los interesados directos aportan de forma positiva para el logro de las estrategias de la organización, al área administrativa y el área operativa trabajan de forma conjunta para el desarrollo de los procesos, prevaleciendo la cooperación mutua y la comunicación.

- **Valores, creencias**

Los valores que rigen a la organización son compartidos por los todos los miembros componentes, actuando conforme a los valores presentes en el Código de Ética Institucional que son:

- ✓ Cumplimiento de la norma: el proceder de los que se relacionan con la organización está sujeto a las normas legales internas y a las dictadas por la ley.

- ✓ **Transparencia:** no deben presentarse conflictos por interés personal actuando de forma adecuada.
- ✓ **Veracidad:** se presenta veracidad en la información identificada, almacenada y reportada con respecto al lavado de activos.
- ✓ **Responsabilidad:** se asume las consecuencias de los actos personales o profesionales, haciéndose cargo de las sanciones o recompensas derivadas de ellas.
- ✓ **Compromiso:** la organización se compromete a la aplicación de normas, principios y valores en la identificación de actividades referentes al lavado de activos.
- ✓ **Honestidad:** honestidad en la ejecución de actividades internas o externas
- ✓ **Imparcialidad:** en el evalúo de datos o información, sin perseguir intereses, presunciones o prejuicios, sistematizando la información de forma objetiva.
- ✓ **Confidencialidad:** se mantiene reserva de la información, canalizándola a las personas determinadas.
- ✓ **Criterio:** se analiza los hechos y circunstancias de forma adecuada para no realizar apreciaciones equivocadas.
- ✓ **Oportunidad:** se identifica, registra y denuncia oportunamente los hechos que se relacionan con el delito de lavados de activos y financiamiento de terrorismo.

La organización no ha fijado la creencia de la organización, contratando su personal de forma imparcial, dejando de lado la creencia religiosa.

- **Normas organizacionales subyacentes que guían la organización**

Urbano, se rige por normas basadas en responsabilidades de carácter moral y ético. Para ello cuenta con normas éticas según cada actor o ente de servicio. Además, la organización está regulada por la Agencia de Regulación y Control Postal.

COMPRENSIÓN DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- **Evolución de la declaración de la misión**

La organización cuenta con la misión correctamente definida, sin embargo, ésta no ha presentado cambios desde el año 2016, y en caso de que haya sido actualizada, no se ha comunicado cambios en la misión, por lo que la agencia no conoce de ello. Se considera entonces, que la misión no es un documento vivo, que se actualice o renueve.

- **Metas organizacionales**

La organización cuenta con metas organizacionales que direccionan el funcionamiento de toda la organización a nivel operativo, de esta forma la agencia busca cumplir con las metas reflejadas en

indicadores que se encargan de medir de forma constante el grado de cumplimiento de éstas. Sin embargo, no se cuenta con un documento que permita su divulgación y conocimiento a todo el personal.

- **Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección**

La misión de la organización está claramente definida, la misma es comunicada a la agencia para su conocimiento. Sin embargo, no se incentiva ni existe interés del personal por conocer su contenido y enmarcarse a ella, al considerar que la misma no puede ser cumplida bajo las condiciones con las cuáles se opera.

- **Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.**

La organización cuenta con un sistema de comunicación con el cliente, que le permite investigar su nivel de satisfacción, sus quejas y sus expectativas sobre el servicio. Pese a ello, la investigación se lleva a cabo solo con respecto a los clientes de origen, dejando de lado los clientes de destino, desconociendo sus perspectivas sobre el servicio ofrecido. Se desconoce si la agencia cuenta con un sistema de investigación planificado y presupuestado por la matriz, que se centre en procesos específicos

COMPRENSIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS DE LA ORGANIZACIÓN

- **Factores clave, valores, motivaciones para promover la productividad**

La organización cuenta con un sistema de incentivos adecuado que motiva al personal, el mismo se aumenta o disminuye conforme al desempeño.

- **Libertad intelectual, estímulo, autonomía**

La organización no estimula ni es flexible con el personal para que continúe o siga una actividad académica, generando dependencia por el cargo laboral.

- **Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar**

El personal considera que, pese a la existencia de incentivos, no se cuenta con la remuneración adecuada, es decir no existe una relación equitativa entre el valor percibido y las actividades desempeñadas.

- **Reconocimiento de los pares, prestigio.**

La organización no cuenta con medidas no monetarias que incentiven el desempeño del personal, en caso de que se cumpla con los objetivos de operatividad propuestos se percibe la variable que

es un valor económico, pero no existen reconocimientos o motivación adicional sobre logros, actitud o colaboración.

¿CON QUÉ EFECTIVIDAD SE DIRIGE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL LOGRO DE SU MISIÓN?

- **Efectividad de los programas principales**

Teniendo en cuenta la misión de la organización, se entiende que se apunta al logro de sus objetivos a través del desarrollo, capacitación y profesionalización del Talento Humano, el uso innovador de la tecnología, el desarrollo de una cultura de responsabilidad social empresarial y el eficiente aprovechamiento del capital financiero. Los programas se desarrollan en base a ello, sin embargo, en la agencia se presentan pocos programas planificados y ejecutados, el único programa que se ha ejecutado ha sido el de mantenimiento del sistema tecnológico, el mismo abarca a las diferentes agencias, pero es coordinado desde la matriz; y el programa de capacitación del personal solo se ejecuta cuando se contrata, más no de forma constante para la mejora del personal. Dentro del año de estudio, se ha realizado únicamente dos programas por parte del departamento de sistemas.

- **Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes (clientes internos y externos atendidos, calidad de servicios y productos)**

El servicio al cliente final, no es analizado de forma adecuada; el monitoreo de la satisfacción del cliente se lo realiza a través del Servicio al Cliente de la matriz, quien atiende cada cliente de origen. Específicamente en la agencia Tulcán no se tiene el índice de satisfacción del cliente, por ello basándonos en los clientes atendidos y bajo la premisa de las devoluciones se presenta que, a nivel general casi la totalidad de los clientes se encuentran satisfechos, al mostrarse un porcentaje muy bajo de devoluciones, teniendo así que aproximadamente el 99% de los clientes ven en el servicio un índice elevado de calidad, en cuanto al servicio prestado.

- **Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales**

La ejecución de las responsabilidades funcionales es monitoreada a través del sistema de control que revisa de forma diaria el estado de cumplimiento de los procesos, dentro de la agencia Tulcán las responsabilidades se ejecutan de forma completa, sin embargo no se presenta un indicador que permita determinar la satisfacción de cumplimiento de responsabilidades funcionales, de forma general se conoce que todas las actividades encomendadas son ejecutadas, sin embargo no todas son realizadas de forma correcta, sea presentando tardanzas o errores en algunas ocasiones.

- **Efectividad para proporcionar servicios útiles**

La organización, desarrollo medidas de medición de satisfacción del servicio únicamente desde la matriz a clientes de origen, sin embargo, en la agencia no existe un designado para el análisis del cliente final, por lo que se desconoce si el servicio es útil desde el punto de vista del cliente de destino. Teniendo en cuenta la información transmitida de forma informal por personal de matriz, se sabe que el servicio es fundamental para los clientes a los que se les sirve, pudiendo afirmar que se proporciona un servicio útil.

¿CUÁL ES LA EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE SU MISIÓN?

- **Costo de productos y servicios, comparaciones de referencia.**

La relación entre el servicio y el precio se lleva a cabo específicamente en la matriz por el designado de ejecutar la tarifa correspondiente; es decir la agencia únicamente maneja el área operativa por lo que no se conoce sobre costos. De manera informal se conoce que el costo del servicio está alineado al mercado y a la competencia.

- **Costo de suministro de servicios de gestión interna, comparaciones de referencia.**

La adquisición de los suministros para el funcionamiento de la organización, se realiza por el departamento financiero en la matriz, por lo que la agencia no conoce sobre los costos de los mismos. Los costos manejados por la agencia, son únicamente algunos costos indirectos, que son el de arrendamiento de la oficina y el de los servicios básicos; los mismos tienen poca variabilidad entre los meses de pago y son adecuados teniendo en cuenta el lugar de ubicación y el servicio proporcionado.

- **Percepción de la eficiencia de procedimientos y flujos clave de trabajo**

El jefe de agencia Tulcán, menciona que el procedimiento se lleva cabo eficientemente, teniendo en cuenta que el índice de la agencia en cuanto a rendimiento debe ser mínimo 80% de forma mensual. Los procesos son evaluados conforme a su nivel de cumplimiento, y que cada proceso se orienta al logro de las metas organizacionales, por lo tanto, la organización evalúa la efectividad abarcando de esta forma tanto la eficiencia como la eficacia. Los mismos se detallan en la tabla de indicadores, Anexo 26.

- **Uso óptimo de las asignaciones financieras**

El presupuesto asignado a la agencia se destina al pago por el arrendamiento, para servicios básicos y para el personal de limpieza; los mismos son correctamente facturados y

comunicados a la matriz a través de un informe financiero que se enmarca en el formato usado por la empresa, denominada Liquidación de gastos/provincias/operaciones.

La agencia con un formato enviado de forma mensual, Anexo 24.

- **Productividad del personal**

La productividad del personal, se ve reflejado en el índice de evaluación de desempeño, que determina el porcentaje de cumplimiento de las tareas asignadas de cada trabajador; los indicadores son manejados por la agencia matriz, y estos son la base para asignación de recompensas, es decir la variable de desempeño receptada por el trabajador. Se presenta un indicador de productividad perteneciente a cada mes del periodo estudiado, Anexo 26.

¿HA MANTENIDO LA ORGANIZACIÓN SU RELEVANCIA EN EL TRANCURSO DEL TIEMPO?

- **Revisiones de programas**

Al no existir registros de programas propios de la agencia, exceptuando los programas de mantenimiento del sistema informático ejecutado dos veces al año, no se presentan revisiones de los programas.

- **Adaptación de la misión**

La agencia se enmarca dentro de las metas organizacionales implícitas en la misión, sin embargo, no siempre es posible el logro de ello, esto se refleja en los indicadores de rendimiento de la agencia, medidos a través de eficiencia y productividad, se refleja así un índice de eficiencia de 98%. Sin embargo, pese a que la productividad es medida, la agencia no conoce cómo se lo ejecuta ni como se valora, anexo a ello la misión no es examinada regularmente, es así que el último documento expedido a la agencia es perteneciente al año 2016.

- **Satisfacción de las necesidades de los interesados directos**

La agencia no conoce el nivel de satisfacción de interesados directos, la información estratégica, de mercado y financiera únicamente es manejada por la matriz.

- **Adaptación al entorno**

No existen estudios anteriores que validen que la agencia se ha adaptado al entorno, solo se puede afirmar de forma general que ha logrado su inmersión en el mercado sin presentarse inconvenientes con la competencia, ni por el servicio ni por precios; sin embargo, de forma informal dentro del contexto interno, se tiene la percepción de que la empresa no ha logrado estrategias de marketing para la afiliación de nuevos clientes. En cuanto a la adaptabilidad

tecnológica, la empresa cuenta con un departamento de sistemas que se encarga del estudio, control y mantenimiento de la tecnología.

- **Reputación**

La agencia no ha realizado estudios anteriores que permitan conocer la reputación en el entorno de la provincia, por lo que es incierta la apreciación de los clientes y de la población en general sobre la percepción de la empresa tanto de su servicio como de sus precios. Además, no se conoce si exista un análisis de ello en la matriz o en otras agencias.

- **Sostenibilidad en el tiempo**

La agencia, debe conocer su entorno y sus estrategias aplicables orientadas al nivel económico, social y medio ambiental; sin embargo, al no desarrollarse estudios sobre el entorno de la agencia Tulcán, no se cuenta con metas estratégicas u objetivos que logren la sostenibilidad en el tiempo de la misma.

- **Sentido empresarial**

No se conoce el sentido empresarial propio de cada percepción del personal, sin embargo, se comenta que la empresa no funciona como un todo, sino como un rompecabezas; es decir debido a costos, planificación y estrategia, únicamente el área operativa es manejada en la agencia Tulcán, por lo que se enfoca en el cumplimiento de su área, es decir de lograr la mayor operatividad posible, mas no en buscar el beneficio para la empresa en sí; y esto se refleja en la evaluación de rendimiento por agencias de todo el país, fijando el porcentaje de cumplimiento a través de un correo que muestra el estado logrado por cada una de ellas, y no de forma total.

¿ES VIABLE LA ORGANIZACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO?

- **La organización tiene múltiples fuentes de fondos**

El área financiera se lleva a cabo únicamente en matriz, por lo que la agencia desconoce la fuente o fuentes de financiamiento de la empresa.

- **Las fuentes de fondos son confiables a mediano y largo plazo**

No se conoce las fuentes de fondos, el único dato que se conoce es que, en su mayoría depende del aporte económico de los socios.

- **Los fondos están vinculados al crecimiento a los cambios que ocurran**

El financiamiento e inversiones, son estudiados a nivel gerencial y financiero de la empresa.



**Universidad Politécnica Estatal
Del Carchi
Comercio Internacional, Integración, Administración Y
Economía Empresarial**



Nombre: Andrea Pantoja

Tema: “Gestión Logística y el desempeño organizacional de la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán”

Objetivo planteado en la investigación: Diagnosticar la gestión logística en la empresa Courier Urbano Express agencia Tulcán.

Introducción: La presente ficha de observación pretende la recopilación de información detallada de las diferentes actividades desempeñadas para el logro de cada proceso ejecutado orientado al funcionamiento global de la empresa.

Objetivo de la herramienta: Observar el funcionamiento de los procesos operativos desempeñados en la empresa Courier Urbano Express agencia Tulcán, con el fin de determinar el estado de funcionamiento actual.

FICHA TÉCNICA DE PROCESO			
Nombre de la institución			
Fecha de elaboración			
Ficha Número			
Nombre del proceso			
Definición			
Responsable del proceso			
Objetivo			
Hora de Inicio/Fin del proceso			
Variable de control			
Entrada			
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora

FICHA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN DE PROCESO			
Nombre de la institución			
Fecha de elaboración		Fecha de aplicación de la ficha de observación	
Ficha Número		Número de ficha	
Nombre del proceso		Denominación con la que se identifica el proceso	
Definición		Breve descripción del proceso, de forma general.	
Responsable del proceso		Persona responsable del proceso total	
Objetivo		Fin que persigue el proceso, por qué existe ese proceso en su relación con el usuario.	
Hora de Inicio/Fin del proceso		Punto de partida que pone en marcha el proceso, y el fin del mismo.	
Variable de control		Puntos relevantes dentro del proceso que son el pilar de su funcionamiento	
Entrada		Documentos o recursos externos que entran al proceso para que éste funcione correctamente	
Pasos			
Numeral	Descripción de la actividad	Responsable/s	Sugerencia de mejora
Nº actividad	Descripción	Responsable de esa actividad	Perspectiva individual

Anexo 17. Entrevista de datos generales de la empresa



Universidad Politécnica Estatal

Del Carchi

Comercio Internacional, Integración,

Administración Y Economía Empresarial



Nombre: Andrea Pantoja

Tema: “Gestión Logística y el desempeño organizacional de la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán”

Objetivo planteado en la investigación: Recopilar información general sobre la empresa Urbano Express, y tener una visión general de sus actividades y procesos para tener una base inicial de investigación.

DATOS GENERALES		
FECHA:		
	Nombre	Institución a la que pertenece
Datos del entrevistador		
Datos del entrevistado		

ENTREVISTA.

1. ¿Cómo se maneja el proceso de aprovisionamiento, quién se encarga de su gestión?
2. ¿De qué forma se lleva el control del proceso de aprovisionamiento?, y ¿Se maneja algún indicador?
3. ¿Qué sucede cuando no hay recursos materiales para las actividades del proceso?
4. ¿Qué sucede cuando se genera mal un pedido?
5. Dentro de las operaciones, ¿Cómo se lleva a cabo la solicitud de servicio?, ¿Quién es el encargado y cómo se lo controla?
6. ¿Cómo se lleva el arribo de paquetes?, ¿Quién es el encargado y cómo se lo controla?
7. ¿Cómo se maneja el proceso de admisión?, ¿Quién es el encargado y cómo se lo controla?
8. Dentro de las operaciones, ¿Cómo se maneja la salida a ruta?, ¿Quién es el encargado y cómo se lo controla?
9. ¿Cómo se maneja el proceso de seguimiento en ruta?, ¿Quién es el encargado y cómo se lo controla?
10. ¿Cómo se maneja el proceso de devolución y liquidación al shipper (cliente origen)?, ¿Quién es el encargado y cómo se lo controla?
11. ¿Qué tanta información se ingresa al sistema de Urbano?
12. ¿Qué sucede cuando se entrega mal un pedido, o se llega tarde a la entrega?
13. ¿Cuáles son los puntos críticos del proceso dónde existen falencias?, ¿Cuáles son, y qué considera que las causan?

14. ¿Cuáles son las restricciones y principales atascos al dar servicio al cliente?
15. ¿Cómo se ven afectados los costos al presentarse esos atascos?
16. ¿Los procesos actúan de forma secuencial e interactúan correctamente?
17. ¿Se manejan criterios, indicadores y métodos para asegurarse que todo funcione idóneamente?
18. ¿Cuenta la agencia con un plan de calidad?, en ese caso ¿Cuál es y quién está encargado de ello?
19. ¿Se implementan estrategias en la agencia? En ese caso, ¿Cuáles son y quien es el responsable?
20. ¿Qué áreas funcionan a nivel de la agencia, en relación a la agencia matriz?
21. ¿Cuáles son los criterios más importantes para sus clientes respecto al servicio?
22. ¿Qué servicios adicionales proporcionan los competidores a los clientes?
23. ¿Se dispone de los recursos suficientes tanto materiales, como humanos y de información?
24. ¿Se realiza seguimiento, medición y análisis de los procesos?
25. ¿Se lleva a cabo acciones para alcanzar objetivos y mejora continua?
26. ¿Se ha realizado un análisis de los clientes de la organización y se han agrupado en diferentes grupos?
27. ¿Se han definido las necesidades y expectativas generales de los clientes?
28. ¿Existe un organigrama actualizado de la organización?
29. ¿Están definidas por escrito las funciones y responsabilidades del personal?
30. ¿Todo el personal conoce sus funciones y responsabilidades?
31. ¿Se utilizan las descripciones de puesto de trabajo para detectar las necesidades de formación?
32. ¿Se realiza una formación inicial, por mínima que sea, cuando se incorpora personal nuevo?
33. ¿Existe un plan de formación global, o bien a escala individual, que satisfaga las necesidades de formación continua del personal?
34. ¿Se ha informado al personal de su papel en el logro de la calidad y de la importancia de su trabajo en dicho fin?
35. ¿Se guardan registros de todas las actividades anteriores relativas a la formación?
36. ¿Existen responsables para la gestión (emisión, revisión y aprobación) de las ofertas y contratos?
37. ¿Está normalizado el contenido y formato de las ofertas realizadas?
38. ¿Se registran todos los acuerdos comerciales con clientes?
39. ¿Se ha definido quién es el responsable/s de contactar con el cliente según la información que solicite?
40. ¿Se tiene claro de lo que se puede informar al cliente y de lo que no?
41. Las comunicaciones relevantes con el cliente, ¿se utilizan para mejorar la calidad del servicio?
42. ¿Se dispone de una sistemática para la asignación del conductor y/o vehículo que hará el servicio?
43. ¿Se dispone de instrucciones de trabajo que describan las actividades críticas que influyen en la calidad final del servicio (carga, descarga, emergencias, inicio jornada, conducta, etc.)?
44. ¿Se realizan y documentan las tareas de mantenimiento preventivo de todos los vehículos y de los diferentes tipos de remolques que pueden llevar?
45. ¿Se han definido indicadores de prestación del servicio que permitan asegurar que se cumplen, por ejemplo, los plazos de entrega de mercancía prometidos al cliente?
46. ¿Se adecuan las instalaciones y parque de vehículos al tipo y cantidad de servicios solicitados por los clientes?

47. ¿Se dispone de equipos de seguimiento que permitan conocer la posición de cada uno de los vehículos en ruta?
48. ¿Existe un 'planning' de cargas de trabajo por vehículo?, es decir, ¿conoce la organización, en cada momento, su capacidad de prestar el servicio con recursos propios?
49. ¿Se identifican cada uno de los servicios con algún código o número que le permita distinguirse de los demás?
50. La organización, ¿es capaz de reconstruir, mediante este código o número, el historial de un servicio que se prestó hace meses?
51. ¿Se informa sistemáticamente y con prontitud al cliente de daños o de pérdidas en las mercancías?
52. ¿Están definidas las operaciones de las que se encargará el transportista en la carga y descarga de mercancía y aquellas de las que se ocupará el cliente?
53. ¿Se dispone de un seguro para la mercancía transportada?
54. Toda la mercancía que circula por la organización de transportes, ¿está debidamente identificada?
55. ¿Está establecida una sistemática para la recepción de mercancía que incluya las verificaciones e inspecciones mínimas para detectar mercancía errónea o deteriorada, etc.?
56. ¿Existe una sistemática para el acondicionamiento de mercancía en el almacén (etiquetado, agrupaciones, etc.)?
57. ¿Están identificadas las mercancías que requieren una conservación o manipulación especial?
58. ¿Se ha definido la sistemática para conocer la opinión del cliente a intervalos regulares (entrevistas personales, telefónicas, encuestas)?
59. ¿Se han definido indicadores que reflejen la satisfacción / insatisfacción del cliente?
60. ¿Se ha valorado la importancia económica de cada cliente en relación con la facturación global de la organización?
61. ¿Se ha documentado la información referente a la satisfacción / insatisfacción del cliente?
62. Como consecuencia del análisis de la información anterior, ¿se emprenden acciones de mejora?
63. ¿Se ha informado a los empleados de la importancia de la satisfacción del cliente como estrategia comercial y de fidelidad del cliente?
64. ¿Está definido el catálogo de incidencias / reclamaciones con respecto al servicio presta la organización?, es decir, ¿está definido lo que es un servicio no conforme?
65. ¿Existe un procedimiento para asegurar que los servicios no conformes se tratan adecuadamente?
66. Ante una no conformidad ¿queda constancia escrita del problema surgido y de la solución aplicada?

Gracias por el tiempo brindado.



**Universidad Politécnica Estatal
Del Carchi**



**Comercio Internacional, Integración,
Administración Y Economía Empresarial**

Nombre: Andrea Pantoja

Tema: “Gestión Logística y el desempeño organizacional de la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán”

Objetivo planteado en la investigación: Recopilar información específica de criterio personal sobre el entorno institucional, para analizar el desempeño organizacional.

DATOS GENERALES		
FECHA:		
	Nombre	Institución a la que pertenece
Datos del entrevistador		
Datos del entrevistado		

ENTREVISTA.

Reglas formales

1. ¿Tiene la organización que hacer frente a cambios inesperados de reglas y políticas?
2. ¿Puede la organización esperar que el gobierno aplique las principales leyes, reglas y políticas?
3. ¿Esta la organización informada sobre los cambios importantes en las reglas?
4. ¿Puede la organización sentirse segura de que las autoridades la protegerán a ella y su propiedad?
5. ¿Son las reglas que rigen el sector lo suficientemente claras y creíbles para permitir que la organización lleve a cabo transacciones y operaciones sin inconvenientes?
6. ¿Hace cumplir el poder judicial las reglas de forma arbitraria, imparcial, imprevisible?

Ethos institucional

7. ¿Cuáles son los hechos memorables en la historia de la sociedad que se relacionan con la organización?
8. ¿Qué es lo que cabe destacar en la evolución de la industria a la cual pertenece la organización?
9. ¿Qué factores históricos, culturales o religiosos de la sociedad es probable que afecten negativamente a la organización (luchas étnicas o de otras clases, intolerancia y fanatismo religioso, violencia y delincuencia, corrupción y despotismo, etc.)?

10. ¿Qué factores históricos, culturales o religiosos de la sociedad es probable que influyan en forma positiva en la organización?

Capacidades

11. ¿Hasta qué punto tiene la organización acceso a un mercado laboral adecuado, y cuán importantes son las limitaciones laborales para el desempeño de la organización?
12. ¿Hasta qué punto tiene la organización acceso a un mercado de capital adecuado, y cuán importantes son las limitaciones de los mercados de capital para el desempeño de la organización?
13. ¿Hasta qué punto tiene la organización acceso a tecnología adecuada de modo que pueda suministrar sus bienes y servicios de manera efectiva y eficiente?
14. ¿Es adecuada la infraestructura local (sistemas viales y de transporte y telecomunicaciones) para permitir que organizaciones de los sectores privado y público lleven a cabo sus actividades en forma efectiva y eficiente?
15. Las políticas tecnológicas y los alicientes a la inversión, ¿apoyan a la organización que se está estudiando?
16. ¿Existen políticas nacionales efectivas sobre tecnología, y en qué medida se implantan bien estas políticas?
17. ¿Son el sistema de gobierno y el medio institucional conducentes a la adquisición de tecnología por parte de la organización?

Gracias por el tiempo brindado.

Anexo 19. Entrevista sobre capacidad organizacional



Universidad Politécnica Estatal Del Carchi



Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía Empresarial

Nombre: Andrea Pantoja

Tema: “Gestión Logística y el desempeño organizacional de la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán”

Objetivo planteado en la investigación: Recopilar información específica de criterio personal sobre la capacidad organizacional, para analizar el desempeño de la empresa.

DATOS GENERALES		
FECHA:		
	Nombre	Institución a la que pertenece
Datos del entrevistador		
Datos del entrevistado		

ENTREVISTA.

Liderazgo

1. ¿Apoyan las personas de la organización un liderazgo formal?
2. ¿Adoptan las personas de la organización funciones de liderazgo informal positivo?
3. ¿Está dispuesto el personal de la organización a asumir funciones de liderazgo?
4. ¿Está el personal dispuesto a probar nuevas sugerencias realizadas por los encargados de las funciones de liderazgo?
5. ¿Brindan los interesados directos internos y externos su apoyo al liderazgo formal de la organización?
6. ¿Adoptan las personas de la organización funciones de liderazgo informal positivo?
7. ¿Está dispuesto el personal de la organización a asumir funciones de liderazgo?
8. ¿Está el personal dispuesto a probar nuevas sugerencias realizadas por los encargados de las funciones de liderazgo?
9. ¿Brindan los interesados directos internos y externos su apoyo al liderazgo formal de la organización?
10. ¿Tienen todos los miembros del personal la oportunidad de sugerir cambios en la organización?

11. ¿El líder recibe su recompensa al apoyar las metas de la organización?

Planificación estratégica

12. ¿Existe una estrategia formal e informal de la organización? ¿Respaldada la estrategia un nivel elevado de desempeño?

13. ¿Apoyan los gerentes y miembros superiores la estrategia de la organización?

14. ¿Es la estrategia apoyada en la organización en general?

15. ¿Ha ayudado la estrategia a aclarar prioridades y fijar indicadores, dando de este modo a la organización una manera de evaluar su desempeño?

16. ¿Se utiliza la estrategia como una manera de ayudar a tomar decisiones?

17. ¿Existe un proceso para aclarar y modificar la estrategia de la organización?

18. ¿Existe un proceso permanente para explorar el entorno con el fin de determinar amenazas y oportunidades potenciales?

Gestión de nichos

19. ¿Ha definido la organización su lugar o lugares distintivo en un sector específico, según su filosofía, misión y metas?

20. ¿Se ajustan sus puntos fuertes al nicho seleccionado?

21. ¿Realiza la organización evaluaciones de las fortalezas competitivas para identificar competencias básicas y peculiares que revelan fortalezas y debilidades dentro de su nicho?

22. ¿Procura la organización conseguir información sobre los servicios que los clientes quieren?

23. ¿Recopila la organización información sobre su sector y su función en ese sector o mercado?

24. ¿Tiene la organización suficiente apoyo financiero para mantener su nicho?

Planificación financiera

25. ¿Se lleva a cabo una planificación financiera ordinaria y periódica para apoyar el desempeño?

26. ¿Existe una planificación presupuestaria adecuada?

27. ¿Se actualizan los planes presupuestos a medida que se recibe información financiera?

28. ¿Se administra en forma adecuada el financiamiento de donaciones o préstamos?

29. ¿Se observan y analizan las comparaciones de los presupuestos reales y planificados para tomar decisiones?

Responsabilización financiera

30. ¿Existe una regla claramente establecida que estipula cuando comienza y cuando termina el año organizacional?

31. ¿Existe un comité que supervise las cuestiones financieras?

32. ¿Están satisfechos los auditores con los controles de la organización en cuanto a efectivos y activos?

Supervisión financiera

33. ¿Hay informes y estados financieros para apoyar una toma de decisiones efectiva y un buen desempeño?
34. ¿Existe un sistema adecuado de libros contables que puedan producir información de monitoreo?
35. ¿Hay personal adecuado para registrar la información financiera y producir informes?
36. ¿Se cuenta con balances y estados de ingresos y egresos preparados en forma oportuna (por lo menos trimestralmente)?
37. ¿Existen informes adecuados que permiten el control de los activos de la organización?

Estructura de gobernabilidad

38. ¿Tiene la estructura de gobernabilidad una manera claramente definida de examinar y fijar la dirección organizacional?
39. ¿Cuenta la organización con un grupo que esté a cargo de explorar el entorno externo e interno para comprender las fuerzas que repercuten en la organización y en su desempeño?
40. ¿Tiene la estructura de gobernabilidad un grupo que examina las garantías y los incentivos para asegurar que los gerentes de toda la organización no pongan en riesgo las metas de la organización para atender intereses de metas personales?
41. ¿Tiene la estructura de gobernabilidad los mecanismos para examinar y evaluar el desempeño organizacional?

Estructura operativa

42. ¿Están las funciones de la organización definidas claramente, pero con la suficiente flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes?
43. ¿Están coordinadas las líneas o divisiones departamentales entre grupos para mejorar el desempeño?
44. ¿Existen líneas claras de autoridad y responsabilización (de individuo, grupo y organización)?
45. ¿Tienen las personas la autoridad de fijar programas que apoyen un mejor desempeño?
46. ¿Son adecuados los grupos de trabajo y las unidades para llevar a cabo la estrategia de la organización y mejorar el desempeño?
47. ¿Está claro quién tiene la responsabilidad del desempeño?
48. ¿Están los procesos de trabajo estructurados en forma clara y adecuada?
49. ¿Están los principios de calidad incorporados a las funciones y responsabilidades?

Instalaciones

50. ¿Es adecuada la infraestructura para respaldar el desempeño?

51. ¿Identifica la estrategia organizacional las oportunidades y limitaciones relacionadas con la infraestructura?
52. ¿Son los edificios y servicios internos adecuados para respaldar y facilitar el trabajo diario
53. ¿Están funcionando a nivel requerido los sistemas de comunicaciones?
54. ¿Existen sistemas y procedimientos de mantenimiento adecuados apoyados por un presupuesto permanente de mantenimiento?
55. ¿Existe un grupo o persona responsable de la planificación adecuada para abordar las inquietudes relacionadas a la infraestructura?

Tecnología

56. ¿Hasta qué punto los recursos tecnológicos afectan el desempeño de la organización?
57. ¿Existe planificación tecnológica adecuada?
58. ¿Es adecuado el nivel de tecnología de la organización para llevar a cabo sus funciones?
59. ¿Hay alguna unidad en particular que esté gravemente rezagada con respecto a otras desde el punto de vista tecnológico?
60. ¿Hay sistemas y capacitación adecuados para manejar la tecnología organizacional?

Planificación de programas

61. ¿Hasta qué punto la organización planifica en forma adecuada sus programas?
62. ¿Hay una planificación de programas y una programación presupuestaria adecuadas para asegurar que los programas apoyen la misión?

Planificación

63. ¿Hasta qué punto la capacidad de la organización de planificar sus necesidades de recursos humanos repercute en su desempeño?
64. ¿Se encuentran las personas adecuadas en los puestos correspondientes en la organización?
65. ¿Puede la organización pronosticar sus exigencias actuales y futuras de recursos humanos?
66. ¿Sabe la organización cómo y dónde identificar a las personas que poseen las aptitudes necesarias para satisfacer sus necesidades?
67. ¿Puede la organización vincular su misión y sus metas a su planificación de recursos humanos?
68. ¿Ha elaborado la organización un manual de política de personal?

Dotación personal

69. ¿Hasta qué punto la organización tiene procedimientos adecuados de dotación de personal para asegurar que conoce el tipo de personal que se necesita para un alto desempeño?

70. ¿Tiene la organización descripciones adecuadas de puestos, análisis de competencia o equivalentes para determinar qué personal se necesita?
71. ¿Tiene la organización un sistema adecuado para seleccionar candidatos (análisis de currículum vitae, realización de entrevistas y verificación de referencias)?
72. ¿Están las personas a cargo de la selección capacitadas en forma adecuada para llevar a cabo esta función (aptitudes de entrevista y de escucha, cortesía y buen criterio)?
73. ¿Está el material de contratación y selección libre de discriminación?
74. ¿Hay alguien que conozco tanto las funciones cotidianas de la organización, así como su visión a largo plazo que esté disponible para orientar a los nuevos miembros del personal?

Desarrollo de los recursos humanos

75. ¿Cuenta la organización con una política de capacitación y desarrollo?
76. ¿Tiene un presupuesto para capacitación y desarrollo y una manera de hacer un seguimiento de estos costos?
77. ¿Estimula la organización a los empleados para que continúen el aprendizaje y el desarrollo (proporcionando incentivos de aprendizaje, cubriendo costos de capacitación)?
78. ¿Existe alguien en la organización capaz de identificar las necesidades de capacitación?
79. ¿Puede la organización evaluar la capacitación y su efecto en el desempeño? ¿Lo hace?

Evaluación y recompensas

80. ¿Hasta qué punto la organización tiene sistemas justos y motivados de evaluación y recompensa?
81. ¿Cuenta la organización con una política de remuneración que cumple con las reglas y los reglamentos del país?
82. ¿Ve el personal una correlación adecuada entre remuneración y desempeño?
83. ¿Están satisfechos en general los miembros del personal con su remuneración?
84. ¿Existe equidad interna de sueldos y prestaciones?
85. ¿Existen diferenciales de remuneración apropiados para motivar al personal?
86. ¿Motiva la organización al personal con recompensas monetarias y no monetarias?

Relaciones con los empleados

87. ¿Se sienten las personas de la organización protegidas en el sentido de que no se aprovechen de ellas (por medio de un acuerdo colectivo o de políticas apropiadas de personal)?
88. ¿Existen en la organización medidas y procedimientos para tratar a personas con problemas emocionales o físicos?
89. ¿Procura la organización maneras de aumentar la lealtad y el compromiso del personal?

90. ¿Cuenta la organización con medidas para abordar situaciones de acoso en el trabajo?

91. ¿Cuenta la organización, con una política de salud y seguridad?

Planificación

92. ¿Son adecuadas, inadecuadas o excesivas la planificación y la elaboración de los procedimientos de políticas en todos los niveles de la organización?

93. ¿Contribuye el proceso de planificación a la dirección estratégica de la organización?

Ejecución del programa

94. ¿Apoya el personal el proceso de llevar a cabo programas, entregar productos y prestar servicios a clientes y beneficiarios?

95. ¿Existen buenas relaciones entre el personal que proporciona los productos y servicios?

96. ¿Tiene el equipo de programas buenas aptitudes para la resolución de problemas?

Monitoreo y evaluación de programas

97. ¿Hasta qué punto la organización supervisa sus programas en forma adecuada?

98. ¿Se cuenta con sistemas de monitoreo y evaluación?

99. ¿Se monitorean los plazos para reducir los costos superiores a lo previsto?

100. ¿Se considera que el monitoreo y la evaluación son procesos permanentes y normales?

Resolución de problemas

101. ¿Fluye sin incidentes el trabajo en los diversos niveles de la organización o se ve bloqueado?, en caso de estarlo bloqueado, ¿se debe a un proceso inadecuado de resolución de problemas?

102. ¿Hay aptitudes adecuadas de resolución de problemas organizacionales en el cuerpo directivo y en el nivel gerencial?

Toma de decisiones

103. ¿Tiene todos los segmentos de la organización aptitudes adecuadas para tomar decisiones?

104. ¿Se dispone de información suficiente sobre todas las formas de acción opcionales?

105. ¿Se toman decisiones en forma oportuna?

106. ¿Son las decisiones tomadas por grupos?

Comunicación

107. ¿Existen canales adecuados para el flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba?

108. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación interna?

109. ¿Creen los miembros de la organización que la comunicación es adecuada y permanente sobre las actividades de la organización?

110. ¿Reciben los miembros del personal información relacionada con la misión y el progreso de la organización en el cumplimiento de la misión?

111. ¿Tienen las personas acceso fácil a los miembros de la organización con quienes deben tratar? ¿Pueden comunicarse fácilmente con ellos?

Monitoreo y evaluación de la organización

112. ¿Se realizan el monitoreo y la evaluación adecuados para mejorar el desempeño?

113. ¿Existen políticas y procedimientos que guían la evaluación y el monitoreo?

114. ¿Se asignan recursos al monitoreo y la evaluación?

115. ¿Se valoran el monitoreo y la evaluación en todos los niveles de la organización como maneras de mejorar el desempeño?

116. ¿Existen planes de evaluación o marcos de monitoreo del desempeño?

117. ¿Se mencionan los resultados de la evaluación en los documentos sobre estrategia, programas, políticas y presupuesto?

Redes, empresas conjuntas, colaciones y asociaciones

118. ¿Se establecen o buscan de manera idónea vínculos externos para apoyar el desempeño?

119. ¿Cuenta la organización con vínculo formales e informales adecuados con organizaciones similares?

120. ¿Contribuyen los vínculos institucionales en forma eficiente a las metas y la misión de la organización?

121. ¿Existen asociaciones fructíferas y permanentes con organizaciones externas que aportan nuevas ideas y recursos a la organización?

Enlaces electrónicos

122. ¿Está la organización vinculada en forma electrónica al mundo externo de colegas, clientes, y mercados (usuarios) de manera que estas relaciones sean activas y beneficiosas?

123. ¿Cuenta las redes electrónicas con apoyo financiero y técnico?

124. ¿Responden las redes electrónicas eficazmente a las necesidades, los intereses compartidos y las capacidades de la organización?

Gracias por el tiempo brindado.



**Universidad Politécnica Estatal
Del Carchi**



**Comercio Internacional, Integración,
Administración Y Economía Empresarial**

Nombre: Andrea Pantoja

Tema: “Gestión Logística y el desempeño organizacional de la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán”

Objetivo planteado en la investigación: Recopilar información específica de criterio personal sobre la motivación organizacional, para analizar el desempeño de la empresa.

DATOS GENERALES		
FECHA:		
	Nombre	Institución a la que pertenece
Datos del entrevistador		
Datos del entrevistado		

ENTREVISTA.

Historia

1. ¿Cómo ha evolucionado la conducción de la organización? ¿Ha habido cambios en la conducción?
2. ¿Han cambiado las funciones y estrategia de la organización con el tiempo? ¿De qué manera?
3. ¿Se ha reestructurado o reorganizado la organización? ¿De qué manera?
4. ¿Cuáles han sido los principales éxitos y crisis de la organización?
5. ¿Han aumentado, disminuido o cambiado con el tiempo los productos o servicios de la organización?

Cultura

6. ¿Se identifica la mayoría de las personas de la organización con los valores de esta?
7. ¿Existe una actitud positiva al cambio?
8. ¿Están los valores y las suposiciones de la organización alineados con sus acciones?

Visión y misión

9. ¿Hasta qué punto existe una misión clara que impulsa el comportamiento del personal?

10. ¿Les da la misión un sentido de propósito y dirección a los miembros de la organización?
11. ¿Está la misión alineada con las metas y direcciones de la organización?
12. ¿Hablan y trabajan las personas para progresar en el logro de la misión?
13. ¿Se considera que la misión es un documento vivo? ¿Se actualiza y renueva?

Incentivos

14. El sistema de incentivos de la organización, ¿alienta o desalienta el buen desempeño del personal?
15. ¿Se sienten las personas recompensadas por su trabajo?
16. ¿Están las personas adecuadamente remuneradas?
17. ¿Apoyan las recompensas no monetarias el buen comportamiento organizacional?
18. ¿Esta adecuadamente administrado el sistema de incentivos?

Gracias por el tiempo brindado.



**Universidad Politécnica Estatal
Del Carchi**
**Comercio Internacional, Integración,
Administración Y Economía Empresarial**



Nombre: Andrea Pantoja

Tema: “Gestión Logística y el desempeño organizacional de la empresa de Courier Urbano Express agencia Tulcán”

Objetivo planteado en la investigación: Recopilar información específica de criterio personal sobre el desempeño organizacional, para analizar el desempeño de la empresa.

DATOS GENERALES		
FECHA:		
	Nombre	Institución a la que pertenece
Datos del entrevistador		
Datos del entrevistado		

ENTREVISTA.

Efectividad

1. ¿Cuán efectiva es la organización en dirigirse hacia el cumplimiento de su misión?
2. ¿Cuán efectiva es la organización en cumplir las metas expresadas en sus estatutos, enunciados de misión u otros documentos?
3. ¿Existe un sistema para evaluar la efectividad, es decir, el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos?
4. ¿Utiliza la organización información de retroalimentación para mejorarse a sí misma?

Eficiencia

5. ¿Con cuánta eficiencia está utilizando la organización sus recursos humanos, financieros y físicos?
6. ¿Se utilizan en forma óptima las instalaciones físicas?
7. Existen sistemas administrativos de calidad para apoyar la eficiencia (recursos financieros, recursos humanos, programas, estrategia, etc).

Relevancia

8. ¿Se realizan encuestas o sondeos adecuados de los clientes para obtener sus percepciones de la organización?
9. ¿Se ha adaptado la organización y ha cambiado su trabajo con el tiempo?

10. ¿Se examinan y modifican regularmente los programas para reflejar el entorno y las capacidades cambiantes?
11. ¿Se examina regularmente la misión de la organización?
12. ¿Se realizan regularmente evaluaciones de las necesidades de los interesados directos?
13. ¿Examina la organización regularmente el entorno con el fin de adaptar su estrategia como corresponde?
14. ¿Monitorea la organización su reputación?
15. ¿Crea la organización nuevas tecnologías o se adapta a ellas?

Viabilidad financiera

16. ¿Es capaz la organización de generar ingresos para responder a las necesidades de sus interesados directos?
17. ¿Está la organización generando ganancias?
18. ¿Hay apoyo continuo y sostenido de las fuentes existentes de fondos?
19. ¿Obtiene la organización nuevas fuentes de fondos en forma constante?
20. ¿Depende la organización de única fuente de fondos?
21. ¿Tiene la organización más ingresos que gastos en forma constante?
22. ¿Monitorea la organización sus finanzas en forma regular?

Gracias por el tiempo brindado.


Anexo 22. Disposiciones Generales del Reglamento Interno de Trabajo Urbano Express

CAPÍTULO XXII DISPOSICIONES GENERALES

Art. - 77. En todo momento la Compañía dará trámite a las denuncias de los Trabajadores sobre actos dolosos, daños, fraudes, violación al presente Reglamento Interno de Trabajo; así como todos los actos dolosos y fraudes que afecten económicamente o moralmente a la Compañía, sus representantes o Trabajadores.

Art. - 78. En todo lo no previsto en este Reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más normas aplicables en el ámbito del Derecho del Trabajo, que quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo.

Art. - 79. El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará a regir a partir de su aprobación por la Dirección Regional de Trabajo y deroga el anterior en forma legal y procedente.


Victor Enrique Mendoza
GERENTE GENERAL
URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX

Anexo 23. Aprobación de Reglamento Interno a la empresa Urbano Express, Ecuador.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX

La Compañía URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX (en adelante, podrá también mencionarse como "Compañía" o "Empleador"), con domicilio principal en la ciudad de Quito, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2º del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes y más disposiciones legales relacionadas y vinculantes, con el propósito de actualizar su contenido y armonizarlo a las más recientes reformas al Código del Trabajo, en especial las introducidas por la ley XXXX, publicada en el Registro Oficial No. 720-S, de 28 de marzo de 2016 y el Acuerdo Ministerial MDT-2017-0133, expide el Reglamento Interno de Trabajo que se aplicará con el carácter de obligatorio a todo el personal que preste servicios bajo relación laboral de dependencia jurídica en la Compañía en las dependencias y oficinas principales en la ciudad de Quito y en todas las agencias que mantiene en el territorio nacional.

CAPÍTULO I OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO

Art.- 1. **Objeto general**- La Compañía URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX, de conformidad con su Contrato de Constitución, tiene como objeto social la prestación de Servicios de correspondencia masiva y para múltiples clientes, entrega de paquetes, encomiendas y servicios de *delivery*, contando para esto con sus oficinas e instalaciones principales en la ciudad de Quito y varias agencias que mantiene dentro del territorio nacional.

Art.- 2. **Objeto del reglamento**- El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código del Trabajo, tiene por objeto regular el desarrollo de las relaciones laborales, existentes entre la Compañía URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX y sus EMPLEADOS y OBREROS (genéricamente, en adelante podrán mencionarse también como "Trabajador" o "Trabajadores"), mediante la provisión de normas reglamentarias que tienen fuerza obligatoria para las partes Empleadora y Trabajadora.

La organización, dirección, administración y fijación de políticas internas y materias relativas al personal, son facultades exclusivas de la Gerencia de la Compañía, quien las ejercerá sin más limitaciones que las que determine el Código del Trabajo y las demás normas legales y reglamentarias vigentes en materia laboral.



APROBACIÓN

CONSIDERANDO:

Que el artículo 64 del Código de Trabajo establece: "Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional de Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no sufrirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo

Que el Proyecto de reglamento interno de la empresa URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX, domiciliada en el cantón QUITO provincia de PICHINCHA, fue presentado con fecha 26/12/2018 para su aprobación por intermedio de su representante legal debidamente legitimado.

RESUELVE:

Art. 1.- Aprobar el reglamento interno de la empresa URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX; con domicilio en la Provincia de PICHINCHA, Cantón QUITO.

Art. 2.- Quedan incorporadas al reglamento interno de la empresa URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX las disposiciones del Código del Trabajo, que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere;

Art. 3.- Todo lo que se contraponga con la Constitución de la República del Ecuador, a los Tratados Internacionales en materia laboral y el Código de Trabajo se entenderán como nulos.

Art. 4.- La presente Resolución junto al Reglamento Interno de trabajo deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del lugar del trabajo.

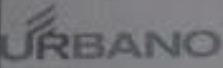
Art. 5.- Se deja constancia de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación anexa para la aprobación del presente reglamento.

Con sentimiento de distinguida consideración,

Abg. Karla Denisse Bermúdez Roldán
DIRECTORA REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PUBLICO DE QUITO (E)
MINISTERIO DEL TRABAJO

Anexo 24. Modelo de Informe de Liquidación de Gastos, agencia Tulcán.

RE-EC-CT-20



CENTRO DE COSTOS.....

LIQUIDACION DE GASTOS/PROVINCAS/OPERACIONES

DEPARTAMENTO		OPERACIONES				
FECHA						
NOMBRE CUENTA	DESDE:	1ERA SEMANA 6-ago-14	2DA SEMANA 13-ago-14	3ER SEMANA 20-ago-14	4TA SEMANA 27-ago-14	TOTAL MES
COSTOS OPERACIÓN						
MOVILIZACIONES						
Operaciones						
ALQUILER VEHICULOS						
operaciones						
REFRIGERIOS						
Compra de Hidrantes de agua						
FLETES						
RETRIO VALLTA LUNES DESDE EL TERMINAL						
MANTENIMIENTOS						
Luz						
PAGO LIMPIEZA GENERAL MES DE MAYO						
MATERIALES ASKO						
AGUA (1 MESES)						
TELÉFONO (1 MESES)						
OTROS:						
VARIOS (ALIMENTACIÓN)						
COMPRA DE LLAVES DE LAS OFICINAS						
COMPRA DE FÓRMULADOS PATENTE						
COLOCAR LETRERO DE COUNTER						
TOTAL GASTADO						
TOTAL CAJA CHECA ASIGNADA.....						
TOTAL GASTADO.....						
VALOR DISPONIBLE A LA FECHA.....						
LIQUIDADO POR:						APROBADO POR:
.....					

Anexo 25. Modelo de guía Urbano Express

URBANO www.urbanomexico.com **GUIA DE ENTREGA**

REMITENTES

DESTINATARIO

PRODUCTO

PQ - PAQUETERIA CL - CARGA LIVIANA

DP - DOCUMENTO PREMIUM VL - VALIJAS

EC - ECOMMERCE FO - FLOTA DEDICADA

LOGISTICA: LI - INVERSA LE - EXTERNA LR - RETAIL

RECAUDO

GR - GESTION RECAUDO

VALOR RECAUDO _____

SERVICIO

EL - EXPRESS LOCAL EN - EXPRESS NACIONAL

FI - FINISHING

SG - SEGURO

VALOR MERCANCIA _____

FECHA EM: 2018-09-17 19:53

CONTENIDO

DATOS DE ENTREGA

FIRMA: _____

NOMBRE: _____

PARENTESCO: _____

CI: _____ GE: WY834533423

FECHA: ____/____/____ HORA: _____

PRIMERA VISITA	SEGUNDA VISITA	1	2	MOTIVO DE REZAGO
FECHA:	FECHA:			No hay quien reciba
HORA:	HORA:			Dirección incorrecta
CODIGO:	CODIGO:			Desconocido en el lugar
OBSERVACIONES				No desea recibir
_____				Cambio de domicilio o trabajo
_____				Dirección insuficiente
_____				Cliente de viaje o vacaciones
_____				Otros

Anexo 26: Matriz de indicadores de la empresa octubre 2017-octubre 2018