

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

LA GESTIÓN Y EL NIVEL DE DISTRIBUCIÓN DOCUMENTARIA
EN EL ÁREA IN HOUSE DE LA EMPRESA JON
COURIER S.A, LIMA 2016

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

BERNAL TOLEDO, OSCAR ANDRES
RIVERA GARGATE, WILLIAM NICOLAS
VARGAS MACEDO, JAIME JAIRO

ASESOR:

MG. OLGER ROJAS MACHA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: NUEVAS TECNOLOGÍAS Y SU
IMPACTO EN LAS OPERACIONES Y SERVICIOS

LIMA, 2018

**LA GESTIÓN Y EL NIVEL DE DISTRIBUCIÓN
DOCUMENTARIA EN EL ÁREA IN HOUSE DE LA
EMPRESA JON COURIER S.A., LIMA 2016**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales- Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. INFANTE TAKEY, HENRYERNESTO

Presidente

LIC. GAMBETTA AVALOS, HENRY PERCY

Secretario

MG. SANCHEZ BAEZ, NESTOR ABRAHAM

Vocal

FECHA: 21/03/2018

DEDICATORIAS

Agradezco a Dios por el presente trabajo de investigación, quien me guio y dio los conocimientos para seguir y poder culminar con satisfacción.

A mi Madre por darme el aliento necesario, amor y comprensión. A mi Padre que está en la presencia del señor. A mi Novia quien me animó con perseverancia a seguir adelante y a mi Hijo quien fue mi inspiración para seguir el camino.

Oscar Andrés Bernal Toledo

Dedico este trabajo de investigación a mis padres por su cuidado, dedicación, apoyo y el inmenso amor que siempre me brindaron.

William Nicolás Rivera Gargate

Dedico el presente trabajo con todo mi amor a mis padres y esposa por el sacrificio dado hacia mi persona durante estos cinco años de esfuerzo dándome motivación y lucha a seguir adelante en todos mis proyectos.

Jaime Jairo Vargas Macedo

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme tener tan buena experiencia dentro de la universidad, gracias a cada profesor que hizo parte de este proceso de formación, quienes me enseñaron a ser un excelente profesional y poder desenvolverme en la vida con éxito.

Oscar Andrés Bernal Toledo

Agradezco al creador y a mis progenitores que me brindaron siempre su ayuda, dedicación y consejos, porque ellos siempre fueron un buen ejemplo para mí.

William Nicolás Rivera Gargate

Primero agradezco a Dios por guiarme, a mis padres por darme la confianza a seguir y a mi esposa por tener la seguridad de que se cumpliría el objetivo a seguir.

Jaime Jairo Vargas Macedo

RESUMEN

Jon Courier S.A.C, es una empresa que brinda los servicios de traslado y custodia de valijas y chequeras a nivel nacional desde el año 1987. Como en todo negocio, es necesario innovar y/o mejorar el desempeño de la Organización, a fin de mantenerse activamente en el mercado competitivo, es por ello pertinente analizar los factores que impactan positiva y negativamente en el envío y transporte de los referidos documentos valorados.

Se realizó el levantamiento de información mediante entrevistas al personal encargado del proceso de distribución y envío, así como del área de atención al cliente, quienes brindaron la estadística de los reclamos presentados y un enfoque de la situación actual respecto a la ejecución de los procesos aplicados en la empresa.

Para alcanzar un mejor estándar de la calidad del servicio, es preciso establecer normas y procedimientos que regulen el control, conservación, custodia y abastecimiento de las valijas y chequeras de la citada empresa, toda vez que se debe garantizar la oportunidad de la entrega, acorde a lo establecido en el contrato con los clientes.

Asimismo, el recurso humano es la pieza clave que la empresa debe valorar, brindándole las capacitaciones y entrenamientos necesarios, a fin de mejorar su desempeño laboral. Finalmente, es imperativo fortalecer el área de seguimiento para monitorizar el nivel de cumplimiento del servicio.

El interés del presente trabajo de investigación, es motivar el compromiso y liderazgo de Jon Courier S.A.C, mediante la interiorización de la cultura de calidad en las labores que realizan todos los colaboradores de la empresa.

ABSTRACT

Jon Courier SAC is a company that provides the services of transfer and custody of bags and checkbooks nationwide since 1987. As in any business, it is necessary to innovate and improve the performance of the Organization, in order to remain actively in the competitive market, that is why it is pertinent to analyze the factors that positively and negatively impact the shipment and transportation of the referred documents valued.

The information was collected through interviews with the personnel in charge of the distribution and shipping process, as well as the customer service area, who provided the statistics of the claims presented and an approach to the current situation regarding the execution of the applied processes in the company.

To achieve a better standard of service quality, it is necessary to establish norms and procedures that regulate the control, conservation, custody and supply of the bags and checkbooks of the aforementioned company, having as objective to guarantee the timely delivery, according to the established in the contract with the customers.

Likewise, the human resource is the key element that the company must value, providing the necessary training, in order to improve their work performance. Finally, it is imperative to strengthen the monitoring area to trace the level of service compliance.

The interest of this research work is to motivate the commitment and leadership of Jon Courier S.A.C, by internalizing the culture of quality in the work performed by all employees of the company.

Tabla de Contenidos

CARATULA	i
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
Tabla de Contenidos	vii
Tabla de Figuras	ix
INTRODUCCIÓN ..	xi
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos.....	4
1.2.3 Objetivo general	4
1.2.4 Objetivos específicos.....	4
1.3 Casuística con respecto al problema planteado	5
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	7
2.1.1 Antecedente Internacional 1	7
2.1.2 Antecedente Internacional 2	8
2.1.3 Antecedente Internacional 3	9
2.1.4 Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana” 1	10
2.1.5 Optimización de la asignación y programación del despacho y control de mensajería interna y externa de una empresa productora y distribuidora de productos de consumo masivo” 2.....	11

2.1.6	Aplicación de la metodología de mejora continua en el área de logística de la empresa Distralsa Courier SAC”3.....	12
2.2.1	Variable independiente: La Gestión	13
2.2.1.1	Concepto de Gestión.....	13
2.2.1.2	Objetivos de la Gestión	13
2.2.1.3	Las Funciones de la Gestión	13
2.2.1.4	La Planeación	14
2.2.1.5	La Organización	16
2.2.1.6	La Dirección	32
2.2.1.7	El Control	37
2.2.2	Variable dependiente: Nivel de distribución	42
2.2.2.1	Nivel de distribución	42
2.2.2.2	Concepto de Políticas de Transporte	45
2.2.2.3	Capacitación de Conductores	46
2.2.2.4	Tercerización de Transporte.....	51
CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN		54
3.1	Alternativas de solución al problema general	54
3.2	Alternativas de solución al problema específico 1	54
3.3	Alternativas de solución al problema específico 2	55
3.4	Alternativas de solución al problema específico 3	56
3.5	Alternativas de solución al problema específico 4	56
CONCLUSIONES..		59
RECOMENDACIONES		60
REFERENCIAS.....		61
APÉNDICE.....		63

Tabla de Figuras

ILUSTRACIÓN 1: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO	3
Ilustración 2: Organigrama funcional	18
Ilustración 3: Organigrama por productos	19
Ilustración 4: Organigrama geográfica o por territorios	19
Ilustración 5: Organigrama por clientes	20
Ilustración 6: Organigrama por procesos	21
Ilustración 7: Organigrama por secuencia	22
Ilustración 8: Clases de organigramas.....	23
Ilustración 9: Organigrama vertical.....	23
Ilustración 10: Organigrama horizontal.....	24
Ilustración 11: Organigrama circular.....	24
Ilustración 12: Organigrama mixto.....	25
Ilustración 13: Simbología en los diagramas de flujo.....	27
Ilustración 14: Principios de la organización.....	30
Ilustración 15: Principios y técnicas de la organización.....	31
Ilustración 16: Diagrama de la toma de decisiones.....	33
Ilustración 17: Diagrama de las necesidades básicas.....	35
Ilustración 18: Los principios de la dirección.....	37
Ilustración 19: El proceso del control.....	39
Ilustración 20: Técnicas del control.....	40
Ilustración 21: Principios científicos del control.....	42

Ilustración 22: Niveles de la fabricación y la distribución.....45

ILUSTRACIÓN 23: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN..... 59

INTRODUCCIÓN

El actual trabajo de investigación se fundamenta en la memoria de las variables de la gestión de envío y el nivel de distribución documentaria de la empresa JON Courier S.A, de RUC N°20100080134 situado en Av. Pachacutec 267 - Urb. Villa, San Juan de Miraflores, cuya actividad económica es brindar soluciones en el servicio de traslado y custodia de documentos valorados (valijas y chequeras) a 14 plantas distribuidas estratégicamente en todo el Perú.

Analizar las variables de gestión de la Distribución a nivel internacional, nos permitió identificar las causales de tener un nivel de calidad de servicio promedio, por ejemplo, en Quito - Ecuador existe 232 empresas, según lo indica la Superintendencia de Compañías, donde sólo 140 de ellas se encuentran ofreciendo el servicio de mensajería en un nivel medio de calidad.

En el Perú, la distribución documentaria es deficiente por que se pierden los documentos, llegan tarde, no llegan a su destino indicado. Para que las empresas tengan un buen posicionamiento en el mercado deben realizar estudios de cómo se encuentran en la actualidad, para que desarrollen alternativas o sugerencias para mejorar, basados con los resultados del análisis, buscando elevar la calidad de sus procesos operativos, dando como resultado una total satisfacción del cliente.

En Lima, la empresa Servicios Logísticos de Courier de Perú S.A.C (SMP) también ha experimentado un nivel de distribución deficiente, porque no están desempeñando adecuadamente sus tiempos de entrega los documentos, ocasionando incomodidad a los clientes.

La empresa JON Courier S.A cuenta con un soporte tecnológico web, infraestructura y recursos que les permite ofrecer una amplia cobertura de destinos nacionales, personal debidamente capacitado; sin embargo, se tiene conocimiento acerca de pérdida de documentos y errores de destino, los cuales se puede atribuir debido a que no cuentan con sus procedimientos bien definidos.

Actualmente la empresa JON Courier S.A sigue creciendo, ampliando nuevos servicios de distribución a sus clientes estratégicos, por lo que amerita un mayor control en el área de Recursos Humanos, quien tiene el objetivo de velar por el bienestar integral de sus colaboradores y la mejora del clima organizacional. El área In house, es otro equipo importante por cuanto sus 18 colaboradores están dedicados a la distribución y transporte de los documentos valorados (valijas), brindando seguridad al cliente en la entrega de sus documentos.

La presente estructura de la investigación cuenta con el esquema del estudio en la gestión de envío y el nivel de distribución documentaria.

En el capítulo I, se va describir el planteamiento del problema, formulación del problema, problema general, problemas específicos, objetivo general, objetivos específicos con la casuística del problema en estudio, la información ha sido recopilada y brindada por los colaboradores que trabaja en la empresa y se encuentran incluidos el presente trabajo.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico con los respectivos antecedentes de la investigación y las respectivas bases teóricas, resaltando las variables dependiente e independiente.

En el capítulo III, se propone sus alternativas para solucionar al problema indicado, para aplicar la solución al problema.

Finalmente, se considera las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y sus anexos, de acuerdo a la norma APA sexta edición.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La globalización en el Perú, llegó a nuestro país en la década de los 90, esta situación marco a los gerentes de las organizaciones a cambiar su forma de trabajo convencional, para tener las habilidades de resaltar para ser primeros en el rubro que se desempeñan. En el Perú, las instituciones de Courier su principal problema se centra básicamente en el incumplimiento de sus procesos, por este motivo estas empresas no dan seguridad en el envío de documentos, ocasionando insatisfacción de los clientes.

En Lima en la empresa Olva Courier S.A.C tiene deficiencias en el nivel de distribución documentaria, esto debido al desconocimiento de sus procesos por parte de sus colaboradores, ocasionando demora en su distribución lo que origina disconformidad en los clientes.

La empresa JON Courier S.A viene atravesando una crisis en el área In House, en el equipo de Servicio Integral de Mensajería (SIM) sobre el nivel de distribución por la falta de gestión y el desconocimiento de sus procedimientos adecuados por parte del personal, que da como resultado clientes insatisfechos por el servicio. Esta situación afecta a la organización y no permite alcanzar sus objetivos, ocasionando un gasto extra en el campo logístico y financiero.

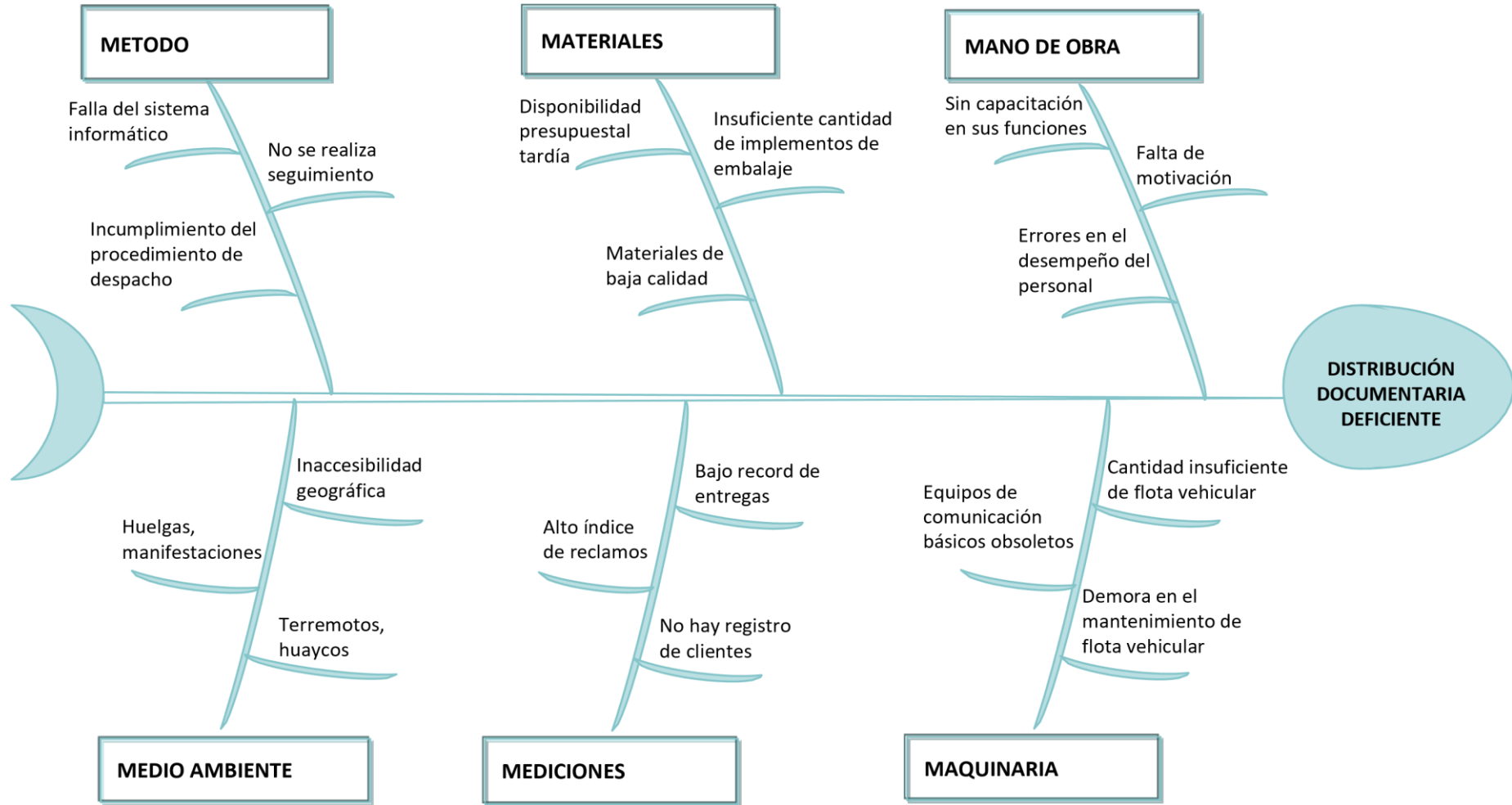
En la investigación realizada se observa que el problema en esta empresa se da en el nivel de distribución y estos problemas son los siguientes:

- a. La gestión no se aplica adecuadamente, el nivel de distribución es deficiente en el área de despacho y distribución, las valijas son clasificadas de forma manual, esto ocasiona errores al momento de realizar el envío, pues no tienen la carencia de cumplir con los requerimientos del cliente, ni la satisfacción de la institución. Todo ello se denomina gestión administrativa, lo cual no existe adecuadamente en la empresa.

- b. No se ha planificado cómo se debe enviar los documentos y las valijas, no se tiene un plan de recepción, no se tiene un ordenamiento de los documentos, no se tiene un plan de despacho y tampoco se cuenta con un plan estratégico a largo plazo. Las valijas son clasificadas de forma manual, no existiendo una trazabilidad con el equipo de SIM, no se verifica en un sistema el destino de los documentos a enviar, han sucedido casos que documentos con destino a un punto aparecen en otro lugar distinto, lo cual ocasiona gastos innecesarios de recursos, influyendo directamente en la rentabilidad económica financiera de la empresa.
- c. La organización administrativa no se ha desarrollado en la empresa, no existe un análisis y descripción de cargos, no se cuenta con el MOF (manual de organización y funciones), no se tiene los procedimientos adecuados, es poca capacitación del personal que con lleva a no cumplir perfectamente el proceso de distribución, alcanzando negativamente en la organización, tanto en la productividad como en la rentabilidad.
- d. La dirección y liderazgo en la empresa no cuenta con una adecuada aplicación, pues los trabajadores no cumplen con sus labores, su desempeño es deficiente, los trabajadores faltan y se ausentan cuando quieren, no piden permiso, corriendo el riesgo de que los clientes puedan optar los servicios de nuestros competidores.
- e. No existe el seguimiento y monitoreo al despacho que facilite el adecuado control en el nivel de distribución de documentos, perjudicando la atención al cliente y reflejándose en la empresa, pues existe una falta de gestión y de la aplicación de los principios administrativos (Planeación, Organización, Dirección y Control) aplicándolos adecuadamente llevará a la empresa al éxito.

Se presenta el siguiente diagrama de Ishikawa (causa-efecto) conocido también espina de pescado, los cuales nos grafica la problemática existente en la empresa JON Courier, producto de nuestra investigación.

ILUSTRACIÓN 1: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la gestión tiene relación con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A., Lima 2016?

1.2.2 Problemas específicos

A. ¿De qué manera la planificación administrativa tiene relación con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A., Lima 2016?

B. ¿De qué manera la organización administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A., Lima 2016?

C. ¿De qué manera la dirección administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A., Lima 2016?

D. ¿De qué manera el control administrativo tiene relación con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A., Lima 2016?

1.2.3 Objetivo general

Determinar como la gestión se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A., Lima 2016

1.2.4 Objetivos específicos

A. Establecer como la planificación administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A., Lima 2016.

B. Aplicar como la organización administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en la empresa JON Courier S.A., Lima 2016.

C. Implementar como la dirección administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en la empresa JON Courier S.A., Lima 2016.

D. Establecer como el control administrativo se relaciona con el nivel de distribución documentaria en la empresa JON Courier S.A., Lima 2016.

1.3 Casuística con respecto al problema planteado

El presente caso se originó con la señorita Sonia Gómez, quien trabaja en la institución JON Courier S. A. en la oficina in house en el equipo de despacho desde el 01 de setiembre 2013 hasta la actualidad. En el año 2016 ocurrieron varios problemas en el nivel de distribución de documentos, mencionaremos un caso especial que ocurrió con el cliente Mi Banco - Banco de la Microempresa S.A. el problema se originó en el área de despacho de documentos, los colaboradores no identificaron el lugar de destino correctamente, la valija tenía lugar de destino Apurímac, pero se envió con destino Ayacucho ocasionando retraso de dos días y molestia al cliente.

Para poder enviarlo a su destino original, la política de la empresa es que toda valija que haya tenido un error de distribución tiene que regresar a lugar de origen para su posterior envío al lugar de destino correcto. Esto ocasiona gastos innecesarios ya que la empresa corre con todos los gastos de transporte y origina perdidas en el sistema financiero de la institución.

Propuesta de solución:

Para evitar estos tipos de problemas se sugiere brindar capacitación al personal del área de distribución, siendo el objetivo principal entregar las valijas con el menor índice de fallas para lograr la satisfacción del cliente.

Así mismo se sugiere que el área de despacho identifique por zonas de distribución el territorio nacional y a su vez por colores todas las valijas que salgan a provincia, ejemplo: zona norte (celeste), zona sur (amarillo), zona centro (anaranjado), zona oriente (verde).

El personal tiene que estar concientizado, que conozca el nuevo procedimiento correctamente para que realice sus actividades de manera eficiente, logrando así la satisfacción del cliente.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedente Internacional 1

Título de la tesis: “Análisis, Diseño e Implementación de un sistema de Gestión para una empresa de Courier”.

Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Ingeniero en Sistemas Informáticos y de Computación

Autor: Jorge Paul Tello Manosalvas

Institución: Escuela Politécnica Nacional

Ciudad: Quito – Ecuador

Año: 2013

Página: 98

Editorial: Escuela Politécnica Nacional

APA: (Tello Manosalvas, 2013, pág. 98)

Conclusiones de la tesis

Con la realización del presente trabajo se logra la optimización del proceso de Gestión de entregas (Courier) todo gracias a la optimización de procesos, centralización de la información y controles durante el avance de todo el proceso. Gracias al desarrollo e implementación del sistema muchas empresas dejarían de usar procesos anticuados como almacenamiento y procesamiento de datos archivos Microsoft Excel o bases de datos Microsoft Access.

Los tiempos de entrega de productos son acordados debido a que el Courier puede trabajar de manera más efectiva usando dispositivos como lectores de códigos de barra.

El sistema de gestión contribuye a la centralización y optimización de los procesos de Courier permitiendo a los usuarios concertarse en otros asuntos mejorando el rendimiento de la empresa.

Comentario de los investigadores:

Las empresas tienen que contar con un sistema óptimo en el proceso de gestión de entrega, dejando de lado todo proceso obsoleto para mejorar en los tiempos de entrega de manera efectiva logrando así la conformidad del cliente.

2.1.2 Antecedente Internacional 2

Título de la tesis: “Diseño del proceso del sistema de distribución de la compañía Industrias Químicas la granja LTDA; por medio de la gestión logística, para optimizar los tiempos de entrega”

Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Ingeniería Industrial

Autor: Laura Judith Cuadros Delgado

Institución: Universidad Libre

Ciudad: Bogotá – Colombia

Año: 2017

Página: 86

Editorial: Universidad Libre

APA: (Cuadros Delgado, 2017, pág. 86)

Conclusiones de la tesis

A través del diagnóstico inicial realizado, se observó que la compañía presenta demoras en las entregas, entregas incompletas, falencias en el ruteo de vehículos y recorridos innecesarios, lo cual genera que se incurra en costos adicionales a los propios de la operación, afectando el incumplimiento hacia el cliente y la satisfacción de sus necesidades. Adicionalmente el manejo documental que se le da al sistema de distribución no es el adecuado, falta continuidad en la información.

La solución al problema de la compañía se genera alrededor de implementación de la tecnología, dejando atrás lo intuitivo para apoyarse en resultados aproximados respecto a los ruteos. Los resultados no son la verdad absoluta, estos sirven de guía y base para la toma de decisiones de la persona encargada de la distribución.

Comentario de los investigadores:

Se evidencia que la empresa no cuenta con procesos adecuados que permitan el normal desarrollo de sus operaciones, esto genera malestar a los clientes por las demoras, así como pérdidas a la compañía.

Se tiene que contar con tecnología y personal capacitado que sobresalga de manera eficiente en sus funciones para llegar a cumplir los serenos de la compañía.

2.1.3 Antecedente Internacional 3

Título de la tesis: “Propuesta sistema de control de gestión empresa Chilexpress”

Tesis presentada para obtener el Grado de Magister En Control De Gestión

Autor: German Yáñez Alvarado

Institución: Universidad de Chile

Ciudad: Santiago – Chile

Año: 2016

Página: 103

Editorial: Universidad de Chile

APA: (Yañez Alvarado, 2016, pág. 103)

Conclusiones de la tesis

Se ha identificado, la necesidad de contar con un sistema de control de gestión que permita por una parte alinear a las áreas para dar mayor fuerza a la propuesta de valor que es la que tiene posicionada a la empresa en el mercado, pero en donde falta conseguir los objetivos impuestos por un mandato de su directorio.

Se espera “que el sistema de control de gestión y su propuesta de estrategia permita a la empresa mantener el liderazgo en el mercado y consiga generar mayor rentabilidad y valor a la empresa con el fin de conseguir lo esperando por los dueños de ésta”.

Comentario de los investigadores:

El control es uno de los principios de la Administración, este permite verificar que los procesos administrativos se lleven a cabo correctamente, este a su vez

permite detectar los errores que surgen en el desarrollo de las funciones operativas y administrativas de las empresas.

Llevar a cabo un buen control, las organizaciones mantienen el liderazgo, por lo tanto, generan una mayor rentabilidad.

2.1.4 Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana” 1

Autor: Kelly Ríos Sánchez

Institución: Universidad San Martín de Porres

Ciudad: Lima - Perú

Año: 2014

Página: 128

APA: (Ríos Sánchez, 2014, pág. 128) **Conclusiones**

de la tesis:

La “mayoría de empresas de Courier en Lima Metropolitana al no desarrollar una buena gestión de calidad, no logran reducir los tiempos de entregas de las encomiendas a los distintos puntos del país, ocasionando que la cadena de valor se vea interrumpida disminuyendo la productividad.

La mayoría de empresas de Courier en Lima Metropolitana, no han mejorado su productividad, debido a que no realizan un buen diagnóstico ni identifican las posibles causas que la afectan, ocasionando deficiencias en la toma de decisiones”.

La mayoría de las empresas de Courier en Lima Metropolitana no logran una mayor competitividad, debido a que no invierten en tecnología, lo que conlleva a incrementar el riesgo financiero en sus operaciones.

Comentario de los investigadores:

La calidad no solo es tener un buen producto o brindar un buen servicio, para lograr esto es necesario aplicarla en toda la organización, para establecer el compromiso empresarial para la mejora continua.

Con la productividad permite conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, facilitando a los colaboradores un mejor desempeño de sus funciones.

La tecnología permite a las compañías realizar de manera eficiente sus funciones y de sus colaboradores, estos tienen que estar debidamente capacitados en el uso de la tecnología para cumplir con los objetivos institucionales.

2.1.5 Optimización de la asignación y programación del despacho y control de mensajería interna y externa de una empresa productora y distribuidora de productos de consumo masivo” 2

Autor: María Rocío Arenas Quispe y Lizeth Fiorella Reynoso Fernández

Institución: Pontificia Universidad Católica del Perú

Ciudad: Lima - Perú

Año: 2013

Página: 85

APA: (Arenas Quispe & Reynoso Fernández, 2013, pág. 85) **Conclusiones**

de la tesis:

El “número de empleados contratados para mensajería interna resulta excesivo para la cantidad de documentación generada. Con una mejor organización del trabajo de los mensajeros, se puede reducir la cantidad de empleados necesarios para llevar a cabo el traslado de documentos de un edificio a otro dentro de la planta”.

Con las rutas establecidas se puede reducir el tiempo de recorrido, la distancia, incurrir en menos gasto de mantenimiento y de combustible. Además, dado que cada punto pertenece sólo a una ruta, se evitará que éste sea visitado por dos unidades de transporte distintas en un mismo día, con lo cual se evitará una pérdida de tiempo y dinero.

Al asignar rutas a cada vehículo, se va a poder monitorear a cada unidad, de este modo se va a controlar el kilometraje y tiempo de traslado de cada unidad.

Comentario de los investigadores:

Se debe contar con una planificación de las actividades que se desarrolla en el área de distribución, para tener conocimiento real de la cantidad de colaboradores que se necesitan para contar con un desempeño óptimo del área.

Es necesario contar con un mapa de ruta de distribución establecidos, los choferes tienen que tener pleno conocimiento de estos puntos de distribución,

esto contribuirá a la entrega eficiente y reducción de costos generando rentabilidad para la empresa.

2.1.6 Aplicación de la metodología de mejora continua en el área de logística de la empresa Distralsa Courier SAC”3

Autor: Mitchell Alberto Loli Calixto

Institución: Universidad Nacional del centro del Perú

Ciudad: Huancayo - Perú

Año: 2015

Página: 98

APA: (Loli Calixto, 2015, pág. 98) **Conclusiones**

de la tesis:

La “aplicación de la Metodología de Mejora Continua de los Siete Pasos en el área de logística de la empresa DISTRALSA Courier SAC influye positivamente ya que gracias a esta se identificó nuestras oportunidades de mejora y se implementaron las soluciones de cada una de ellas, al implementar las soluciones se logró rediseñar los procesos del área de logística y reducir de manera significativa nuestro problema principal (demora en la entrega de encomiendas) y con esto se garantiza el cumplimiento de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de los actores de la organización”.

La intervención de la Metodología de Mejora Continua de los Siete Pasos en el área de logística de la empresa DISTRALSA COURIER SAC permite la mejora de los procesos de esta área garantizando la obtención de objetivos que se plantea la empresa.

Comentario de los investigadores:

En la actualidad la mejora continua para las organizaciones no es una opción, es una necesidad para poder ser competitivo. La consigna de las organizaciones es de mejorar un poco cada día y no detenerse. La mejora continua nos ayuda identificar oportunidades de mejora para los servicios, procesos, herramientas y demás, además fomenta el trabajo en equipo. Los colaboradores al recibir el reconocimiento por el trabajo realizado y al incentivarlos en la participación en mejorar los procesos, reciben una importante motivación para cumplir las metas.

2.2 Bases Teóricas:

2.2.1 Variable independiente: La Gestión

2.2.1.1 Concepto de Gestión

La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, “es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. En otra concepción, gestión es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”.

(Fernando, Campos Encalada Segundo; Manolo, Loza Chavez Pedro, 2011) **Comentario:**

La gestión es importante en el proceso administrativo en el momento que se administra una empresa, es necesario que se ejecute lo planteado llegando así al objetivo deseado, para así dirigir las funciones de la organización. Se entiende entonces que gestionar es la realización de todo trámite de planeación manejo de tarea y recursos para materializar un proyecto.

2.2.1.2 Objetivos de la Gestión

- “Mejorar los procesos, con el propósito de optimizar el desempeño.
- Optimizar los servicios que la empresa entrega, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Generar control en los procesos internos y externos.
- Evaluar las actividades de la empresa.
- Extender la oferta de servicios y productos”.

(Guzmán Ortiz, 2014, pág. 4) **Comentario:**

Los objetivos de la Gestión es mejorar los procesos que se realizan en la organización, mediante la implementación de las estrategias, para lograr el resultado esperado en la empresa.

2.2.1.3 Las Funciones de la Gestión

Dentro de las funciones de la gestión, consideramos a la planeación, a la organización, a la dirección y al control, como elementos importantes y obligatorios para toda empresa que requiere mejorar el nivel de distribución de la documentación a sus clientes respectivos.

2.2.1.4 La Planeación

A) Concepto de Planeación

Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional.

B) Importancia de la Planeación

“A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación”.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

- “Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.□
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.□
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades y las debilidades se convierten en fortalezas.□ □ Establece la base para ejecutar el control”.□

C) Tipos de Planeación

“De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser”:

□ **Estratégica.** - “Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano plazo y a largo plazo, y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa”.□ □

Táctica o funcional. - “Comprende los planes que se elaboran cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico”.□ □ **Operativa.** -

“Se diseña de acuerdo con los planes tácticos y como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos”.□

D) Elementos de Plan Estratégico

“Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico”.

- **Filosofía.** - “Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa”.□
- **Misión.** - “La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es el carácter permanente”.□
- **Visión.** - “La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acción concreta en el presente”.□
- **Objetivos estratégicos.** - “Son los resultados específicos que se desean alcanzar medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión”.□
- **Políticas.** - “Se refiere a los alineamientos generales que se desea observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción”.□
- **Estrategias.** - “Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo en general de los recursos para lograr los objetivos”.□
- **Programas.** - “En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias”.□
- **Presupuestos.** - “Son indispensables al planear, ya que a través de estos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permiten controlar las actividades de la organización en términos financieros”.□

E) Técnicas de Planeación

“Las técnicas de administración pueden ser cuantitativas cuando se aplica métodos matemáticos o estadísticos, y cualitativas cuando se aplica métodos no matemáticos como el criterio y/o experiencia”. La técnica de planeación más usada es:

E.1) Análisis Foda. - “El análisis FODA es detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan afectar los logros de los planes”. □

Fortaleza. - “Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos”. □

- **Oportunidades.** - “Son factores del entorno externo que propician el logro □ de los objetivos”.

- **Debilidades.** - “Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos”. □

- **Amenaza.** - “Factores externos del entorno que afectan negativamente e □ impiden el logro de los objetivo”.

(Much, Administración y gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos, 2012, págs. 14-15).

Comentario de los investigadores:

Las etapas administrativas son importantes para brindar un buen proceso, pero necesariamente se resalta a la planeación, esta función administrativa comprende el análisis de la situación, la fijación de los objetivos, proponer las técnicas que sean necesarias en la elaboración de proyectos de ejecución donde indiquen como se deben completar las técnicas en mención, logrando así el éxito de la organización.

2.2.1.5 La Organización

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización de trabajo.

A) Importancia de la Organización

“El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos en otras palabras: lograr que el funcionamiento de la

empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajen en ella, así como para la atención y satisfacción del cliente”.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con mínimo esfuerzo.

- “Reducir los costos e incrementar la productividad.□
- Reduce o elimina la duplicidad.□
- Establece la arquitectura de la empresa.□
- Simplifica el trabajo”.□

B) Proceso de la Organización

El proceso de organización está constituido en la siguiente etapa:

- División del trabajo.□ □
- Coordinación.□

B.1) División de trabajo

“Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas”:

- **Describir los procesos**, “es el primer paso para llevar a cabo la organización es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es una secuencia de etapas para realizar una actividad”.
- **“Definir las funciones** más importantes.
- **Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.
- **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.
- **Definir los micros procesos:** una vez que han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o área de la empresa”.

B.2) Coordinación.

“Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fuga de responsabilidad”.

“La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de remo: de nada servirá contar con magníficos remeros especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división de trabajo), no existe sincronización, armonía, comunicación entre los integrantes durante la competencia. Por más hábiles que sean los deportistas individualmente su esfuerzos se nulificaran si no existe coordinación”.

“La eficacia de cualquier sistema de organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través de establecimiento de línea de comunicación y autoridad fluidas”.

C) Estructura de la Organización

“Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar los diversos tipos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son”:

C.1) Funcional.- Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.

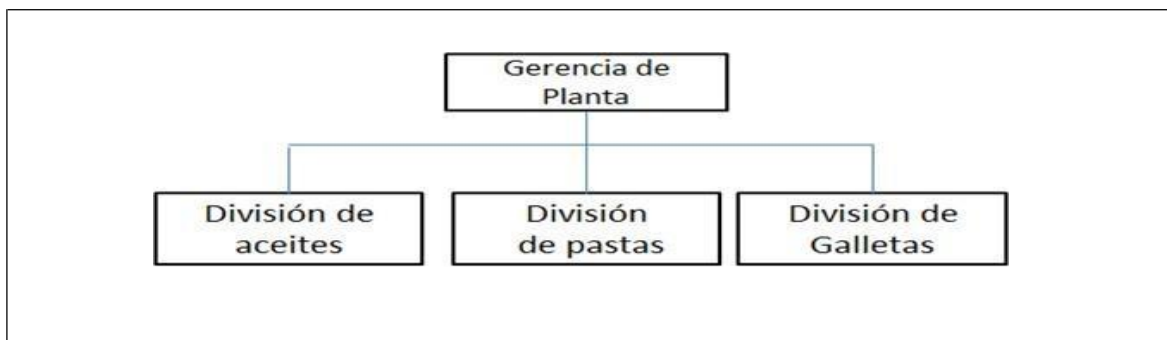
Ilustración 2: Organigrama funcional



Fuente: Elaboración propia.

C.2) Por Productos. - “Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. Las departamentalizaciones se hacen con productos o grupos de productos relacionados entre sí”.

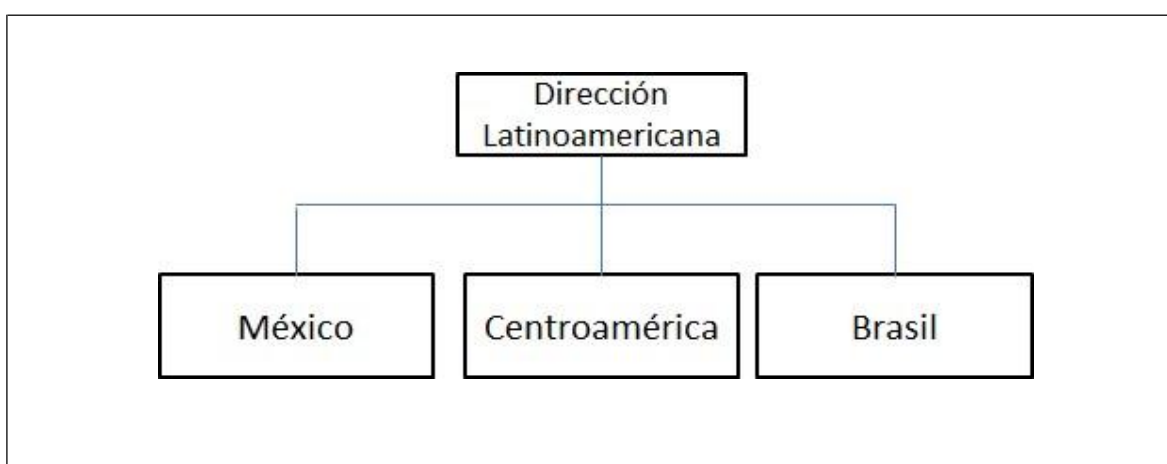
Ilustración 3: Organigrama por productos



Fuente: Elaboración propia

C.3) Geográficas o por territorios. - “En general, se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo el área de ventas. Por ejemplos organizar la empresa en zonas regionales”.

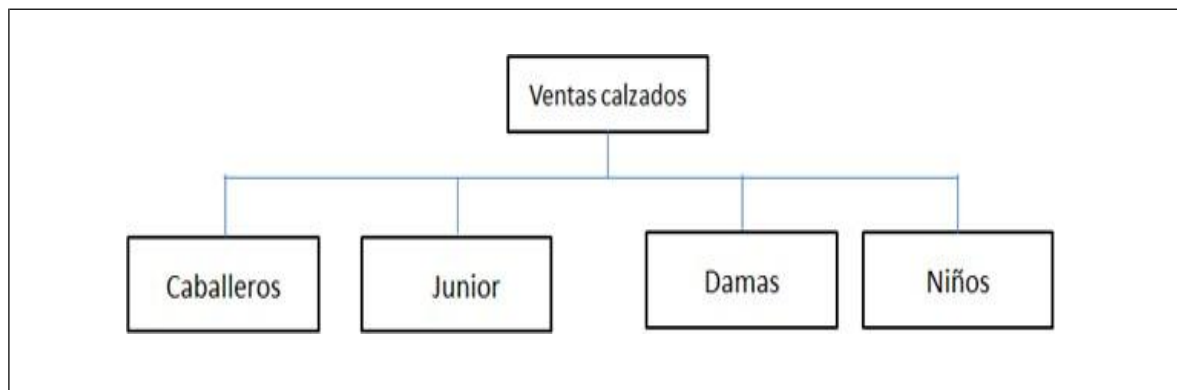
Ilustración 4: Organigrama geográfica o por territorios



Fuente: Elaboración propia.

C.4) Clientes. - “Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industrial”.

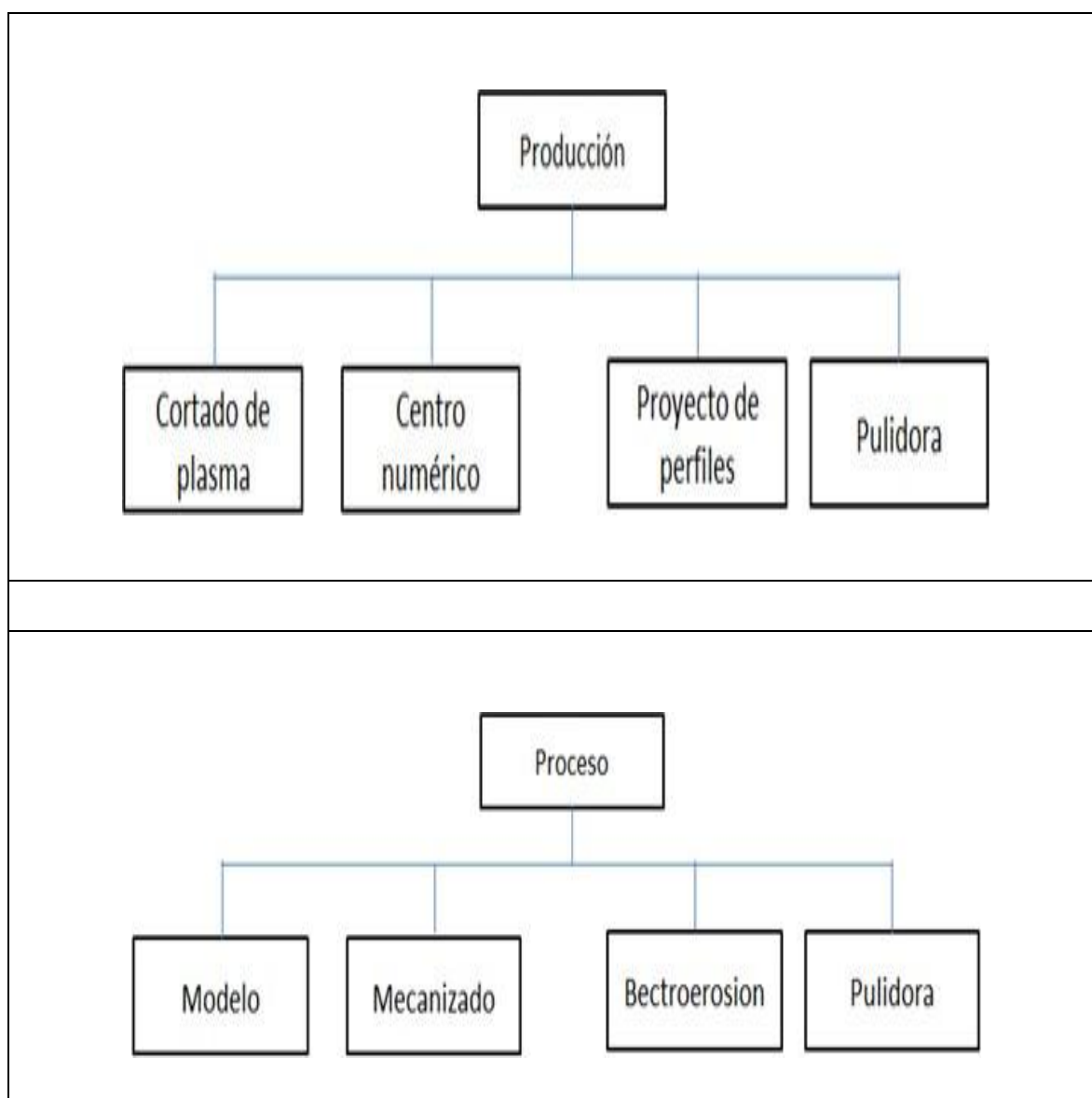
Ilustración 5: Organigrama por clientes



Fuente: Elaboración propia.

C.5) Por procesos o equipo. - “Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiere. La sección de corte en un departamento y la máquina de coser en otros es un claro ejemplo de la departamentalización por equipo de una fábrica de ropa”.

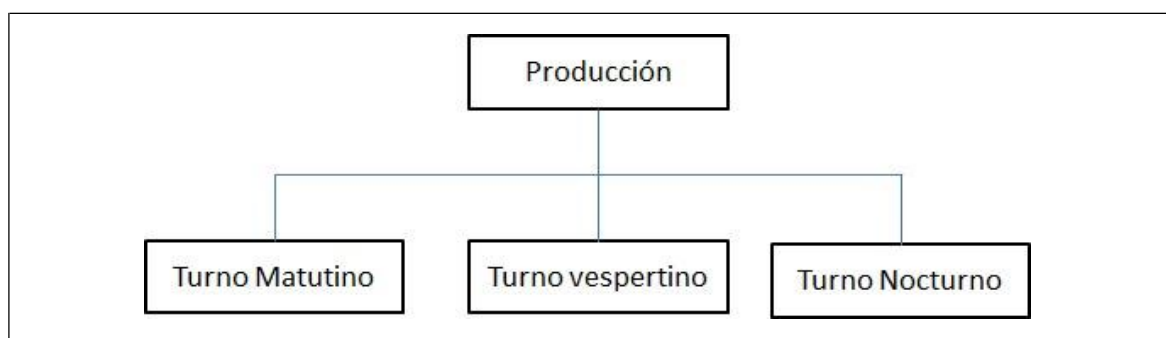
Ilustración 6: Organigrama por procesos



Fuente: Elaboración propia.

C.6) Secuencia. - “Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere hacer la departamentalización por secuencia alfabética, numérica o de tiempo. Así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos”.

Ilustración 7: Organigrama por secuencia



Fuente: Elaboración propia.

“Cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo, un departamento de cobranza que maneja infinidad de tarjetas de crédito establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas; institución lo hace con los apellidos de las cuentas habitantes”.

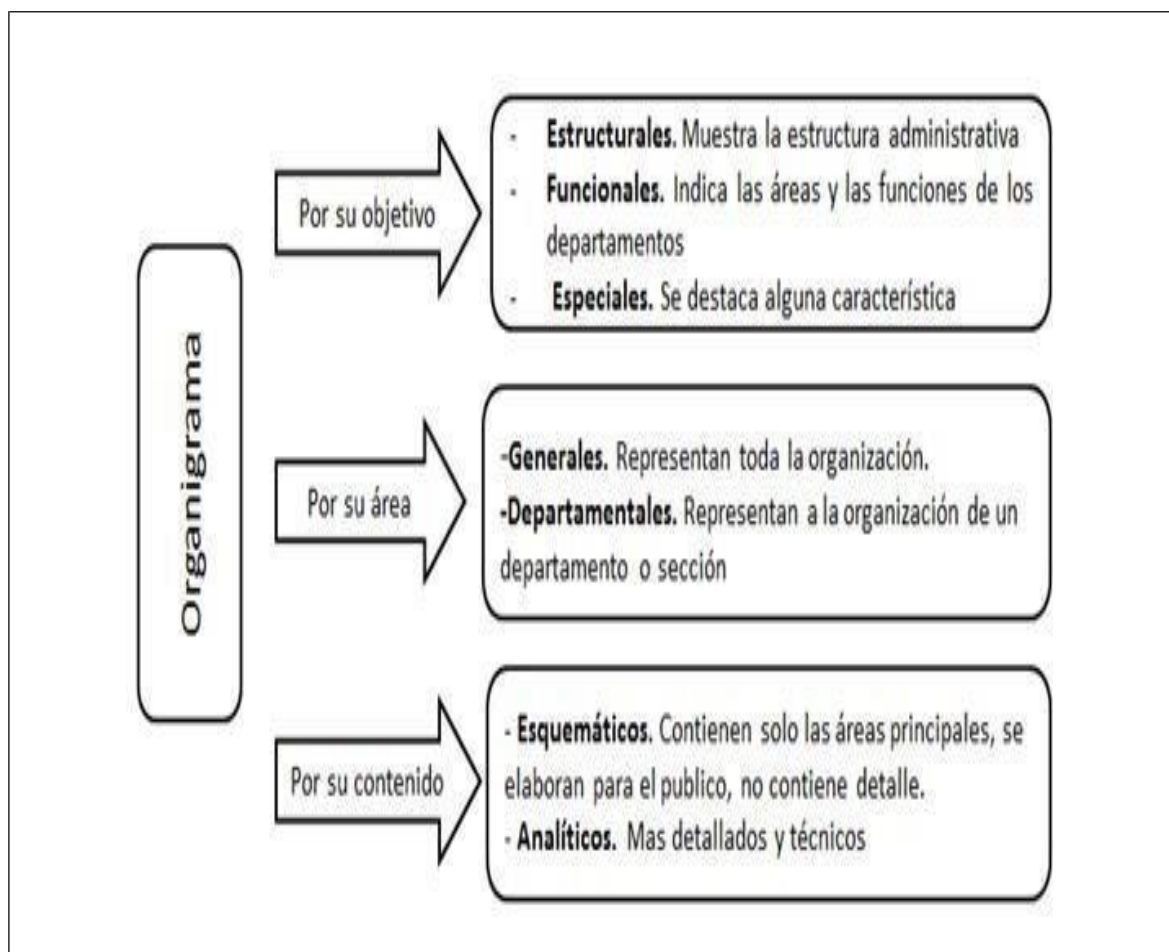
D) Técnicas de la Organización

“Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. A continuación, se describe las principales técnicas de organización”.

D.1) Organigramas

“Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsables y jerarquías se utilizan los organigramas o graficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales, que conforman a la empresa”.

Ilustración 8: Clases de organigramas

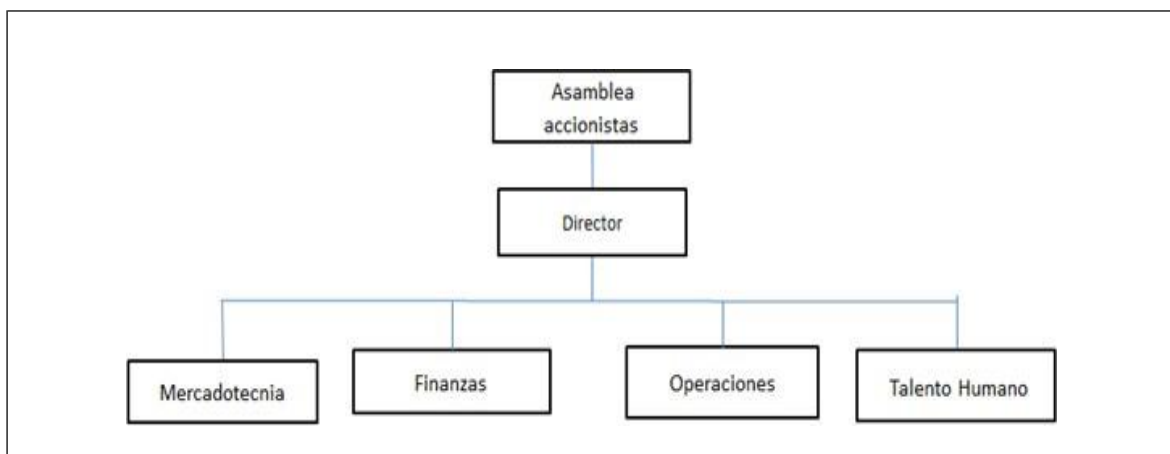


Fuente: Elaboración propia.

Existen cuatro tipos de organigramas:

1. **Vertical.** Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

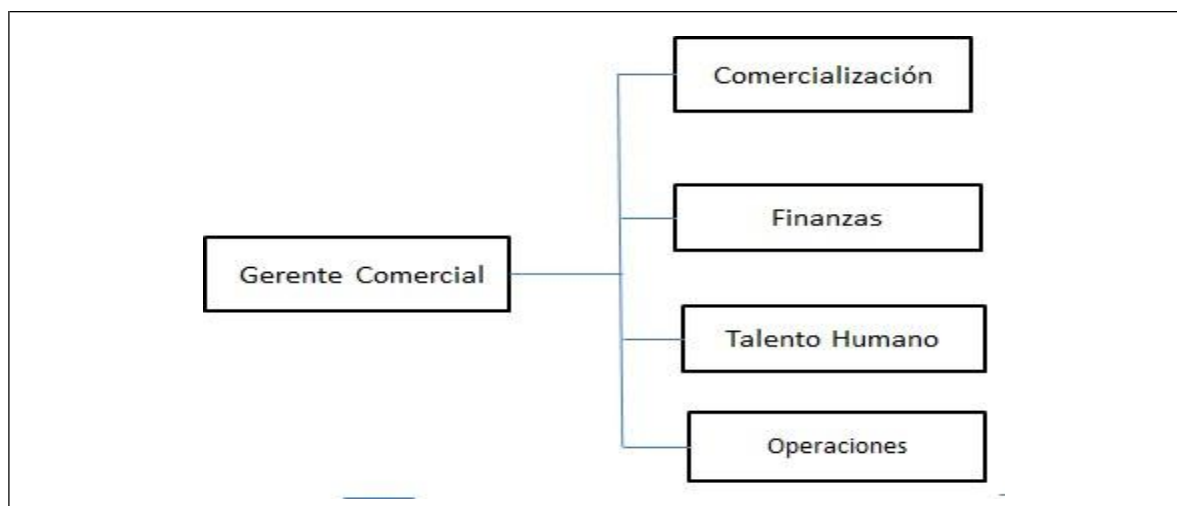
Ilustración 9: Organigrama vertical



Fuente: Elaboración propia.

2. **Horizontal.** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

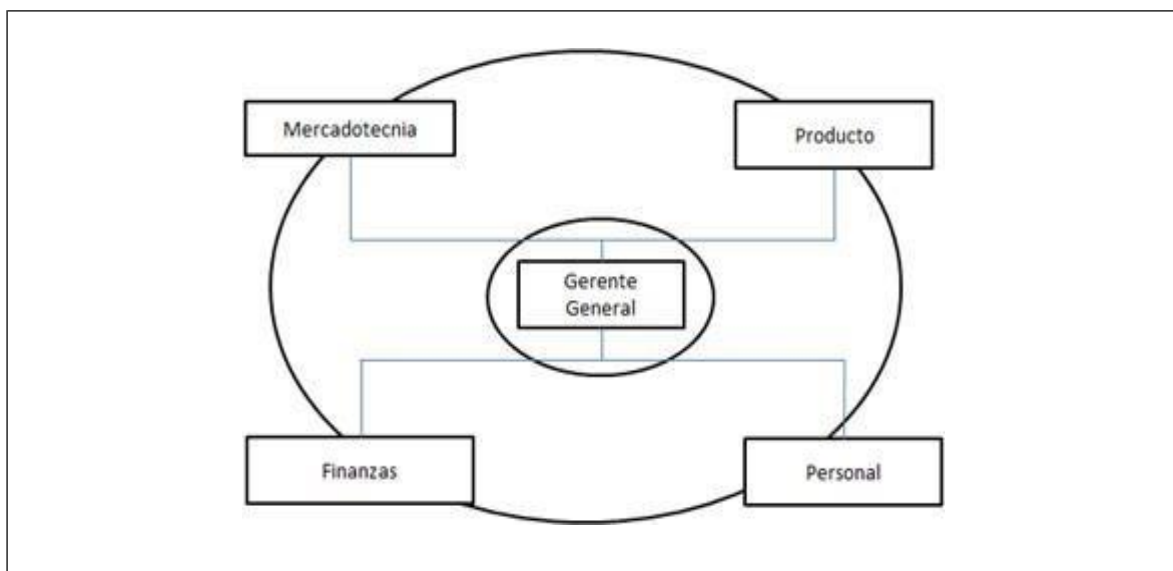
Ilustración 10: Organigrama horizontal



Fuente: Elaboración propia.

3. **Circular.** “Los niveles jerárquicos se representan desde el centro hacia la periferia”.

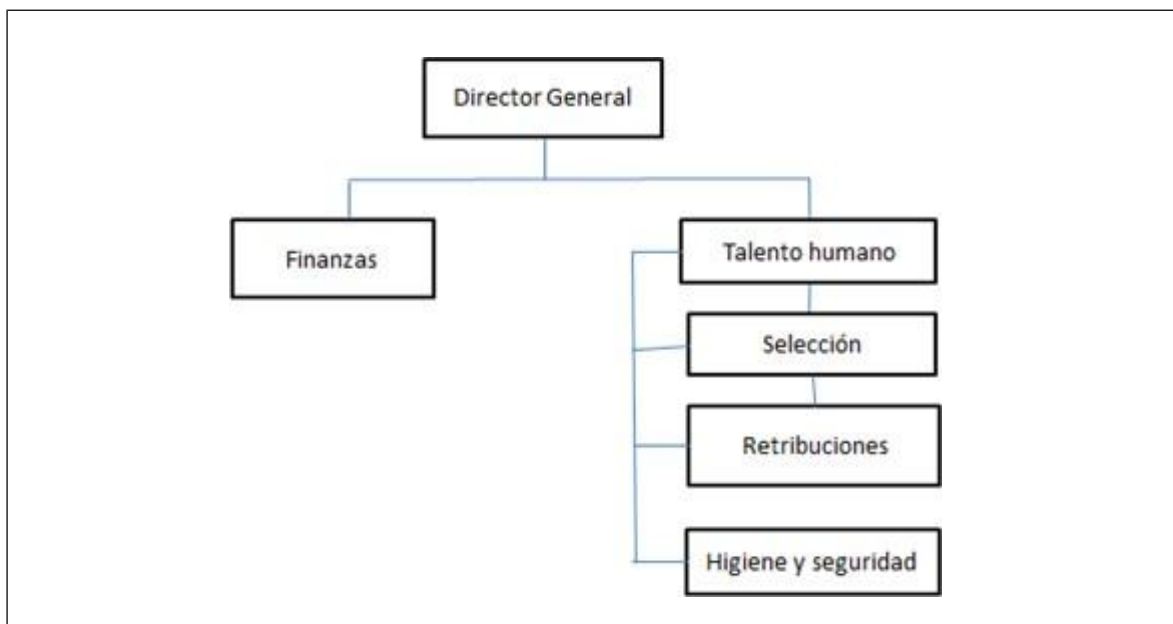
Ilustración 11: Organigrama circular



Fuente: Elaboración propia.

4. **Mixto.** Se utilizan por razones de espacio, combina el formato horizontal y vertical.

Ilustración 12: Organigrama mixto



Fuente: Elaboración propia.

D.2) Manuales

“Los manuales son documentos que tienen en forma sistemática información acerca de la organización”.

“Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de:

- ✓ Políticas
- ✓ Departamentales
- ✓ Organizacionales
- ✓ De procedimiento
- ✓ Específicos
- ✓ Técnicos
- ✓ De puestos”.

Enseguida se presentan “algunas de las ventajas de los manuales.

- ✓ Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- ✓ Promueve la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y como debe hacerse.
- ✓ Evitan la duplicidad y fugas de responsabilidad.
- ✓ Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones”.

D.3) Diagramas de procesos

“Los diagramas de procesos son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función.

También se le conoce como flujograma, los diagramas de proceso permiten”:

- ✓ “Simplificar el trabajo.
- ✓ Mejorar los procesos.
- ✓ Eliminar demoras y tiempos ocios

Algunos de los diagramas de procesos más usuales son:

- ✓ Flujo de operaciones.
- ✓ Ubicación de equipo.
- ✓ Procedimientos”.

“En los diagramas de flujos se utilizan distintos símbolos para indicar ciertos procesos en la figura nuestra la simbología más usual”.

Ilustración 13: Simbología en los diagramas de flujo

	INICIO	Hay operaciones cuando algo se esta creando, cambiando o añadiendo, es decir, cuando se modifican las características de ese algo
	REVISIÓN	Cuando algo esta revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características
	TRANSPORTE O DEMORA	Acto de mover de un lugar a otro
	ESPERA O DEMORA	Etapas en que algo permanece ocioso en espera que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal
	ACTIVIDAD O PROCESO	indica una acción o proceso
	DECISIÓN	Cuando se toma un curso de acción entre dos o más alternativas
	ALMACENAMIENTO	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo

Fuente: Elaboración propia.

□ **Etapas Para Elaborar Un Diagrama De Proceso O Procedimiento**

Las etapas para elaborar un diagrama de proceso o procedimiento son:

- ✓ “Compromiso y autorización de la dirección y de los involucrados.
- ✓ Llenar el formato de descripción de actividades con cada una de las actividades, secuencia y los tiempos en que se realizan.
- ✓ Elaborar el diagrama de flujo correspondiente.
- ✓ Analizar el procedimiento o proceso actual, aplicar los principios de organización, eliminar duplicidades y simplificar tiempo y actividades.
- ✓ Presentar la propuesta con los ahorros de tiempo y costo beneficio.
- ✓ Elaborar la descripción del proceso o procedimiento propuesto.
- ✓ Elaborar el diagrama de flujo propuesto
- ✓ Obtener la aprobación de quien realiza el proceso o procedimiento de su jefe inmediato.
- ✓ Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos.
- ✓ Implementar el nuevo proceso o procedimiento”.

Los procesos o procedimientos se describen en un formato que se llama descripción del procedimiento, con la base en el cual se diseña el diagrama de flujo.

D.4) Cuadro De Distribución Del Trabajo o de actividades

A través de cuadro de distribución se analiza las actividades que se realiza en el departamento o en un área con la finalidad de mejorar la distribución de carga de trabajos y optimizar tiempos.

Por medio del cuadro de distribución de actividades es posible:

- ✓ Delimitar las actividades de los puestos y de los departamentos.
- ✓ Normalizar y estandarizar procedimiento.
- ✓ Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos eliminando tiempos ocios.
- ✓ Evitar fuga de responsabilidad y pedidas de tiempo.

□ Formulación.

“Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo se deben analizar los siguientes pasos”:

- ✓ “Formular una lista de los deberes o actividades que deben realizar cada persona.
- ✓ Elaborar una lista con las grandes funciones que corresponde a ese grupo o sección.
- ✓ Vaciar dicha lista en la forma del cuadro de distribución de actividades.
- ✓ Complementar la información con la observación y la entrevista.
- ✓ Sumar verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponde a cada persona.
- ✓ Analizar el cuadro para saber que puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse o eliminarse.
- ✓ Someter a consideración del responsable del área.
- ✓ Con los cambios sugeridos y actualizados se elabora un nuevo cuadro”.

D.5) Análisis de puesto

“El análisis de puesto es una técnica en la que se definen pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específicamente e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña”.

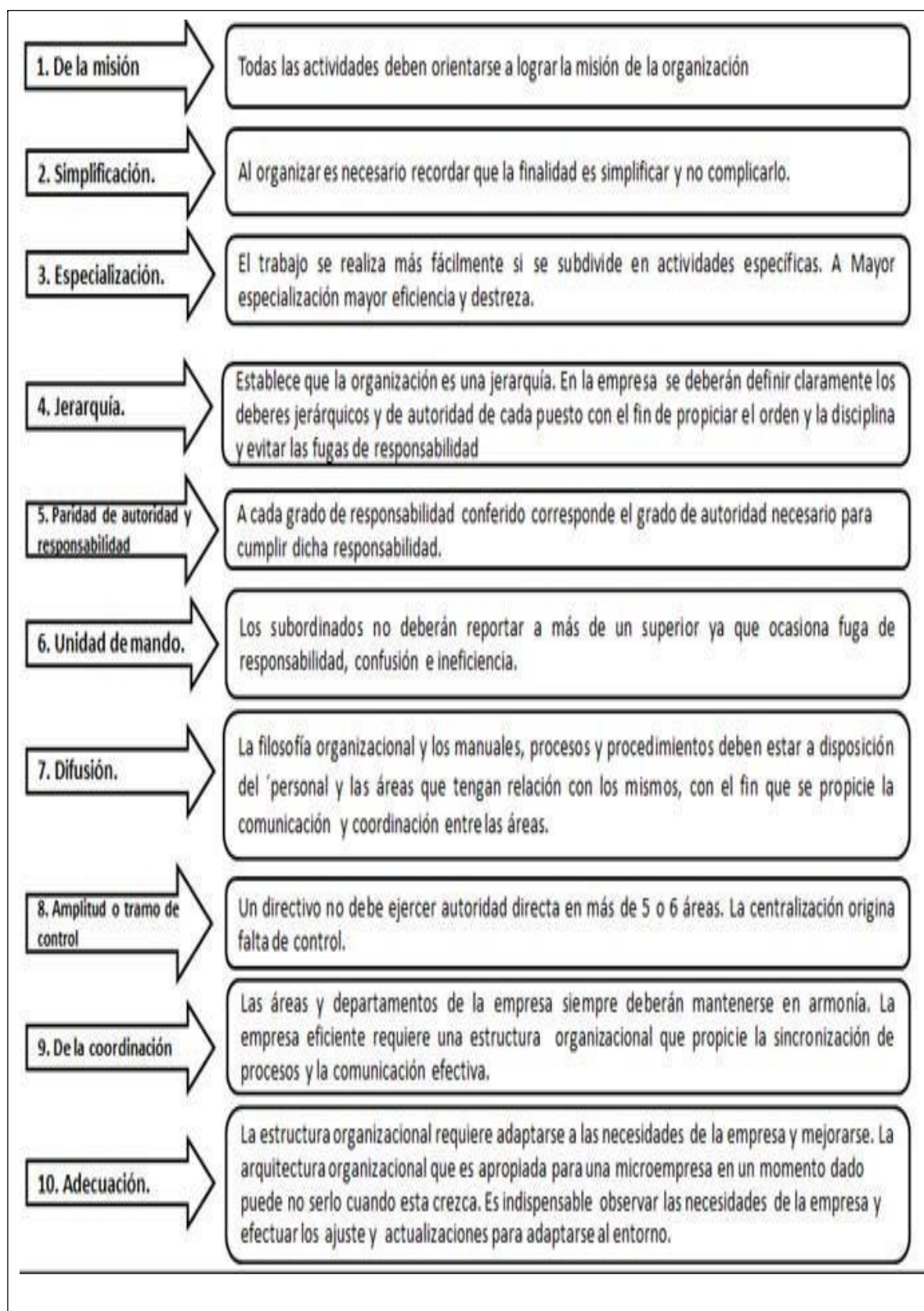
“El análisis de puesto está integrado por los siguientes elementos.

1. **Identificación.** Datos generales del puesto.
2. **Descripción genérica.** Descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto.
3. **Descripción específica.** Descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes, periódicas y eventuales y esporádicas.
4. **Perfil del puesto o requisitos.-** Requisitos físico, mentales de personalidad habilidades, competencia y responsabilidades que debe cubrirse”.

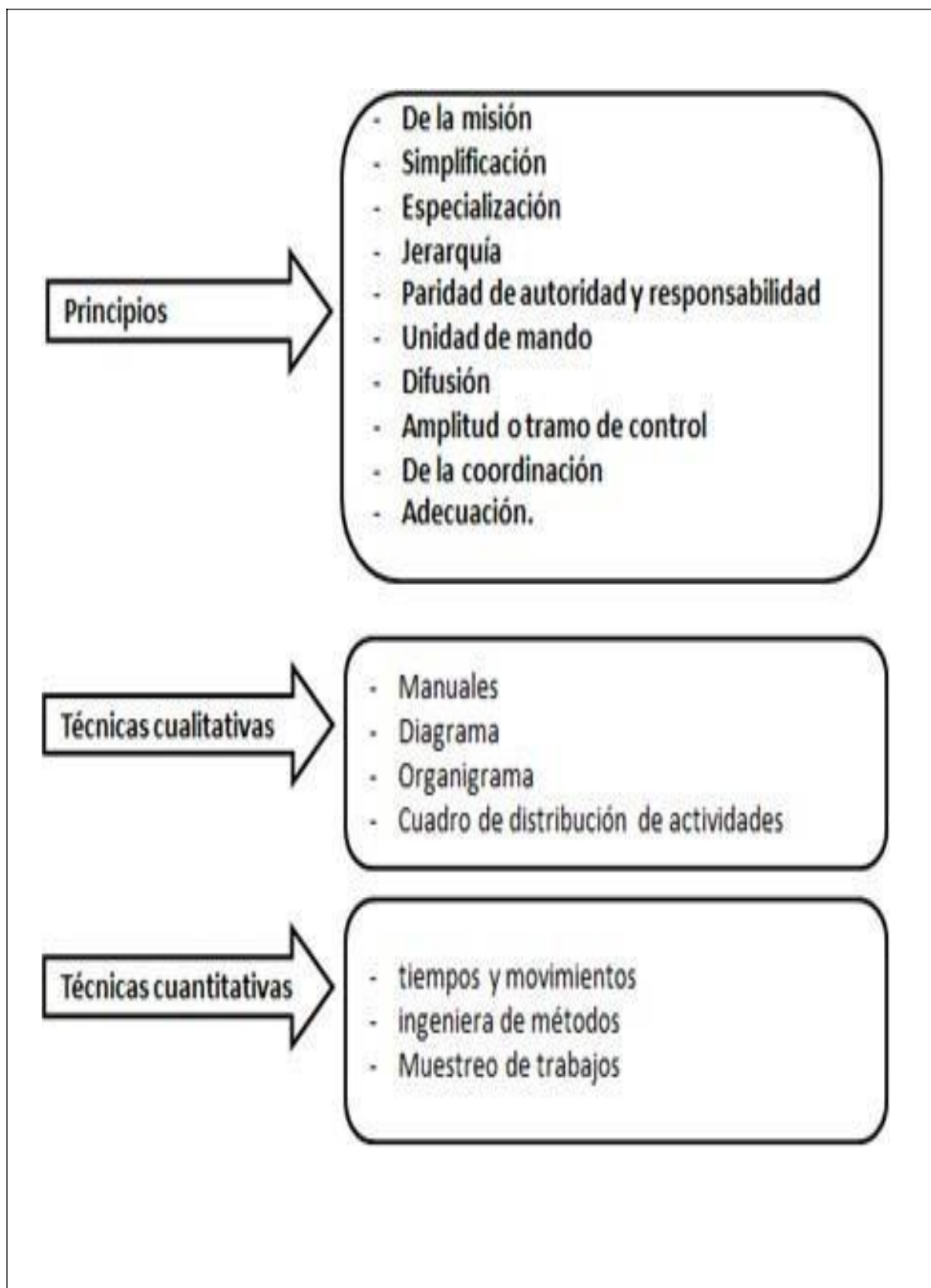
E) Principios de la Organización

Los “principios que deben observarse durante todas y cada una de las etapas del proceso de organización son”:

Ilustración 14: Principios de la organización



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 15: Principios y técnicas de la organización

Fuente: La organización – Lourdes Much.

(Much, Procesos de administración, 2014, págs. 26-27)

Comentarios de los investigadores:

En la etapa de la estructura de la institución se debe esquematizar como utilizar los procesos y coordinación de los esfuerzos que realicen para llegar a lo esperado, cumpliendo los objetivos establecidos en el proceso de planeación. La etapa organizativa debe ser de firmeza constante, ya que la entidad y sus bienes están siempre en variación constante (crecimiento de la organización, nuevos productos, etc.) permitiendo una mayor productividad en las labores de la empresa, disminuyendo los precios, aumentando el rendimiento, logrando así una mayor rentabilidad para la empresa.

2.2.1.6 La Dirección

“La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio de liderazgo”.

A) La Dirección y su importancia

“Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término Management para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. De hecho, al dirigir se aplica todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección”.

B) Proceso de Dirección

La dirección comprende una serie de elementos como:

- “La toma de decisiones.
- La comunicación
- La motivación
- Y el liderazgo”.

B.1) Toma de decisiones

“La toma de decisiones es una gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal”.

Ilustración 16: Diagrama de la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

B.2) La Motivación

“La motivación es una de las labores más importantes de la dirección a la vez que la más compleja, pues por medio de esta se logra que los colaboradores ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además que es posible obtener el compromiso y lealtad del factor humano. Existe varias teorías relacionada con la motivación, la más importante es la jerarquía de las necesidades de Maslow”.

Jerarquía de las necesidades de Maslow.

“Establece que la naturaleza humana posee en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherente”.

I. Básicas

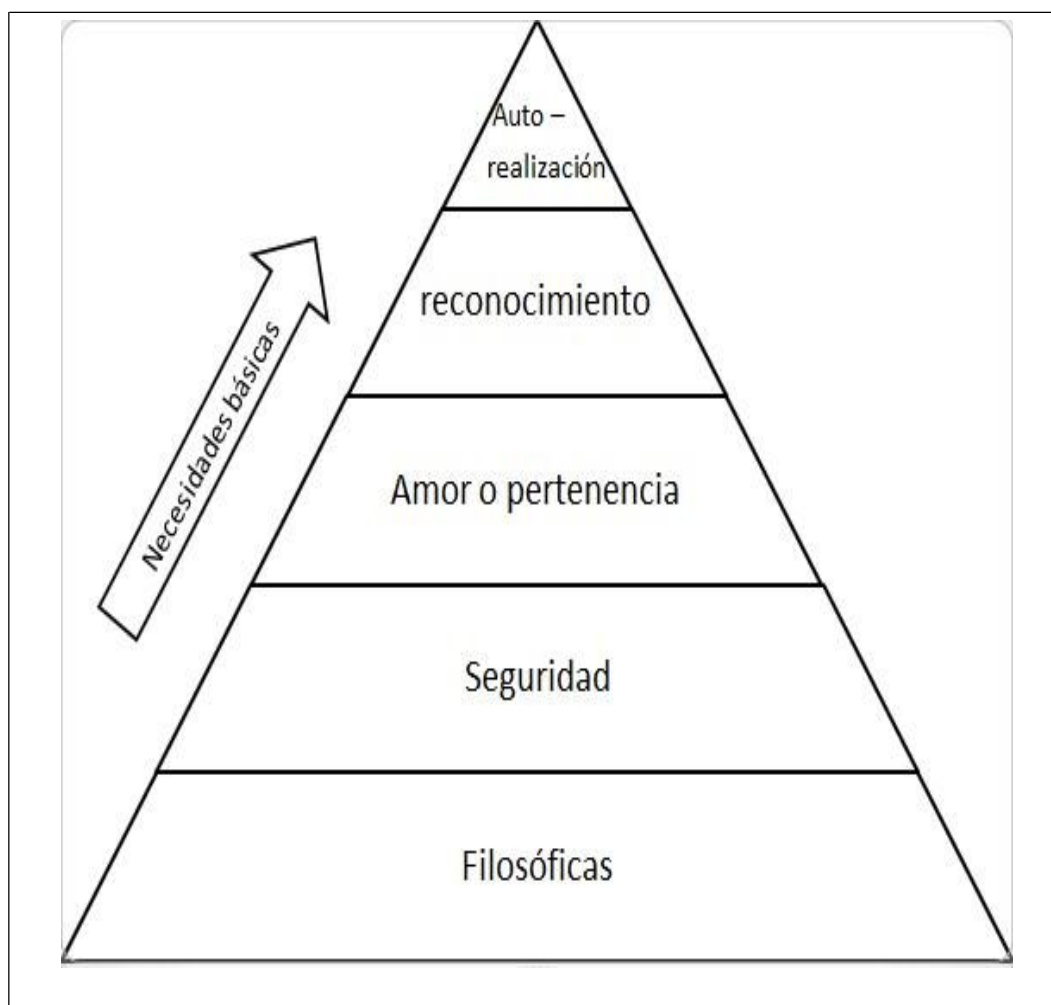
- ✓ **Filosóficas.** “Aquellas que surgen de la naturaleza física del ser humano como la necesidad de alimento, de vivienda. Estas necesidades se satisfacen a través del sueldo y prestaciones”.
- ✓ **De seguridad.** “Como su nombre lo indica, se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, a tener un empleo estable”.

- ✓ **De amor o pertenencia.** “Se refiere a la necesidad de ser amado y pertenecer al grupo. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas”.
- ✓ **De reconocimiento.** “La necesidad de confianza de sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.”.

II. Crecimiento.

- ✓ **Autorrealización.** “El deseo de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad”.

Ilustración 17: Diagrama de las necesidades básicas



Fuente: Elaboración propia.

B.3) La comunicación

La comunicación puede ser definitiva como proceso a través del cual se transmite y recibe información.

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complejas.

“Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicaciones eficaces. Cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos”:

- **Emisor**, en donde se origina la información □ **Transmisor**, a través del cual fluye la comunicación.
- **Receptor**, que recibe y debe entender la información.

“Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

- **Formal.**
- **Informal.**
- **Vertical.**
- **Horizontal.**
- **Verbal.**
- **Escrita. □ No verbal”.**

B.4) Liderazgo

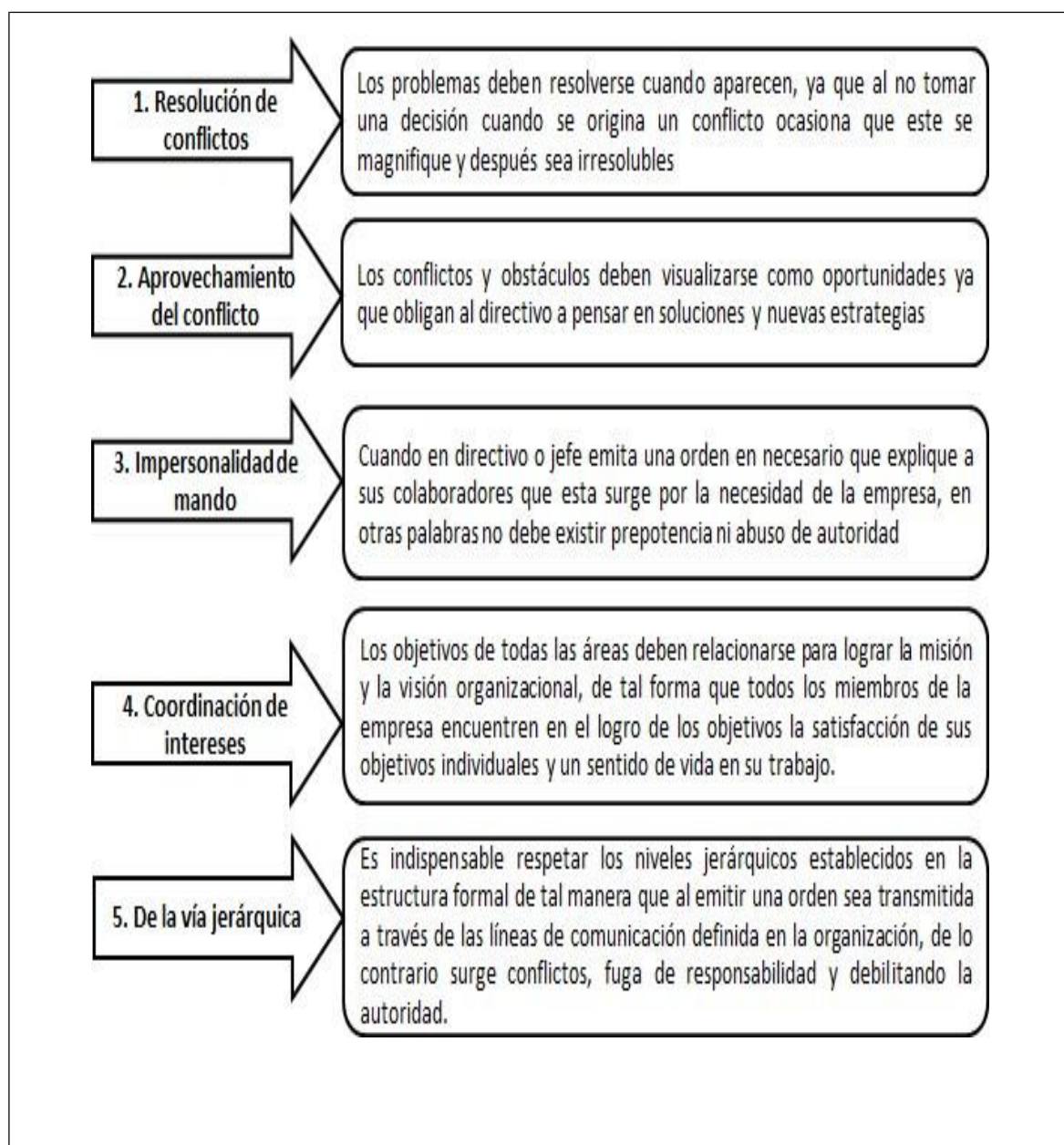
“Todas las personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder”:

- Conocimiento tecnológico.
- Conocimiento administrativo.
- Competencias personales.

C) Principio de la Dirección

“A continuación, se mencionan los principios que todo ejecutivo debe tomar en cuenta el proceso de dirección”.

Ilustración 18: Los principios de la Dirección



Fuente: Elaboración propia.

Comentario de los investigadores:

La importancia de esta etapa en el proceso administrativo, reviste en que la gerencia realizara todo lo proyectado y ejecutara así los elementos del sistema administrativo.

También comprende varios elementos: Como la firmeza para elegir la mejor opción para alcanzar los propósitos de la empresa; el dialogo nos permite transmitir y recibir asesoría para cumplir los planes, las actividades y ejecutar las decisiones; la motivación nos ayuda a lograr comportamiento, actitudes y conducta del personal en beneficio de la organización y la dirección es necesaria para inclinar, orientar y conducir a los miembros de una organización para cumplir eficientemente los objetivos de la empresa.

2.2.1.7 El Control

“Es la fase administrativa a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa”.

A) El Control y su importancia

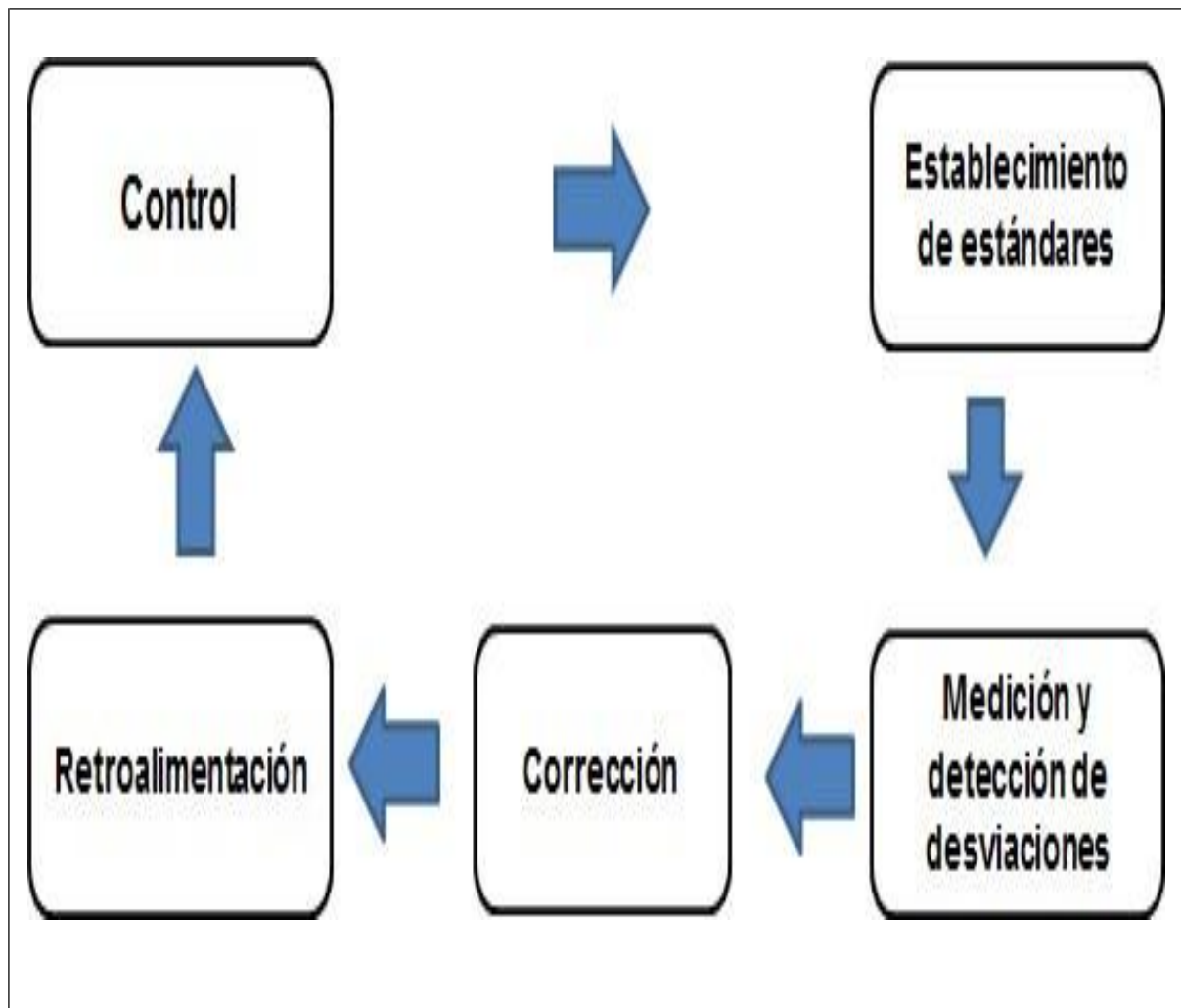
“Íntimamente ligado a la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objetivo a corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización”.

“El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para medir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de este, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación”.

Ilustración 19: El proceso del control



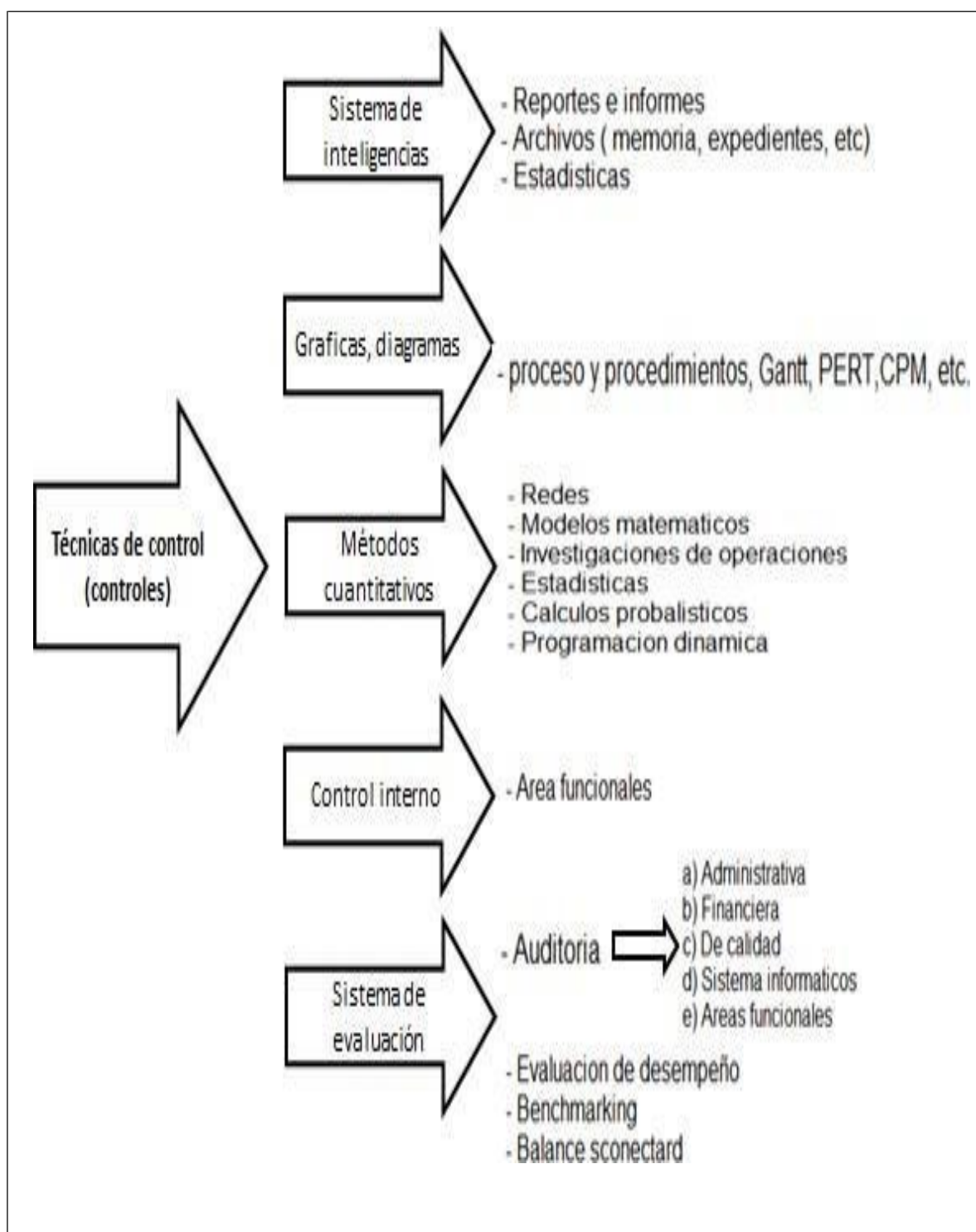
Fuente: Elaboración propia.

- Establecimiento de estándares e indicadores.
- Medición y detección de desviaciones.
- Corrección.
- Retroalimentación.

B) Técnicas de Control

“Todas las herramientas o técnicas de planeación del momento en que se determina un objetivo se establece un control ya que un objetivo adecuado control depende de una eficiente planeación. Dentro de las técnicas de control destacan sistema de información”.

Ilustración 20: Técnicas del control



Fuente: Elaboración propia.

“Las técnicas de control se aplican en todas las áreas funcionales de la empresa. Una de las ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones,

tanto como en nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria”.

C) Tipos de Control

“Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa.

- **Preliminar.** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades. □ □ **Concurrente.** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como el proceso continuo. □
- **Posterior.** Se aplica después de haber realizado las actividades”. □

D) Sistemas de Control

“Para establecer un sistema de control se requiere:

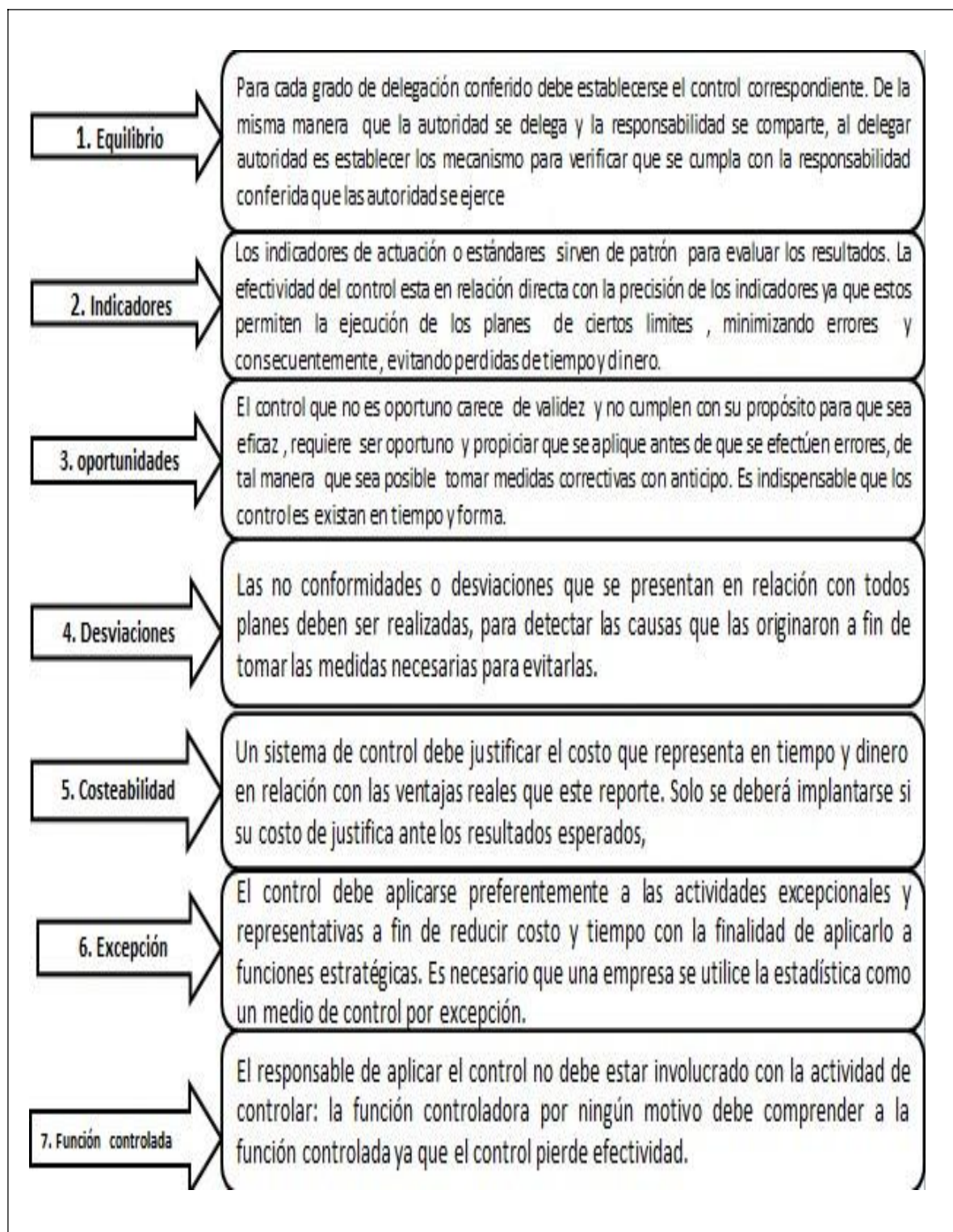
- Contar con objetivos y estándares e indicadores. □
- Capacitar al personal para que comprenda y aplica los controles. □
- Evaluar la efectividad de los controles. □

Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información y formas”.

E) Principios de Control

“A continuación, se menciona los principios científicos del control”.

Ilustración 21: Principios científicos del control



Fuente: Libro de Administración, L. Much, 2010.

(Much, Administración gestión organizacional, enfoques y procesos administración, 2010, pág. 49)

Comentario de los investigadores:

El control comprende todas las funciones que se realizan para asegurar que las funciones que se llevan a cabo, coincidan con las operaciones planificadas.

Si bien las empresas tienen una excelente planeación, buena organización y una dirección, el control es lo que nos permitirá comprobar cuál es la real situación de la organización, a través del control verificaremos si lo planeado y organizado va de acuerdo con los objetivos establecidos por la dirección.

El control establece las medidas para corregir las desviaciones de las actividades, permitiendo la ejecución de lo planificado y fijar las medidas correctivas para no cometer errores continuos, evitando pérdidas de tiempo y dinero.

2.2.2 Variable dependiente: Nivel de distribución

2.2.2.1 Nivel de distribución

A) Distribución. - “Estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios. La distribución persigue colocar, de la forma más eficiente posible, el producto o servicio al alcance de los consumidores o usuarios con el fin de que estos tengan mayores oportunidades de comprarlo”. (Marketing Publishing, 2007) (Copyrights MAPCAL, 2009).

B) Niveles de Distribución: Hay dos tipos básicos de canal de acuerdo a su nivel: Canal directo y canal indirecto.

Por nivel se entiende a la capa de intermediarios que cumplen con una función para hacer posible que el producto llegue al comprador final.

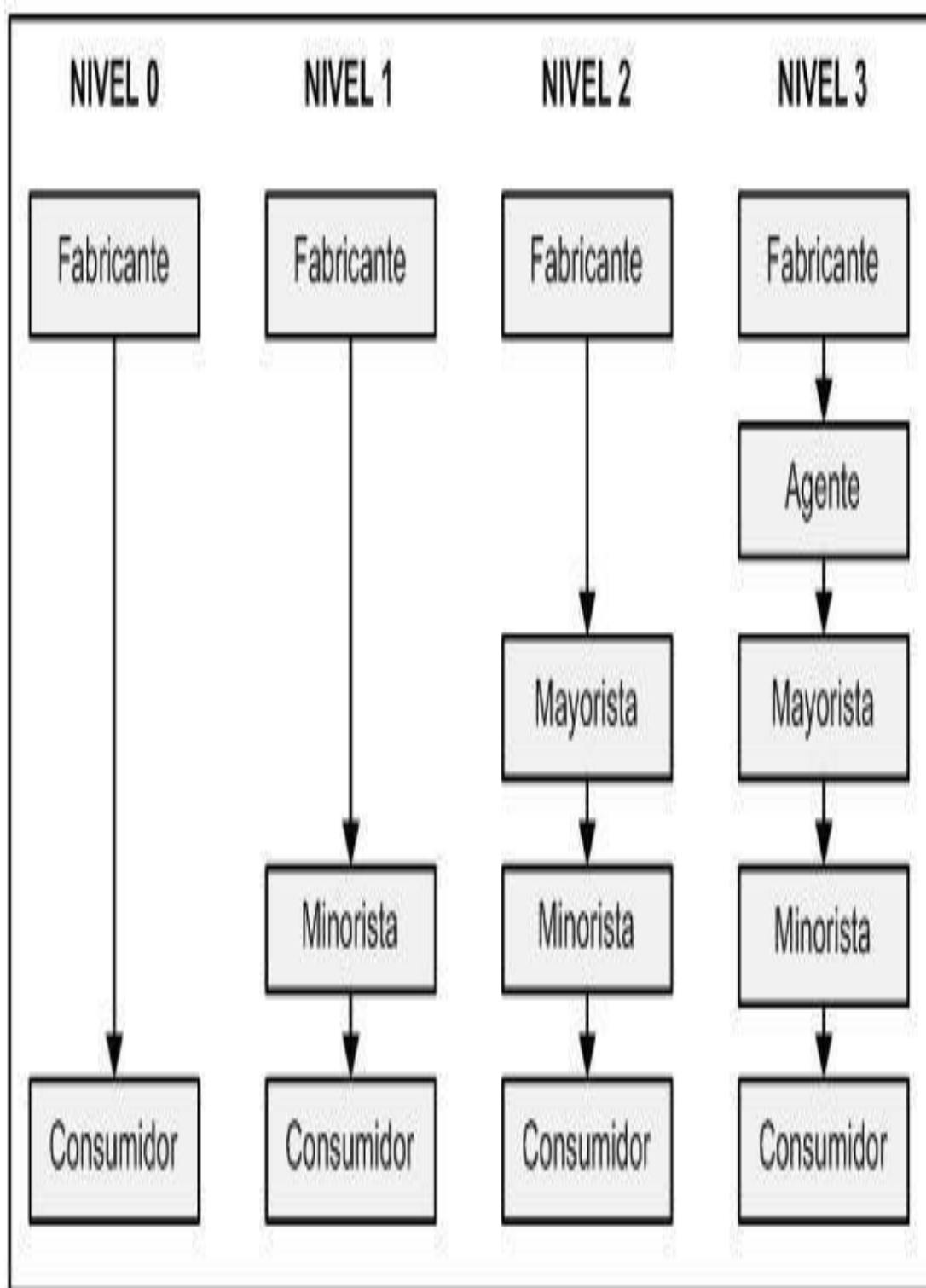
Asimismo, de acuerdo al número de niveles de intermediarios se conoce la longitud del canal.

“A continuación, se describen algunos casos:

- Canal de nivel cero (también llamado canal de marketing cero) está conformado por un fabricante que vende directamente al cliente final”. □

- “Un canal de un nivel incluye un intermediario como por ejemplo un minorista. Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques entre otros. En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que vende los productos al público y hacen los pedidos”.□
- “Un canal de dos niveles incluye dos intermediarios. En mercados de consumo, éstos suelen ser un mayorista y un minorista. Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: Los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de ventas al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final)”.□
- “Un canal de tres niveles incluye tres intermediarios. Por ejemplo, en la industria del empacado de carne, los mayoristas venden a los mayoristas intermedios, quienes, por su parte venden a los minoristas”.□

(http://www.academia.edu/4905793/Tema_Niveles_y_Estructuras_de_los_Canales_de_Distribución., 2011).

Ilustración 22: Niveles de la fabricación y la distribución

Fuente: Elaboración propia.

Comentario de los investigadores:

El éxito de las empresas que actualmente son competitivas en el mercado y desean seguir creciendo radica, en parte, en disponer de una cadena de distribución eficiente, flexible, ágil, global, integrada, sostenible y ajustada a la nueva tecnología. Todas estas características les permiten ser capaces de reaccionar de un modo ágil ante la demanda que se presentan en los actuales mercados.

El nivel de distribución a través de sus canales directo e indirecto, nos permite llegar adecuadamente a nuestros clientes, con estos dos tipos de niveles el cliente tiene la mayor facilidad de acceder al producto, lo que genera un mayor nivel de ventas, elevando la y competitividad de la empresa.

2.2.2.2 Concepto de Políticas de Transporte

Se entiende como Políticas de transporte a aquellas actuaciones de las administraciones para facilitar el acceso de los ciudadanos al trabajo, al estudio, a los servicios y al tiempo libre mediante diversos modos de transporte: a pie, en bicicleta, en vehículos ecológicos, en transporte público y en automóviles de uso compartido.

(Wikipedia.org, 2008).

A) Objetivos

Esta Política tendrá los siguientes objetivos:

- “Exigir el cumplimiento con las normas de tránsito vigente y aplicable, así como el cumplimiento de las consignas internas de seguridad.
- Realizar la verificación operacional de los vehículos antes de su uso.
- Verificar que el estado del vehículo sea el adecuado de manera que brinde un buen servicio, evitando accidentes y contratiempos.
- Verificar que el vehículo tenga vigente la documentación exigida por las normas de tránsito y las internas de la empresa.
- Restringir la movilización del personal atendiendo las condiciones de orden público, climáticas, estado de la vía, así como el estado anímico o físico del conductor”.

- No está permitido el transporte de personal ajeno a la organización en los vehículos asignados. □
(option=com_content&view=article&id=166&Itemid=143, 2012).

Comentario de los investigadores:

El transporte es importante porque nos ayuda a movilizarnos de un lugar a otro para poder cumplir nuestras actividades diarias. El progreso de la humanidad y del transporte se encuentran muy relacionadas, imaginar ciudades en las que sus habitantes logren desplazarse con facilidad y así llevar a cabo sus labores de la mejor manera, un lugar donde se respete a la naturaleza, comprende desarrollar medios de transporte que brinden la calidad necesaria para cumplir con ese objetivo.

La finalidad de la política de transporte debe ser obtener un sistema de transporte eficiente, seguro de acceso a todas las personas y que proteja el medio ambiente, es también importante que esta política este en consonancia con el desarrollo urbano.

2.2.2.3 Capacitación de Conductores

El “crecimiento del país en los últimos 20 años ha hecho que la actividad logística también se incremente en forma considerable, sobre todo en el uso intensivo del transporte y movilización de personas, mercaderías, equipos, activos, etc. Sin embargo, estos vertiginosos cambios han afectado a una parte fundamental de la cadena logística: al conductor”.

“El transporte de carga terrestre representa el 90% del total de la carga transportada en el país. Así en el 2013 se registraron 81,115 empresas de transporte de carga”.

“Lamentablemente la inexistencia de un registro de transportistas calificados para el transporte de diversa índole y la falta de exigencias de autorización para el servicio por parte del ministerio de transportes y comunicaciones (MTC) ha permitido que cualquier conductor pueda trasladar carga informalmente y sin la calificación debida. Solo el 30% de las unidades de transporte de carga pertenecen a empresas formales. El resto opera eludiendo impuestos y obligaciones y con subcontratos de empleos informales”.

“Pero la compleja situación del transporte de carga aislada. Tiene una estrecha relación con los notables cambios en la estructura y composición del mercado laboral de dicho sector. El crecimiento de la actividad ha ocasionado la incorporación de más unidades de transporte, pero el mercado laboral no ha ido a la par, ocasionando un déficit de mano de obra, el incremento en los costos y una deficiencia en el servicio por la desarticulada incorporación de personal escasamente preparado para actividades tan delicadas y especializadas como es la conducción de camiones y buses interprovinciales”. “Esta falta de equilibrio de mercado trae como consecuencia algunos problemas en el desempeño de las actividades de transporte”:

- “Falta de conductores profesionales y especializados.
- Informalidad en algunos sectores de transporte en la calificación de personal.
- Incremento sostenido de los costos de mano de obra del sector.
- Capacitación y profesionalización inadecuada de los conductores.
- Improvisación y falta de instituciones dedicadas a la educación de conductores”.
- “Índice elevado de accidentes.
- Índice elevado de infracciones de tránsito.
- Índice elevado de delincuencia en las vías nacionales.
- Sobrecostos para las empresas que realizan su propio programa de inducción y capacitación.
- Escasez de choferes calificados y con experiencia. □ Sobrecostos en transporte”.

A) Objetivos de la capacitación de Conductores

- Fomentar cambios de comportamiento al momento de manejar. □
- Desarrollar hábitos seguros de conducción. □
- Conservar y mantener el buen estado de los vehículos.

(<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/02/02/profesionalizacion-conductor-terrestre-carga-pasajeros/>, 2010) □

B) Concepto de Capacitación

“Capacitación es el conjunto de actividades que proporciona la oportunidad de adquirir y mejorar las habilidades relacionadas con el puesto de trabajo. Esto se aplica tanto a la capacitación inicial de un empleado como a la actualización o mejoramiento de las habilidades de una persona para satisfacer los requerimientos cambiantes del puesto de trabajo”. La capacitación es proporcionar o transmitir los conocimientos que la empresa requiere que el empleado desarrolle dentro del área o departamento que se le asigne para el buen desempeño de sus actividades, dándole así, las herramientas para un mejor desarrollo laboral en beneficio de la empresa.

Chiavenato (2000) “dice que la capacitación debe tratar de experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, así como completarlas y reforzarlas con actividades para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiara a ellos mismos y a la empresa”. (Chiavenato, 2000, pág. 41).

C) Capacitación en el puesto trabajo

La capacitación en el puesto de trabajo ocurre en el escenario de trabajo mientras alguien se desempeña en el puesto. La rotación de puestos permite a las personas pasar un tiempo trabajando en diferentes puestos para así poder ampliar el riesgo de sus aptitudes para el trabajo. El entrenamiento ocurre cuando una persona experimentada proporciona consejo técnico específico a otra persona. El supervisor o los compañeros de trabajo pueden entrenar a alguien de manera formal o planeada. También pueden hacerlo de modo más informal cuando se brinda ayuda espontáneamente en los equipos. El aprendizaje de un oficio implica una asignación laboral en la cual una persona sirve como asistente o aprendiz conoce el puesto con el tiempo y a la larga estará plenamente preparado para desempeñarse en el mismo.

El modelado es el proceso mediante el “cual alguien demuestra por medio de su propia conducta lo que se espera que otros realicen”. Por ejemplo, una forma de aprender habilidades gerenciales consiste en observar y practicar las técnicas de

los buenos gerentes. La tutoría ocurre cuando los empleados nuevos o que se encuentran en una etapa temprana de su trayectoria profesional son asignados formalmente como pupilos de empleados de mayor rango “para que los entrenen, les sirvan de modelos profesionales y los ayuden a desarrollar sus habilidades para el puesto y a tener un buen comienzo en su trayectoria profesional”.

D) Capacitación fuera del puesto trabajo

La capacitación fuera del puesto de trabajo “se realiza fuera del escenario de trabajo. Se puede llevar a cabo dentro de la organización en una sala o centro de capacitación o en un lugar fuera de la planta. Entre los ejemplos del segundo caso se incluye la participación en programas de capacitación especial patrocinados por universidades, asociaciones comerciales o profesionales o por asesores. La disposición de las organizaciones para invertir en capacitación es un buen indicador de su compromiso con la gente que contratan”.

El desarrollo gerencial es una forma especial de capacitación fuera del puesto de trabajo diseñada para mejorar los conocimientos y habilidades de una persona en relación con los fundamentos de la administración. Por ejemplo, los gerentes principiantes a menudo se benefician de la capacitación que acentúa la práctica de la delegación; los gerentes medios pueden beneficiarse de la capacitación orientada a comprender mejor los puntos de vista multifuncionales; los altos ejecutivos pueden beneficiarse de la capacitación en administración avanzada para mejorar sus habilidades de toma de decisiones y negociación, y para ampliar su conocimiento de la estrategia y dirección corporativas.

E) Objetivos de la capacitación

“Los programas de capacitación tienen varios objetivos. Sin embargo, en un nivel fundamental se abocan a brindar al empleado aptitudes técnicas, interpersonales o conceptuales. Las aptitudes técnicas varían de leer y realizar matemáticas sencillas, a programar una supercomputadora”. “Puesto que son muy pocos los empleados que trabajan en el aislamiento, el objetivo de una amplia variedad de programas de capacitación es la mejora de las aptitudes interpersonales. Los programas quizá se dirijan a desarrollar capacidades como la escucha eficaz, la resolución de conflictos, la negociación y la guía”.

“La categoría final son las aptitudes conceptuales. Esta categoría incluye una variedad de destrezas y capacidades, como resolución de problemas, toma de decisiones, planeación y organización. Un programa de capacitación se diseña para abordar una, dos o las cuatro categorías”.

“Sin importar la categoría para la cual este diseñado el programa, la mayoría de los programas exitosos ofrecen varias cuestiones a los participantes”:

- “Comprensión de cuál es el comportamiento correcto y cuál no.”
- Conocimiento claro de por qué ciertas conductas son correctas o incorrectas.
- Oportunidades suficientes para practicar los comportamientos deseables.
- Realimentación acerca del desempeño con oportunidades adicionales de practicar y mejorar”. (Schermerhom, 2001, pág. 33).

Comentario de los investigadores:

La capacitación a los conductores es importante porque debe girar principalmente a la seguridad al momento de conducir y a la importancia del servicio que se ofrezca al cliente.

También se debe tomar como un mecanismo de mejora de la productividad, ya que un programa de capacitación constante con objetivos claros, garantizan que los procesos de la empresa fluyan adecuadamente y los conductores sean más eficientes, lo que genera reducir costo de operación y mejora el nivel de competitividad de la empresa.

El programa de capacitación debe estar orientada a concientizar a los conductores sobre su responsabilidad y sentirse motivados para garantizar las técnicas correctas para la conducción de los vehículos, lo que significa mayor seguridad para ellos, la empresa y la sociedad.

2.2.2.4 Tercerización de Transporte

A) Concepto. - La tercerización, es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por ella misma. Este proceso suele realizarse con el objetivo de reducir los costos.

La tercerización del transporte es una práctica que ha ido creciendo en los últimos años, “la decisión de tercerizar un proceso de transporte especializado implica un proceso analítico, que se resume a continuación”:

Etapas 1: Definir actividades claves del transporte a tercerizar.

“Las actividades centrales en transporte son aquellas percibidas por los clientes como las que agregan valor y, por lo tanto, son básicas para la competitividad de la empresa. Son aquellas que le permiten a la empresa diferenciarse de sus competidores por ejemplo, en la calidad de sus servicios, su capacidad para reconocer las necesidades del mercado e innovar, o mantener una posición de bajos costos”.

Etapas 2: “Evaluar actividades relevantes de la cadena de valor.

En esta etapa es necesario aplicar una perspectiva de cadena de valor de la empresa, para identificar y analizar los costos de cada actividad, en especial los costos asociados a la función transporte. Se analizan los costos por actividad para poder evaluar y comparar las economías que podrían generarse en caso de tercerizar alguna de ellas. Con los resultados del análisis y costeo de actividades se está en condiciones de proceder a comparar costos entre hacer y comprar”.

Etapas 3: “Comparación de costos entre hacer y comprar.

En la etapa anterior se determinaron los costos de hacer. En esta etapa es necesario determinar el costo de comprar, lo cual no solamente implica considerar el precio del servicio ofrecido de transporte, sino identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa en caso de tercerizar esta función”.

Etapa 4: “Análisis de la relación con el proveedor de servicios.

Tercerizar actividades de transporte suele requerir una estrecha relación de trabajo con el proveedor basada en cooperación mutua e intercambio de información. En este punto, la tarifa por kilo transportado o el valor del flete por viaje se convierte en el cuidado y análisis de los riesgos que deben considerarse y gestionarse, lo cual implica generalmente costos adicionales”.

“En conclusión, las ventajas del outsourcing o tercerización depende de un conjunto complejo de factores que deben analizarse con cuidado. La decisión teóricamente debería estar basada en un cuidadoso análisis estratégico de los costos de las actividades, y de las relaciones con el proveedor presentada en una detallada comparación de costos entre hacer y comprar”. “Dependerá en últimas de la confiabilidad de los proveedores y la posibilidad de gobernar eficientemente la relación proveedor-cliente”.

B) Aspectos relevantes que impactan en la tercerización

La “tercerización del transporte conlleva a varios aspectos relevantes que impactan directamente el servicio y por ende el producto, las cuales son”:

B.1) Flexibilidad estratégica: “las compañías de transporte deben ser capaces de proveer un servicio adaptado al cliente, es decir, un servicio personalizado adecuado a su nivel y características de servicio”.

B.2) Variabilizar los costos: “los servicios de transporte dependen en gran medida de ciertos factores para lograr competitividad en costo precio. Por lo tanto, las compañías que prestan el servicio de transporte deben prestar una mayor atención para que no se afecten las estructuras de costo y flete, entre los factores que se analizan están el grado de competencia intermodal, la estacionalidad de los productos y si hay o no un estándar de manejo del producto y los sectores del mercado”.

“Economías de escala derivada de la especialización: debido al conocimiento adquirido y al mejoramiento continuo al realizar el servicio de transporte, el mercado logra desarrollar economías de escala que permiten optimizar los

recursos y de esta forma lograr que las flotas sean más eficientes y efectivas incrementando los ingresos y administrando los costos directos”.

“Libera recursos financieros inmovilizados: al tercerizar los recursos que se tenían destinados a los gastos de transporte como mantenimiento, recurso humano y gastos operativos, se pueden destinar al core business del negocio”.

Mejora nivel de servicios. “Al ser una flota especializada en el servicio de transporte, las pérdidas y daños del producto se reducen considerablemente, conllevando directamente a una mejora de servicio frente al cliente y a su vez, la manipulación eficiente del producto hace que la operación sea más ágil y dinámica”.

“Por otro lado, el contacto directo del transportista con el cliente va a ser especializado y facilita la operación”.

(<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/7300-criterios-la-tercerizacion-transporte-terrestre>, 2009)

Comentario de los investigadores:

La tercerización de transporte genera muchas oportunidades para las empresas, estas organizaciones no cuentan con el soporte logístico y tecnológico para el desarrollo de todas sus actividades, es la razón por la que algunas empresas se ven en la necesidad de tercerizar su proceso de distribución.

La contratación del servicio tercerizado permite directamente a las empresas concentrarse en la mejora del servicio o productos que comercializan, expandirse e incrementar sus clientes, llevando a cabo sus operaciones de manera rápida y eficaz, lo que permite cumplir con los requerimientos y exigencias de los consumidores del servicio.

Tercerización significa trabajar conjuntamente con el operador logístico elegido en busca de las mejoras estrategias, el éxito es responsabilidad de ambas partes.

CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.1 Alternativas de solución al problema general

Pregunta:

¿De qué manera la gestión se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier SA, Lima 2016?

Respuestas:

A. Se debe de contar con un plan y programa de distribución, para que todos los documentos que se reciben de los clientes, estén clasificados debidamente e identificando por el color de la zona a la que va ser remitida.

B. Se sugiere realizar un mapeo del proceso de distribución hasta ser entregada las valijas al cliente y se procede a ingresar los datos al programa Excel (razón social emisor, destino, razón social receptor) con macros para el monitoreo y saber el estado donde se encuentran las valijas. Este Excel con macro permitirá tener la información actualizada y también ayudará a las áreas internas involucradas a realizar el seguimiento de las valijas en estado real. En la macro en Excel solo se indicará el estado de las valijas.

C. La información del comprobante de servicio debe contener todos los datos: número de precinto, peso y cantidad de valijas sin excepción y deben estar correctamente direccionado hacia su lugar de destino.

3.2 Alternativas de solución al problema específico 1

Problema específico 1: ¿De qué manera la planificación administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A., Lima 2016?

Respuestas:

A. La planificación es un principio administrativo, que por lo tanto haciendo una debida planificación con relación al nivel de distribución, podemos planificar las rutas, horarios y distancias para que los documentos lleguen en el tiempo oportuno al cliente.

B. Se plantea que el área de distribución realice un plan de seguimiento de los despachos durante el proceso de envío, para ello se debe contar con un sistema adecuado para desarrollar este plan.

C. Se sugiere definir políticas de tiempo de atención de cada proceso de distribución, que tiene como propósito minimizar atrasos y extravío de la documentación enviada en las valijas.

D. Se sugiere contar con un programa de capacitaciones semestrales al personal involucrado en el área de distribución. Asimismo, se debe aplicar las evaluaciones constantes e incentivar el desempeño y creatividad de los colaboradores.

3.3 Alternativas de solución al problema específico 2

Problema específico 2: ¿De qué manera la organización administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A. Lima 2016?

Respuestas:

A. Con la organización administrativa podemos diseñar puestos de trabajo, de tal manera que dichos puestos sean para formar mejores recepcionistas, asistentes, choferes, contando con sus funciones específicas para poder desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia.

B. Se debe seleccionar al personal para que estén a cargo por los niveles de distribución: auxiliar de recepción, coordinador de despacho y colaborador de transporte, con la finalidad de que cada trabajador conozca sus procesos a seguir para satisfacción del cliente.

C. Se sugiere que se realicen reuniones semanales en el área de distribución, con el fin de ver temas pendientes referentes a las demoras en las entregas de las valijas.

D. Se sugiere que se maneje un indicador que mida el estado de distribución (entrega a tiempo, entrega con retraso, pérdidas de valijas) para corregir y aplicar la mejora continua en el nivel de distribución.

3.4 Alternativas de solución al problema específico 3

Problema específico 3: ¿De qué manera la dirección administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A. Lima 2016?

Respuestas:

- A. La dirección es responsable de hacer cumplir los procesos, al ejecutar estos correctamente se cumplirá con los plazos de entrega establecidos de los documentos a los clientes.

- B. Se sugiere que el área de distribución tenga un proyecto presupuestal adicional de la empresa, para temas de capacitaciones, talleres e incentivos y a su vez coordine con el área de Recursos Humanos para lograr este objetivo.

- C. Establecer un flujograma didáctico que sería de gran utilidad para el personal del área de distribución, puesto que los colaboradores conocerían sus procesos y evitarían acciones repetitivas.

- D. Se sugiere mejorar comunicación en toda la organización, llevar a cabo una constante supervisión de los procesos que se llevan a cabo en la empresa para lograr los objetivos propuestos.

3.5 Alternativas de solución al problema específico 4

Problema específico 4: ¿De qué manera el control administrativo se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A. Lima 2016?

Respuestas:

- A. Se debe de contar con un sistema de control sistematizado, por lo que se sugiere desarrollar una estrategia de control que nos permita medir el nivel de distribución, para poder verificar el cumplimiento de los plazos de entrega a los clientes.
- B. Actualización diaria de la base de datos del área de distribución indicando el estado del documento (valijas) y tener un backup de la información.
- C. Los ejecutivos y coordinadores deben estar pendientes de las actualizaciones de la base de datos, para así poder corregir los problemas o inconvenientes surgidos durante los procesos.
- D. Se sugiere revisar que toda la política en el nivel de distribución se lleve a cabo correctamente y cumpla con las actividades plenamente establecidas, que permitan un buen desempeño de los colaboradores.

ILUSTRACIÓN 23: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: LA GESTIÓN Y EL NIVEL DE DISTRIBUCIÓN DOCUMENTARIA EN EL ÁREA IN HOUSE DE LA EMPRESA JON COURIER S. A LIMA 2016

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	SUB VARIABLES O DIMENSIONES	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
¿De qué manera la gestión se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S. A Lima 2016?	Establecer como la gestión se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A. Lima, 2016	<u>INDEPENDIENTE</u> X = La Gestión	<u>INDEPENDIENTES</u> X ₁ = Planeación X ₂ = Organización X ₃ = Dirección X ₄ = Control	AL PROBLEMA GENERAL
				La administración debe de contar con un plan y programa de distribución, para que todos los documentos que se recepcionan de los clientes, estén clasificados debidamente e identificándolos por el color de la zona a la que vaser remitida.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<u>DEPENDIENTE</u> Y = Nivel de distribución	<u>DEPENDIENTES</u> Y ₁ = Políticas de transporte Y ₂ = Capacitación de conductores Y ₃ = Tercerización de transporte	AL PROBLEMA ESPECÍFICO 1
1 ¿De qué manera la planificación administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A. Lima 2016?	1 Establecer como la planificación administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A., Lima, 2016			La planificación es un principio administrativo, que haciendo una debida planificación con relación al nivel de distribución podemos planificar las rutas, horarios y distancias para que los documentos lleguen en el tiempo oportuno al cliente.
2 ¿De qué manera la organización administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A. Lima 2016?	2 Aplicar como la organización administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en la empresa JON Courier S.A. Lima, 2016	Y = Nivel de distribución	Y ₁ = Políticas de transporte Y ₂ = Capacitación de conductores Y ₃ = Tercerización de transporte	AL PROBLEMA ESPECÍFICO 2
3 ¿De qué manera la dirección administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A. Lima 2016?	3 Implementar como la dirección administrativa se relaciona con el nivel de distribución documentaria en la empresa JON Courier S.A. Lima, 2016			Con la Organización administrativa podemos diseñar puestos de trabajo, de tal manera que dichos puestos sean para formar recepcionistas, asistentes y choferes contando con sus funciones específicas, para poder desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia.
4 ¿De qué manera el control administrativo se relaciona con el nivel de distribución documentaria en el área in house de la empresa JON Courier S.A. Lima 2016?	4 Establecer como el control administrativo se relaciona con el nivel de distribución documentaria en la empresa JON Courier S.A. Lima, 2016			AL PROBLEMA ESPECÍFICO 3
				La dirección es responsable de hacer cumplir los procesos, al ejecutar estos correctamente se cumplirá con los plazos de entrega establecidos de los documentos a los clientes.
				AL PROBLEMA ESPECÍFICO 4
				Se debe de contar con un sistema de control sistematizado que nos permita medir el nivel de distribución, para poder verificar el cumplimiento de los plazos de entrega a los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Primera:

Se ha detectado que el procedimiento de despacho no describe como se clasifican los documentos para su envío por lugar de destino.

Segunda:

El plan de distribución no ha considerado los criterios de accesibilidad geográfica, ruteo por escalas, y no se tiene zonificado el territorio nacional por zonas de distribución.

Tercera:

La empresa no cuenta con un plan de capacitación para los colaboradores involucrados en el área de distribución.

Cuarta:

El área de distribución no tiene una base de datos actualizada de los clientes.

Quinta:

No se ha desarrollado un estudio de la trazabilidad de las entregas realizadas.

Sexta:

No se cuenta con el apoyo de la dirección para la gestión de la disponibilidad de recursos.

RECOMENDACIONES

Primera:

Actualizar el procedimiento de despacho: área de despacho identifique por zonas de distribución el territorio nacional y a su vez por colores todas las valijas que salgan a provincia, ejemplos: zona norte (celeste), zona sur (amarillo), zona centro (anaranjado), zona oriente (verde). Asimismo, delegar las funciones de seguimiento y monitoreo del cumplimiento del mismo.

Segunda:

Elaborar un plan de trabajo para mapear los puntos de destino existentes y los nuevos destinos que podrían incrementar el alcance de la distribución acorde a la flota vehicular disponible, a fin de crear la data a incorporar en el monitoreo a través de sistema de posicionamiento global (GPS).

Tercera:

Contar con un programa de capacitación semestral en temas específicos: calidad de servicio al cliente, que fortalezca el desempeño del personal involucrado en el área de distribución.

Cuarta:

Seleccionar al personal idóneo para la atención al cliente, quien administrara la base de datos para la implementación de estrategias a fin de fidelizar al cliente.

Quinta:

Fortalecer y sensibilizar el área de seguimiento en la atención oportuna de las demandas, quejas y exigencias que se manifiesten, a fin de lograr la satisfacción de los clientes.

Sexta:

Sustentar el costo - beneficio de la estadística de las entregas realizadas a la gerencia, para la toma de decisiones acorde a las necesidades de la empresa.

REFERENCIAS

Libros

Forma básica

Chiavenato, I. (2000). *Administrador de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Much, L. (2010). *Administración gestión organizacional, enfoques y procesos administración*. Mexico: Editorial Trillas.

Much, L. (2012). *Administración y gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Lima: San Marcos.

Much, L. (2014). *Procesos de administración*. Lima: San Marcos.

Libro en versión electrónica

Schermerhom, J. (2001). *Administración*. EEUU: Limusa S.A. www.iberlibro.com

Publicaciones Periódicas

Artículo de revista

Martha Berrio, (2009), <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/7300-criterios-la-tercerizacion-transporte-terrestre>. (9 de Marzo de 2009). *Logisticamx*. Obtenido de Logisticamx: www.logisticamx.com.

Artículo en versión electrónica

Copyrights MAPCAL, S. (2009). *The Marketing Mix Process: Concepts and Strategies*. EEUU: Editorial Díaz.

Humberto Caballero (2013), Niveles y Estructuras de los Canales de Distribución. *Niveles y Estructuras de los Canales de Distribución*.

http://www.academia.edu/4905793/Tema_Niveles_y_Estructuras_de_los_Canales_de_Distribucion.

Marketing Publishing, C. (2007). *PROMOCIÓN AL CONSUMIDOR EN EL MARKETING DE SERVICIOS*. EEUU: Ediciones Díaz Santos.

Política de transporte (4 de enero 2012)

[option=com_content&view=article&id=166&Itemid=143](http://www.seicolombia.com), h. *Sei colombia*. Obtenido de Sei colombia: www.seicolombia.com

Tesis

Arenas Quispe, M. R., & Reynoso Fernández, L. F. (2013). *Optimización de la asignación y programación del despacho y control de mensajería interna y externa de una empresa productora y distribuidora de productos de consumo masivo (Tesis pregrado)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Loli Calixto, M. A. (2015). *Aplicación de la metodología de mejora continua en el área de logística de la empresa Distralsa Courier SAC . (Tesis pregrado)*. Universidad Nacional del centro del Perú, Huancayo, Perú.

Ríos Sánchez, K. (2014). *Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana. (Tesis pregrado)*. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú

Cuadros Delgado, L. J. (2017). *Diseño del proceso del sistema de distribución de la compañía Industrias Químicas la granja LTDA; por medio de la gestión logística, para optimizar los tiempos de entrega. (Tesis pregrado)*. Universidad Libre, Bogotá, Colombia

Tello Manosalvas, J. P. (2013). *Análisis, Diseño e Implementación de un sistema de Gestión para una empresa de Courier. (Tesis pregrado)*. Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador

Yañez Alvarado, G. (2016). *Propuesta sistema de control de gestión empresa Chilexpress. (Tesis maestría)*. Universidad de Chile, Santiago, Chile

Fernando, Campos Encalada Segundo; Manolo, Loza Chavez Pedro. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011, (Tesis pregrado)*. Universidad Técnica del Norte, Ecuador

Guzmán Ortiz, B. E. (2014). *Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi comercial de la ciudad de Cuenca – Ecuador, (Tesis pregrado)*, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca- Ecuador

Material electrónico

Blog

Jose Caballero, (14 de Abril de 2010).
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/02/02/profesionalizacion-conductor-terrestre-carga-pasajeros/>. Esan. Recuperado de Esan: www.esan.edu.pe

Wikipedia.org. (5 de Mayo de 2008). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:
www.wikipedia.com

APÉNDICE APÉNDICE 1: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- ◉ Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:
- ◉ Planeación
- ◉ Organización
- ◉ Ejecución
- ◉ Control

Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE 2: EL NIVEL DE DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS Y VALIJAS



Fuente: Elaboración propia.