

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad De Ciencias Económicas
Escuela De Administración De Empresas



"REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS,
APLICANDO LA HERRAMIENTA MAPEO DE PROCESOS, PARA INCREMENTAR LA
EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN AL TRANSPORTE PÚBLICO
DE PASAJEROS, CON APLICACIÓN A LA RUTA 23, S.A. DE C.V."

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

FLORES TORRES JULIO ALFREDO
MARTINEZ MORENO SANTOS ARCENIA
VILLALTA AGUIRRE JEANNETTE CRISTINA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 2006

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez
de Del Cid.

Docente Director : Lic. Atilio Alberto Montiel
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortiz

Mayo de 2006

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Porque es el que te da la sabiduría y los medios para alcanzar los objetivos propuestos.

A MIS PADRES:

Cándida Rosa Torres y Luis Alfredo Flores, por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional para alcanzar este objetivo y sobre todo por el gran amor que me tienen.

A MIS HERMANOS:

María Luisa, Walter, Mauricio, Mayrena y Osmin. Por la paciencia, el apoyo moral y económico que me brindaron durante la carrera.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:

Cristina Villalta y Arcenia Martinez. Por su comprensión en los momentos difíciles que tuvimos durante la carrera y en el desarrollo de la tesis y sobre todo por la amistad incondicional que siempre mantuvimos.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:

Por darme una palabra de aliento y apoyo en el desarrollo de mi carrera.

Julio Alfredo Flores Torres

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO Y A LA VIRGEN MARÍA:

A Dios que me ha dado más de lo que merezco y no abandonarme nunca, y por haberme dado el regalo más grande “mi mamá Josefina Olmedo Pineda” y a la virgencita por interceder por mi.

A MIS MADRES:

Josefina Olmedo Pineda, porque sin ella no sería ahora la mujer que soy, por creer en mi y alentarme siempre ha salir adelante y no dejarme sola en los peores momentos de mi vida y ser mi modelo a seguir, a mi otra mamá Haydee Martinez por haberme traído al mundo.

A MIS HERMANAS:

Karla, Daysi, Mely, Tuly, por que han sido mi motor y serán mi lucha siempre.

AL HOGAR DEL NIÑO SAN VICENTE DE PAÚL Y A TODAS LAS PERSONAS QUE AHÍ CONOCÍ:

Al hogar del niño por cobijarme cuando más lo necesite, por haberme enseñado los valores más grandes de la vida, y a todo el personal que me enseñó a defenderme en la vida y creer en mi capacidad, a los más de 1000 hermanos que tuve ahí durante mi niñez y mi adolescencia.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS:

Emely, Karen, Frank, Ely, Raúl, Cecy, Any, Bertoni, Helen, por su apoyo y sincera amistad a Erick Amaya por compartir su vida conmigo por su amor y comprensión. Gracias que Dios bendiga sus vidas siempre.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:

Cristy y Julio por ayudarme a culminar mi meta.

Arcenia Moreno

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO:

Quien me da la vida, gracias por permitirme alcanzar la meta de culminar mis estudios y sobre todo por guiarme durante este largo camino con su Santo Espíritu en todo momento.

A MI MADRE:

Josefina de Villalta, por sus sabios consejos, por su entrega incondicional, por ser un pilar fundamental a lo largo de mi vida, deseándome siempre lo mejor, por estar siempre presente y hacerme saber que puedo contar con ella en los momentos más difíciles.

A MI ESPOSO E HIJOS:

Gracias a mi esposo José Luis Regalado por todo su sacrificio, comprensión y por todo su apoyo a lo largo de mi carrera, por estar a mi lado alentándome para seguir adelante y a mis hijos Luis Mario y César Regalado por ser el motivo de inspiración de mi vida, los que me llenan de amor y de cariño.

A MIS HERMANOS Y FAMILIARES:

José Gerardo y Mario Salvador Villalta por apoyarme cuando más lo necesite, por toda su paciencia y comprensión, A mi Abuela y tías por su apoyo en todo momento y por ser ejemplos a seguir.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:

Arcenia y Julio por ser excelentes amigos en las buenas y en las malas por todo el tiempo que compartimos juntos para alcanzar en común una misma meta. Que Dios los bendiga siempre.

Jeannette Cristina Villalta Aguirre

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	ii

CAPITULO I: ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES DEL TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS, REINGENIERÍA DE PROCESOS Y MAPEO DE PROCESOS.

A. Generalidades del Transporte Público de Pasajeros en el Salvador	1
1. Antecedentes Históricos	1
2. Marco Legal	12
B. Reingeniería de Procesos	21
1. Definiciones	21
2. Elementos Claves de la Reingeniería	22
3. Metodología de la Reingeniería	23
4. Fases o Etapas de la Reingeniería	29
C. Mapeo de Procesos	33
1. Definición	33
2. Simbología del Mapeo de Procesos	35
3. Uso de los Mapas para Aclarar Papeles y Contribuciones	36
4. Uso de los Mapas para Identificar Oportunidades de Mejoras	37
5. Uso de los Mapas Como Ayuda Para Medir el Desempeño	38
6. Tipos de Mapas o Diagramas de Procesos	39
6.1 Diagramas de Relaciones	40
6.2 Diagramas Interdisciplinarios de Procesos	42
6.3 Diagramas de Flujo (Flujogramas)	45

6.4 Esquema de Relaciones integradas del uso de los Diagramas de Procesos	46
7. Niveles de Mapeo	48
7.1 Mapas de Primer Nivel	48
7.2 Mapas de Segundo Nivel	49
7.3 Mapas de Tercer Nivel	49
7.4 Mapas de Cuarto Nivel	50
7.5 Formatos para Mapas	51
8. Síntesis del capítulo I	52

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA RUTA 23 S.A. DE C.V. QUE OPERA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, SAN SALVADOR.

A. Formulación del Problema de Investigación	53
B. Objetivos de Investigación	54
C. Metodología de la investigación	55
1. Métodos de la Investigación	55
2. Tipos de la Investigación	56
3. Diseño de la Investigación	57
4. Técnicas e Instrumentos de la Investigación	58
5. Fuentes de Investigación	58
5.1. Fuentes Primarias	59
5.2. Fuentes Secundarias	59
6. Determinación de la Muestra	59
D. Tabulación y Análisis de los Datos	63
E. Descripción de la Situación Actual de la Empresa "Ruta 23, S.A. de C.V."	64
1. Antecedentes de la Empresa	64
2. Organización de la "Ruta 23 S.A. de C.V."	65
3. Procesos Actuales de la "Ruta 23, S.A.de C.V."	67

F. Análisis de la Situación Problemática de la Empresa "Ruta 23 S.A. de C.V."	81
1. Determinación de los Aspectos Críticos (F.O.D.A.) que inciden en los Procesos de Trabajo de la Empresa "Ruta 23 S.A. de C.V." para Llevar a Cabo una Gestión Eficiente	81
2. Descripción de la Organización de la Empresa "Ruta 23 S.A. de C.V."	83
3. Identificación de las Deficiencias en la Administración del Recurso Humano de la Empresa "Ruta 23 S.A. de C.V."	85
4. Identificación de Deficiencias en los Procesos Actuales de la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V."	87
Conclusiones	90
Recomendaciones	91

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS, MEDIANTE LA HERRAMIENTA MAPEO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA "RUTA 23 S.A. DE C.V."

A. Descripción de la Propuesta	93
B. Modelo de Organización del Negocio	94
1. Misión	95
2. Visión	95
3. Objetivos Corporativos	95
3.1 Objetivo General	95
3.2 Objetivos Específicos	96
4. Valores	96
C. Diseño de Organigrama	98
D. Mapeo de Procesos	101
1. Generalidades del Uso del Programa igragx process 2005	101
2. Mapa de Primer Nivel	104

3. Mapas de Segundo Nivel	106
4. Mapas de Tercer Nivel	118
E. Comparación de la Propuesta con la Situación	
F. Actual de la Empresa Ruta 23 S.A. de C.V.	126
G. Bibliografía	128
Apéndice (Plan de Implementación)	
Anexos	

RESUMEN

La reingeniería de procesos, significa hacer cambios radicales o mejora en los procesos existentes, para ello se auxilia de varias herramientas dependiendo del negocio y para el presente trabajo de investigación se utiliza la herramienta mapeo de procesos el cual consiste en diagramar los procesos en los distintos niveles que va de lo general a lo particular, la investigación esta compuesta por tres capítulos.

En el capítulo I, se encuentra información del transporte colectivo de pasajeros, que se divide en tres etapas: en la primera se da el surgimiento del transporte en El Salvador en los años de 1882 a 1930, la segunda etapa es el desarrollo de este servicio que va de 1930 a 1966, aquí es cuando las empresas de transportes se encuentran en un mal manejo y funcionamiento, y se afrontan a varios problemas como el salario bajo a los trabajadores, no pago de las horas extras, etc. la tercera etapa es de los años 1980 a la actualidad, se realiza un estudio en el área metropolitana de San Salvador para un reordenamiento debido a que el sector tiene presión por el Estado y los usuarios de este servicio.

También en este capítulo se desarrolla el marco teórico de la reingeniería de procesos que es "el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los

sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización" (Cómo hacer reingeniería. Manganeli-klein. Ed. Norma 1995, Pág.8). También se presenta los elementos de la reingeniería, la metodología y las fases o etapas de la misma.

Además se encuentra la descripción de la herramienta mapeo de procesos que "Es una herramienta gráfica que trata de diagramar en niveles los procesos y actividades de la organización con el objeto de comprenderlos, analizarlos y mejorarlos; para crear una mayor satisfacción de los clientes y un mejor rendimiento del negocio". Y los tipos de diagrama que son: diagrama de relaciones, diagrama interdisciplinario de procesos y los diagramas de flujos o flujogramas.

El capítulo II, se divide en la investigación de campo aplicado a la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V." que se encuentra en el municipio de Mejicanos, de San Salvador, una breve historia de la mencionada ruta desde su surgimiento hasta la actualidad. Para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación actual dando como resultado la carencia de una estructura orgánica que detalle las líneas y niveles de autoridad, también se encontró la carencia de una filosofía de trabajo, además los diferentes procesos de trabajo actuales, finalizando este capítulo con las conclusiones y recomendaciones; siendo esta la base fundamental para la propuesta del siguiente capítulo.

Finalmente en **el capítulo III**, se presenta un modelo de organización que consiste en una descripción de la estructura de una empresa, el cual indica los roles que serán asignados a determinadas personas, para que desempeñen sus actividades de manera eficaz y eficiente y así lograr los objetivos que se persiguen.

Para efectos de contar con una información más completa de lo que será el modelo organizacional de la empresa ruta 23, se se proponen a la empresa: una misión, visión, objetivos y valores, así como el organigrama.

Es necesario plantear estos aspectos para que la empresa entienda mejor los mapas de procesos diseñados; esta herramienta ayudará a tener una mejor perspectiva del trabajo que se realiza en la ruta 23, proporcionando un conocimiento que va de lo general a lo particular y una visión integral de la organización, para todas las personas involucradas en cada proceso, además se presenta una breve descripción de igrafx process 2005, programa que ayuda a diseñar los procesos de la ruta.

Para la elaboración del mapa de primer nivel de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V." se definen los procesos claves de la empresa como: Gestión Servicios, Gestión mantenimiento; Gestión abastecimiento, Gestión Contratación de personal y Gestión

compras. Posteriormente los diferentes mapas y en los niveles subsecuentes.

Finalmente, se presenta un plan de implementación para la puesta en marcha de la propuesta en la "Ruta 23 S.A. de C.V."

INTRODUCCIÓN

La evolución de las tendencias administrativas en los negocios exige que cada sector investigue y emplee técnicas y herramientas que sirvan para facilitar el trabajo en las diferentes áreas de las organizaciones con un enfoque que abarque el beneficio tanto para la empresa como para los clientes; que son estos razón de ser de toda organización. Es por ello que el sector transporte necesita hacer cambios que vayan encaminados a prestar un servicio de excelencia a los usuarios; la tesis propuesta para este sector está dividida en tres capítulos:

El primero consiste en las generalidades del sector transporte, una breve historia del transporte público de pasajeros en El Salvador; conceptos, definiciones, metodología, fases o etapas de la reingeniería de procesos; también se hace una presentación del contenido sobre Mapeo de Procesos; herramienta que consiste en tener una visión de la empresa que va de lo general a lo particular, así como los diferentes modelos de Diagramas la forma de mapear los procesos de trabajo de la empresa.

El segundo consiste en establecer el diagnóstico de la situación actual de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V." a través de una investigación de campo realizada a dicha empresa. La investigación se hizo por medio de encuestas y entrevistas

dirigidas a los socios, empleados y usuarios de la ruta 23, lo que dio como resultado la estructura, la forma de operar de la empresa, y los procesos de trabajo que tiene la empresa y conocer como los ejecutan, los que sirven de fundamento para proponer cambios y mejoras en el siguiente capítulo.

Finalmente en el capítulo tres se presenta la propuesta de cómo debe trabajar y funcionar la empresa, se propone una visión, misión, objetivos corporativos y valores además la forma como debe estar estructurada y organizada la empresa para que se puedan emplear los mapas en sus distintos niveles y de esta manera poder ser una empresa líder que trabaje de manera eficaz y eficiente para la prestación del servicio de transporte colectivo de pasajeros.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES DEL TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS, REINGENIERÍA Y MAPEO DE PROCESOS

A. GENERALIDADES SOBRE EL TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS EN EL SALVADOR.

1. Antecedentes Históricos.

Con el transcurso del tiempo, la evolución económica ha ido buscando de nuevos y mejores mercados, situación que va de la mano con el crecimiento poblacional debido a que donde hay mas gente existe mayor demanda de servicios necesarios para el desarrollo de sus actividades, uno de los más importantes es el medio de transporte que permite la movilización de un lugar a otro para realizar en menor tiempo las actividades de cualquier índole, en tal sentido el transporte público de pasajeros se convierte en un medio primordial par el traslado de la mayoría de la población y su capital productivo. El Salvador se ha caracterizado por tener un nivel económico subdesarrollado; sin embargo el sector transporte ha evolucionado a través de cuatro modalidades: ferroviario, puerto, aeropuertos y terrestre cada

uno persigue distintas finalidades de acuerdo al tipo de servicio que presten.

Según el reglamento general de transporte, la modalidad terrestre comprende cuatro tipos:

- Transporte de carga
- Transporte particular de pasajeros
- Terminales y servicios auxiliares
- Transporte público de pasajeros, siendo éste último el objeto de la investigación para identificar las deficiencias, en cuanto a los procesos administrativos y operativos implementados en ese tipo de empresa.

a. Evolución de transporte público de pasajeros en El Salvador.

La primera aparición del transporte público de pasajeros ocurre en junio de 1882 en el puerto de Acajutla. La prestación de este servicio se limitaba a nivel Interdepartamental y no tuvo mayor incidencia en el Área Metropolitana de San Salvador, siendo hasta el año de 1897 que da inicio el transporte público de pasajeros en San Salvador, mediante carruajes halados por cuatros caballos, cuya capacidad máxima era de ocho personas debido a la creciente demanda en este sector surgieron en el año de 1899 los tranvías halados por cuatro mulas con capacidad de transportar hasta veinte personas.

En el año de 1927 con la pavimentación de las primeras calles de San Salvador desaparecen los tranvías y dieron lugar a la modernización del servicio de transporte colectivo; además el surgimiento de la revolución industrial en el ámbito mundial colaboró a este acontecimiento, introduciéndose por primera vez en El Salvador camionetas conocidas como camionetas de maderas, llamadas así porque su chasis era de camión con carrocería de madera y motor de gasolina importados directamente de los Estados Unidos de Norteamérica por el señor Armando Frenkel, siendo este el primero en explotar la actividad de servicio de transporte de pasajeros en el país.¹

Seguidamente en esa misma época, surgieron otras empresas que se dedicaron a la explotación de dicha actividad, teniéndose entre ellas las conocidas como: La Ciatesa, La Nacional, Siete Rex, La Holandesa, La Ansart y La Santa Fe. Las que en su inicio no tenían asignado el número de ruta y se distinguían únicamente por el nombre de su empresa y de sus puntos terminales.²

Debido al escaso desarrollo urbanístico de San Salvador en aquel entonces, los recorridos iniciales eran únicamente los siguientes:

¹ Galdámez Molina, Cruz Humberto y otros, "Diagnostico de un Sistema de Organización, Control Interno y Sistemas Contables que Viabilice el buen Funcionamiento de las Empresas de Transporte Público" Tesis UTEC, abril 1992.

² IBID1

- Mercado Central a Santa Tecla y viceversa.
- Catedral de San Salvador a Ciudad Delgado y viceversa.
- Soyapango-Catedral- La Cruzadilla (Hoy Salvador del Mundo) y viceversa.

Para el año de 1930 el ente rector encargado del control del servicio de transporte público de pasajeros era la Alcaldía Municipal de San Salvador, en ese entonces optar a ser empresario de transporte público era exclusivo y restringido, por lo que la propiedad de autobuses se concentró en pocos empresarios.

Con el crecimiento urbanístico y poblacional en el país se volvió evidente la poca oferta existente para la prestación del servicio, comenzó la necesidad de mejorar la estructura básica, lo cual hizo brotar la idea de extender y proporcionar el servicio en el área urbana y hacia el interior del país, principalmente en las cabeceras departamentales.

En esa fecha fue creado el Ministerio de Economía, la dirección general de industria, minería y transporte que conjuntamente con el Departamento General de Tránsito, dependencia del ministerio de defensa en el ramo de seguridad pública, se encargaron de normar y controlar el sector transporte colectivos de pasajeros, actividad que terminó en 1957, año en que dicha responsabilidad pasó bajo el control directo del Ministerio de Economía a través de la Dirección General de Transporte.

Hasta en el año de 1966 las empresas de transporte público operaban bajo la figura jurídica de sociedad anónima, para esta fecha se inicia una fuerte crisis en el sector debido a ciertos manejos por parte de los empresarios como salarios bajos, laborar aun después de la jornada normal diaria, sin permitir horas extras, la absorción de los gastos de reparación de las unidades corría a cuenta de los motoristas, entre otros; razones por las cuales se organizaron en sindicatos para exigir mejoras a los empleados, para el año de 1967 los empresarios no tenían la capacidad para cumplir las demandas de los sindicatos por lo que se declaran en quiebra, entonces surge una nueva forma de organización empresarial, siendo el comienzo de las asociaciones cooperativas como una figura jurídica innovadora.

El inicio de la década de los ochenta encontró al sector sin ningún marco legal que lo regulará, este se regía por el "Reglamento Transitorio de Transporte de Autobuses y camionetas" vigentes desde 25 años atrás y carecían de una ley básica que le proporcionara respaldo jurídico; lo único que establecía era los procedimientos para que los autobuses pudieran prestar servicio.

En 1982 el órgano responsable de la administración del sector transporte aun era ejercido por el ministerio de economía desde 1958, pero además se encontraban otros organismos que por la naturaleza de sus funciones, participaban en programas de

servicio de transporte, entre esto tenemos: la dirección de urbanismo y arquitectura con dependencia de obras pública y el Departamento General de Tránsito.

Sin embargo, no existía la coordinación deseada para atender los problemas del transporte públicos de pasajeros. Todo ello conlleva a diferentes estudios realizados por diversas instituciones para contribuir al mejoramiento de este sector entre estos tenemos: Investigaciones de población y mercados S.A. de C.V., el Instituto Israelí de planificación e investigación de transporte y Louis Beger Internacional, Inc.

En la década de 1990 el ministro de obras públicas a través del Viceministerio de transporte impulsa una reforma al sector para solucionar la crisis, fomenta la utilización de un sistema de cobro de caja única, con el objeto de reorganizar a los empresarios individuales del sector transporte por lo que la figura de la cooperativa se retomó, es decir, los empresarios crean asociaciones cooperativas para darle seguimiento administrativo al régimen de caja única y la cooperativa es la encargada de administrarlo.

b. Antecedentes sociales y políticos.

En el año de 1979 se comienza a desarrollar en el país un proceso de incertidumbre donde la guerra polarizada por el poder afecta enormemente al sector de transporte debido a que se

encuentran presentes todas las características propias de un proceso inflacionario tales como: la guerra entre gobierno y la guerrilla, el crecimiento del desempleo y un aumento constante de los precios de la canasta básica así como de otros productos derivados del petróleo; lo que llevo a que los diversos partidos políticos y fuerzas sociales modificara la forma de prestar el servicio, por tal razón, se genero una figura inflacionaria que pretendió controlar con leyes que previnieran el aumento de precio en algunos productos y servicios como el caso del pasaje de transporte público.

En la década de 1980 en el Área Metropolitana de San Salvador se originó una sobrepoblación debido al conflicto armado en donde mucha gente de zonas rurales emigraba en busca de protección y oportunidades laborales, esto ocasionó mayor demanda en servicio de transporte; provocando la expansión desordenada de buses y microbuses. Los enfrentamientos entre el gobierno y la guerrilla dejaron como resultado daños al país, además de daños en la propiedad privada causada por destrucción de las unidades de transporte.

La política de gobierno es de una modernización del estado. Lo que conlleva a implementar algunas actividades para incidir al sector transporte público a este programa, en el año de 1996 se hacen intentos de unificar a los empresarios por ruta, a través de la utilización del sistema de caja única para la operatividad

de las asociaciones por ruta; de esto algunos empresarios utilizan este sistema pero no resultó como el gobierno central esperaba.

Todo esto dio la pauta para iniciar un nuevo sistema de transporte público, con el propósito de realizar una integración empresarial y fomentar el campo profesional, organizativo y económico del sector.

c. Importancia de las Empresas de Transporte Público.

El transporte dentro del sistema económico del país es de vital importancia, ya que permite la movilidad de personas y bienes, facilita las actividades propias de los otros sectores económicos y como consecuencia incentiva el desarrollo socioeconómico general del país, este se presenta como una industria de servicios que complementa a los otros factores de la economía. En los sectores industrial y comercial, el transporte terrestre tiene una función notable, que se deriva de las propias actividades que desarrollan estos y dado que la industrialización es una de las bases fundamentales en el desarrollo económico general del país, el transporte terrestre se vuelve indudablemente un medio primordial y eficaz para ello. A manera de conclusión de este apartado, el transporte de pasajeros desempeña un importante rol en la economía, pues de el

depende la movilización de los insumos, bienes de capital y trabajadores que intervienen en la producción.

d. Estructura Óptima de las Empresas de Transporte Público de Pasajeros.

Según el estudio realizado por TAHAL³, las sociedades anónimas de transporte público de pasajeros deben contar con una estructura organizativa óptima, debido a que es la forma más eficiente de lograr los objetivos colectivos. La estructura propuesta por la TAHAL indicada para la operación y administración de la empresa comprende elementos de planificación, operación, apoyo, y controles necesarios los que deben estar acompañados de manuales operativos en los que se defina funciones, autoridad, obligación, responsabilidad y procesos de trabajo.

Es indispensable que las empresas que se dedican a la prestación del servicio de transporte público de pasajeros dispongan de una excelente organización administrativa que sirva como herramienta para conocer las deficiencias de su funcionamiento y poder tomar decisiones correctivas al respecto. Actualmente, estas empresas carecen de un sistema de administración formal que permita realizar una adecuada planificación, organización, dirección y control de las mismas

³ Cousulting Engeneers Ltd/TAHAL. Estudio de Organización del Sector Transporte Ee El Area metropolitana de San Salvador.2001.

en forma eficiente y eficaz. La mayoría utilizan un sistema de administración empírica, basada mas en la experiencia adquirida, en las técnicas de un adecuado proceso administrativo, usualmente, se elige entre los accionistas a la autoridad máxima, que es la persona que ejerce las funciones de presidente, gerente general, gerente financiero, etc. Las políticas y procedimientos implementados poseen una estructura débil y las operaciones realizadas por dichas empresas no son controladas adecuadamente.

En cual tipo de empresa, es imprescindible establecer procedimientos formales de control en todas las áreas, esto permite que las labores de los empleados sean uniformes; logrando fomentar una mayor eficiencia operativa.

En relación con la situación actual que reflejan las empresas de transporte, es necesario implementar una reingeniería de procesos con la herramienta mapeo de procesos, debido a que al operar como sociedades anónimas el propietario de las unidades de transporte deja de ser el administrador directo de la empresa, sino que debe aprender a delegar funciones y controlar las operaciones realizadas por los empleados de la entidad y así ayudar a mejorar los proceso de estas instituciones.

e. Clasificación de las empresas de transporte colectivo.

Dentro del ramo de transporte existen clasificaciones como en todas empresas, es desde el punto de vista legal y según el Viceministerio de Transporte.

I. Según la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el capítulo VI, artículo 27 se clasifican de la siguiente manera:

- Autobuses del Servicio Colectivo Público, institucional o privado
- Microbuses del Servicio Colectivo Público
- Taxis
- Otros tipos de vehículos que cumplan con los requisitos para la prestación de este servicio, según lo indique en el reglamento respectivo.

II. Según el reglamento General de Transporte Terrestre:

- Categoría de transporte humano o animal
- Categoría transporte unitario público de pasajeros (Tipo taxi y vehículos pesados).
- Categoría transporte colectivo público de pasajeros
 1. Tipo de transporte por microbuses
 2. Tipo de transporte por autobuses (ordinario, selectivo y exclusivo)
 3. Tipo Interdepartamental (ordinario, directo y exclusivo).

4. Tipo internacional (ordinario, rápido, directo y exclusivo).

- Para objeto de estudio de las empresas de transporte colectivo urbano se clasifican así: Transporte colectivo Urbano y Transporte Colectivo Interurbano.

2. Marco Legal.

a. Legislación General

Código de Comercio. Dicta las bases fundamentales para ejercer el comercio; el cual consta de cuatro libros que deberán ser conocidos por todo comerciante.

El libro primero, se enuncia los derechos y obligaciones tanto de los comerciantes como de los auxiliares y agentes de comercio.

En el libro segundo, se especifican los deberes profesionales de los comerciantes y sanciones por su incumplimiento, dichos deberes son:

- Obtener matrícula de comercio; la cual es extendida por el Registro de Comercio a solicitud del interesado, luego de investigar y no habiendo objeción por terceras personas.
- Luego del paso anterior, toda empresa que desee ejercer la actividad económica par la que fue creada, tiene la obligación de obtener matrícula de empresa, para lo cual deberá presentar la siguiente documentación.

1. Constancia de matricula personal del solicitante
 2. Inventario de los bienes que forman parte de la empresa.
 3. Balance de situación económica de la misma.
 4. Escritura pública de adquisición de la empresa, debidamente inscrita en el Registro de Comercio.
- El comerciante deberá llevar contabilidad debidamente organizada, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, este debe de llevar los registros contables siguientes: Libro de Estados Financieros, libro Diario Mayor y los exigidos por el Código de Comercio.

b. Código de Comercio.

- También es obligación para el comerciante, inscribir en el Registro de Comercio los documentos relativos a su negocio.
- Por último es obligación del comerciante mantener sus operaciones dentro de los márgenes legales y sin efectuar competencia desleal.

En las empresa de transporte colectivos existen requisitos que no se puede obviar: La matrícula personal, que es indispensable cuando se ejerce actividades mercantiles de forma habitual y con un activo mayor a diez mil colones o su equivalente en dólares, de acuerdo a lo establecido en el artículo 422 del Código de Comercio. En el artículo 424 del Código en mención se estipula

que se debe matricular las empresas, cuando el activo sea mayor o igual a veinte mil colones o su equivalente en dólares en el caso de que el activo sea menor a bastará con la matricula personal.

c. Código de Trabajo.

El aspecto laboral, no se puede dejar de lado cuando se organiza a una empresa y mas aun si el resultado económico en las Empresas de Transporte Colectivo depende de la interacción entre el elemento humano y el elemento material, es así que el Código de Trabajo tiene la función de armonizar las relaciones entre patrono y trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones de ambos, tanto en la empresa privada como en la empresa pública en lo que a relación de trabajo se refiere, esto de conformidad a lo establecido en el artículo 1 del código en mención.

El Ministerio de Trabajo, es el ente regulador entre el empleado y el patrono en las empresas de transporte colectivo se observa algunos incumplimiento con este código.

- No existen contratos individuales de trabajo en la mayoría de estas empresas, incumpliendo el artículo 17 de Código de Trabajo.
- No se inscribe en el departamento de inspección de trabajo.

- No se elabora ni se obtiene la aprobación del Reglamento Interno de Trabajo.
- No se reporta cada trabajador que ingresa a formar parte del personal de trabajo.
- No se les indemniza a los empleados que son despedidos aunque la causa sea justificada, esto implica un incumplimiento en el artículo 58 del Código de Trabajo.

d. Ley del Seguro Social.

Toda empresa tiene la obligación de inscribirse en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y de inscribir a sus empleados; el patrono aportará el 7.5% en concepto de cuota patronal a nombre del empleado y descontará del salario el 3.0% que corresponde de cuota laboral.

De acuerdo al artículo 191 de la Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones, a partir de la cotización del mes de enero de 1999 (a pagar en los primeros diez días de febrero) , la tasa y los límites de salario cotizable para el sistema de pensiones por el ISSS será así:

Para Trabajadores Dependientes:

Porcentaje de cotización para el empleador: 5.5% del salario.

Porcentaje de cotización para el trabajador: 3.00% del salario.

Salario máximo cotizable: \$4160.53 por mes (salario devengado).

Saldo mínimo cotizable \$4.80 diarios (aunque devengue menos)

e. Ley del sistema de Ahorros para Pensiones.

Esta ley regula la relación entre la empresa y el empleado con respecto a la inscripción obligatoria en una administradora de fondo para pensiones de las cotizaciones (artículo 16 de la citada ley); el patrono esta obligado a hacer los respectivos descuentos según el artículo 191 de la mencionada ley.

Cada AFP tiene sus porcentajes de comisión, los cuales estan regulados por la Superintendencia de Pensiones y cuyos porcentajes se detallan en el siguiente cuadro:

AFP	PATRONO	TRABAJADOR
CONFIA	6.75%	6.25%
CRECER	6.75%	6.20%

f. Ley del impuesto sobre la renta.

Dentro de las regulaciones generales esta es una de las principales y afecta a todas las empresas que obtengan rentas; entendiéndose a aquellos productos o utilidades percibidos o devengados.

Esta ley estipula quienes estan obligados a declarar sus ingresos y a pagar el impuesto correspondiente. En el artículo 2 literal b) de la le referida establece como fuentes de ingresos los obtenidos de la actividad empresarial, ya que sea comercial, agrícola y de servicio, las empresas de transporte colectivo de pasajeros se clasifica como una empresa de servicio, por lo tanto se regirá bajo los lineamientos de esta ley, tomando en cuenta las deducciones permitidas, tablas de cálculos, forma de pago del impuesto, etc.

La ley de impuesto sobre la renta tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria de declarar y pagar el impuesto sobre las rentas obtenidas, por lo consiguiente a realizar sus controles a través de la implementación de contabilidad formal.

g. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios.

En el artículo 46 literal i) esta ley establece que estarán exentos del impuesto los servicios de Transporte Público terrestre de pasajeros y el instructivo No. DG-012/92 referente a reglas complementarias al instructivo DG-004/92 de fecha 10 de agosto de 1996, sobre Registro de Contribuyentes del IVA en el romano III numeral 1) establece que exime de la obligación de inscribirse en Registro de Contribuyentes mientras subsista la

condición de realizar exclusivamente operaciones que acuerdo a la ley se encuentren exentas del impuesto, en tal sentido cuando las empresas de transporte público de pasajeros alquilan sus unidades para excursiones dentro y fuera del país, estarán obligados a la inscripción en el registro de contribuyentes.

Con respecto a la liquidación del IVA, se tomará en cuenta que la empresa de transporte colectivo es un consumidor final y que todo el crédito fiscal que él paga no lo compensa con ningún débito fiscal, debido a que este no existe, por ser un ingreso exento para efectos del presente impuesto, con la excepción de los viajes expresos realizados, los cuales son gravados con el IVA y por ende si existe un débito fiscal.

Al realizar las empresas de transporte colectivo operaciones gravadas y exentas está obligado a calcular la proporcionalidad del crédito fiscal, aunque por lo mencionado anteriormente se presenta siempre un remanente de crédito fiscal.

h. Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial.

Según el artículo 47 de la citada ley, toda persona natural o jurídica que pretenda prestar el servicio de transporte colectivo de pasajeros, deberá contar con la concesión respectiva la cual es otorgada por el Viceministerio de transporte para un período de diez años. La Comisión Reguladora de Transporte Terrestre, será un organismo consultivo del

Viceministerio de Transporte en materia de concesiones y tarifas del transporte público colectivo de pasajeros; y de autorizaciones o concesiones especiales.

Por otra parte, esta ley regula al transporte público de pasajeros, en cuanto a la obligación que adquiere toda persona natural o jurídica a la cual se le haya autorizado la prestación del servicio de transporte colectivo de pasajeros, siendo ésta; brindar servicio en unidades de transporte que garanticen la seguridad de usuario por medio de la utilización de vehículos cuyo modelo y estado cumpla con las normas aceptables para tal objeto. (Art. 32 de la citada ley).

Asimismo, los vehículos dedicados al servicio del transporte público de pasajeros deberán reunir requisitos tales como: Placas de identificación correspondiente al tipo de servicio; tarjeta de circulación correspondiente al tipo de servicio; ser conducido por persona debidamente autorizada; y tener el número de asientos de acuerdo a la capacidad de diseño del vehículo, además no deberán exceder de los quince años de haber sido fabricados. (Art. 29 y 34 de la citada ley).

i. Reglamento General de Transporte Terrestre

Este reglamento al igual que la ley expuesta anteriormente, tiene por objeto regular los servicios de transporte público de pasajeros.

Para obtener el permiso de operación del servicio de transporte público de pasajeros (documento de portación obligada para demostrar calidad de concesionario, de unidad autorizada para prestar el servicio según su clase y modalidad); se deben de cumplir ciertos requisitos:

1. Ser Concesionario de Ruta o Línea de transporte público de pasajeros en general, mediante resolución de la Dirección General.
2. Haberse registrado en el Sistema de Gestión de Base de Datos de Transporte Terrestre.
3. Tratándose de personas jurídicas deberán presentarse además, Escritura o Acta de Constitución. (Artículo 46 del citado reglamento).

La concesión de una Ruta lleva implícita para el concesionario, la obligación de poner en servicio y en buen estado de funcionamiento u operación los vehículos que sean necesarios para cumplir eficientemente, todos los requerimientos de transporte. Implica asimismo la obligación del suplir vehículos adicionales para atender debidamente la demanda de los servicios cuando se requiera. (Artículo 78 del citado reglamento).

B. REINGENIERÍA DE PROCESOS

1. Definiciones.

Las empresas actualmente se muestran activas en búsqueda de formas para avanzar significativamente y muchas de ellas, ha apostado a la reingeniería de procesos de negocios como una manera de lograrlo.

A continuación se presentan varias definiciones en que concierne a este concepto.

"Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización" (Cómo hacer reingeniería. Manganeli-klein. Ed. Norma 1995, Pág.8).

"Reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. La reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos⁴.

"La reingeniería de procesos es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad

⁴ Morris Daniel. Reingeniería como aplicarla con éxito a los negocios. Ed. Mc Graw Hill, 1994, Pág. 8.

mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio". (Reingeniería de Procesos de negocios. Ed. Limusa, 2003. Pág.30).

2. Elementos Claves de la Reingeniería.

Tres elementos claves de la reingeniería son: la identificación de las competencias distintivas de una organización, la determinación de los procesos claves y la reorganización horizontal por procesos.

Las competencias distintivas definen aquellos casos en los que la organización tiene superioridad al realizarlos en comparación con sus competidores. La importancia de la identificación de las competencias distintivas radica en que dirigen las decisiones respecto de aquellas actividades que son cruciales para el éxito de la organización. Por otra parte la administración también necesita determinar procesos clave que evidentemente agregan valor a las competencias distintivas de la organización. Estos son los procesos que transforman los materiales, capital, información, mano de obra en productos y servicios que aprecia el cliente. Cuando se examina a la organización como un conjunto de procesos no es sorprendente que éste análisis del valor del procesos suela revelar muchas actividades que agregan poco valor o nada cuyo única justificación es "siempre lo hemos hecho así".

Asimismo, la reingeniería requiere que la administración se reorganice en torno a los procesos horizontales, significa concentrarse en los procesos en lugar de hacerlo en las funciones y también significa recortar los niveles medios de administración. Como señala Hammer: "los clientes nunca compran un producto a causa de la categoría de la administración.

3. Metodología de la Reingeniería.

Toda empresa con una visión de desarrollo busca alternativas de crecimiento y expansión, para lograrlo es necesario hacer cambios en aquellas formas de operar que no generan valor a las empresas, se considera que una reingeniería de procesos servirá a mejorar su eficiencia⁵. La reingeniería de procesos cuestiona la manera en que las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. La mayoría han tomado conciencia de esto además animadas por la nueva ISO 9001:2000 y EFQM- y se plantean como mejorar los procesos y evitar algunos males habituales siguientes: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, reprocesos, etc.

De hecho, en un proyecto de reingeniería y gestión de procesos no es extraño que algunos de los nuevos procesos mejoren su

⁵ www.gestióncalidad.com.mx. Metodología de Reingeniería de procesos.

rendimiento en un 100% consiguiendo medias de incremento de rendimiento cercano a un 30%.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor agregado. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión de relaciones con los clientes, el de desarrollo de la estrategia, el de desarrollo de nuevos productos / servicios, etc. Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos.

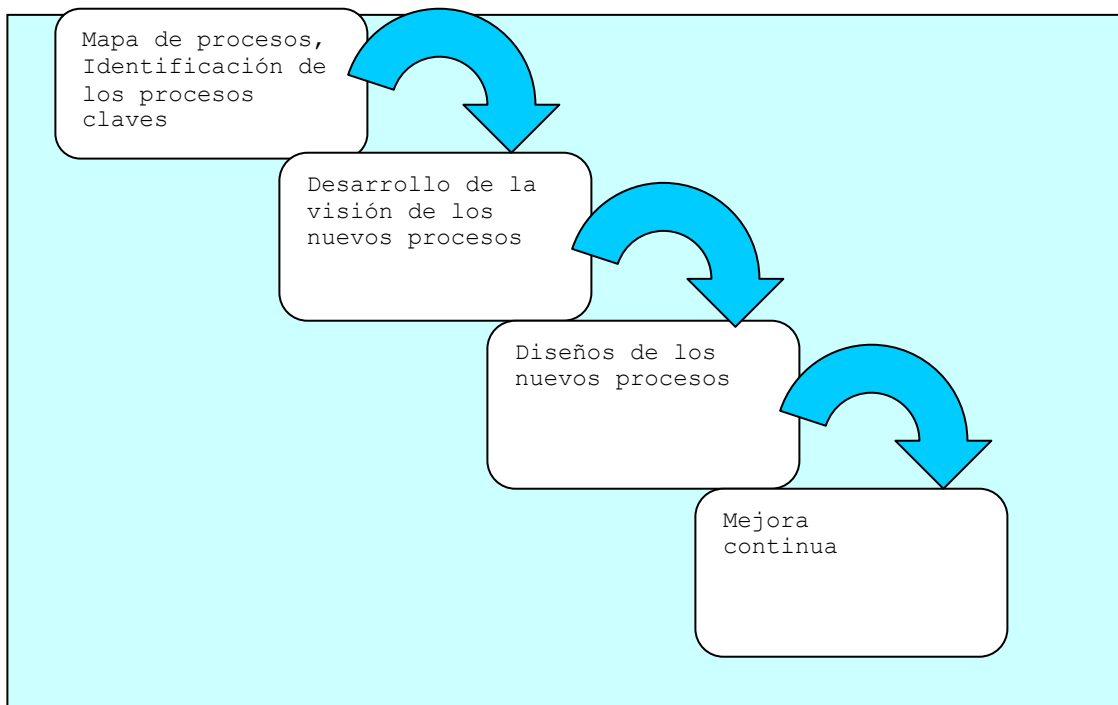
Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos son:

- Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto / servicio.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.

- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua. Para ello se propone la siguiente esquema de la metodología⁶:

Esquema de metodología



La descripción de cada uno de los métodos son los siguientes:

⁶ IBID5

- Definir el mapa de procesos de la compañía analizando los procesos clave (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización).

El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos.

Debido a que los recursos son esencialmente limitados, en un proyecto como este, priorizar en los procesos más importantes es definitivo para el éxito del proyecto, para ello en primer lugar es necesario identificar cuales son los factores críticos de éxito de la organización, es decir, los elementos que definen el éxito de la organización.

- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos.

Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos, permitirá que la empresa logre la definición de los objetivos y la visión para cada uno de los procesos y que nos servirán para focalizar los esfuerzos tanto en la reingeniería como en la mejora continua.

- Diseño de los nuevos procesos.

El trabajo de diseño utiliza los diagramas para modelar el nuevo flujo de trabajo de la operación empresarial. El proceso de diseño se convierte en una actividad de elaboración de un modelo

reduciéndose las conjeturas al mínimo; el primer modelo puede ser un intento real para diseñar el proceso final a una simulación en la que se combinen todas las actividades laborales similares.

- Mejora continua.

Definir objetivos para los indicadores es indispensable para el proceso de mejora continua y reingeniería ya que si no sabe dónde se quiere llegar difícilmente escojamos bien el camino. Dentro de los conceptos de mejora continua básicamente se emplea el ciclo de PDCA (Planificar, Hacer, Controlar y Corregir); empleando distintas herramientas tales como: gestión de costos por actividad, diagramas de flujos, gráficos de control y diagrama de causa y efecto.

Para llevar acabo esta metodología es necesaria la creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos. Se deben crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos buscando que se involucren al máximo las personas con la formación y comunicación interna. Además, la definición de líder del proceso de una manera colaboradora así como los indicadores de los procesos serán muy importantes.

Dentro del concepto de reingeniería, la incorporación de las nuevas tecnologías permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables hace unos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas consiguiendo:

- Optimización de los procesos empresariales.
- Acceso a información confiable, precisa y oportuna.
- La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarias.
- Reducción de tiempos y de los costos de los procesos.

En cuanto a los procesos que tienen oportunidades de mejora, en cualquier proceso en el que existan intercambios de información, el impacto de las Nuevas Tecnologías será muy importante. Una de las posibilidades más importantes en la mejora de sus procesos empleando Internet es la posibilidad de enviar información rápidamente a través de la cadena de valor.

Se debe prestar más atención a los procesos de nuestras organizaciones y tratarlos de la manera correcta para conseguir aumentar la rentabilidad de la organización en su conjunto.

4. Fases o Etapas de la Reingeniería⁷.

Etapa 1. Preparación.

El propósito de esta etapa es analizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Esta etapa producirá un mandato de cambio; una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería; y un plan de acción, esta etapa empieza con el desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y los objetivos que se buscan como avance decisivo del negocio y que son la justificación del proyecto de reingeniería

Etapa dos: Identificación.

Desarrollo de un modelo de negocio, orientado al cliente: identifica los procesos estratégicos de valor agregado, correlaciona organizaciones, recursos y volúmenes con procesos específicos como objetivos del mayor impacto para reingeniería. En esta etapa se desarrolla una comprensión del modelo de procesos orientado al cliente, la identificación produce definiciones de clientes, procesos y medidas del rendimiento e identifica procesos de valor agregado.

⁷ Johanson, Henry J. Y.... Reingeniería de procesos de negocios. Ed. Limusa, 2003. Pág.30).

Etapa tres: Visión.

Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos, los analiza y los estructura como "visiones" de cambio radical. El propósito de esta etapa es desarrollar una visión de procesos capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que se escogen para rediseñarlos. En esta etapa se identifican elementos de procesos, problemas y cuestiones actuales, medidas comparativas del rendimiento de los procesos actuales; oportunidades de mejoramiento y objetivos, definiciones de los cambios que se requieran y se producen declaraciones de la nueva "visión" del proceso.

Etapa Cuatro: Solución.

a. Solución del diseño técnico.

El propósito de esta etapa es especificar la dimensión técnica de los nuevos procesos. Esta especificación producirá descripciones de la tecnología, las normas, los procedimientos, los sistemas y los controles empleados, los planes preliminares para desarrollo, adquisición, instalación, pruebas, conversiones y ubicación.

b. Solución del diseño Social.

El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales de los nuevos procesos. Esta etapa produce

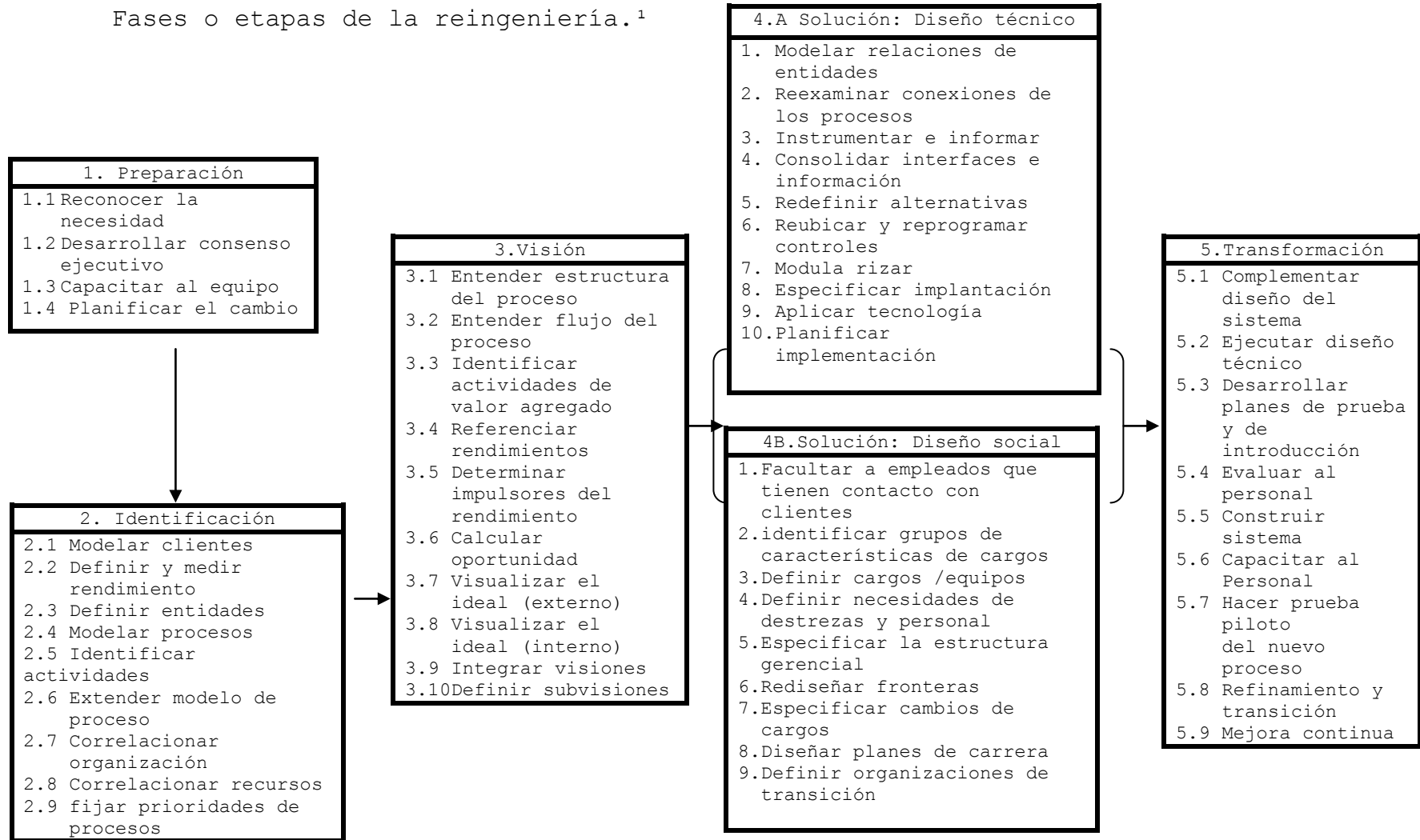
descripciones de organización, rotación de personal, cargos, planes de carreras e incentivos a empleados, diseño para la interacción de los elementos técnicos y sociales y los planes preliminares de contratación de personal, educación, capacitación, reorganización y reubicación.

Etapa cinco: Transformación.

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso. Esta etapa final produce versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismos de cambio continuo.

A continuación se muestra un esquema de las tareas integradas de cada etapa, que se utilizarán como guía para identificar los procesos actuales de la empresa, y así rediseñar y proponer nuevos procesos a los existentes.

Fases o etapas de la reingeniería.¹



C. MAPEO DE PROCESOS.

1. Definición.

Para entrar en detalle sobre esta herramienta es necesario que se conozca la siguiente definición "Es una herramienta gráfica que trata de diagramar en niveles los procesos y actividades de la organización con el objeto de comprenderlos, analizarlos y mejorarlos; para crear una mayor satisfacción de los clientes y un mejor rendimiento del negocio".

Los mapas de procesos ayudan a dar visibilidad al trabajo. Una visibilidad ampliada mejora la comunicación, el conocimiento y proporciona un marco de referencia común para aquellas personas involucradas con el proceso productivo.

Por lo general, los mapas se emplean para mostrar como se llevan a cabo los trabajos en una organización. Cuando se usan de este modo representan una instantánea en el tiempo que relevan la combinación específica de funciones, pasos, entradas y salidas que la organización utiliza para aportar valor a sus clientes. Así; estos mapas ayudan a documentar las rutas (flujos) que se emplean para satisfacer los clientes. El análisis de los procesos representados en estos mapas permiten aumentar el nivel de satisfacción de este mediante la identificación de las acciones que es posible emprender para reducir el tiempo del ciclo de procesos, disminuir los efectos, bajar los costos, establecer mediciones de desempeño

orientadas hacia al cliente, reducir el número que no proporcionan valor agregado y elevar la productividad.⁸

Es posible emplear los mapas para ilustrar como se desea que la organización realice el trabajo. Mediante el estudio de un mapa se puede determinar el desempeño (eficacia) del mismo; a la luz de los requerimientos del cliente y de la información acerca de cómo percibe el valor, es posible trazar un esquema diferente que ayude a ilustrar las rutas (flujos) que ha de ser creadas a dar valor a los clientes. Así, los mapas se convierten en requisitos previos e importantes para tener éxito en el diseño organizacional, la ingeniería de procesos a los proyectos de benchmarking (mejores practicas.) Además de utilizar mapas de cómo se efectúa hoy en día el trabajo o como se desea que se lleve a acabo, es posibles usar los mapas de proceso para:

- Dar orientación al personal de la empresa como a los nuevos empleados (en el proceso de inducción.)
- Evaluar o establecer métodos alternativos de organización del personal que efectuará algún trabajo.
- Incrementar con rapidez la velocidad, con la que un grupo, equipo o departamento proporciona bienes o servicio al resto de la organización y viceversa.
- Identificar las oportunidades de mejora.
- Evaluar, establecer o mejorar las medidas de desempeño

⁸Valle, Julio Enrique, "Seminario sobre Administración por procesos", abril 2005.

2. Simbología del mapeo de procesos⁹.

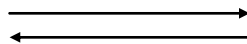
Entidad: Proveedores y clientes (internos y externos)



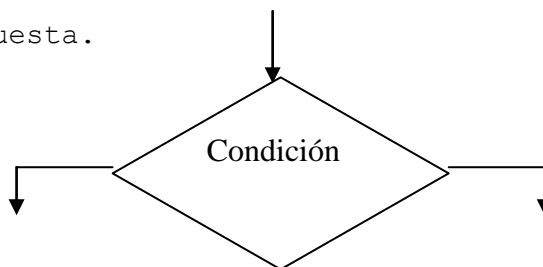
Proceso/actividad: Primer nivel, segundo nivel y tercer nivel....



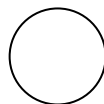
Flujo de datos: Relación entre las entradas y los procesos (insumos y resultados)



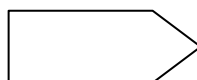
Decisión: Bifurcación de flujo del proceso de acuerdo a la condición propuesta.



Conector: indicador que el proceso continua en otra sección



Demora: Tiempo inactivo o de espera



⁹ Julio Enrique valle. Seminario de Administración por procesos. Impartido por FEPADE Abril 2005

3. Uso de los mapas para aclarar papeles y contribuciones.

Uno de los primeros objetivos de los mapas será comprender con rapidez la parte de la empresa de la cual el empleado es responsable. Los mapas de proceso proporcionan la siguiente información de un solo vistazo:

- Los resultados (bienes o servicio) de la organización.
- Los clientes de cada uno de los resultados (otras partes de la empresa u otras organizaciones que reciben los resultados que produce la organización.)
- Los insumos que la organización recibe y transforman en resultados.
- Los proveedores de cada insumo (otras partes de la empresa u otras organizaciones que proveen los insumos que la organización consume o transforma.)
- Las principales funciones dentro de la organización que reciben o transforman cada insumo.
- Los vínculos entre las funciones y/o departamentos (las conexiones entre el flujo de insumos y el de resultado) dentro de la parte de la empresa de que el personal es responsable y las interfases críticas que la organización que tiene con las demás partes del negocio.

Con esta información. Ahora se podrá saber con quien desarrollar o ensanchar las líneas de comunicación: los clientes y proveedores, así como al menos dos cosas que deberá precisar en la comunicación: los requerimientos de los

clientes de los resultados que produce la organización y los requerimientos e la organización con respecto a los insumos que le proporcionan sus proveedores. Así mismo se conocerá la naturaleza de la contribución (resultados) que las funciones aportan a la organización como un todo, así como las principales funciones dentro del negocio, que participan en la consecución de dicha contribución.

4. Uso de mapas de procesos para identificar oportunidades de mejoras.

Los mapas de procesos permiten descubrir oportunidades para hacer el trabajo mejor, más rápido y con menos recursos. Con frecuencia es posible identificar oportunidades significativas para mejora poniendo en claro los insumos en resultados, en especial si un gran número de funciones o de partes del negocio participan en la producción del resultado final. Hablando en términos generales, mientras más "pases" (insumos y resultados que cruzan las fronteras funcionales) estén presentes mayores serán las oportunidades de mejoras. Otras oportunidades aparecen en una reducción del desorden en un mapa, por ejemplo al simplificar un proceso o mediante la eliminación de redundantes o de pasos que no agregan valor a un resultado. Los mapas también pueden ser de gran ayuda para establecer o asignar una responsabilidad clara en el desempeño del proceso global (en lugar de hacerlo al nivel departamental o funcional) mediante la identificación de los límites de

trabajo requerido para producir una salida específica, independientemente del número de funciones o de departamentos que el flujo de trabajo atraviesa para llegar a su destino final.

5. Usos de los mapas como ayuda para medir el desempeño.

Los mapas contienen insumos y resultados. Además, estos últimos muestran los pasos sucesivos que transforman los primeros en resultado. Esta información es muy útil cuando se realiza una evaluación en el ámbito de la empresa.

La mayoría de las empresas conscientes de la calidad; buscan, como mínimos medir los resultados finales del proceso. Los mapas de procesos facilitan la identificación de los puntos de medición. Más importante, los mapas interdisciplinarios de proceso describen en forma visual las cadenas de visión de valor de los principales procesos de una organización, En otras palabras el proceso A alimenta el proceso B y así sucesivamente hasta que los resultados finales llegan al cliente externo. Con el uso de mapas para ilustrar y comprender la manera en que un proceso determinado influye en los flujos de otros procesos, es posible establecer un conjunto de medidas que ayuden a toda la organización a administrar las operaciones en el tiempo real y no depender de manera exclusiva de las mediciones del resultado final.

Esto permite enfocar la atención directiva en los procesos críticos para el desempeño operativo global.

Debido a que representan los pasos que constituyen un proceso, los mapas de procesos permiten asimismo determinar en que lugar del proceso es posible establecer mediciones intermedias, de modo que se pueda asegurar la calidad del resultado final controlando las variables estratégicas relativas a dar paso del proceso mientras este se efectúa, permitiendo evitar defectos en el sistema de medición, en ves de meramente detenerlo.

Cada insumo o resultado tiene asociado un conjunto de requerimientos. Una vez que se sabe en que consisten estos requerimientos, desarrollar un grupo de mediciones para determinar la calidad del resultado y el grado de satisfacción del cliente. Es posible medir la calidad del resultado enfocándose en las características de calidad que hacen que el cliente valore un resultado específico. Para medir el grado de satisfacción del cliente, es necesario recopilar información de las expectativas que se emplean para establecer los requerimientos de insumos, resultados y procesos.

6. Tipos de mapas o diagramas de procesos.

Es posible utilizar una variedad de mapas o diagramas en el viaje hacia la mejora continua. Existen tres herramientas que permiten visualizar el trabajo interdisciplinario: los diagramas de relación, los diagramas interdisciplinarios de procesos y de flujo (flujogramas).

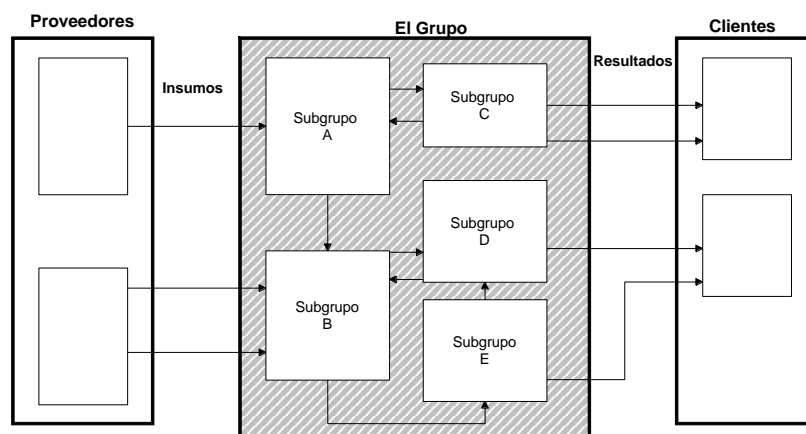
6.1. Diagrama de relaciones.

Un diagrama de relaciones es una imagen de las conexiones de las entradas y salidas (clientes y proveedores) entre las partes de una organización, es decir su enfoque sistémico, los diagramas de relaciones revelan:

- Lo que produce la organización; es decir, sus bienes y servicios: los insumos y resultados que indican las flechas.
- Los flujos de trabajo a través e límites funcionales.
- Las relaciones con los clientes internos y externos, que se usan para proporcionar o recibir bienes o servicio.

Muchas veces, los diagramas de relaciones se emplean para proporcionar una perspectiva de "alto nivel", similar a una vista aérea del terreno: de las funciones entradas y salidas. Una vez que se identificó algo de interés, entonces se acerca uno para identificar una vista de más detalle, por lo general mediante un diagrama interdisciplinario de procesos.

A continuación se presenta el formato del diagrama de relaciones:



Interpretación de los diagramas de relaciones.

Los diagramas de relaciones indican las partes de una organización que está "conectada" entre sí. Puede ayudar a comprender mejor quien hace que y para quien; es decir, cuales son los enlaces entre el cliente y el proveedor en toda la organización.

Toda función, departamento o grupo de trabajo es un proveedor: produce uno o más resultados y un cliente: recibe uno o más insumos de otras personas. Un diagrama de relaciones permite identificar con rapidez los enlaces entre el proveedor y cliente y responde a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ¿Qué resultados producidos en la empresa reciben los clientes?
- ¿Quiénes son los proveedores de esa parte de la empresa?
- ¿Qué insumos se reciben provenientes de ellos?
- ¿Cuáles son los propósitos de estos procesos y quienes intervienen (funciones) y que desempeña estos procesos?
- ¿De que manera estos procesos "encajan" o contribuyen al resto de la organización?
- ¿Cuáles son las conexiones críticas "interfases" entre los procesos y el resto de la organización?

Armados con la imagen de la empresa que revela el diagrama de relaciones, se podría determinar si, y hasta que grado se comprenden y satisfacen los requerimientos de cada insumo y resultado. Entre la organización que proporciona y la que

recibe. Asimismo se debería evaluar que tan bien se administra cada conexión crítica e interfase organizacional.

Además, se deberían identificar cualesquiera "desconexiones" presentes en el diagrama. Una desconexión es un eslabón faltante entre un insumo o resultado y una función o bien en un mapa de segundo nivel.

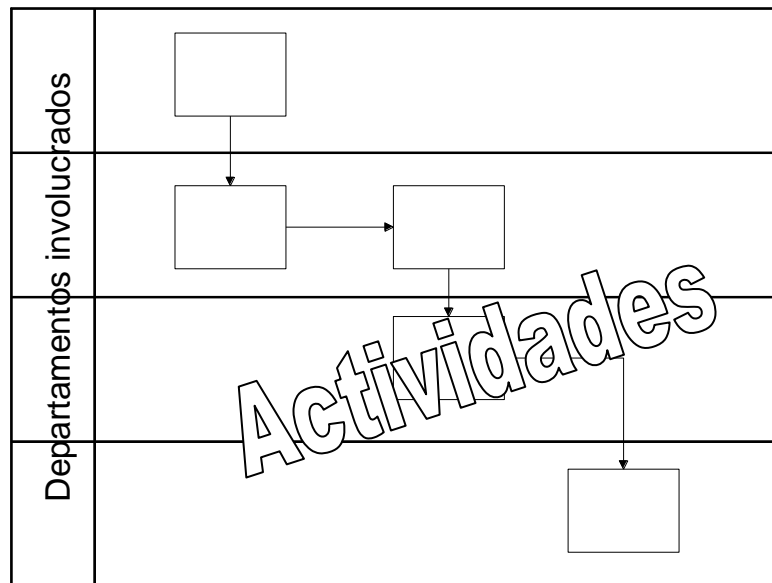
Por lo general aparecen en una de dos formas. Primero, es posible ver una actividad sin flechas (el flujo se para) o bien si no entran o salen de él, los suficientes (insumos y resultados). La segunda forma, más sutil de detectar una desconexión es seguir un flujo de insumos y resultados a lo largo de las funciones. Si el flujo es en un solo sentido o parece no llegar a ningún sitio, tal vez se trate de una desconexión. Estas son mas frecuentes entre los procesos interdisciplinarios. Mientras más funciones recorran el proceso, es probable que se encuentre más desconexiones. Las principales oportunidades para mejorar la calidad radican en manejar y mejorar estas transferencias (posibles desconexiones) entre funciones.

6.2. Diagramas interdisciplinarios de procesos.

Los diagramas interdisciplinarios de proceso ilustran la forma de hacer el trabajo en las organizaciones: las trayectorias que siguen los insumos al ser transformados en resultado los clientes valoran. Muestran los pasos que constituyen un proceso así como:

- Los insumos y resultados de cada paso
- La secuencia de los pasos
- Las personas, funciones y papeles que realizan cada paso.

El formato para los diagramas interdisciplinarios de procesos es el siguiente:



Interpretación de los diagramas interdisciplinarios de procesos.

Los diagramas interdisciplinarios de procesos muestran las cadenas productoras de valor de la empresa. Asimismo, describen las rutas hacia la satisfacción del cliente.

En tanto que los diagramas de relaciones se enfocan más en los enlaces genéricos entre proveedores y clientes que constituyen una empresa, los interdisciplinarios de procesos revelan con mayor detalle la forma en que una organización emplea los procesos para crear valor para los clientes.

Los diagramas interdisciplinarios de procesos responden a las siguientes preguntas:

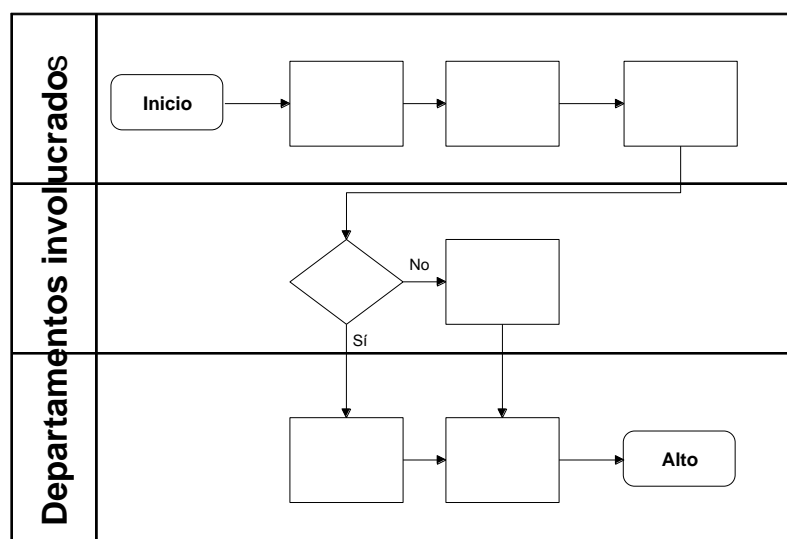
- ¿Qué pasos se requieren para reproducir un resultado específico?
- ¿En que orden se efectúan los pasos?
- ¿Quién (que función) efectúa cada paso?
- ¿Cuáles son las transferencias o interfases entre las funciones?
- ¿En que partes del proceso ocurren las transferencias?
- ¿Qué insumos se requieren y ¿qué resultado se producen en cada paso del proceso?

Al igual que los diagramas de relaciones, con frecuencia los diagramas interdisciplinarios de procesos contienen desconexiones (insumos o resultados faltantes o deficiencias.) Debido a que los diagramas interdisciplinarios muestran lo que ocurre dentro de una o más funciones de un proceso específico; cualesquiera desconexiones que aparecieron en el diagrama de relaciones de esas funciones estarán presentes asimismo en el diagrama interdisciplinario.

Al revisar los mapas; las áreas involucradas podrán descubrir insumos o resultados que no alimentan a otros pasos dentro de la misma función, ni al paso o función alguna a otras funciones. Asimismo se podrán encontrar pasos, insumos o resultados faltantes o implícitos. Cada uno de estos es una forma de desconexión que deberá anotarse y resolverse.

6.3. Diagramas de flujos (Flujogramas).

Un flujograma (o diagrama de flujo) es la representación gráfica de las secuencias de pasos que integran un proceso. Los flujogramas son quizá la herramienta mejor conocida para ilustrar procesos productivos. Los diagramas de flujo han sido ampliamente utilizados para definir, documentar y analizar procesos, en particular en el nivel máximo de detalle, es decir, una persona que ejecuta un trabajo específico o que desarrolla procedimientos para realizar una responsabilidad específica de trabajo. Un ejemplo de flujograma es el siguiente:



Para resumir muchos de los aspectos fundamentales de cada uno de los tipos de diagramas antes expuestos se presenta el siguiente esquema.¹⁰

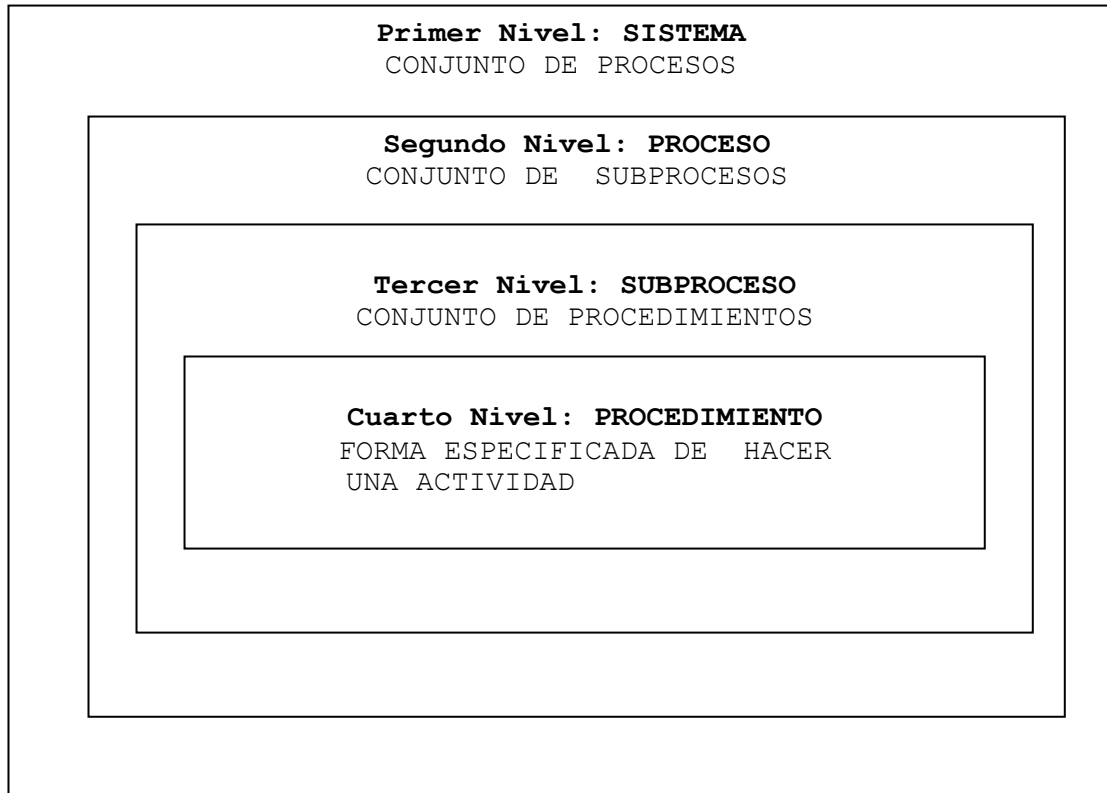
¹⁰ Robert Damelio. Fundamentos de mapeo de procesos. Editorial panorama, Pág. 13

6.4. Esquema de relaciones integradas del uso de los diagramas de procesos.

TIPOS DE DIAGRAMA	DIAGRAMAS DE RELACIONES	DIAGRAMAS INTERDISCIPLINARIOS DE PROCESOS	DIAGRAMAS DE FLUJOS
Propósito	Muestra las relaciones entre clientes y proveedores (en las que funciones o partes de la organización reciben aportes de otras personas al as que se proporcionan resultado)	Muestra funciones, pasos, secuencia de pasos, entradas y salida de un proceso de trabajo en particular	Muestra tareas, secuencias de estas entradas y salidas para un proceso específico de trabajo
Nivel de detalle (en formación)	Poco	Medio	Mayor
Enfoque	Contexto de organización	Interfase entre procesos y personas	Detalles del proceso
Puntos fundamentales	No muestra los procesos dentro o entre	Muestra los proceso y los pasos que se	Muestra las tareas detalladas que

	funciones. Trate estos como "cajas negras"	relacionan con estos, entradas y salidas, así como quien realiza cada paso	constituyen un proceso.
	Relaciona entre sí las partes de la organización	Revela lo que existe en una "caja negra"	Muestra quien realiza las tareas
	Muestra los enlaces entre los proveedores y clientes de toda la organización	Muestra los enlaces entre proveedores y clientes para un solo proceso	Muestra en menor forma los enlaces entre proveedores y clientes
	Responde a la pregunta ¿qué proporciona la organización a sus clientes internos y externos?	Responde a las preguntas ¿Qué pasos toma la organización para brindar resultados a sus clientes externos? Y ¿quién realiza cada paso?	Responde a la pregunta ¿cómo se realiza el trabajo en realidad?

7. Niveles De Mapeo



7.1. Mapas de Primer nivel.

El método para documentar mapas de primer nivel es el siguiente:

- Identificación de los procesos.
- Enunciación de los procesos (inventario).
- Definir el alcance de cada proceso.
- Establecer interrelación de los procesos.
- Definir la matriz Cliente - Proveedor.
- El diagrama de primer nivel debe de incluir:
- Entidades Externas: Clientes y Proveedores.

- Los Procesos: Negocio, Soporte y Administrativos.

El diagrama de primer nivel no debe incluir:

- Entidades Internas: Departamentos, Cargos Funcionales (puestos de Trabajo)
- Símbolos de decisiones.

7.2. Mapas de Segundo Nivel.

Para la documentación de los mapas de segundo nivel de se debe identificar y relacionar cada proceso:

- Inventario de actividades de segundo nivel.
- Identificación de actores de segundo nivel.
- Establecer interrelación del segundo nivel.

Además, los diagramas de segundo nivel deben de incluir:

Entidades Externas: Clientes y Proveedores.

Entidades Internas: Gerencia, Departamentos, Areas, Subprocesos, procedimientos y actividades.

7.3. Mapas de Tercer Nivel.

Para la documentación de los mapas de tercer nivel de se debe identificar y relacionar cada Sub-proceso:

- Inventario de actividades de tercer nivel.
- Identificación de actores de tercer nivel.
- Establecer interrelación del tercer nivel.

Además, los diagramas de tercer nivel deben de incluir:

- Entidades Externas: Clientes y Proveedores (si aplica.)

- Entidades Internas: Gerencia, Departamentos, Cargos Funcionales, procedimientos y actividades.
- Símbolos de decisiones.

7.4. Mapas de Cuarto nivel.

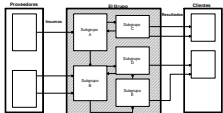
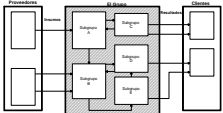
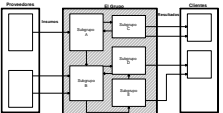
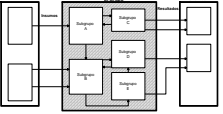
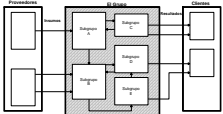
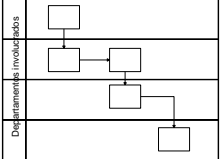
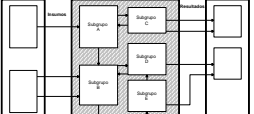
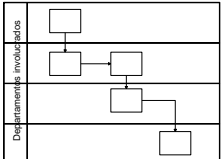
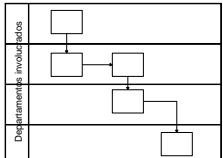
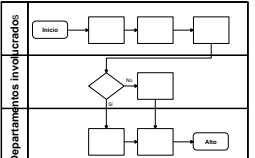
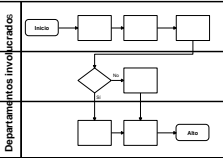
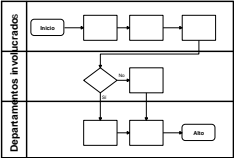
Los diagramas de cuarto nivel deben de comprender: Inventario de actividades de tercer nivel, identificación de actores del tercer nivel.

Para la documentación de este diagrama se debe de incluir:

- Entidades Externas: Clientes y Proveedores (rara vez.)
- Entidades Internas: Gerencia, Departamentos, Cargos Funcionales, procedimientos y actividades.
- Símbolos de decisiones.

7.5 Formatos para Mapas

El cuadro siguiente muestra distintos formatos en que pueden mapearse los procesos; según el ing. Julio Valle, facilitador del seminario de mapeo de procesos de FEPADE sugiere que se utilice la forma del mapeo 3.

	MAPEO 1	MAPEO 2	MAPEO 3
Primer Nivel			
Segundo Nivel			
Tercer Nivel			
Cuarto Nivel			

8. Síntesis del capítulo I.

En el capítulo I, se define el marco teórico relacionado al transporte público de pasajeros, la cual describe la organización, importancia, marco legal: así como los puntos más importantes para conocer la situación que atraviesa actualmente estas empresas. Por otra parte se expone los aspectos generales de la reingeniería de procesos tales como: los elementos, fases y metodología, empleando la herramienta mapeo de procesos que permitirá identificar los procesos actuales de la empresa y estos a su vez serán la base para proponer nuevos procesos y /o rediseñarlos los ya existentes para generar valor agregado a la empresa, con el fin de ser más eficientes en sus operaciones.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

RUTA 23 S.A. DE C.V. QUE OPERA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS DE SAN SALVADOR

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

El sector transporte del Área Metropolitana de San Salvador ha venido experimentando desde hace tiempo una serie de problemas internos que han creado inconvenientes en la parte administrativa y operativa. Por lo tanto han afectado el desempeño óptimo de las empresas de transporte y la prestación de un servicio de calidad. Esta situación es bastante delicada; en la actualidad se están realizando cambios acelerados en todos los sectores económicos del país y el transporte no es la excepción, es por ello que se hizo una entrevista con algunos dirigentes de estas empresas para conocer las causas que son obstáculos en el desarrollo integral de las citadas empresas, dentro de la investigación se encontraron algunas causas generadoras de dicho problema:

- Falta de coordinación de las actividades.
- Falta de controles estrictos en cuanto al uso adecuado de los recursos y suministros que están bajo la responsabilidad de cada empleado.
- El incremento de los costos operativos.
- Dualidad de mando.

- Políticas inexistentes para la contratación de mano de obra calificada.
- Falta de un sistema de información eficiente.

La persistencia de esta problemática vendría a incrementar la crisis en que se encuentran actualmente las empresas de transporte colectivo de pasajeros es por ello que es necesario hacer cambios radicales en la parte estructural, administrativa y operativa para que se preste un servicio de calidad.

Las causas mencionadas anteriormente dan la pauta para hacerse la siguiente pregunta.

¿En que medida una reingeniería de procesos administrativos y operativos por medio de la herramienta mapeo de procesos contribuirá a incrementar la eficiencia de las empresas que se dedican al transporte público de pasajeros que operan en el municipio de Mejicanos?

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo general.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos y operativos de la Ruta 23 S.A. de C.V. y así identificar posibles deficiencias en el funcionamiento y en el servicio al usuario para proponer cambios y mejoras en dichos procesos.

Objetivos específicos.

- Analizar la opinión de los socios, empleados y usuarios de la Ruta 23 S.A. de C.V. para conocer el funcionamiento administrativo y operativo y la calidad en el servicio al usuario.
- Elaborar los principales procesos actuales de la Ruta 23 S.A. de C.V., que serán la base para proponer cambios y/o mejoras en dichos procesos.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Métodos de investigación

Para realizar la investigación se utilizó el Método Científico que corresponde a un estudio sistemático, controlado, empírico de la realidad objetiva.

Para Zorrilla, Torres, Cerro (1997) el Método Científico opera con conceptos definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia.

El trabajo científico es una práctica social puesto que requiere el recurso de diversos investigadores para llevarlo a cabo.

El quehacer científico cobra una dimensión colectiva social, ya que su realización depende en mayor o en menor medida de los aportes o críticas de otros individuos interesados en

obtener verdades científicas en determinado campo del conocimiento (Rojas 1990.)

En el desarrollo de la investigación se utilizó el Método Deductivo el cual relaciona, explica la información generada, dicho método va de lo general a lo particular, y así poder elaborar la Reingeniería de Procesos en la empresa Ruta 23 S.A. de C.V.

2. Tipos de investigación.

El tipo de investigación que se realizó fue de tipo "descriptivo" porque es el que se ajusta a nuestro tipo de investigación; ya que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, y por otra parte permite medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de cada uno de los atributos del fenómeno descrito. Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias.

De manera que la razón principal por la cual se utilizó este tipo de investigación porque es el que más se adapta a nuestro estudio, ya que nos permitió evaluar diversos aspectos de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V" tales como: aspectos organizacionales, procedimientos, etc. Y por otra parte evaluar y medir aspectos de los usuarios como: edad,

preferencias y opiniones a cerca de del servicio que brinda esta empresa, entre otros.

3. Diseño de investigación.

En el diseño de investigación se planteó la forma en que se establecerían las relaciones entre las variables, las observaciones que era necesario hacer, cuantas se harían, como se harían, como se cuantificarían, que tipo de análisis estadísticos se emplearían.

En la presente investigación se utilizó la no-experimental de diseño transversal o correlacional, porque es la que describe las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, ya que la obtención de los datos se realizó una vez en cada unidad de análisis, además es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En el estudio no experimental no se constituye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

4. Técnicas e instrumentos de investigación.

Las técnicas e instrumentos de investigación utilizados en la investigación que corresponde a este tema fueron:

Observación, es un proceso intelectual e intencional que el investigador realiza sobre hechos, acontecimientos, datos y relaciones que señalan la existencia de fenómenos que pueden explicarse en el marco de la ciencia sobre la que se realiza.

Esta técnica se llevó a cabo mediante la visita a las instalaciones de las oficinas de la Ruta 23 S.A. de C.V., para observar el funcionamiento administrativo y organizativo.

Encuesta, técnica que permite el conocimiento de motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación al sujeto de investigación. Se realizó por medio del cuestionario de los cuales se elaboraron tres dirigidos a Socios, Empleados (administrativos y operativos) y a Usuarios con el objeto de determinar aspectos tales como, situación actual, comportamiento de los empleados, gustos y preferencias de los usuarios y estructura organizativa de la sociedad.

Entrevista, se hizo por medio de una guía de preguntas dirigidas a la Junta Directiva.

5. Fuentes de investigación.

Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permite obtener información. Son dos los tipos de fuentes principales: primarias y secundarias.

5.1 Fuentes primarias.

Son aquellas fuentes de las cuales se tiene información de primera mano o que se deben recoger en forma directa; al referirnos a este tipo de fuentes hablamos de personas, instituciones o al ambiente natural del fenómeno en estudio. Para nuestra investigación las fuentes primarias que nos proporcionaron la información a través de entrevistas y encuestas fueron: los directivos y/o socios, los empleados y usuarios de la ruta 23.

5.2 Fuentes Secundarias.

Es la información escrita que se ha recopilado y ha sido transcrito por personas que la han recibido a través de otras fuentes o por un participante en un suceso o acontecimiento. Las fuentes que se utilizaron para la investigación de las cuales obtuvimos la información que sirvió de base para efectuar nuestro proyecto fueron: libros, tesis, revistas, prensa, internet entre otras.

6. Determinación de la muestra.

El tipo de muestreo que se utilizó en esta investigación es el muestreo aleatorio simple ya que se contaba con una lista total de elementos circunscritos a una población determinada y se seleccionó de manera aleatoria, el número de elementos que integrarían la muestra (usuarios, socios y empleados).

En este sentido para determinar la muestra, se tomó de base la fórmula del muestreo probalístico simple para poblaciones finitas; la cual se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 (pq)}$$

donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población finita

E = Error de estimación

q = Probabilidad de rechazo

p = Probabilidad de éxito

Z = Valor del área bajo la curva normal para un nivel de confianza del 95%

A continuación se establece su respectiva muestra y el análisis de cada una de ellas.

1- Socios

Descripción	Cantidad
Socios	6

Establecimiento de la Muestra:

La empresa "Ruta 23 S.A. de C.V." esta constituida por 11 socios, de los cuales 6 conforman la junta directiva de la misma, es por eso que la unidad de análisis de estudio determinó que se les aplicaría únicamente a los directivos de la empresa, por lo tanto se estableció una entrevista

estructurada para ellos; ya que poseen una relación directa con las funciones de la ruta 23, lo que contribuyó en gran medida en el desarrollo de esta investigación.

2- Empleados.

La unidad de análisis de los empleados se basó en el número total de los socios que ejercen un cargo en la Junta Directiva de los empleados administrativos y de los operativos como se detallan en el cuadro siguiente:

Descripción	Cantidad
Junta Directiva	6
Empleados Administrativos	2
Empleados Operativos	44
Total	52

Establecimiento de la Muestra

Para la obtención de la muestra de los empleados los datos fueron los siguientes:

$n = ?$

$N = 52$ (Junta Directiva, empleados administrativos y operativos)

$e = 0.10$ (Error máximo admisible entre la proporción de la muestra y la población que esta dispuesta a aceptar)

$q = 0.50$ (Proporción de la población que no tiene las características deseadas)

$p = 0.50$ (Proporción de la población que sí tiene las características deseadas)

$Z = 1.96$ (Valor bajo la curva normal para un nivel de confianza del 95%)

Sustituyendo en la fórmula

$$n = \frac{1.96^2 \times 52 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.1)^2 (52-1) + 1.96^2 (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{49.9408}{1.4704}$$

$$n = 33.96 \sim 34$$

3- Usuarios

La unidad de análisis de los usuarios fue conformada por un promedio diario de usuarios permanentes.

Establecimiento de la Muestra

Para la obtención de la muestra de los usuarios los datos fueron los siguientes:

$n = ?$

$N = 11054$ (Promedio diario de usuarios permanentes ver anexo 2)

$e = 0.10$ (Error máximo admisible entre la proporción de la muestra y la población que esta dispuesta a aceptar)

$q = 0.50$ (Proporción de la población que no tiene las características deseadas)

$p = 0.50$ (Proporción de la población que si tiene las características deseadas)

Z= 1.96 (Valor bajo la curva normal para un nivel de confianza del 95%)

Sustituyendo en la fórmula

$$n = \frac{1.96^2 \times 11054 \times (0.5) (0.5)}{(0.1)^2 (11054-1) + 1.96^2 (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{10616.2616}{111.4904}$$

$$n = 95.22 - 95$$

D. TABULACIÓN Y ANALISIS DE LOS DATOS

La información obtenida de la tabulación de las encuestas dirigidas a los socios, empleados y usuarios de la ruta 23, servirá de base para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V.", el cual se presenta en este capítulo.

Es importante aclarar que en este apartado no se presentará la tabulación y análisis de las encuestas, debido a la gran cantidad de preguntas y a que todas son consideradas importantes para la investigación, por lo que solo se retomarán los resultados obtenidos de estas para la elaboración del diagnóstico y de las conclusiones y recomendaciones de este capítulo por consiguiente la tabulación de las encuestas se presentaran correspondiendo: al anexo 5 las encuestas realizadas a los socios, el anexo 6 las encuestas realizadas a los empleados y el anexo 7 a las encuestas realizadas a los usuarios de la ruta 23

E. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

"EMPRESA RUTA 23, S.A. DE C.V."

1. Antecedentes de la empresa.

Ruta 23 surge aproximadamente hace cuarenta y siete años con diferentes sistemas de operación poco organizados (TUR 23 TRANSPORTES UNIDOS, TRANSVEL LA ESPERANZA). Los cuales no progresaron debido a las formas de administración y a los sindicatos de los trabajadores, por lo que fue necesario vender a particulares las unidades; por eso se denominaron RUTA 23 INDEPENDIENTES. Desde el año 1987 trabajaron con un sistema individual, donde cada empresario era el responsable del mantenimiento de sus unidades.

En el año 1999 el Gobierno anuncia cambios en los mecanismos de trabajo para el sector transporte, para lo cual la empresa TAHAL, realizó un estudio que consistía en determinar el número de las unidades necesarias para cubrir la demanda de los usuarios.

TAHAL sugirió a la RUTA 23 la reducción de ocho unidades, así como la organización en Sociedad Anónimas, Cooperativa o Sociedad Cooperativa. Razón por la que nace ACATAR 22 de R.L. (Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Transportistas en Autobuses).

En el año dos mil, los empresarios se vieron en la necesidad de convertirse en cooperativa con caja única, donde se unifica la recolección de los ingresos se distribuyeron

equitativamente a cada empresario con base a los viajes realizados por cada unidad.

Para el año dos mil dos el Vice-Ministro de Transporte Ricardo Yúdice anunció el nuevo sistema de Transporte, el cual exigió que los fondos de las rutas de Autobuses se convirtieran en Sociedades Anónimas, razón por la cual RUTA 23 se convirtió en Sociedad Anónima, pero es hasta el año dos mil tres cuando comenzó a operar en un cien por ciento empresa con unidades antiguas. A finales del dos mil tres se inició la renovación de la flota de autobuses se adquirió un terreno para estacionamiento y taller.

Actualmente la RUTA 23, S. A. Continúa en la lucha por adquirir nuevas unidades las cuales le permitan la eficiencia y calidad en el servicio de transporte.

2. Organización de la ruta 23 S.A. de C.V.

La empresa RUTA 23 actualmente cuenta con un terreno propio, donde se encuentran ubicadas las oficinas administrativas, así como el taller de mantenimiento y reparación, el cual se encarga de proporcionar servicio de mantenimiento correctivo y preventivo, se realizan revisiones periódicas a las unidades, en cuanto a cambios de aceite, revisión de frenos entre otros; por otra parte cuenta con una bomba de diesel ubicada estratégicamente en el terreno para atender a todos los autobuses de la empresa y un parqueo para las mismas.

En cuanto a la parte administrativa, la empresa Ruta 23 opera como Sociedad Anónima, la sociedad esta compuesta por once accionistas. De los cuales han sido elegidos seis accionistas que son las personas que ejercen las funciones de Director Presidente, jefe de personal, tesorero, jefe de taller, jefe de suministro de combustible. El Director Presidente se encarga coordinar las actividades en conjunto con los diferentes jefes, asimismo soluciona problemas en tiempo real, se encuentra al tanto de las operaciones rutinarias y orienta a sus subalternos, por otra parte representa a la empresa frente a las autoridades. El jefe de personal vela por la cantidad adecuada de personal según la demanda, para lo cual emplea, administra y despide personal; el tesorero es el responsable de toda la actividad económica financiera (pagos, recaudación, bancos, etc.). El jefe de taller tiene bajo su responsabilidad suministrar la cantidad necesaria de unidades en buenas condiciones, además el jefe de suministro de combustible se encarga del abastecimiento de diesel tanto de la bomba como de las unidades, así como del control del mismo. Finalmente, cabe mencionar que la empresa subcontrata los servicios contables y de seguridad privada.

3. Procesos actuales de la ruta 23 S.A. de C.V.

Para el levantamiento de los procesos actuales de la "Ruta 23 S.A. de C.V.", se utilizaron las herramientas de: entrevistas con las personas que directamente realizan los procesos y con los jefes que son los encargados de dar las ordenes para la ejecución de dichos procedimientos (Anexo N° 4), además también se obtuvo información de los procedimientos en los distintos cuestionarios que se realizaron a socios, empleados y usuarios de los autobuses de la ruta 23 (Anexos 5,6 y 7).

Toda la información que se obtuvo, se muestra a continuación, a través de flujos de procesos, que muestran la forma de operar actualmente en la empresa, lo que servirá de base para detectar deficiencias y/o fallas en los procesos actuales. Por lo tanto permitirá posteriormente realizar la propuesta de reingeniería de procesos con la aplicación de la técnica mapeo de procesos.

La simbología utilizada es:








-  Operación
-  Transporte
-  Inspección
-  Demora
-  Archivo
-  Operación-Inspección




GRAFICA DE PROCESOS

PROCESO: Abastecimiento de combustible de la bomba

DEPARTAMENTO:

METODO ACTUAL

OPERA CIÓN N°	SÍMBOLO	QUIEN LO HACE	QUE HACE
1		Encargado suministro combustible	Verifica cuanto es lo que hace falta, para posteriormente abastecerla de combustible.
2		Encargado suministro combustible	Llama al proveedor para cotizar y negociar el combustible.
3		Encargado suministro combustible	Pide al proveedor que envíe la pipa con la cantidad requerida de combustible.
4			Llega la pipa al parqueo donde se encuentra la bomba.
5		Encargado suministro combustible	Comprueba que la pipa contenga la cantidad de diesel solicitado.
6		Encargado suministro combustible	Si el nivel de diesel en la pipa no esta de acuerdo con lo solicitado, no se recibe.
7		Encargado suministro combustible	Si el nivel de diesel es el solicitado se recibe.






8		Encargado suministro combustible	Se hace el llenado de la bomba.
9			Recibe nota de envío
10		Encargado suministro combustible	Firma comprobante que ha recibido el combustible

GRAFICA DE PROCESOS

PROCESO: Abastecimiento de combustible a las unidades

DEPARTAMENTO:

METODO ACTUAL







OPERA CIÓN N°	SÍMBOLO	QUIEN LO HACE	QUE HACE
1		Motorista	Lleva el autobús al área donde se encuentra la bomba.
2		Encargado suministro combustible	Revisa el marcador de combustible para determinar la cantidad de galones que necesita.
3		Encargado suministro combustible	Llena el tanque.
4		Encargado suministro combustible	Anota en su control con cuantos galones de diesel fue abastecida la unidad.
5		Motorista	La unidad se retira.










GRAFICA DE PROCESOS



PROCESO: Prestación de servicios a usuarios de los
Autobuses de la "Ruta 23 S.A. DE C.V."

DEPARTAMENTO:

METODO ACTUAL

OPERACIÓN N°	SÍMBOLO	QUIEN LO HACE	QUE HACE
1		Motorista	Revisa las partes generales del autobús, como llantas, aceite, agua para radiador, solución para frenos, falta de diesel, etc.
2		Motorista	Enciende el motor y dirige el autobús hacia la bomba de combustible para llenar el tanque.
3		Motorista	Sale del estacionamiento y se dirige hacia el punto de buses de la ruta.
4		Despacho	Le asigna hora de salida
5		Motorista	Espera en la meta su hora de salida.
6		Despachador	Le indica la salida al motorista para que empiece el recorrido de la ruta.

7		Motorista	Realiza su recorrido, haciendo las paradas pertinentes en los lugares autorizados por el VMT, cuando los pasajeros bajan o suben a la unidad.
8		Pasajeros	Suben, pagan su pasaje y bajan en las paradas autorizadas.
9		Motorista	Recibe el dinero que le pagan los pasajeros y continúa su recorrido.
10		Motorista	Se detiene un poco más de lo acostumbrado, en las paradas donde están los controles.
11		Controles	Firma la boleta de viajes, y revisa las horas de salida y llegadas de los viajes asignados.
12		Motorista	Finaliza recorrido y llega al punto de buses de la ruta. (En todos los viajes que realiza).
13		Despachador	Le informa la hora de salida del siguiente viaje hasta concluir el día de trabajo.
14		Despacho	Asigna las horas de salida del siguiente día.
15		Motorista	Guarda la unidad en el parqueo.









16		Motorista	Se traslada a las oficinas a entregar el dinero de la prestación del servicio de todo el día, al colector correspondiente.
17		Colector	Recibe y cuenta el dinero de la prestación del servicio de todo el día entregado por el motorista, revisando el número de entradas al autobús por medio de la máquina registradora de pasajeros para realizar el cálculo de dinero que debe ser recibido.

GRAFICA DE PROCESOS

PROCESO: Contratación de personal

DEPARTAMENTO:

METODO ACTUAL

OPERA CIÓN N°	SÍMBOLO	QUIEN LO HACE	QUE HACE
1		Jefe de personal	Detecta la necesidad de la adquisición de nuevo personal.
2		Jefe de personal	Se comunica a los empleados de la necesidad de personal.
3		Secretaria	Se redacta un anuncio con perfil de personal
4		Jefe de personal	Se va al periódico a colocar el anuncio con el perfil del empleado que se necesita en la empresa.
5			Se comunican a la empresa para programar fecha de entrevistas.
6		Persona interesada en el puesto	El día de la entrevista, se solicita al aspirante fotocopias de los documento necesarios.
7		Jefe de personal	Si pasan la entrevista personal, se elabora el examen práctico.
8		Jefe de personal	si da el visto bueno se procede a contratarlo, y solicitarle una fianza de (\$ 50.00)








9	<input type="radio"/>	Jefe de personal	Se firma el contrato de trabajo con el nuevo empleado.
10	<input type="radio"/>	Jefe de personal	Se hace la programación del día que comienza a laborar en la empresa.
11	<input type="checkbox"/>		Se archiva el contrato

GRAFICA DE PROCESOS

PROCESO: Reparación de las unidades

DEPARTAMENTO:

METODO ACTUAL






OPERA CIÓN N°	SÍMBOLO	QUIEN LO HACE	QUE HACE
1		Motorista	Se informa al jefe de taller sobre el desperfecto de la unidad.
2		Motorista	Se lleva la unidad al taller.
3		Mecánico	Se revisa y se chequea la unidad.
4		Mecánico	Se determina si se debe cambiar la pieza o se debe reparar.
5		Mecánico	Se cambia la pieza del autobús.
6		Mecánico	Se realizan pruebas para comprobar que la pieza ha quedado bien y que la unidad funciona perfectamente.
7		Mecánico	Se entrega la unidad al motorista.

GRAFICA DE PROCESOS

PROCESO: Pago de trabajadores motoristas

DEPARTAMENTO:

METODO ACTUAL






OPERACIÓN N°	SÍMBOLO	QUIEN LO HACE	QUE HACE
1		Tesorero	Elabora cálculos de sueldos de acuerdo a los viajes realizados.
2		Contador	Elabora planilla de pagos.
3		Tesorero	Revisión de planilla de pagos.
4		Tesorero	Llenar cheques.
5		Tesorero	Pago de sueldo en las oficinas de la empresa.

GRAFICA DE PROCESOS

PROCESO: Pago de trabajadores Administrativos

DEPARTAMENTO:

METODO ACTUAL








OPERA CIÓN N°	SÍMBOLO	QUIEN LO HACE	QUE HACE
1		Tesorero	Elabora cálculos de salario.
2		Contador	Elabora planilla de pagos.
3		Tesorero	Revisión de planilla de pagos.
4		Tesorero	Llenar cheques.
5		Tesorero	Pago de sueldo en las oficinas de la empresa.

GRAFICA DE PROCESOS

PROCESO: Compra de repuestos y accesorios

DEPARTAMENTO:

METODO ACTUAL

OPERA CIÓN N°	SÍMBOLO	QUIEN LO HACE	QUE HACE
1		Motorista	Le comunica al mecánico, el problema o falla en el autobús.
2		Mecánico	Lleva la unidad al taller para su revisión y/o evaluación.
3		Mecánico	Chequea el autobús e identifica las necesidades de repuestos.
4		Mecánico	Busca en bodega si tienen existencias de los repuestos que se necesitan para reparar el autobús.
5		Mecánico	Comunica al jefe de mantenimiento, que no hay en existencia los repuestos que se requieren.
6		Jefe de mantto.	Realiza las cotizaciones de repuestos, correspondientes.
7		Jefe de mantto.	Decide la mejor opción de compra, si el costo del repuesto esta dentro del fondo diario asignado (\$ 200.00) se realiza la compra.

8	<input type="radio"/>	Jefe de mantto.	Si el repuesto cuesta más de lo presupuestado debe pedir autorización a junta directiva para realizar la compra.
9	<input type="radio"/>	Jefe de mantto.	Entrega el repuesto al mecánico.

F. ANALÍISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA RUTA 23 S.A. DE C.V.

Con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas (ver anexo 4) y de la tabulación de la encuestas tanto de los socios (anexo 5), empleados (anexo 6) y usuarios (anexo 7) de la ruta 23, se elaboró el diagnóstico de la situación actual de la empresa, el cual permitió determinar y evaluar los siguientes aspectos:

1. Determinación de los aspectos críticos (F.O.D.A.) que inciden en los procesos de trabajo de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V." para llevar a cabo un gestión eficiente.

Después de haber procesado la información de las encuestas realizadas tanto a socios, empleados y usuarios de la empresa (anexos 5,6 y 7) y haber llevado a cabo las entrevistas (anexo 4), se ha podido identificar una serie de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan o contribuyen al funcionamiento óptimo de la empresa, sobre todo en los principales procesos de trabajo.

A continuación se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preferencia de los usuarios, hacia el servicio de transporte de autobús frente a la competencia de microbuses que circulan en el mismo recorrido. ▪ Las unidades de transporte con que cuentan, permiten brindar mayor comodidad al usuario. ▪ Cuenta con bomba de combustible propia, que le permiten afrontar los altos costos del combustible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa no cuenta con una filosofía de trabajo. ▪ La empresa no posee una estructura organizativa ▪ Carencia de manuales de organización, manual de puestos y manual de procedimientos. ▪ Existe dualidad de mando ▪ La empresa no proporciona a los empleados capacitaciones, de acuerdo a sus necesidades ▪ Carencia de programas de mantenimiento preventivos adecuado para las unidades ▪ Deficiencias en los procesos de trabajo actuales, como; pérdida de tiempo, realización de actividades innecesarias, cuellos de botella, etc. ▪ La empresa no puede establecer sus propias tarifas para el servicio al cliente.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidades de obtención de créditos. ▪ Diversificación del negocio. ▪ Crear alianzas con otras rutas de transporte público. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluctuación acelerada de precios del combustible ▪ Incremento delincriminal, muchas veces incontrolables. ▪ Invasión de otras rutas de transporte colectivo, en algunas zonas asignadas solamente a la ruta 23. ▪ Incremento en los precios de repuestos e insumos para las unidades de transporte.

2. Descripción de la organización de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V."

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los socios (ver anexo 5), se encontró que la empresa no cuenta con una filosofía de trabajo (misión, visión, metas, estrategias, objetivos y valores) y además se identificó que solo algunos socios poseen conocimientos empíricos de algunos aspectos como: misión, visión y objetivos, sin embargo la mayoría de socios no tienen conocimiento de la importancia de lo que esto representa en una organización, siendo esta la base para funcionar

eficientemente ante la sociedad y así posicionarse como una empresa líder en el ramo.

También de la información obtenida en las encuestas realizadas a los socios de la empresa (ver anexo 5) se detectó que la empresa actualmente no cuenta con un organigrama donde muestre los aspectos importantes de la estructura organizativa, que incluya las principales funciones de cada departamento y puestos de trabajo, así como las relaciones que existen entre ellos.

Además a pesar de la importancia que representa los manuales de Organización a través de los cuales todos los empleados pueden recibir una explicación completa y detallada de las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones que corresponden a cada cargo en la empresa Ruta 23 S.A.; se determinó por medio de las encuestas realizadas a los empleados (ver anexo 6) la carencia de manuales de Organización, manuales de descripción de puestos. Y manual de procedimientos; presentándose la situación que los empleados desarrollen sus labores con base a la experiencia que han adquirido a través del tiempo y/o a través de asignación de tareas verbales; considerando que no existe ninguna capacitación para ellos.

3. Identificación de deficiencias en la administración del recurso humano de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V."

De acuerdo con la información obtenida de las encuestas realizadas a los empleados tanto administrativos como operativos (ver anexo 6) se determinó que la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V.", al igual que muchas empresas del sector transporte carecen de organización formal y no poseen una estructura definida con bastante claridad "Quien reporta a quien", "quien toma las decisiones", así como también cuales son aquellas decisiones que los individuos o el grupo tiene el poder de decidir o actuar.

Por lo que el personal de la empresa no conoce con exactitud con quien debe reportarse y por otra parte existe dualidad de mando, ya que reciben órdenes de uno o más jefes de la empresa. No obstante, según lo expresado por la mayoría de empleados en las encuestas realizadas esto no les causa conflicto; pero de acuerdo con el principio de administración "Unidad de mando", cada empleado debe tener un solo jefe, ya que si no se respeta este principio, es imposible establecer responsabilidades ante cualquier situación o problema que se suscite en la empresa.

También se encontró que la empresa no proporciona capacitaciones adecuadas al personal en sus áreas respectivas; esta situación afecta negativamente a la empresa porque si los empleados se capacitan constantemente, utilizarían los

recursos de manera óptima y las tareas las ejecutarían de manera eficiente, lo que conlleva a que la empresa obtenga mayores y mejores resultados en sus operaciones.

Asimismo, se detectó que los empleados en caso de dudas en el desarrollo de sus funciones consultan generalmente a un compañero o lo hacen por otros medios, y solo una minoría lo hace directamente a su jefe; esto afecta a la empresa ya que según el principio "Unidad de mando" dice que "todo empleado debe recibir ordenes solamente de un superior" y en este caso como ya se mencionó anteriormente los empleados lo están haciendo por otros canales, provocando así la desestabilización de la empresa debido a que si sucede algún problema no se puede deducir responsabilidades. Por lo tanto el único que tiene el poder de decidir como y cuando se realicen las actividades es el jefe, que es el encargado de orientar a los empleados hacia el logro del fin de las funciones de la empresa.

Finalmente se identificó que los canales de comunicación de la empresa no son adecuados en cuanto a la forma de hacer llegar la información a los empleados, ya que únicamente se hace de forma verbal; esto provoca que pueden darse malos entendidos o malas interpretaciones de las ordenes, por lo tanto las tareas no son ejecutadas con responsabilidad y no se obtienen los resultados esperados.

4. Identificación de deficiencias en los procesos actuales de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V."

A continuación se detallan algunas deficiencias que se identificaron en los diferentes procesos de trabajo de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V.", para lo cual se tomó de base los procesos detallados anteriormente y el análisis de las encuestas.

En primer lugar en el proceso de abastecimiento de combustible de la bomba, se encontraron deficiencias sobre todo en el aspecto de control, debido a que el único control que se aplica es la bomba (cantidad con la que tiene que ser abastecida), pero no existe ningún tipo de control a la persona encargada de realizar este proceso, lo que da lugar a que el combustible no sea utilizado de forma eficiente y correcta.

En segundo lugar, en el proceso de abastecimiento de combustible a las unidades, no existe un control estricto debido a que se toma como parámetro la cantidad de diesel consumido por la unidad y lo más indicado sería tomar como parámetro el kilometraje recorrido, reflejado en el medidor del autobús, ya que en el proceso actual solamente se lleva un cuadro de control promedio entre los viajes recorridos y los galones de diesel consumidos.

En tercer lugar, en el proceso de prestación de servicios, se encontró que existe pérdida de tiempo, cuando el motorista se

detiene en las paradas donde están los controles afectando al usuario, y provocando posteriormente que los motoristas vayan a exceso de velocidad para cumplir con el tiempo estipulado, además se encontró que no existe un control en la frecuencia con la que salen las unidades de los distintos orígenes de recorrido (recorrido de San Roque-San salvador y recorrido de San Ramón-San Salvador) porque los autobuses muchas veces se juntan en una misma parada, lo que ocasiona pérdida a la empresa porque van dos unidades haciendo el mismo recorrido al mismo tiempo, pudiendo hacerlo un solo autobús. También se observó que en distintas ocasiones los motoristas permiten que los usuarios aborden las unidades de transporte por la parte trasera, haciéndose el cobro respectivo, aunque no se contabilice por la máquina, lo que claramente refleja que la máquina no es un control eficiente, necesitando así de otro tipo de controles.

En cuarto lugar, en el proceso de contratación de personal, se encontró algunas fallas que afectan directamente a la empresa en cuanto a la pérdida de tiempo y de recursos, debido a que el mecanismo de contratación es inadecuado e insuficiente porque no existe una investigación profunda acerca de los antecedentes, ni a la experiencia de trabajo de cada aspirante, además la empresa no proporciona ningún tipo de inducción a los empleados contratados.

En quinto lugar, en el proceso de reparación de las unidades se determinó que dicho proceso muestra las actividades

principales; dejando vacíos en casos tales como: reparación de piezas, ya sea que se reparen en el taller de la empresa o en un taller externo a ella, además como se observó en el análisis de las encuestas que el mantenimiento de las unidades en su mayoría de veces se hace de manera reactiva y no se esta haciendo de forma preventiva, que debería ser lo ideal, porque daría como resultado reducción de costo de mantenimiento y funcionamiento óptimo de las unidades.

En sexto lugar, en el proceso de pago de salario a motoristas y a empleados administrativos se identificaron ciertas fallas en cuanto a que es el tesorero el que elabora los cálculos de salario de los empleados y estas actividades le corresponden directamente al contador, por lo tanto las únicas funciones del tesorero en este proceso deben ser, dar el visto bueno a la planilla y la firma de los cheque de pago respectivos de cada empleado. Además no se observa en que parte del proceso los empleados firman la planilla de pago, esto da pauta a confusión y falta de transparencia en el proceso.

Finalmente en el proceso de compra de repuestos y accesorios, se encontró un cuello de botella en lo referente a la actividad de pedir autorización a junta directiva cuando un repuesto cuesta más del fondo mínimo asignado (\$200.00), provocando retraso en el proceso; que da como resultado pérdidas a la empresa.

Conclusiones.

A través de la investigación realizada a la empresa ruta 23 S.A. de C.V. se llegó a las conclusiones siguientes:

1. La empresa no cuenta con una filosofía de trabajo: misión, visión, metas, estrategias, objetivos y valores.
2. No cuenta con una estructura orgánica definida con claridad.
3. No posee ninguna clase de documentos que contenga la descripción de puestos y las funciones a realizar.
4. La empresa no cuenta con capacitaciones adecuadas tanto para el personal administrativo como operativo.
5. Los canales de comunicación en la empresa se consideran no adecuados, en cuanto a la forma de hacer llegar la información a los empleados, ya que únicamente se hace en forma verbal.
6. La empresa no posee un programa de mantenimiento preventivo que permita que las unidades de transporte se mantengan en óptimas condiciones y evite que incurran en costos mayores posteriormente.
7. En los procesos actuales de la empresa existen deficiencias, porque realizan pasos innecesarios y en algunos procesos carencia de ellos para un mejor control; así mismo existen cuellos de botella que hacen más lento el proceso.

Recomendaciones

1. Formular la misión, visión, estrategias, metas, y objetivos que vayan acorde al modelo de negocio que se adapte a las necesidades y cambios que se enfrenta el sector transporte actualmente.
2. Diseñar una estructura orgánica para la empresa con el fin de definir jerarquías y líneas de autoridad.
3. La empresa deberá diseñar los manuales de organización, manual de puestos y manual de procedimientos que permitan a los empleados desempeñar sus funciones con mayor eficiencia.
4. De acuerdo a las necesidades de capacitación identificadas más relevantes como: atención al cliente, mecánica general y aspectos legales del transporte, diseñar programas de capacitación dirigidos a los empleados de acuerdo a la necesidad de cada uno, y así lograr un mejor desempeño de sus funciones.
5. Mejorar los canales de comunicación en la empresa, iniciando cuando un nuevo empleado entra a la empresa mostrándole las líneas de jerarquía y adiestrándolo en las funciones que este realizara.
6. Se le recomienda a la empresa llevar un control riguroso en cuanto al mantenimiento y prevención de las unidades de transporte para evitar el incremento de los costos operativos posteriormente.

7. Diseñar un diagrama en niveles de procesos y las actividades de la empresa ruta 23 S.A. de C.V., a través de la herramienta mapeo de procesos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS, MEDIANTE LA HERRAMIENTA MAPEO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA RUTA 23 S.A. DE C.V.

A. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El capítulo III del trabajo de investigación consiste en la Propuesta de Reingeniería de Procesos mediante la herramienta Mapeo de Procesos, donde se describe con exactitud la forma de trabajo que debe adoptar la empresa.

La metodología de la Reingeniería que sirvió para realizar desde el análisis de la situación actual, diagnóstico hasta el diseño de la nueva organización de la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V." facilitó realizar la propuesta en éste, aplicando las diferentes etapas de reingeniería.

La etapa de Preparación consiste en preparar el equipo que llevará a cabo la reingeniería en este caso la "Junta Directiva de la empresa".

En la etapa de identificación se presenta un nuevo modelo de negocio que consiste en el diseño de un organigrama el cual muestra claramente como debe estar estructurada la empresa con sus respectivos departamentos y funciones, una misión que muestra como debe ser el trabajo de la institución; una visión que es la posición en debe estar la empresa en un

futuro; objetivos corporativos que son los lineamientos a seguir para llegar a ser una empresa eficaz y eficiente y se proponen valores que deben adoptar todos los miembros que integran la empresa.

En la etapa de Visión, se elaboran los mapas a través de la herramienta mapeo de procesos los cuales nos han permitido elaborar los mapas de primero, segundo y tercer nivel.

En la etapa de Solución, se espera que los procesos diseñados ayuden a mejorar la forma de trabajo para poder brindar un servicio de calidad a los clientes.

Y finalmente la etapa de transformación, que es la que le corresponderá a la empresa; ya que es a ella a la que le compete la ejecución de las mejoras propuestas y realización de cambios o modificaciones cuando las consideren necesarias.

B. Modelo de organización del negocio.

Este es una descripción de la estructura de una empresa, el cual indica los roles que serán asignados a determinadas personas, para que desempeñen sus actividades de manera eficaz y eficiente y así lograr los objetivos que se persiguen.

Para efectos de contar con una información más completa de lo que será el modelo organizacional de la empresa ruta 23, se presenta a continuación: la misión, visión, objetivos y valores, así como el organigrama para la empresa.

1. Misión.

"Somos una sociedad con alto sentido de responsabilidad, dedicada al servicio de transporte público de pasajeros, que cuenta con una flota de autobuses en buenas condiciones y un excelente personal capaz de brindar un servicio que satisfaga las necesidades de traslado a los usuarios".

2. Visión.

"Ser la empresa líder en el área de transporte público de pasajeros, mediante una flota de autobuses en excelentes condiciones y con un personal altamente calificado que brinde un servicio seguro y cómodo al usuario así como el cumplimiento de la normativa de transporte público".

3. Objetivos corporativos.

3.1 Objetivo general.

- Diferenciarnos de las demás empresas de transporte colectivo de pasajeros, para ofrecer un servicio eficiente, seguro y de calidad para todos nuestros usuarios; contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

3.2 Objetivos específicos.

- Desarrollar un servicio atractivo a nuestros clientes externos mejorando mecanismos de seguridad, velocidad de respuesta y puntualidad, eficiencia de horarios y accesibilidad.
- Implementar el total cumplimiento de normas, leyes, códigos y demás reglas que el vice-ministerio de transporte disponga.
- Modernizar el transporte colectivo de pasajeros, para brindar un servicio eficaz y eficiente a los usuarios.
- Implementar un sistema de control, para la prestación de un servicio eficiente, seguro y de calidad.
- Realizar una investigación de necesidades en la comunidad, para desarrollar planes de ayuda y desarrollo de la misma.

4. Valores.

Los valores son los principios sobre los cuales debe fundarse toda acción o actividad de una empresa o negocio, es por eso que antes de llevar a cabo la propuesta de Reingeniería de Procesos para la empresa Ruta 23, se definen a continuación una serie de valores que servirán de base para el nuevo modelo de negocio.

Compromiso:

Nuestra empresa va más allá de cumplir con una obligación, porque ponemos en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. Además el compromiso es el medio ideal para perfeccionarse a través del servicio a los demás.

Respeto:

Porque es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de la empresa; sin olvidar el respeto a las leyes, a las normas sociales y a las demás empresa de transporte colectivo.

Servicio:

Porque ofrecemos servicio de transporte de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de los usuarios.

Responsabilidad:

Porque garantizamos el cumplimiento de los compromisos adquiridos, generando confianza y tranquilidad a nuestros proveedores y usuarios del servicio de transporte.

Solidaridad:

Porque nos unimos a nuestros clientes, proveedores y a la sociedad para sobrevivir y salir adelante luego de los más terribles desastres.

Honestidad:

Porque ofrecemos a nuestros clientes, proveedores y a la sociedad; honradez y confianza a través de nuestra transparencia en el desempeño de nuestras labores.

C. DISEÑO DE ORGANIGRAMA.

Antes de iniciar el mapeo de los procesos de la empresa, se presenta la descripción de las funciones primordiales de la ruta 23 y su respectivo organigrama con el objeto de que el lector tenga un panorama más amplio y claro de lo que es la organización.

Presidencia.

Se encarga de aplicar los objetivos políticos y estrategias de la empresa, coordinar las actividades entre los distintos departamentos, dar soluciones a los problemas que se susciten en el desarrollo de las actividades en el menor tiempo posible, orientar al personal en sus operaciones y representar a la empresa ante las autoridades.

Departamento de Personal.

Esta área se encarga de reclutar, seleccionar, contratar y dar seguimiento al personal, atendiendo las necesidades laborales, sociales y personales. También se encarga de velar por el

cumplimiento del código de trabajo y aplicar sanciones a los empleados en caso de ser necesario.

Departamento de Finanzas.

Esta área es responsable de toda la actividad económica financiera y contable, en la cual se prepara el presupuesto anual, los pagos y recaudaciones de los ingresos de la empresa.

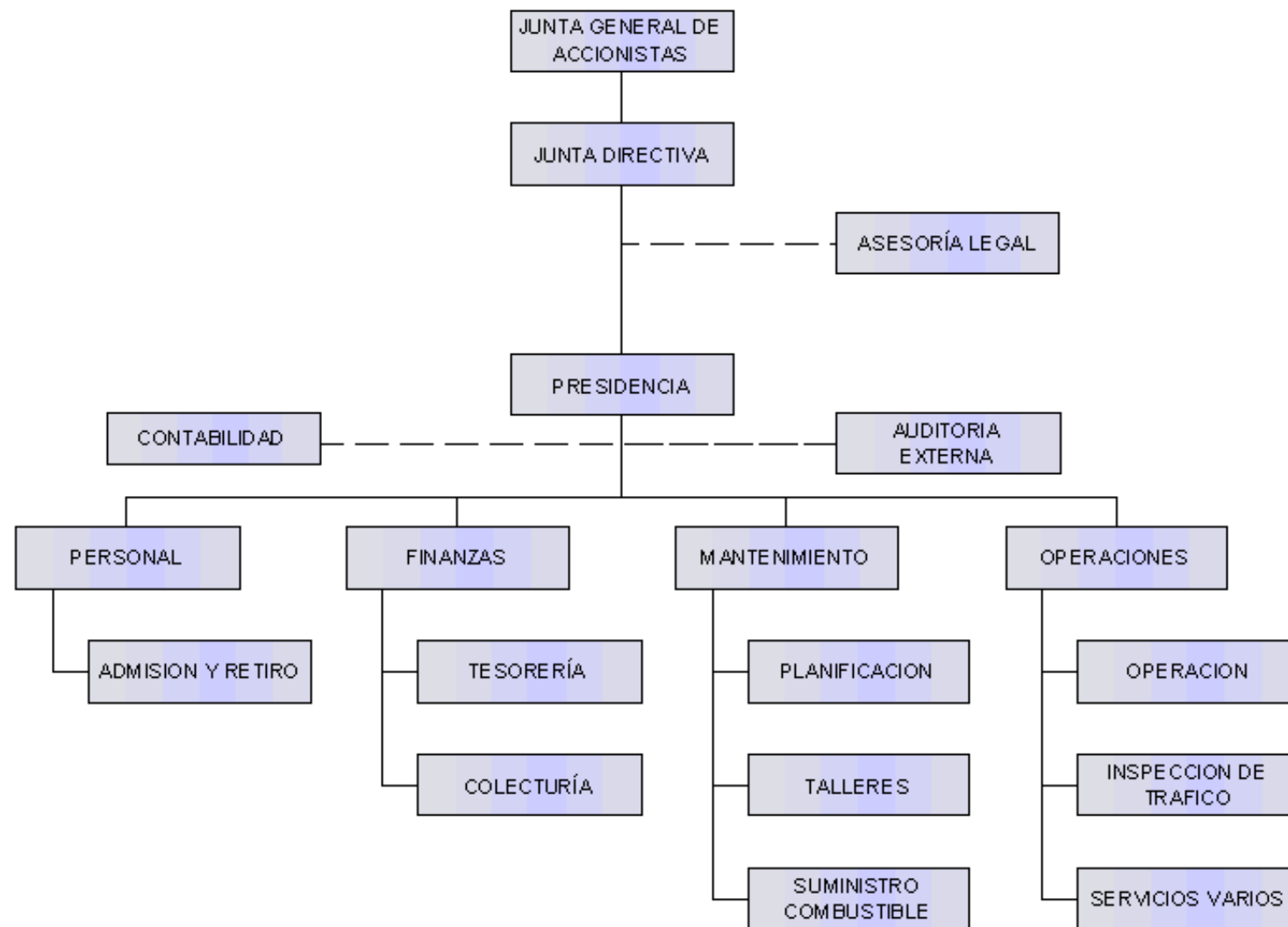
Departamento de Mantenimiento.

Tiene la responsabilidad de mantener las unidades de transporte en buenas condiciones aplicando mantenimiento preventivo y correctivo para prestación de servicio de calidad. Además este departamento se encarga del abastecimiento de combustible tanto como a la bomba como a las unidades de transporte.

Departamento de Operaciones.

Este departamento se encarga de llevar a cabo la prestación del servicio a los usuarios, de las inspecciones de la prestación del mismo, de mantener las unidades en excelentes condiciones higiénicas.

ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA "RUTA 23 S.A. de C.V"



D. MAPEO DE PROCESOS.

Esta herramienta ayudará a tener una mejor perspectiva del trabajo que se realiza en la ruta 23, proporcionando un conocimiento que va de lo general a lo particular y una visión integral de la organización, para todas las personas involucradas en cada proceso.

1. Generalidades del uso del programa igrafx process 2005.

iGrafx 2005 dispone de unos tipos de diagrama predefinidos que están optimizados para la creación de diagramas, organigramas y mapas específicos.

iGrafx 2005 le permite abrir y crear documentos nuevos de tres formas distintas:

- El cuadro de diálogo **Bienvenido**: es el punto de entrada a iGrafx 2005. Este cuadro de diálogo supone un punto de referencia gráfico para la creación de documentos nuevos y para abrir los que ya e existen.
- El comando **Nuevo**: permite crear documentos desde cero o a partir de una plantilla. El comando **Nuevo** está disponible en el menú **Archivo** en todo momento durante una sesión, desde el inicio y tiene las siguientes opciones:
 - **Organigrama**: Para crear un organigrama.

- **Proceso:** Para crear un diagrama de proceso con una zona de departamento predeterminada, un Inicio y una figura de actividad.
- **Diagrama básico:** Para crear una ventana de diagrama vacía.
- **Diagrama de causa y efecto:** Para crear un diagrama de causa y efecto.
- **A partir de plantilla:** para abrir el cuadro de diálogo **Nuevo** y seleccionar un archivo de plantilla.
- El comando **Abrir:** El comando **Abrir** del menú **Archivo** sirve para abrir un archivo *.igx existente.

Manual del usuario de iGrafx Process 2005.

Colocar varias veces la misma figura usando la Caja de herramientas.

1. En la barra Caja de herramientas, haga doble clic en la figura que desea colocar.
2. Mueva el cursor hasta el espacio del diagrama y pulse allí donde desee colocar la figura.
3. Desplácese hasta una posición vacía del diagrama y pulse otra vez para colocar otra figura.
4. Repita el tercer paso hasta que haya colocado todas las figuras deseadas.
5. Pulse el botón **Finalizado**.

Mover las figuras.

Una vez colocada una figura, puede seleccionarla y cambiarla de posición. Para mostrar la posición, aparece un marco de color azul que se desplaza junto con el cursor. Todas las líneas conectadas con la figura se modifican automáticamente tras el traslado de la misma. Puede colocar la figura en cualquier punto del espacio del diagrama, excepto en los encabezados de departamento.

1. Pulse sobre la figura.
2. Coloque el cursor directamente sobre cualquier zona gris situada entre los tiradores negros que hay en los lados y las esquinas de la figura.
3. Pulse y mantenga pulsado el botón del ratón mientras mueve el cursor.
4. Una vez haya situado la figura en el lugar deseado, suelte el botón del ratón.

Mover varias figuras.

Puede dibujar una casilla que englobe todas las figuras que desea trasladar o seleccionarlás de una en una manteniendo pulsada la tecla **Shift**. Para dibujar este recuadro alrededor de los objetos, escoja la herramienta **Selección** en la **Caja de herramientas**, pulse en el espacio del diagrama cerca de los objetos que desea seleccionar y luego mueva el cursor para ampliar el recuadro e incluir los objetos.

2. Mapas de primer nivel.

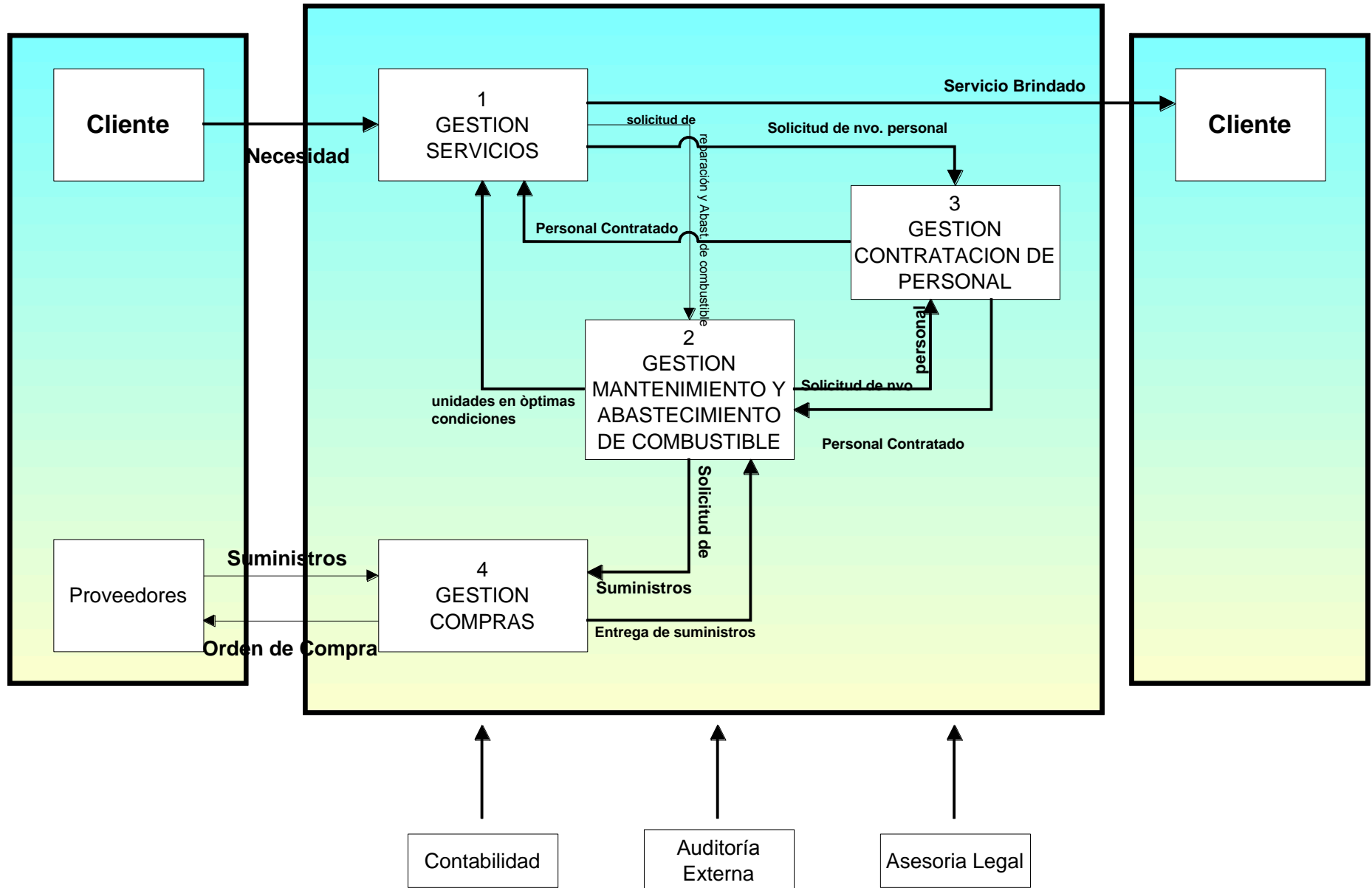
En el mapa de primer nivel se ofrece una visión general del negocio, donde la organización es vista como un sistema. En este mapa se identifican los procesos principales de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V.", y las relaciones entre clientes y proveedores de toda la organización. Para la elaboración del mapa de primer nivel de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V." se definen los procesos claves de la empresa como: Gestión Servicios, Gestión mantenimiento; Gestión abastecimiento, Gestión Contratación de personal y Gestión compras. En este primer nivel los procesos principales o claves del negocio no muestran los procesos dentro o entre funciones ya que esto se reflejará en los demás niveles.

También se definen los principales insumos que requiere la empresa para producir los resultados que son; los clientes y proveedores.

Los clientes; en este caso son los usuarios de la ruta 23, a los cuales se les brinda el servicio de transporte como un resultado y los proveedores; son los que proporcionan los insumos como: repuestos, accesorios, combustibles etc. Para mantener las unidades en buenas condiciones y proporcionar un servicio de calidad.

Por otra parte en el mapa de primer nivel se definen agentes externos que interactúan con la empresa como soporte y/o asesoría como: Contabilidad, asesoría legal, auditoría externa.

PROCESOS RUTA 23 S.A. DE C.V.



3. Mapas de Segundo Nivel.

Para la elaboración de los mapas de segundo nivel de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V." se utilizó; los diagramas interfuncionales o interdisciplinarios de procesos, ya que muestran la trayectoria y secuencia que siguen los pasos y funciones de cada proceso para luego transformarlas en un resultado que satisfagan al cliente.

Nombre del proceso: Prestación de Servicio.

Este proceso revela la secuencia de pasos necesarios para la prestación del servicio de transporte a los usuarios con el fin de que ellos utilicen este servicio de una manera cómoda y segura.

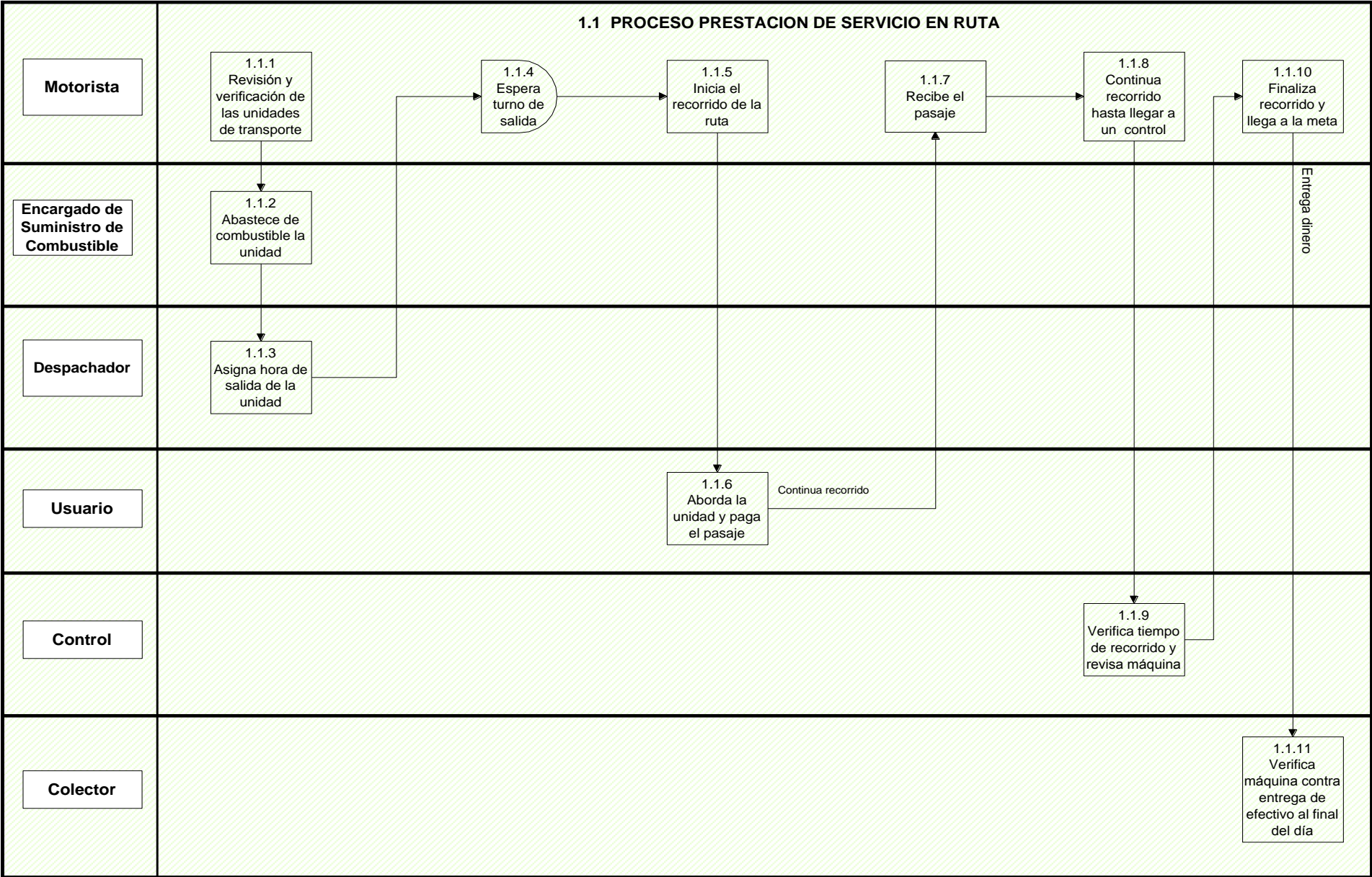
Objetivo:

Proporcionar un servicio de calidad, comodidad y seguridad con el fin de satisfacer las exigencias de los usuarios.

Persona responsable del proceso: Motoristas

Alcance:

Departamentos y entidades involucradas: Motoristas, Encargado de Suministro de Combustible, Despachadores, Usuarios y Colector.



Nombre del proceso: Mantenimiento preventivo a las unidades de transporte.

En este proceso se muestra la secuencia de pasos que revelan con mayor detalle la forma en que la empresa debe emplear este proceso para crear valor para el usuario, ya que al brindar un mantenimiento preventivo a las unidades se está previniendo posibles accidentes, molestias ocasionadas al usuario por retrasos ó por desperfectos mecánicos. Por otra parte se estan reduciendo los costos del mantenimiento correctivo y prolongando la vida útil de las unidades de transporte en óptimas condiciones.

Objetivo:

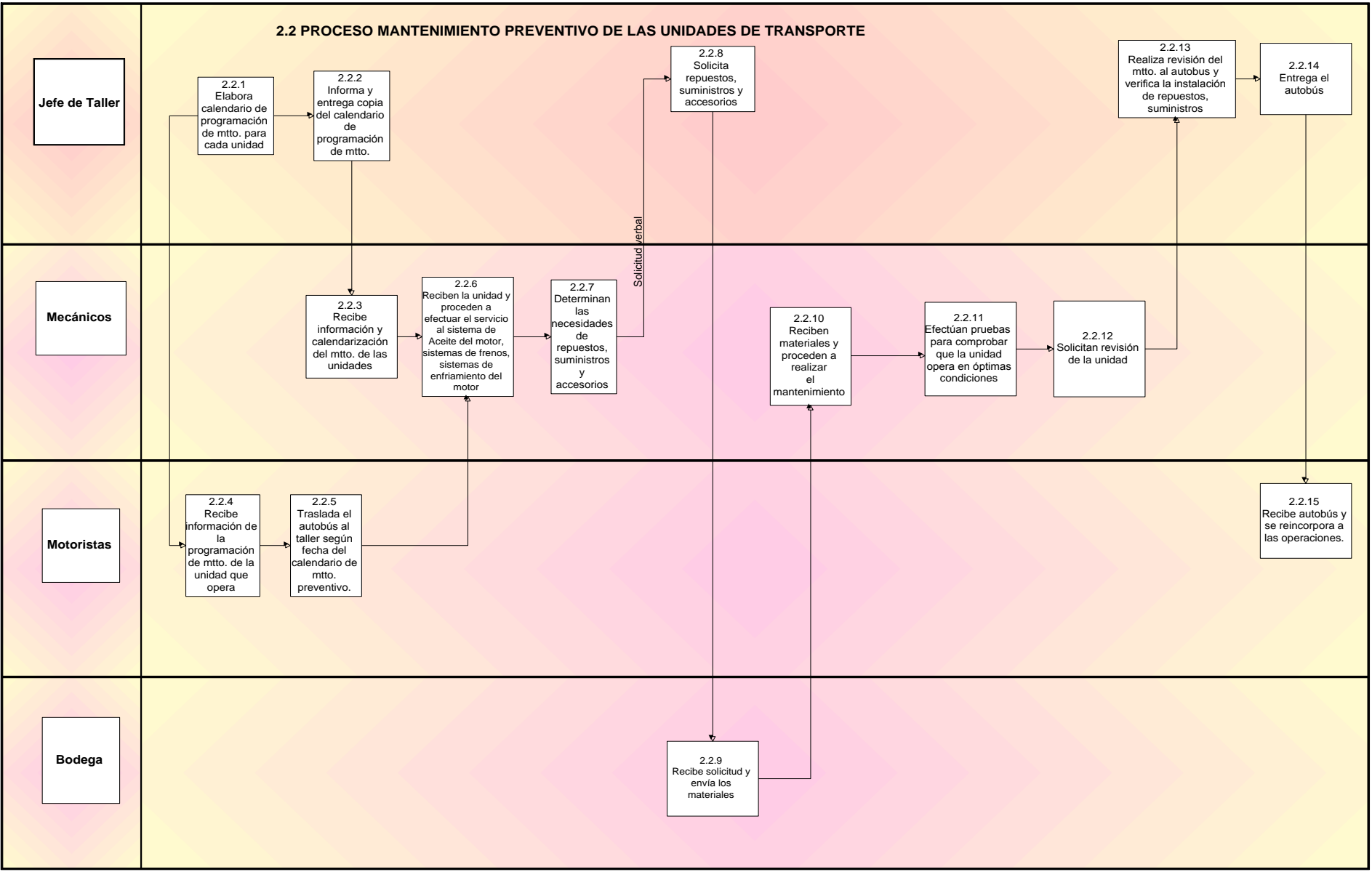
Mantener las unidades de transporte en óptimas condiciones, con el fin de proporcionar un servicio de calidad a los usuarios.

Persona responsable del proceso: Jefe de taller

Alcance:

Departamentos y entidades involucradas: Jefe de Taller, Mecánicos, Motoristas, Bodega.

2.2 PROCESO MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LAS UNIDADES DE TRANSPORTE



Jefe de Taller

2.2.1
Elabora calendario de programación de mto. para cada unidad

2.2.2
Informa y entrega copia del calendario de programación de mto.

2.2.8
Solicita repuestos, suministros y accesorios

2.2.13
Realiza revisión del mto. al autobús y verifica la instalación de repuestos, suministros

2.2.14
Entrega el autobús

Mecánicos

2.2.3
Recibe información y calendarización del mto. de las unidades

2.2.6
Reciben la unidad y proceden a efectuar el servicio al sistema de Aceite del motor, sistemas de frenos, sistemas de enfriamiento del motor

2.2.7
Determinan las necesidades de repuestos, suministros y accesorios

2.2.10
Reciben materiales y proceden a realizar el mantenimiento

2.2.11
Efectúan pruebas para comprobar que la unidad opera en óptimas condiciones

2.2.12
Solicitan revisión de la unidad

Motoristas

2.2.4
Recibe información de la programación de mto. de la unidad que opera

2.2.5
Traslada el autobús al taller según fecha del calendario de mto. preventivo.

2.2.15
Recibe autobús y se reincorpora a las operaciones.

Bodega

2.2.9
Recibe solicitud y envía los materiales

Nombre del proceso: Mantenimiento correctivo a las unidades de transporte.

En el proceso de mantenimiento correctivo que se presenta a continuación, se muestra la secuencia de pasos que revelan con mayor detalle la forma en que la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V." desarrolla la reparación de las unidades con desperfectos mecánicos, asimismo muestra a las personas encargadas y las funciones que se realizan así como las relaciones entre diferentes personas involucradas en este proceso.

Objetivo:

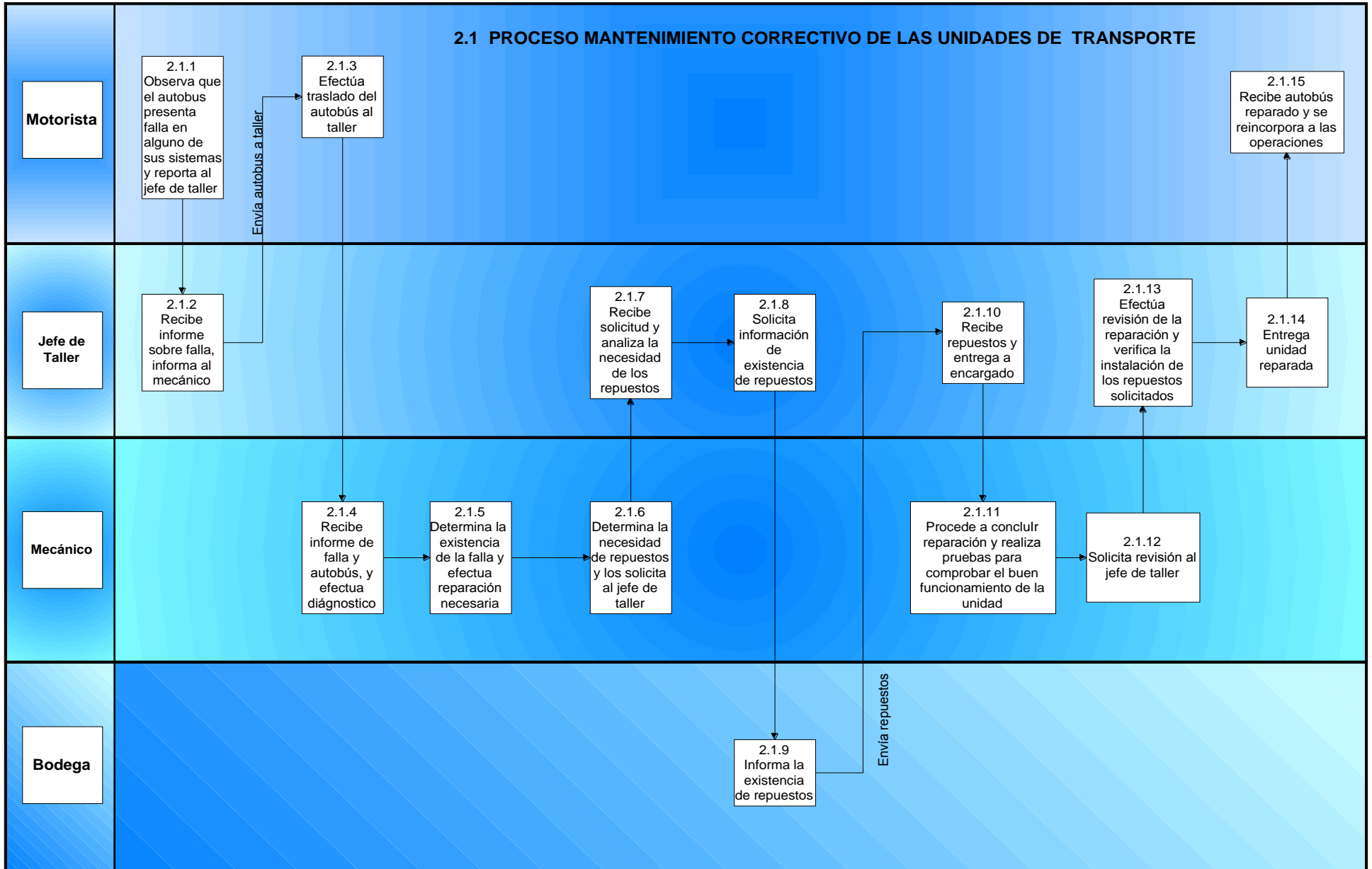
Proporcionar el mantenimiento respectivo a las unidades de transporte, con el fin de reducir costos y proporcionar un servicio de calidad.

Persona responsable del proceso: jefe de taller

Alcance:

Departamentos y entidades involucradas: Motoristas, Jefe de Taller, Mecánicos y Bodega.

2.1 PROCESO MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE LAS UNIDADES DE TRANSPORTE



Nombre del proceso: Abastecimiento de combustible de la
Bomba.

Este proceso muestra la secuencia de pasos para la negociación con el proveedor, adquisición y llenado de combustible a la bomba de diesel que posee la empresa. Para posteriormente suministrar y/o abastecer de diesel las unidades de transporte y prestar un servicio de calidad.

Objetivo:

Realizar la compra y abastecimiento de combustible a la bomba, con el fin de suministrar posteriormente las unidades de transporte para el funcionamiento de las operaciones.

Persona responsable del proceso: Encargado de Suministro
de Combustible

Alcance:

Departamentos y entidades involucradas: Encargado de Suministro de Combustible y Proveedor.

2.3 PROCESO ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE DE LA BOMBA

Encargado de Suministro de combustible

2.3.1
Elabora inventario de existencia mínima de combustible



2.3.2
Cotiza y negocia el precio del combustible



2.3.5
Verifica la cantidad requerida



2.3.7
Firma de recibido el comprobante de compra

Proveedor

2.3.3
Negocia precio del combustible



2.3.4
Envía pipa con la cantidad acordada



2.3.6
Llena la bomba de diesel



Nombre del proceso: Reclutamiento, Selección y
contratación de personal

Este proceso define la forma como se recluta, selecciona y contrata al personal de la empresa. La importancia de este proceso es, dotar a la organización de una herramienta técnica que le permita administrar un proceso de selección uniforme y que el recurso humano contratado logre el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en este mapa se observa que en los pasos 3.1.8 y 3.1.11 el recuadro esta sombreado esto quiere decir que ahí existen subprocesos de nivel tres.

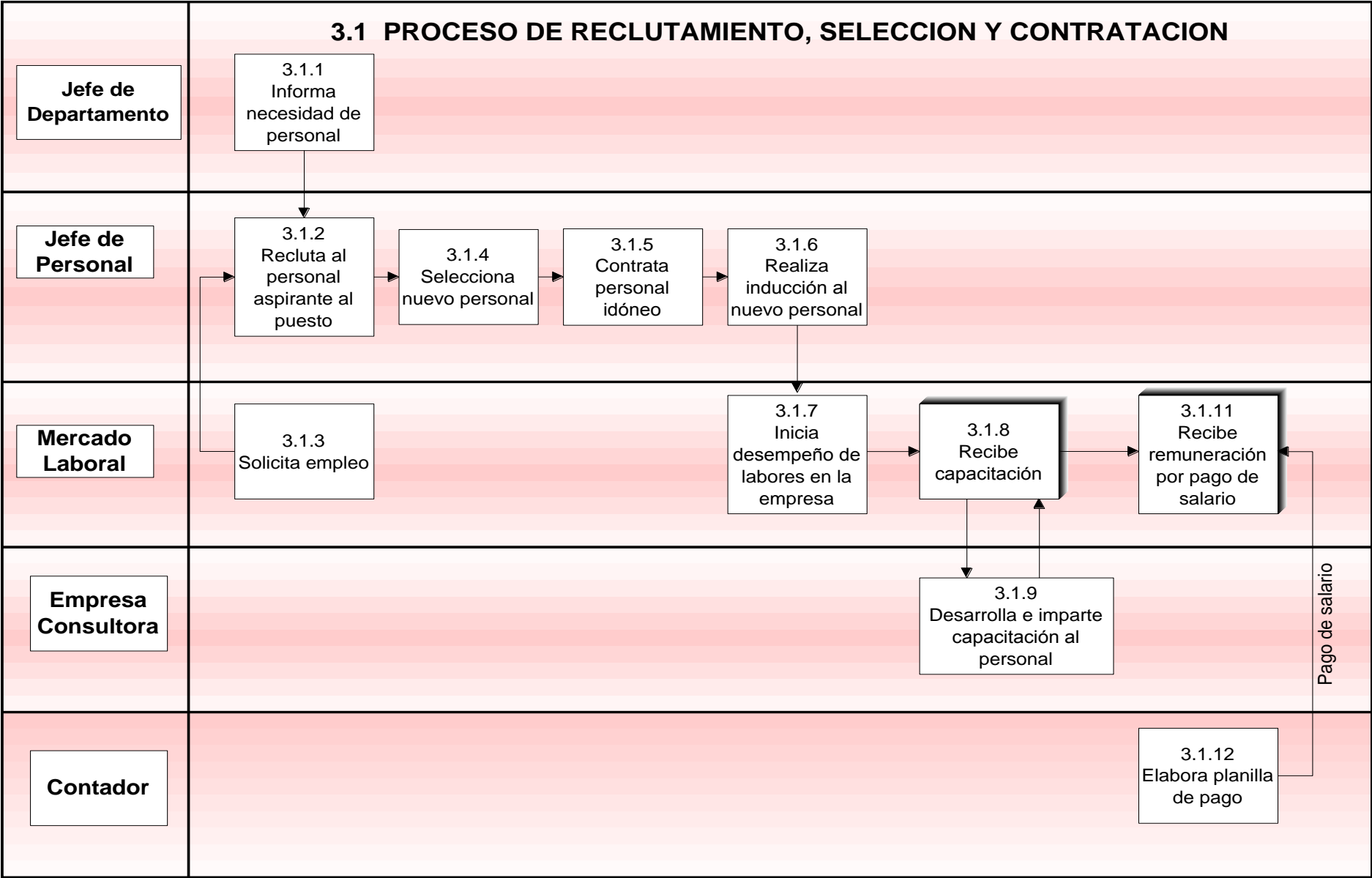
Objetivo:

Seleccionar y contratar el recurso humano idóneo para la empresa, con el fin de cumplir con la misión y visión de la misma.

Persona responsable del proceso: Jefe de personal

Alcance:

Departamentos y entidades involucradas: Jefes de cada Departamento, Jefe de Personal, Mercado Laboral, Empresas de Consultaría (capacitaciones) y Contador.



Nombre del proceso: Compra de repuestos insumos y
accesorios

En este proceso se muestran los pasos necesarios para realizar las compra de repuestos y accesorio con el objeto de de obtener repuestos de calidad y a un bajo costo, así como a las personas involucradas en cada paso.

Objetivo.

Efectuar compra de repuestos y accesorios, para el buen mantenimiento y funcionamiento de las unidades.

Persona responsable del proceso: Jefe de Taller

Alcance.

Departamento y entidades involucradas: Mecánico, Jefe de Taller, Proveedor y Tesorero.

4.1 Proceso de Compra de Repuestos y Accesorios

Mecánico

2.1.6 Necesidad de compra de repuestos y accesorios

4.1.1 Solicita el repuesto o accesorio

2.1.10 Recibe pieza o accesorio

Jefe de Taller

2.1.7 Recibe solicitud de compra repuestos

4.1.2 Solicita Cotización

4.1.5 Evalua precios

4.1.6 Solicita la cantidad de dinero

4.1.8 Recibe cheque

4.1.9 Realiza compra

Proveedor

4.1.3 Recibe solicitud de cotización

4.1.4 Envía cotización

Tesorero

4.1.7 Revisa y aprueba

4. Mapas de tercer nivel:

Para la elaboración de los mapas de tercer nivel de la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V." se utilizó; los diagramas interfuncionales o interdisciplinarios de procesos, ya que muestran la trayectoria y secuencia que siguen los pasos y funciones de cada subproceso.

Nombre del proceso: Proceso de manejo y control de efectivo.

En este proceso se refleja la secuencia de pasos que se realizan, para el manejo que se le tiene que dar al efectivo desde que se recibe por la prestación del servicio hasta que es remesado en los bancos correspondientes, además todas las personas involucradas en dicho proceso.

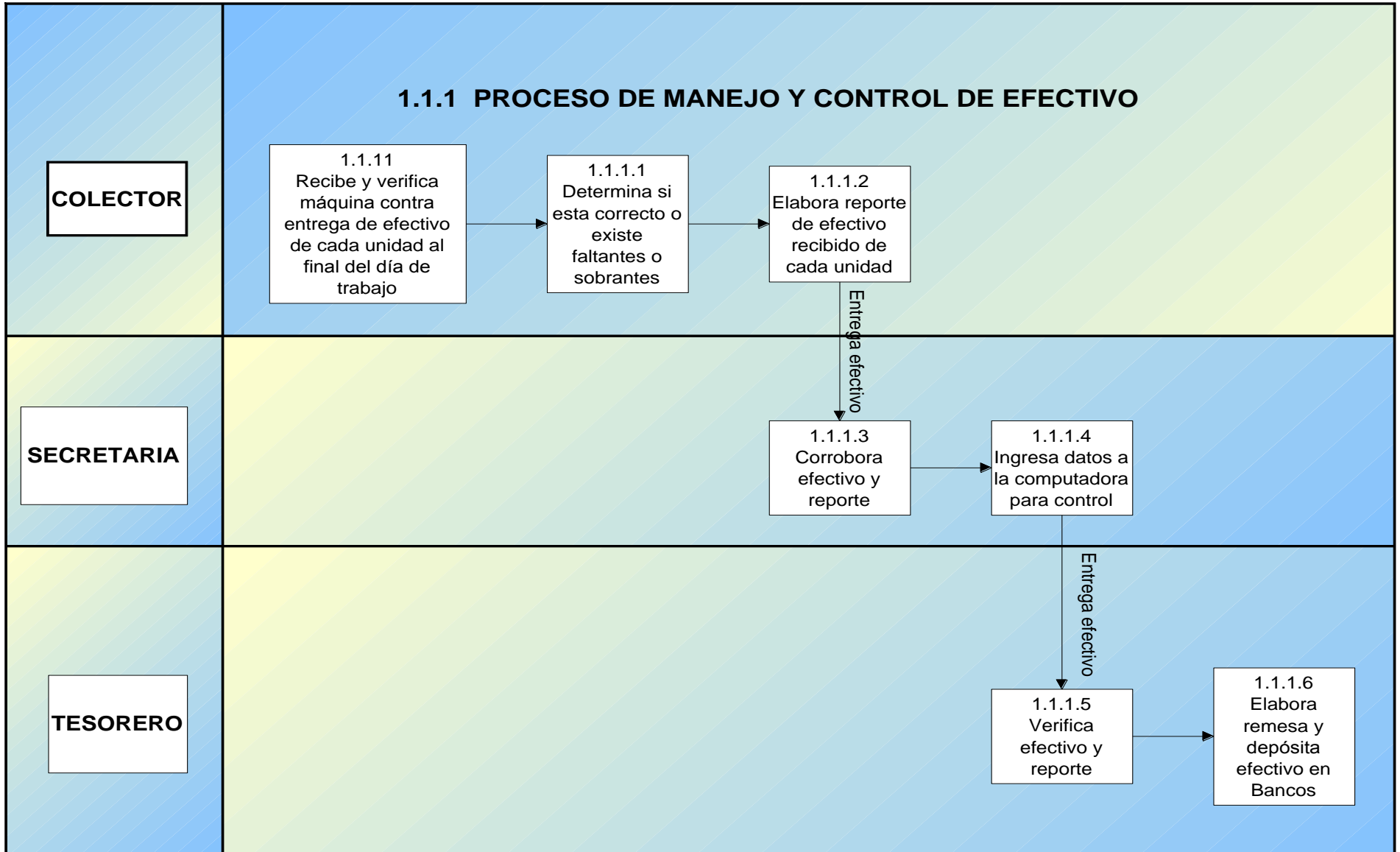
Objetivo:

Establecer un control estricto y rígido del manejo del efectivo que percibe la empresa, con el propósito de llevar un control que permita la transparencia y mejor utilización del mismo.

Persona responsable del proceso: Colector

Alcance:

Departamentos y entidades involucradas: Colector, Secretaria y Tesorero



Nombre del proceso: Abastecimiento de combustible de las
unidades

Este proceso muestra la secuencia de pasos que se realizan, para el abastecimiento y/o suministro de diesel a las unidades de transporte, además es necesario que exista un control estricto, con el fin de evitar mal utilización del combustible y minimizar los costos.

Objetivo:

Mantener un control estricto del abastecimiento de combustible de las unidades de transporte, con el propósito de minimizar los costos de operación.

Persona responsable del proceso: Encargado de Suministro
de Combustible

Alcance:

Departamentos y entidades involucradas: Motoristas, Encargado de suministro de combustible.

2.4 ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE DE LAS UNIDADES

Motorista

2.4.1
Solicita
abastecer la
unidad de
transporte

2.4.7
Firma
comprobante y
recibe la
unidad

2.4.8
Inicia Labores

**Encargado de
Suministro de
combustible**

2.4.2
Revisa el
marcador de
kilometraje de
la unidad

Cantidad
exacta

No

2.4.4
Envía la unidad
al depto. de
mantenimiento
para realizar
diagnóstico

Sí

2.4.3
Llena el tanque
según cantidad
necesaria

2.4.5
Anota en el
cuadro de
control la
cantidad de
combustible
suministrada a
la unidad

2.4.6
Elabora
comprobante
de número de
galones
suministrados
a la unidad

Nombre del proceso: Capacitación de personal

Este proceso muestra la secuencia de los pasos que se realizan al momento de ser necesario, capacitar al personal en las áreas que se encuentren deficientes dentro de la empresa y que están restando eficiencia en el desarrollo de las funciones de los empleados. Y por ende la empresa no obtiene los resultados esperados, es por eso que es importante para la organización tener un plan de capacitaciones constantes y darle seguimiento a las mismas.

Objetivo:

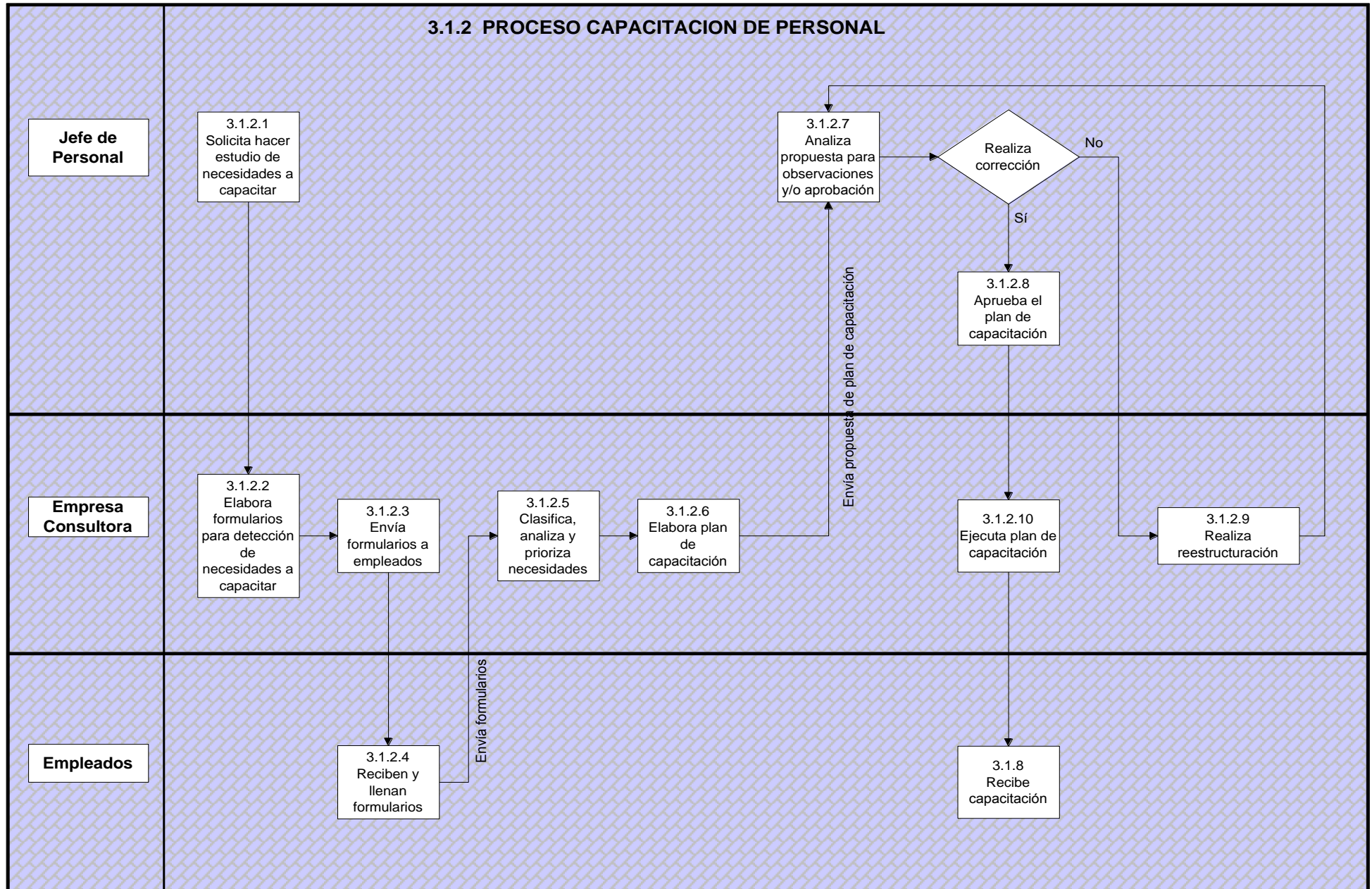
Desarrollar planes de capacitación de acuerdo con las necesidades de los empleados, con el propósito de mejorar los procesos de trabajo y lograr las metas de la empresa.

Persona responsable del proceso: Jefe de Personal y
Empresa consultora

Alcance:

Departamentos y entidades involucradas: Jefe de Personal, Empresa consultora y Empleados.

3.1.2 PROCESO CAPACITACION DE PERSONAL



Nombre del proceso: Pago de salario de personal
administrativo y operativo.

El proceso de remuneración de personal administrativo y operativo, es un subproceso que incluye entidades internas, procedimientos y actividades.

Este mapa señala la secuencia de pasos que deben seguirse para realizar este proceso con eficiencia y con el fin de satisfacer al cliente interno (empleados) que son la parte fundamental en el proceso de prestación del servicio de transporte.

Objetivo:

Realizar el pago de salario tanto a los empleados administrativos como operativos, con el fin de agilizar este proceso y obtener mejores resultados.

Persona responsable del proceso: Contador

Alcance:

Departamentos y entidades involucradas: Contador, Tesorero, Secretaria y Empleados.

3.1.3. PAGO DE SALARIO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Contador

3.1.12
Elabora planilla
de pago

Envía planilla

Tesorero

3.1.3.1
Verifica planilla

Envía planilla

Secretaria

3.1.3.2
Elabora
cheques según
planilla

3.1.3.3
Envía cheque de
planilla al banco para
depositar salario a
cada empleado

3.1.3.4
Entrega comprobante
de depósito y planilla
para firma a cada
empleado

Empleado

3.1.3.5
Recibe
comprobante y
firma planilla

E. COMPARACIÓN DE LA PROPUESTA CON LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA "RUTA 23 S.A. DE C.V."

Con la reingeniería propuesta, la empresa funcionara bajo estándares de calidad, y trabajará con fines establecidos aplicando la misión, visión, objetivos y valores, orientándose a lograr mayores beneficios.

Con la propuesta del organigrama la empresa verá reflejada la estructura organizativa de la misma, debido a que muestra "quién es el jefe inmediato de cada empleado" al que deben acudir en caso de duda de la realización de cada actividad, en la situación actual no existe tal estructura.

Al poner en marcha la propuesta se tendría definido las funciones que corresponden a cada departamento, quien debe realizar cada proceso, cuales son los procesos que corresponden a cada empleado, sin que este tenga que consultar cuales son los pasos para realizar cada proceso. Mientras que en el sistema actual las funciones que corresponden a cada empleado no estan definidas ni distribuidas, de una forma adecuada haciendo actividades que no corresponden al puesto de trabajo pertinente.

También podemos observar que en los procesos actuales no se visualizan las relaciones entre los distintos departamentos, clientes, proveedores y otras entidades externas que se relacionan con la empresa. Mientras que con esta propuesta se

puede tener una visión más amplia de un solo vistazo de todas las funciones y procesos que la empresa realiza, tomando en cuenta las entidades y agentes involucrados en cada proceso. El ejecutar el Mapeo de Procesos facilitará la inducción del personal nuevo que ingrese a la empresa, ya que existirán mapas o diagramas que mostrarán el "que hacer" y "como hacerlo" mientras que con el sistema actual es necesario estar instruyendo al empleado cada vez que termina un actividad, ya que ni siquiera existen manuales de procedimientos. Además se ha propuesto otros procesos que no estan contemplados en la situación actual como; el proceso de capacitación que es muy importante debido a que actualmente la empresa no cuenta con planes de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Damelio Robert "Fundamentos de Mapeo de Procesos.
Editorial Panorama S.A. de C.V.
- Johanson, Henry J y Otros "Reingeniería de Procesos de negocios"
Editorial Limusa, 2003
- Morris Daniel "Reingeniería. Como aplicarla con éxito a los negocios.
Editorial Mc. Graw Hill, 1994

TESIS

- Arana Hernández Hugo Ernesto "Reingeniería de Procesos Aplicando la Técnica del Modelaje Dinámico Empresarial a la Empresa Calzado Americano del Departamento de Santa Ana"
Tesis Presentada en UES, Santa Ana, Abril 1999.
- Galdámez Molina, Cruz Humberto y Otros
"Diagnostico de un sistema de Organización, Control Interno Sistemas Contables que viabilice el buen funcionamiento de las Empresas de transporte Público"
Tesis UTEC, Abril 1992.

LEYES

- Código de Comercio. Decreto N1 671. Diario Oficial N° 903,
14 De Diciembre De 2005.

- Código De Trabajo. Decreto N° 15. Diario Oficial N° 53, Pagina 68, 25 De Marzo De 2004.
- Ley Del Seguro Social Y Reglamentos Del Régimen General De Salud Y Riesgos Profesionales. Decreto N° 1263. Diario Oficial N° 95, Volumen 319, Pagina 2, 23 De Mayo De 1993.
- Ley Del Sistema De Ahorro Para Pensiones. Decreto N° 927. Diario Oficial N° 203, Paginas 10-13, 29 De Octubre De 2004.
- Ley Del Impuesto Sobre La Renta Decreto N° 539. Diario Oficial N° 242, 16 De Diciembre De 2004.
- Ley Del Impuesto A La Transferencia De Bienes Muebles Prestación De Servicios. Decreto N° 465. Diario Oficial N° 55, Tomo N° 366, 18 De Marzo De 2005.
- Ley De Transporte Terrestre, Transito Y Seguridad Vial, Decreto Legislativo No 477, 19 De Noviembre De 1995, Diario Oficial No. 212, Tomo 329, Fecha 16 De Noviembre De 1995.

DOCUMENTOS

- Cousulting Engeneers Ltd/Tahal.
Estudio De Organización Del Sector Transporte En El Área Metropolitana De San Salvador. 2001
- Julio Enrique Valle. "Seminario De Administración Por Procesos" Impartido Por Fepade, Abril 2005

OTROS

- [Www.Gestióndecalidad.Com.Mx](http://www.Gestióndecalidad.Com.Mx)
Metodología De Reingeniería De Procesos

APÉNDICE

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

APÉNDICE DEL CAPÍTULO III

PLAN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS, MEDIANTE LA HERRAMIENTA

MAPEO DE PROCESOS DE LA EMPRESA

RUTA 23 S.A. DE C.V.

Después de toda la investigación sobre la propuesta que se presenta a la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V." que es la de una reingeniería aplicando la herramienta mapeo de procesos para incrementar la eficiencia en los procesos administrativos y operativos de la misma. Se obtuvieron excelentes resultados que serán de mucho beneficio para una adecuada administración de los procesos de la organización. Esta a su vez le permitirá a la empresa poner en práctica su misión, visión, objetivos, valores propuestos, así como la mejora continua.

Es por eso que a continuación se muestra el plan de ejecución que se llevará a cabo para la puesta en marcha de dicha propuesta la cual esta dividida en componentes de acción los cuales son:

- 1. Matriz de planificación**
- 2. Cronograma de actividades previstas**
- 3. Recurso humano**
- 4. Costo de inversión (Presupuesto)**

1. Matriz de planificación:

Muestra el proceso del desarrollo de la propuesta de reingeniería y esta dividido en las siguientes partes:

- **Objetivos:**

Resultados deseados que marcarán el rumbo para la administración de la organización y reflejan los criterios frente los cuales será posible medir los logros reales.

- **Resultados:**

Se refieren a lo que esperamos obtener con el desarrollo de las actividades para el cumplimiento o logro de cada objetivo

- **Actividades:**

Son las acciones a desarrollar en forma lógica y congruente que nos servirán para el cumplimiento de los objetivos

- **Resumen Descriptivo:**

Es una breve descripción de la forma en que se cree lograr el objetivo

- **Indicadores objetivamente verificables:**

Son los registros físicos que voy a elaborar para reflejar la realización de una actividad y como esta me ayuda al logro de los objetivos

- **Fuentes de verificación:**

Son los Documentos soportan o verifican la acción realizada

- **Factores de Riesgo:**

Son supuestos que se pueden encontrar e impidan el desarrollo de acciones poniendo en riesgo el cumplimiento de los objetivos.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Objetivos	Resumen Descriptivo	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Factores de Riesgo
<p>Objetivo general:</p> <p>Proporcionar a la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V." el mapeo de procesos, que le permita desarrollar una adecuada administración de los procesos de la organización, basados en estándares de calidad de clase mundial.</p>	<p>Enseñar nuevos métodos de trabajo al personal directivo de la empresa a fin de generar una cultura de trabajo operativo de mayor calidad.</p>			<p>No contar con el apoyo técnico para realizar el mapeo.</p>

<p>Resultados:</p> <p>Generar una cultura de trabajo operativo de mayor calidad</p>	<p>Concientizar a los directivos de la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V." Sobre la necesidad de realizar el mapeo, ya que este les permitirá dar una mayor eficiencia y eficacia en el servicio.</p>	<p>Firmar un convenio avalando la realización del mapeo</p>	<p>Convenio firmado</p>	<p>La no firma del convenio</p>
<p>Objetivos</p> <p>Específicos:</p> <p>1. Brindar un soporte metodológico a los socios de la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V." para agilizar los procesos de trabajo y</p>	<p>Dar a conocer la metodología y tecnología a usar al aplicar la técnica del mapeo</p>	<p>Impartir seminario sobre la administración por procesos o mapeo de procesos</p>	<p>Guías de formación y capacitación de personal</p>	<p>Indisponibilidad por parte de los empleados</p>

minimizar costos				
<p>Resultado: 1</p> <p>- Agilizar los procesos de trabajo y minimizar costos</p>	<p>Dar a conocer a los empleados la situación actual y la propuesta, identificando mejoras en los procesos de trabajo.</p>	<p>Elaborar planes de formación y capacitación del personal involucrado en la empresa</p>	<p>- Cuestionarios de exploración de resultados</p>	<p>No contar con la información exacta</p>

<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concientización de directivos - Formación de personal administrativo - Capacitación del personal operativo - Enlistar las actividades actuales 	<p>Desarrollar programas de información, inducción y preparación para el desarrollo del mapeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de la situación actual 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento analizado de la situación actual 	<p>No contar con la información exacta</p>
--	---	--	--	--

<p>2. Dar apoyo a los empleados de la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V." a través de los diagramas o flujos de procesos para que la realización de las actividades sea más eficiente.</p>	<p>Mostrar a los empleados la importancia y utilidad de los mapas en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enlistar las actividades actuales - Ejecución del mapeo actual - Ejecución del mapeo propuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de actividades y el cargo de la persona que realiza todo el proceso o una actividad dentro del proceso - Software del programa para el mapeo 	<p>Resistencia del personal administrativo a la aplicación del mapeo</p>
<p>Resultados 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en la realización de cada actividad - Mayor utilización del tiempo de trabajo 	<p>Identificar los beneficios de la aplicación del mapeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de resultados 	<p>Diagramas de procesos</p>	<p>Mala aplicación del mapeo</p>

<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a cada empleado en los procesos de trabajo a realizar dentro de la empresa - Restar actividades sin valor agregado - Identificar cuellos de botella - Identificar duplicidad de acciones 	<p>Analizar los mapas de procesos constantemente para mejorarlos y que sirvan de apoyo a cada empleado en la realización de los procesos de trabajo dentro de la empresa.</p>	<p>Realización de los mapas de procesos</p>	<p>Documento con la propuesta</p>	<p>No utilizar la propuesta para realizar los procesos de trabajo.</p>
--	---	---	-----------------------------------	--

<p>3. Proveer a la empresa una herramienta que le facilite realizar la inducción a los nuevos empleados, con el fin de que estos se apropien de la misma y brinden un servicio de calidad.</p>	<p>Realizar una propuesta de trabajo diferente que permita obtener mayores resultados de la realización de cada actividad dentro de la empresa</p>	<p>Propuesta de mapeo de procesos mejorados</p>	<p>Documento con la propuesta</p>	<p>No utilizar la propuesta para realizar los procesos de trabajo.</p>
<p>Resultados 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo eficiente - Obtener mayores beneficios <p>Obtener mayor rentabilidad del negocio</p>	<p>Mostrar los beneficios de la utilización de los mapas, a través de los resultados obtenidos, y así prestar un servicio de calidad total.</p>	<p>Presentación de resultados</p>	<p>Documento con los resultados obtenidos en cada mapa de proceso</p>	<p>No obtener resultados esperados</p>

<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de mapas mejorados - Realización de mapas actualizados - Presentación de mapas a cada nuevo empleado <p>Explicar a cada empleado los procesos de trabajo de la empresa</p>	<p>Mostrar a cada nuevo empleado la utilización de los mapas para que estos realicen las actividades como corresponden tratando de no dejar dudas en la realización de cada proceso de trabajo.</p>	<p>Proporcionar documento con los mapas de procesos a realizar en la empresa</p>	<p>Documento con la propuesta</p>	<p>No utilizar la propuesta para realizar los procesos de trabajo.</p>
---	---	--	-----------------------------------	--

2. Cronograma de actividades previstas:

El cronograma de actividades se presenta por trimestres iniciando la puesta en marcha de la propuesta de reingeniería el tercer trimestre del año 2006 o para ser mas específico en el mes julio/06.

El desarrollo de las actividades se harán semanalmente es por eso que en los cuadros aparece solo el número de semana y no el mes, además en las semanas de vacación de agosto y diciembre no se trabajará es por eso que aparece reflejado en el cuadro como vacación, en el tercer cuadro no se abarcará todo el trimestre solo las primeras seis semanas.

ACTIVIDADES/SEMANAS	PERÍODO DE PUESTA EN MARCHA DE PROPUESTA DE MAPEO DE PROCESOS												
	TERCER TRIMESTRE AÑO 2006												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Concientización de directivos	x	x											
Enlistar las actividades actuales			x	x	Vacación	x							
Capacitación del personal operativo						x	x	x	x				
Formación de personal administrativo										x	x	x	x

ACTIVIDADES/SEMANAS	PERÍODO DE PUESTA EN MARCHA DE PROPUESTA DE MAPEO DE PROCESOS												
	CUARTO TRIMESTRE AÑO 2006												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Restar actividades sin valor agregado	x	x	x										
Identificar cuellos de botella				x	x								
Identificar duplicidad de acciones						x	x	x					
Realización de mapas actualizados									x	x	x	x	Vacación

ACTIVIDADES/SEMANAS	PERÍODO DE PUESTA EN MARCHA DE PROPUESTA DE MAPEO DE PROCESOS					
	PRIMER TRIMESTRE AÑO 2007					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de mapas a cada nuevo empleado	x	x				
Explicar a cada empleado los procesos de trabajo de la empresa			x	x		
Apoyo a cada empleado en los procesos de trabajo a realizar dentro de la empresa				x	x	x

3. Recurso humano

La puesta en marcha de la propuesta estará a cargo del grupo de tesis, quién se encargará de capacitar y llevar un orden cronológico de todas las actividades de la realización de la propuesta, también estarán involucrados los directivos de la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V." debido a que ellos son los jefes de los distintos departamentos de la empresa y de ellos dependerá todo el funcionamiento y el manejo de los procesos a futuro.

4. Costo de inversión inicial

En el presente presupuesto que se detalla a continuación, que servirá para la puesta en marcha de la propuesta se presenta el detalle del mobiliario y equipo que se utilizará, otras inversiones y el cuadro del costo total de toda la inversión, cabe mencionar que la empresa ya cuenta con una sala de reuniones y conferencias la cual esta equipada con sillas es por eso que no aparece el costo de las sillas en el cuadro, el desembolso del costo total de la inversión de efectivo lo realizará la empresa y solo se hará al inicio de la puesta en marcha de la propuesta, y estará sujeto a modificaciones si el caso lo amerita como en el costo de papelería y útiles. En el caso de las capacitaciones propuestas estas no tendrán ningún costo, debido a que para el manejo y utilización del programa, la empresa distribuidora de dicho programa capacita a las personas que lo tendrán a su cargo, dicho programa puede ser adquirido por Internet en esta dirección

<http://ecom.outsource->

sl.com/tienda.pl?ACTION=ENTER&thispage=corelmainstore.htm

Y en cuanto a las capacitaciones de toda la propuesta estas estarán a cargo del grupo de tesis que ha propuesto esta reingeniería y eso tampoco tendrá ningún costo es por eso que no se refleja en el cuadro.

Mobiliario y equipo

CANT.	EQUIPO	COSTO
1	Mesa redonda de conferencia	\$175.00
15	Sillas para sala de conferencias	-----
1	Pizarrón	\$55.00
1	Computadora	\$799.00
1	Fotocopiadora	\$749.00
1	Proyector	\$1,500.00
1	Mueble para computadora	\$32.57
1	Silla sin brazo para computadora	\$16.00
1	UPS	\$72.26
1	Impresor láser	\$466.45
	Papelería	\$300.00
TOTAL EQUIPAMIENTO		\$ 4,165.28

Otras inversiones

CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Instalación de PC	\$40.00
1	Licencia de software i grafx process 2005	\$1,566.33*
1	Licencia sistema operativo Windows	\$1,845.00
3	Capacitaciones	-----
TOTAL		\$ 3,451.33

*Fuente: <http://ecom.outsource->

sl.com/tienda.pl?ACTION=ENTER&thispage=corelmainstore.htm

COSTO DE INVERSION INICIAL

DETALLE DE INVERSION	COSTO TOTAL
Equipamiento	\$4,165.28
Otras inversiones	\$3,451.33
TOTAL INVERSION INICIAL	\$7,616.61

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS
QUE PRESTAN SUS SERVICIOS EN LA "RUTA 23 S.A."**

Objetivo: Conocer la opinión del personal administrativo y operativo, con respecto a aspectos generales de organización y procesos de trabajo, para realizar una investigación de los procesos de trabajo que existen actualmente; y hacer una propuesta de cambios y mejoramiento en dichos procesos.

Indicaciones: A continuación se muestran una serie de preguntas, las cuales le agradeceremos marcar con un "X" o contestar según sea el caso.

La información que usted, nos proporcione será confidencial, le rogamos responder nuestras preguntas con sinceridad.

DATOS GENERALES:

Sexo: M F

1. ¿Cual es el cargo que desempeña actualmente dentro de la empresa?

Secretaria	<input type="checkbox"/>	Control	<input type="checkbox"/>
Tesorero	<input type="checkbox"/>	Mecánico	<input type="checkbox"/>
Colector	<input type="checkbox"/>	Despachador	<input type="checkbox"/>
Motorista	<input type="checkbox"/>	Servicios Varios	<input type="checkbox"/>
Director	<input type="checkbox"/>	Jefe de taller	<input type="checkbox"/>
Contador	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique: _____

2. Describa brevemente cuales son sus funciones: _____

3. ¿Le gusta la labor que desempeña?

Si No

¿Por qué? _____

4. ¿Le causa conflicto o confusión el recibir la misma orden de diferentes jefes?

SI No

5. ¿Conoce usted si la empresa posee documentos y/o manuales donde estén descritas las funciones que usted desempeña?

Si No

6. ¿La empresa le proporciona algún tipo de capacitación?

Si No

7. ¿Le gustaría recibir o participar en cursos de capacitación?

Si No

8. Si su respuesta fue "Si", seleccione cuales de las siguientes capacitaciones le gustaría o le interesaría recibir:

Atención al Cliente

Relaciones Interpersonales

Mecánica General

Manejo de equipo de oficina

Aspectos legales del Transporte

Otros

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Mencione: _____

9. ¿En que forma lea signan sus tareas?

Verbal Escrita Ambas

10. ¿Tiene claros los procedimientos para realizar su trabajo?

Suficiente Poco Muy poco

11. ¿En caso de dudas en el desarrollo de sus labores, a quien consulta?

Compañero Director Otros

Especifique _____

12. ¿Si la empresa realizara cambios en la forma de trabajo actual en la empresa, ¿tendría usted algún inconveniente en modificar los procedimientos?

Si No

Cuales? _____

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS QUE UTILIZAN LAS UNIDADES DE
TRANSPORTE DE LA "RUTA 23 S.A."

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios de transporte de la "Ruta 23", con respecto a la calidad en el servicio que presta, para poder identificar posibles mejoras en dicho proceso.

Indicaciones: A continuación se muestran una serie de preguntas las cuales le agradeceremos marcar con una "X" o contestar según sea el caso.

DATOS GENERALES:

Sexo: M F

¿Cuál es su ocupación?

Empleado Estudiante
Ama de Casa Otros

1. ¿Hacia donde se dirige?

San Ramón-San Salvador San Salvador-San Ramón
San Roque-San Salvador San Salvador-San Roque
Otros

Especifique: _____

2. ¿Del servicio de transporte de la ruta 23, cual prefiere utilizar?

Bus Microbús

Si su respuesta es Bus ¿Por qué prefiere viajar en el?

Comodidad
Rapidez
Seguridad

Pasaje
Atención
Otros

3. Si su respuesta fue Microbús ¿Por qué no le gusta viajar en bus?

Inseguridad

Mala atención

Incomodidad

Servicio tardado

El tiempo de recorrido es mas largo

Otros

Especifique _____

4. ¿Cómo considera el estado actual de los buses de la ruta 23?

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Cómo considera la atención del motorista?

Buena

Regular

Mala

6. ¿Considera usted que la velocidad con la que maneja las unidades es la adecuada?

Si

No

7. ¿A su criterio, cree que los motoristas que manejan las unidades de la ruta 23 autobuses están lo suficientemente capacitados para ejercer su trabajo?

Si

No

¿Por qué? _____

8. ¿Esta satisfecho con la frecuencia que pasan los autobuses por el lugar donde usted lo espera?

Si No

¿Por qué? _____

9. ¿Esta de acuerdo con el horario que brinda los autobuses de la ruta 23?

Si No

¿Por qué? _____

10. ¿Respetan el motorista las paradas autorizadas?

Si No

¿Por qué? _____

11. ¿Considera que las paradas establecidas para abordar la ruta 23 Autobuses son convenientes?

Si No

¿Por qué? _____

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE LA RUTA 23

OBJETIVO: Determinar los procesos actuales de la Ruta 23 S.A. de C.V. para realizar una investigación de los procesos actuales existentes e identificar los posibles cambios que se puedan dar en la empresa.

INDICACIONES: A continuación se muestran una serie de preguntas las cuales se le agradecerá marcar con una "X" o contestar según sea el caso.

La información que usted nos proporcione será confidencial, se le ruega responder con sinceridad.

DATOS GENERALES

Sexo: F M

ASPECTOS ORGANIZATIVOS

1. ¿Cómo está legalmente constituida la empresa?

Sociedad anónima
Cooperativa
Asociación

2. ¿En qué instituciones sabe usted que está constituida la empresa?

Registro de Comercio

Alcaldía Municipal

ISSS

AFP

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Si

No

4. ¿Con cual de las siguientes filosofías de trabajo cuenta la empresa?

Misión

Visión

Objetivos

Metas

Estrategias

Valores

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

5. ¿Posee la empresa documentos donde estén descritas las funciones que usted desempeña?

Si

No

6. ¿Considera necesario que en el manejo de la empresa participe personal capacitado aunque no sea socio?

Si

No

Por qué? _____

7. ¿La empresa cuenta con una persona capacitada que se encargue de resolver todas las situaciones legales que se susciten ordinariamente?

Si

No

No sabe

8. ¿Qué requisitos exige la empresa para contratar al personal?

Edad	<input type="checkbox"/>	Nivel de Estudio	<input type="checkbox"/>
Fianzas	<input type="checkbox"/>	Solvencia PNC	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>	Leyes de Tránsito	<input type="checkbox"/>
Tipo Licencia	<input type="checkbox"/>	Exámenes Médicos	<input type="checkbox"/>
Otros	_____		

9. ¿Se realiza un examen práctico para contratar a un nuevo motorista?

Si No

10. ¿Usted como socio, con que frecuencia se reúne con sus empleados para aspectos de trabajo?

Semanal	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>	Eventual	<input type="checkbox"/>
Cada 2 meses	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

11. ¿Existen sanciones que se aplican a empleados que incumplen el reglamento interno de la empresa?

Si No

ASPECTOS OPERACIONALES

12. ¿Cuál es su jornada de trabajo dentro de la empresa?

Inicio _____
Finalización _____

13. ¿Con que frecuencia salen las unidades en servicio en hora normal?

3 a 4 minutos	<input type="checkbox"/>
4 a 5 minutos	<input type="checkbox"/>
7 a 8 minutos	<input type="checkbox"/>

14. ¿Con que frecuencia salen las unidades en servicio en hora pico?

2 a 3 minutos

3 a 4 minutos

4 a 5 minutos

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

15. ¿Cuánto tiempo se tarda un realizar un viaje de San Roque a San Salvador y viceversa?

16. ¿Cuánto tiempo se tarda un realizar un viaje de San Ramón a San Salvador y viceversa?

17. ¿Qué medidas de control operacional utilizan en las unidades de transporte?

Despachadores

Jefes de línea

Control de ruta

Colectores

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

18. ¿Cómo considera el servicio que brinda la Ruta?

Muy Bueno

Regular

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Bueno

19. ¿Quién identifica las necesidades de compra de repuestos y accesorios para el funcionamiento óptimo de las unidades?

Motorista

Jefe de Mantenimiento

Especifique: _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Mecánico

Otro

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

20. ¿Quién es la persona encargada de solicitar la compra de repuestos y accesorios?

Motorista

Mecánico

Jefe de Mantenimiento

Otro

Especifique: _____

21. ¿Quién es la persona encargada de realizar la compra de repuestos y accesorios?

Jefe de mantenimiento

Secretaria

Directivos

Otros

Especifique: _____

22. ¿La adquisición de repuestos y accesorios en su empresa lo realiza en:

Mercado Nacional

Mercado Internacional

23. ¿Existen dificultades para tener créditos con sus proveedores en la compra de repuestos y accesorios?

Si

No

24. ¿De que forma obtienen en la empresa los repuestos para sus unidades de servicio?

Con anticipación

En el momento que se necesitan

Ambas

25. ¿En que forma abastecen de combustible a las unidades?

Internamente (bomba propia)

Externamente (Gasolinera)

26. ¿Con que frecuencia se abastece de combustible la bomba?

27. ¿Con qué frecuencia se abastecen de combustible las unidades?

2 veces al día
1 vez al día
Cada 2 días

28. ¿Cómo controlan el abastecimiento diario de combustible de las unidades?

Medidor Tarjeta Otras
Especifique _____

29. ¿El sistema de mantenimiento para sus unidades de transporte es?

Programado Preventivo Reactivo

30. ¿Conoce cuales son las partes de las unidades que se chequean periódicamente?

Cambio de aceite Frenos
Agua de radiador Calibraje de llantas
Fricciones Otros

¿Quién le brinda el servicio de mantenimiento a sus unidades?

Un empleado de la empresa
Una persona particular
Un taller particular
Taller propio

ASPECTOS FINANCIEROS

31. ¿Cree usted que los ingresos que actualmente recibe se pueden aumentar?

Si

No

32. ¿Cómo cree que se pueden aumentar los ingresos?

Diversificar el negocio

Publicidad para excursiones

Aumento de Tarifa

33. ¿Por qué medio controlan los ingresos que generan las unidades de servicio?

Tiquete

Máquina

Ninguno

Otros

ANEXO N° 4

Entrevista dirigida a los directivos de la empresa "Ruta 23 S.A. de C.V."

PROCESO ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE DE LA BOMBA

1. En términos sencillos. ¿Qué tipo de trabajo realiza en esta área?
2. ¿Como lo hace?
3. ¿Tiene personal que le ayude a ejecutar su trabajo?
4. ¿Con quien de la empresa tiene relación de trabajo y de que tipo?
5. ¿Tiene trato directamente con algún proveedor?
6. En cuanto al abastecimiento de combustibles a la bomba. ¿Quién se encarga de detectar la necesidad de combustible?.
7. ¿Qué medidas toma para el abastecimiento a las unidades?
8. ¿Llena algún formulario después de llenar la bomba?
9. ¿A quién le envía al formulario?

PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO A USUARIOS DE LOS AUTOBUSES DE LA RUTA 23 S.A. DE C.V.

1. ¿En qué consiste la prestación de servicio de la ruta 23?
2. ¿Cómo es un día normal de trabajo de las unidades?
3. ¿Quiénes están involucrados directamente en la prestación de servicio?
4. ¿Qué tarea realiza cada trabajador en la prestación del servicio?
5. ¿Qué papel desempeña el usuario en la prestación de servicio?

PROCESO DE REPARACION DE LAS UNIDADES

1. ¿Podría explicarme en pocas palabras en qué consiste su trabajo?
2. ¿Con quién de la empresa tiene relación laboral?
3. ¿Qué da origen a un servicio específico, por ejemplo el cambio de una pieza del autobús?.
4. ¿Quién detecta la necesidad de darle revisión a las unidades?
5. ¿Tienen algún tiempo programado para la revisión de las unidades o hasta que se presenta problemas en ellas?

PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL

1. ¿Quién es el encargado de determinar la necesidad de contratación de nuevos empleados?
2. ¿Cómo se hace saber al mercado laboral que se necesitan empleados con características afines al cargo?
3. ¿En que momento llaman a los aspirantes?
4. ¿En pocas palabras que se hace cuando ya tienen a las personas con el perfil requerido?
5. ¿Firman algún contrato?
6. Se les da inducción al puesto de trabajo?.

PROCESO DE PAGO DE LOS TRABAJADORES MOTORISTAS

1. ¿Podría explicarme cuáles son sus funciones principales?
2. ¿su trabajo lo realiza solo o tiene que depender de algún superior para ejecutar su trabajo?

3. ¿Lleva formularios para el pago de los trabajadores y de que tipo?
4. ¿Se firma algún documento donde se haga constar que se ha efectuado el pago?
5. ¿Entrega algún informe a un superior, en el cuál se haga constar su trabajo?

PROCESO DE PAGO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

1. ¿Podría explicarme cuáles son sus funciones principales?
2. ¿su trabajo lo realiza solo o tiene que depender de algún superior para ejecutar su trabajo?
3. ¿Lleva formularios para el pago de los trabajadores y de que tipo?
4. ¿Se firma algún documento donde se haga constar que se ha efectuado el pago?
5. ¿Entrega algún informe a un superior, en el cuál se haga constar su trabajo?

ANEXO N° 5

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE LA "RUTA 23 S.A."

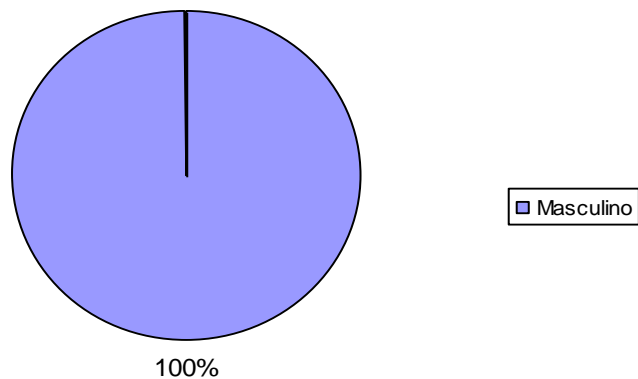
Sexo

OBJETIVO:

Conocer que sexo predomina más en esta empresa, con el fin de saber quienes son los que representan la junta directiva.

Sexo:

Opciones	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Femenino	--	--
masculino	6	100
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

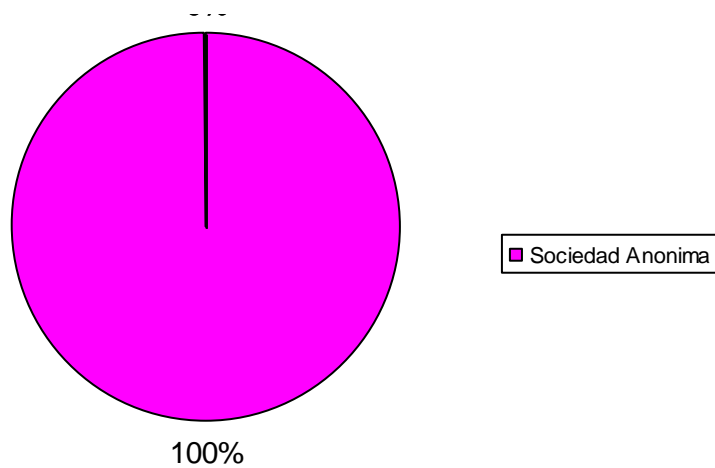
De los socios encuestados el 100% representa el sexo masculino debido a la naturaleza de la empresa, ya que por el trato con los empleados y las características del trabajo no son condiciones adecuadas para el sexo femenino.

1. ¿Como esta legalmente constituida la empresa?

OBJETIVO:

Conocer como esta constituida la empresa, con el fin de saber si cumplen con el régimen de asociación establecido por del VMT para poder operar.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
Sociedad anónima	6	100
Cooperativa	--	--
Asociación	--	--
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

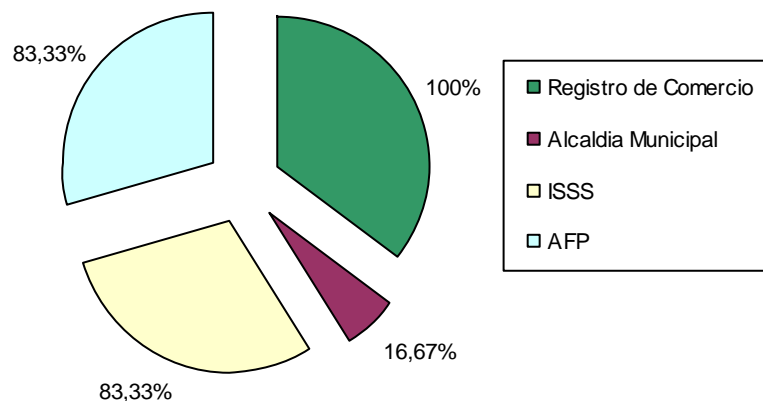
Al entrevistar a los socios el 100% dice que la empresa, es una sociedad anónima por lo que se deduce, que su forma de trabajo es la exigida por el VMT, para poder operar, por lo tanto su forma de asociación esta legalmente aceptada.

2. ¿En que instituciones esta inscrita la empresa?

OBJETIVO:

Conocer en cuales instituciones esta inscrita la empresa, para saber si cumplen los requisitos legales según el código de comercio y código de trabajo.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Registro de Comercio	6	100
Alcaldía Municipal	1	16.67
ISSS	5	83.33
AFP	5	83.33



INTERPRETACIÓN:

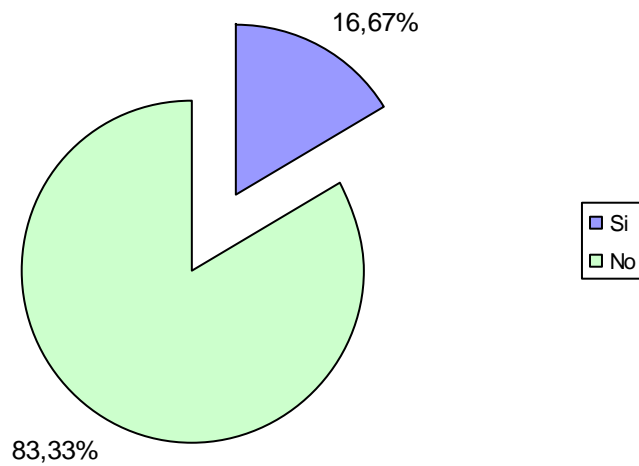
El 100% de los socios asegura que la empresa esta inscrita en el registro de comercio, el 83.33% de los socios conocen que la empresa esta inscrita en el ISSS, siendo esta una ventaja tanto para la empresa como para los empleados ya que en caso de accidentes o enfermedades los empleados pueden acudir inmediatamente a un centro de atención sin incurrir en gastos mayores, además otro 83.33% conoce que esta inscrita en la AFP, mientras que un porcentaje muy bajo del 16.67%, conoce que esta inscrita en la alcaldía, por lo que se puede decir que los socios no están debidamente informados o que la empresa no cumple con este requisito.

3. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

OBJETIVO:

Determinar si la empresa tiene una representación gráfica, para conocer la estructura organizativa.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	1	16.67
No	5	83.33
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

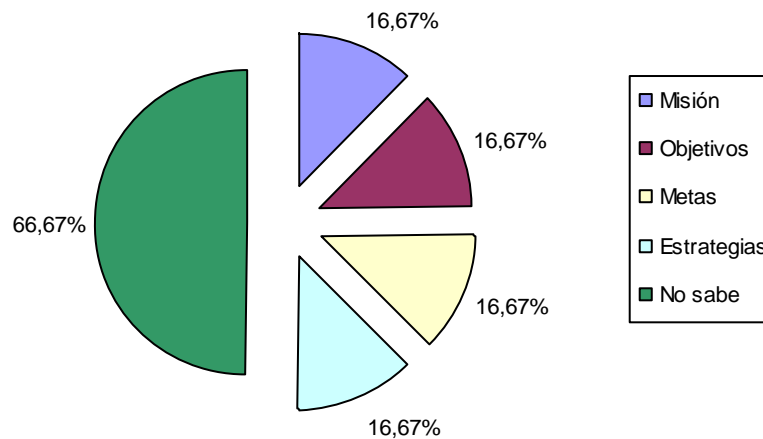
El 83.33% de los socios dice que la empresa no cuenta con un organigrama, en el cual se detalle, cada unidad de trabajo y sus líneas de autoridad, con las que opera la empresa y solo el 16.67% manifiestan conocer la existencia del organigrama, por lo que se deduce que los socios no tienen conocimiento claro del nivel de responsabilidad que le corresponde a cada unidad de trabajo de la empresa.

4. ¿Con cual de las siguientes filosofías de trabajo cuenta la empresa?

OBJETIVO:

Conocer el modelo del trabajo de la empresa a través de su filosofía.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
Misión	1	16.67
Visión	-	----
Objetivos	1	16.67
Metas	1	16.67
Estrategias	1	16.67
Valores	-	----
No sabe	4	66.67



INTERPRETACIÓN:

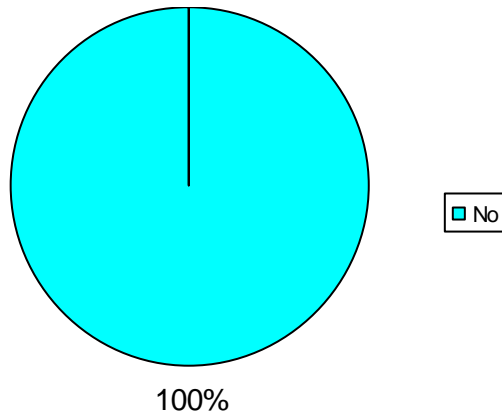
La mayoría de socios de la empresa representados con un 66.67% no conocen la filosofía de trabajo, y solo la minoría de socios manifiestan conocer algunos aspectos tales como: misión, objetivos, metas y estrategias representados con un 16.67% respectivamente, lo que demuestra que en la empresa no se trabaja con una filosofía establecida, que no les permite conocer como están posicionados como empresa actualmente, ni hacia donde quieren llegar, tampoco los medios necesarios para alcanzar sus fines.

5. ¿Posee la empresa documentos donde estén descritas las funciones que usted desempeña?

OBJETIVO:

Conocer si la empresa posee documentos y/o manuales, para establecer las funciones de cada puesto de trabajo.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	--	---
No	6	100
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

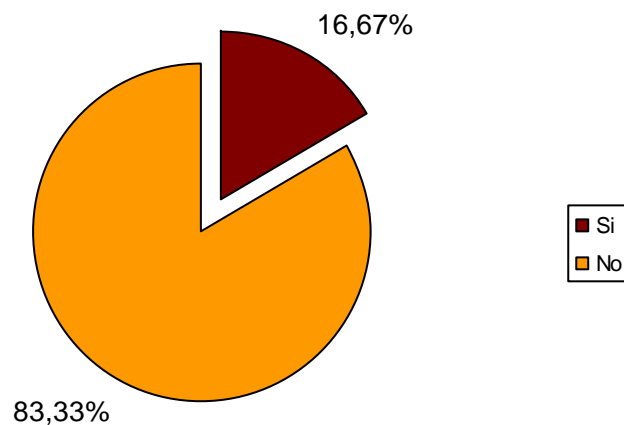
El total de los socios encuestados (100%). Dice que la empresa carece de instrumentos organizativos, tales como: manual de organización, manual de puestos y manual de procedimientos. Esto da a conocer que la empresa trabaja de una forma empírica y que los procedimientos que se realizan en la empresa no están documentados.

6. ¿Considera necesario que en el manejo de la empresa participe personal capacitado aunque no sea socio?

OBJETIVO:

Conocer si los socios creen necesario contratar una persona capacitada para la administración de la empresa, con el fin de que exista una mejor organización y control en la misma.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	1	16.67
No	5	83.33
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

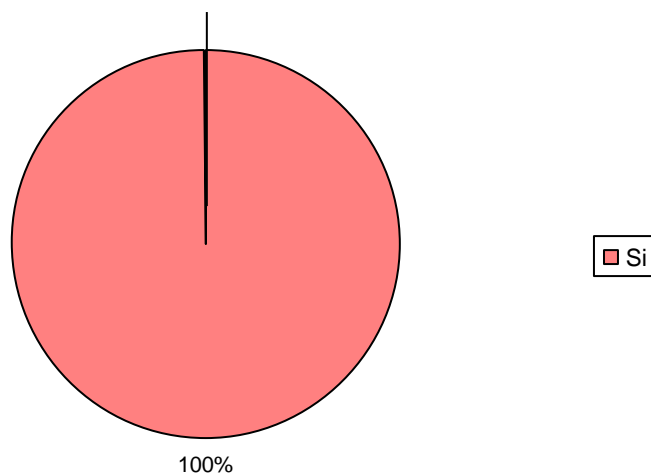
El 83.33% considera que la empresa no debe ser manejada por una persona ajena a la empresa, ya que ellos se sienten capaces de administrar con transparencia y por lo tanto generar confianza entre los demás socios.

7. ¿La empresa cuenta con una persona capacitada que se encargue de resolver todas las situaciones legales que se susciten ordinariamente?

OBJETIVO:

Conocer si la empresa cuenta con un profesional que se encargue de los aspectos legales para solucionar todas las situaciones problemáticas que se dan en la prestación del servicio.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	6	100
No	--	---
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

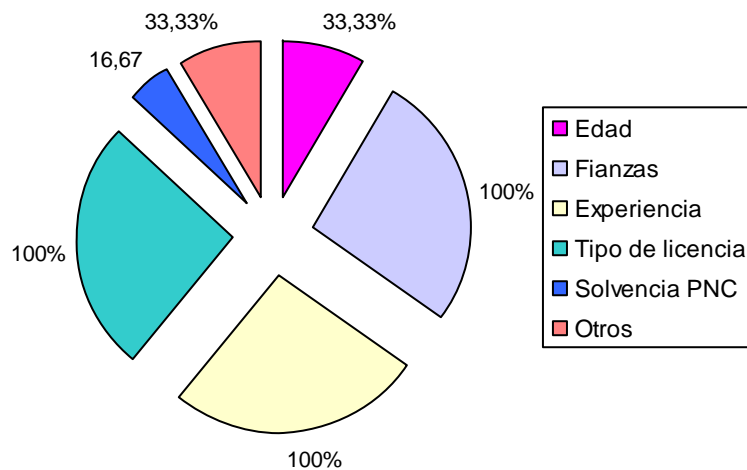
El 100% de los socios dicen que la empresa cuenta con los servicios de un profesional, que se encarga de resolver los problemas legales en cuanto a accidentes de transito, servicios notariales etc. Y que actúa de forma inmediata agilizando los trámites.

8. ¿Qué requisitos exige la empresa para contratar al personal?

OBJETIVO:

Conocer los requisitos que exige la empresa, para la contratación del personal, con el fin de determinar si estos son los suficientes para seleccionar el personal idóneo.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Edad	2	33.33
Fianzas	6	100.00
Experiencia	6	100.00
Tipo de licencia	6	100.00
Nivel de Estudio	--	--
Solvencia PNC	1	16.67
Saber leyes transito	--	--
Exámenes médicos	--	--
Otros	2	33.33



INTERPRETACIÓN:

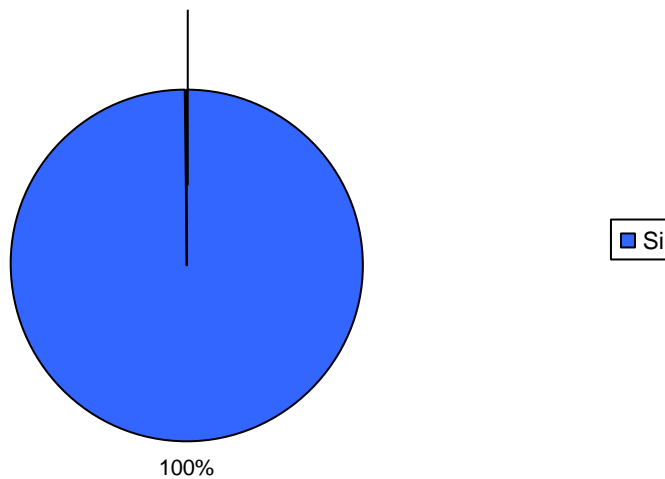
Los factores para la contratación de personal están bastante definidos, alcanzando las altas ponderaciones, las fianzas, experiencia y tipos de licencia con un 100% por cada uno, aunque deberían coincidir todos, ya que es un requisito indispensable para que puedan desempeñar el trabajo con responsabilidad, inclusive se puede obviar el nivel académico, ya que es un trabajo práctico.

9. ¿Se realiza un examen práctico para contratar un nuevo motorista?

OBJETIVO:

Conocer si la empresa exige que se realice un examen práctico a los motoristas, para determinar la capacidad y experiencia.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	6	100
No	--	---
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

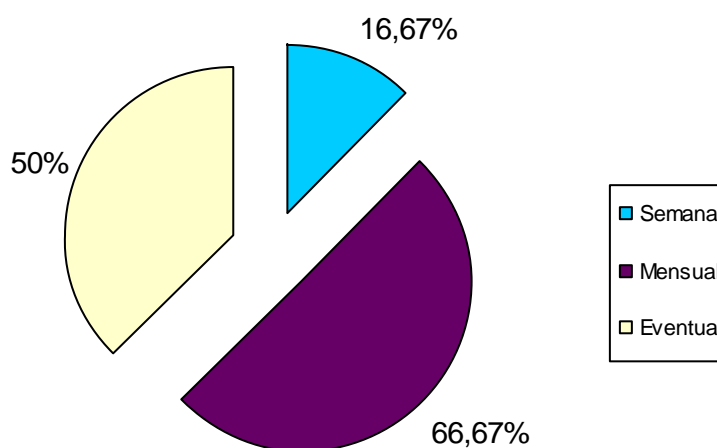
El 100% de los socios dice que es necesario hacer un examen práctico a los aspirantes al cargo de motorista para formar parte de la empresa, a través del cual se puede conocer la capacidad y experiencia de ellos.

10. ¿Usted como socio, con que frecuencia reúne a sus empleados para tratar aspectos de trabajo?

OBJETIVO:

Conocer la frecuencia con que se reúnen los socios con los empleados, para tratar los aspectos más importantes de trabajo.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Semanal	1	16.67
Mensual	4	66.67
Cada dos meses	--	--
Quincenal	--	--
Eventual	3	50.00
otros	--	--



INTERPRETACIÓN:

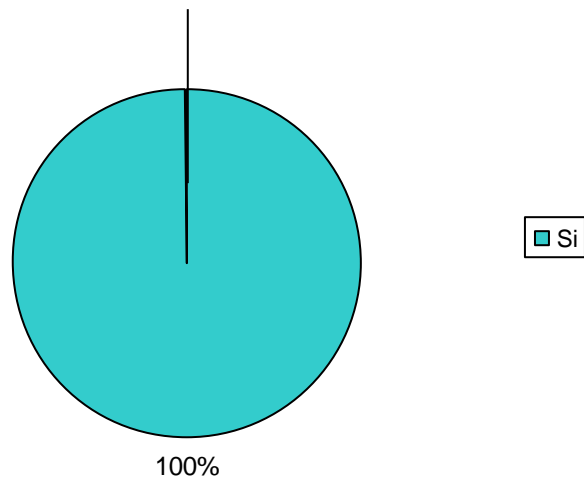
Un 66.67% de los socios tiene reuniones mensualmente con los empleados, mientras que un 50% se reúne eventualmente con ellos y solo un 16.67% se reúne semanalmente. Estos porcentajes varían de acuerdo a las necesidades de los socios de reunirse con sus empleados para tratar asuntos que se presenten en diferente período, por lo tanto no existe un tiempo definido para efectuar las reuniones.

11. ¿Existen sanciones que se aplican a empleados que incumplen las reglas de la empresa?

OBJETIVO:

Indagar si los socios poseen un sistema de castigos para sus empleados, para determinar si se cumplen las reglas de la empresa.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	6	100
No	--	---
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

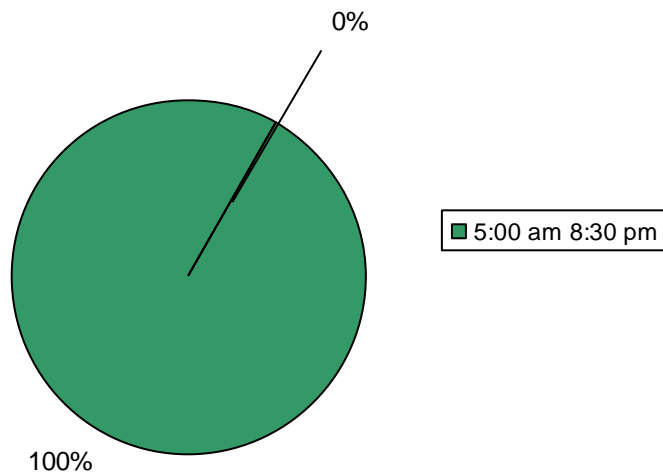
El 100% de los socios aplican sanciones a los empleados que incumplen las reglas de trabajo, de esto se deduce que existen reglas de trabajo en la empresa, que se dan a conocer al empleado al momento de contratarlo y que deben ser debidamente aplicadas en el desempeño de sus labores.

12. ¿Cuál es su jornada de trabajo dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer cual es la jornada laboral del socio dentro de la organización, para establecer el horario promedio que invierte en la empresa.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
5.00 AM 8.30 PM	6	100
Totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

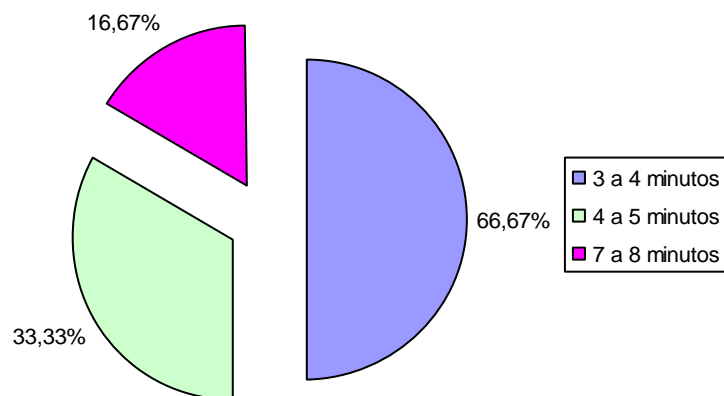
El 100% de los socios encuestados respondió que pasan de 5 am a 8:30 pm dentro de la empresa lo que significa que de 24 horas del día pasarían más de 15 horas en la empresa, lo que para ellos no significa un exceso de trabajo ya que los socios se relevan durante el día, por lo tanto cada socio trabaja menos de ocho horas diarias.

13. ¿Con que frecuencia salen las unidades en servicio en hora normal?

OBJETIVO:

Identificar si los socios tienen conocimiento de cual es la frecuencia de las unidades en horario normal, para determinar un estándar de tiempo.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
3 a 4 minutos	3	66.67
4 a 5 minutos	2	33.33
7 a 8 minutos	1	16.67
Totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

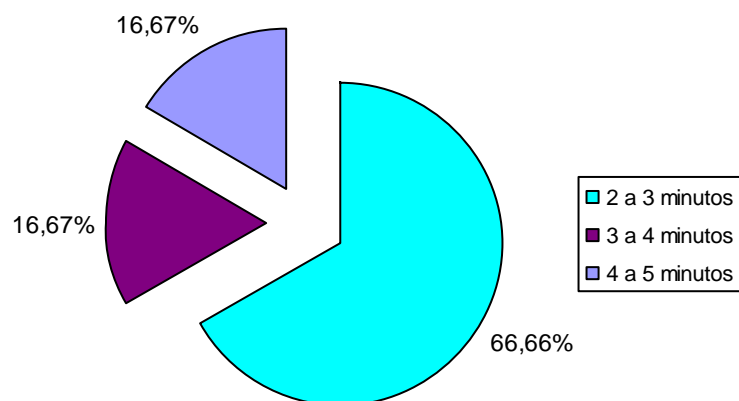
El 66.67% de los socios saben que la frecuencia de salida es de 3 a 4 minutos, otros (33.33%) opinaron que la frecuencia es de 4 a 5 minutos y solo un 16.67% dijo que la frecuencia es de 7 a 8 minutos. Como se puede apreciar los socios no dieron una respuesta estandarizada donde debido a que la frecuencia obedece a la demanda y la cantidad de unidades que operan diariamente.

14. ¿Con que frecuencia salen las unidades en servicio en hora pico?

OBJETIVO:

Identificar si los socios tienen conocimiento de cual es la frecuencia de las unidades en horario pico, para determinar un estándar de tiempo.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
2 a 3 minutos	4	66.66
3 a 4 minutos	1	16.67
4 a 5 minutos	1	16.67
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

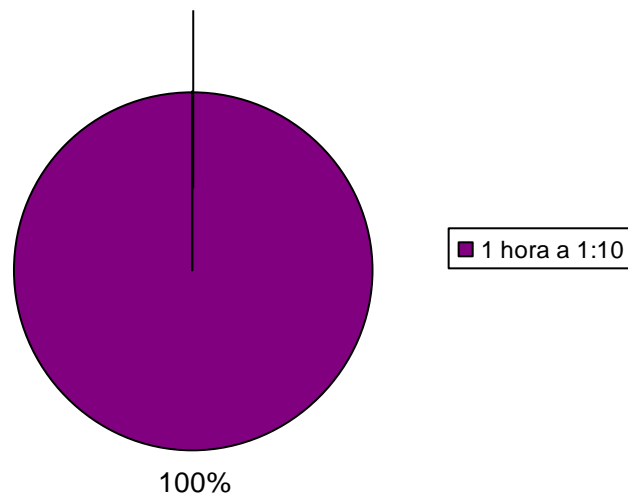
En este caso la mayoría de los socios (66.66%) coincidió en que la frecuencia de salida de las unidades en hora pico es de 2 a 3 minutos, mientras que 16.67% manifestó que las frecuencias de salida es de 3 a 4 minutos de manera similar respondieron que de 4 a 5 minutos. Se deduce que de acuerdo a la demanda se estipulan la frecuencia de tiempo de salida de las unidades.

15. ¿cuanto tiempo se tarda en realizar un viaje de San Roque a San Salvador y viceversa?

OBJETIVO:

Verificar si los socios tienen conocimiento de los tiempos de recorrido, para contribuir a un mejor control de las unidades.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
1 hora a 1:10	6	100
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

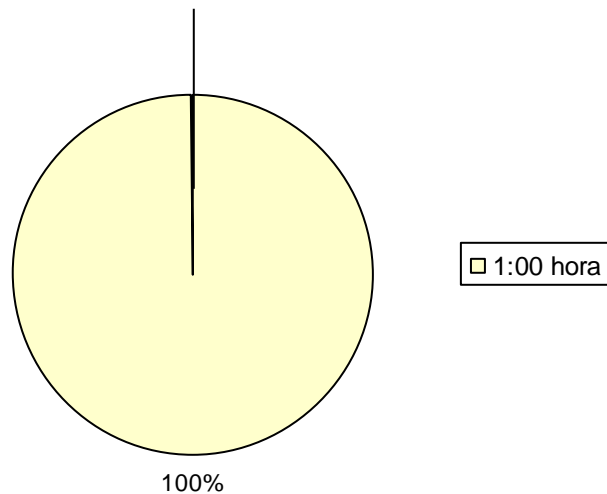
El 100% de los socios coinciden en la respuesta que es de 1 hora a 1 hora y 10 minutos, lo que manifiesta que los socios tienen el conocimiento del tiempo que se tarda una unidad en recorrer su ruta de trabajo y así ellos pueden efectuar un buen control en las unidades.

16. ¿cuánto tiempo se tarda en realizar un viaje de San Ramón a San Salvador y viceversa?

OBJETIVO:

Verificar si los socios tienen conocimiento de los tiempos de recorrido, para contribuir a un mejor control de las unidades.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
1 hora	6	100
Totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

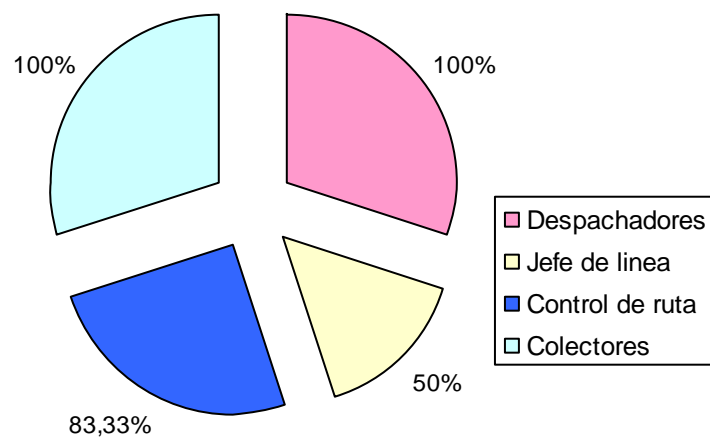
El 100% de los socios coinciden en la respuesta que es de 1 hora, lo que manifiesta que los socios tienen el conocimiento del tiempo que se tarda una unidad en recorrer su ruta de trabajo y así ellos pueden efectuar un buen control en las unidades.

17. ¿Que medidas de control operacional utilizan en las unidades de transporte?

OBJETIVO:

Conocer que medidas utilizan los socios para tener un mejor control del servicio de transporte.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
Despachadores	6	100.00
Jefe de línea	3	50.00
Control de ruta	5	83.33
Colectores	6	100.00



INTERPRETACIÓN:

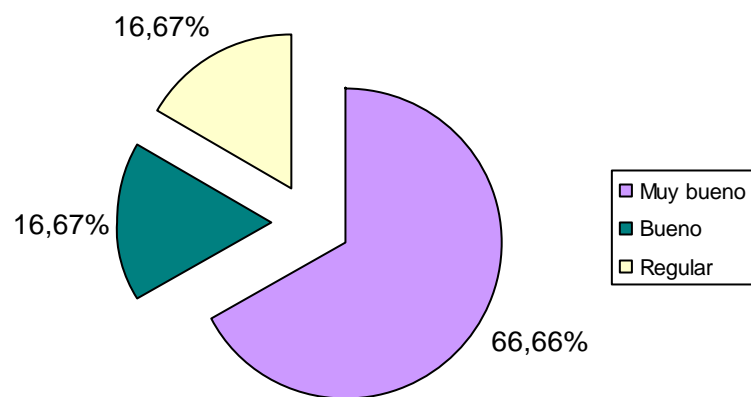
Entre las medidas de control más comunes se encuentran los despachadores y los colectores con un 100% cada una, estas medidas son las más populares y eficaces, aunque también se cuenta con otras como: el jefe de línea con un 50% y el control de ruta con un 83.33%. En este sentido se deduce que la empresa posee un eficiente control en cuanto al recorrido de las unidades y en la prestación de servicio.

18. ¿Como considera el servicio que brinda la ruta?

OBJETIVO:

Conocer lo que opinan los socios en cuanto a la prestación de servicio, con el fin de establecer la calidad de servicio.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
Muy bueno	4	66.66
Bueno	1	16.67
Regular	1	16.67
Totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

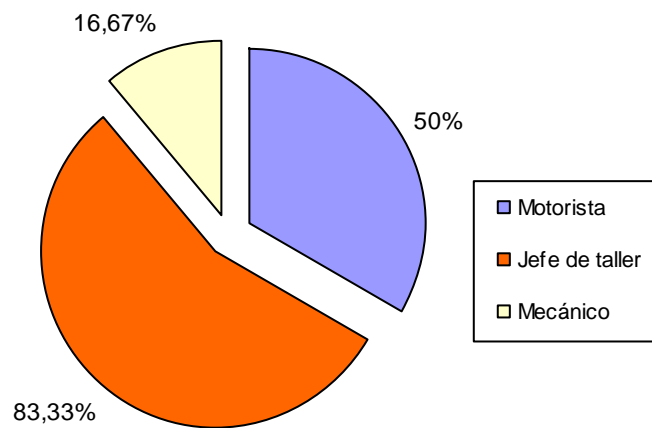
La mayoría de los socios (66.67%) opinan que el servicio que brinda la ruta es muy bueno, pero los demás lo consideran regular y bueno con un 16.67% cada uno, se deduce que hay socios que no se encuentra satisfechos con el servicio que se brinda la ruta a los usuarios esto demuestra que el servicio puede mejorarse.

19. ¿Quién identifica las necesidades de compra de repuestos para el funcionamiento óptimo de las unidades?

OBJETIVO:

Identificar a la persona responsable de canalizar las necesidades de las unidades.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
Motorista	3	50.00
Jefe de taller	5	83.33
Mecánico	1	16.67
Otros	-	--



INTERPRETACIÓN:

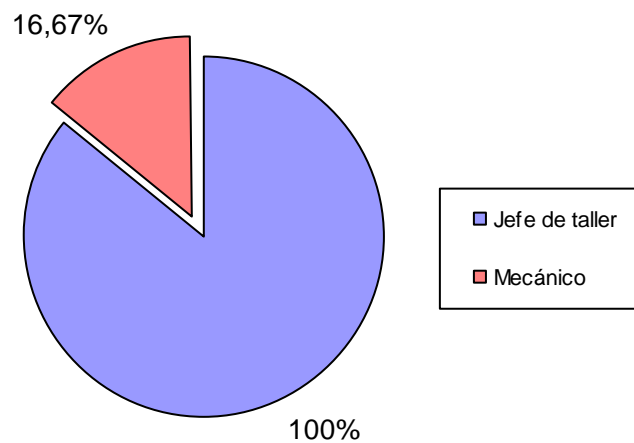
La mayoría de los encuestados coincide que la persona idónea para identificar las necesidades de repuestos para las unidades es el jefe de taller mientras que una pequeña minoría sostiene que el responsable es el motorista y por último el mecánico, por lo que se concluye que esas son las personas que se encuentran más en contacto con las unidades por lo que cualquiera de los tres pueden identificar estas necesidades.

20. ¿Quién es la persona encargada de solicitar la compra?

OBJETIVO:

Saber cual es la persona que se considera más adecuada para solicitar la compra de material.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
Motorista	-	--
Jefe de taller	6	100.00
Mecánico	1	16.67
Otros	-	--



INTERPRETACIÓN:

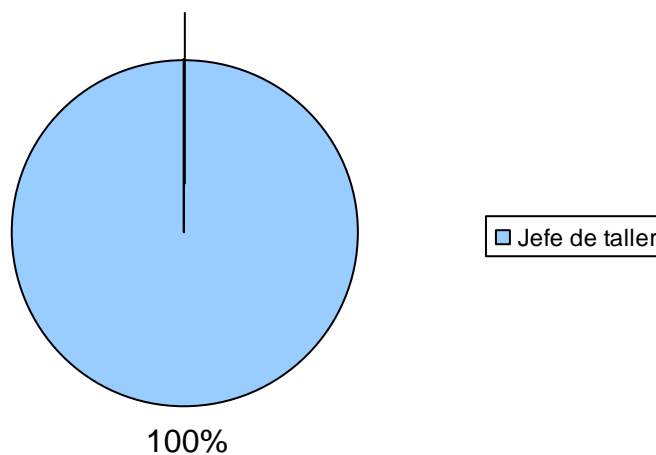
Según 100% de los socios encuestados es el jefe de taller la persona encargada de solicitar la compra dado su grado de jefatura seguido por el mecánico.

21. ¿Quién es la persona encargada de realizar la compra de repuestos y accesorios para las unidades?

OBJETIVO:

Conocer quien es la persona encargada de realizar las compras de repuestos.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
Jefe de taller	6	100
Directivos Secretaria	-	--
Otros	-	--
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

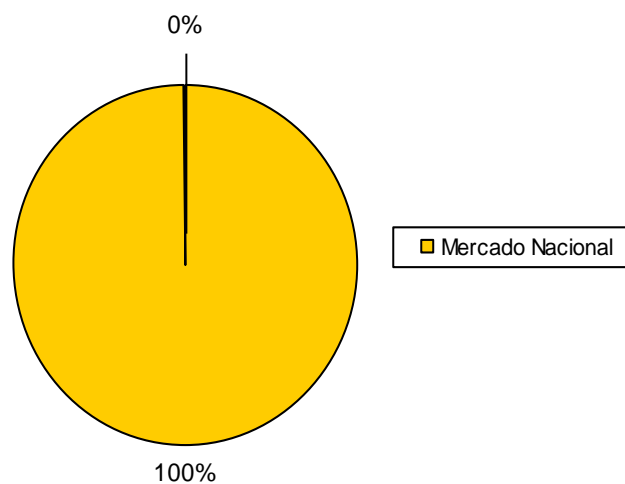
El 100% de los socios coincidió en que el jefe de taller es la persona idónea para realizar la compra esto se debe a que tiene el conocimiento necesario para suplir las necesidades para las unidades.

22. ¿La adquisición de repuestos y accesorios lo realiza en?

OBJETIVO:

Conocer cual es el mercado proveedor de repuestos y accesorios para establecer la mejor opción de compra.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentajes
Mercado nacional	6	100
Mercado internacional	-	---
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

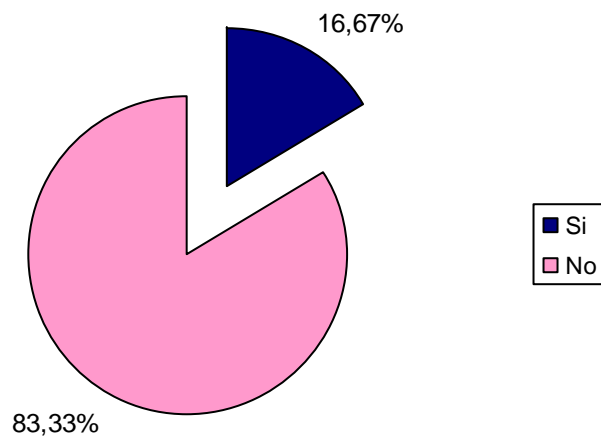
El 100% de los socios asegura que las compras se realizan en el mercado nacional, esto quiere decir que no es necesario obtener los repuestos a través de proveedores internacionales ya que todas las necesidades pueden ser satisfechas dentro del mercado nacional.

23. ¿Existen dificultades para tener créditos con los proveedores en compras de repuestos y accesorios?

OBJETIVO:

Conocer si la ruta 23 tiene dificultades para obtener créditos con sus proveedores, con el fin de determinar si son sujetos de crédito.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	1	16.67
No	5	83.33
Totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

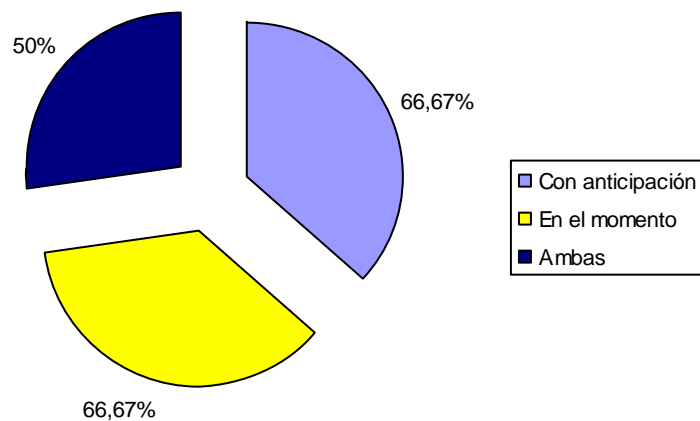
Según lo expuesto la mayoría de socios 83.33% no tienen dificultades al momento de solicitar créditos a sus proveedores, lo que representa una ventaja para la empresa porque les facilita la obtención de repuestos y suministros en casos de no contar con efectivo para realizar la compra, y sólo un 16.67% encuentra que podrían existir dificultades.

24. ¿De que forma obtienen en la empresa los repuestos y accesorios para las unidades de servicio?

OBJETIVO:

Conocer la forma en que la empresa obtiene los repuestos y accesorios para las unidades de servicio con el propósito de determinar si la empresa cuenta con un número adecuado de repuestos.

Opciones	Frec. relativa	Porcentaje
Con anticipación	4	66.67
En el momento que se necesitan	4	66.67
Ambas	3	50.00



INTERPRETACIÓN:

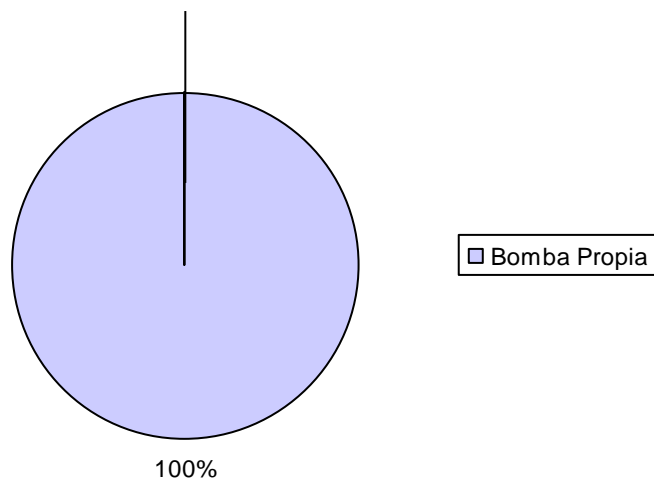
Según los resultados obtenidos, la empresa adquiere repuestos tanto anticipadamente (66.67%) como en el momento en que se necesitan (66.67%) esto obedece a la naturaleza del negocio, ya que algunas repuestos no sufren daños frecuentes, por lo que no se requiere hacer un amplio inventario de ellos y por otra parte es necesaria la adquisición anticipada de accesorios tales como fajas, mangueras, valeros, etc.

25. ¿En que forma se abastecen de combustible las unidades?

OBJETIVO:

Conocer que mecanismos emplea la empresa para abastecer de combustible las unidades, con la finalidad de determinar cual es la estrategia utilizada para afrontar los altos costos del combustible.

Opciones	Frec. relativa	Porcentaje
Internamente (bomba propia)	6	100
Externamente (gasolinera)	-	---
Totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

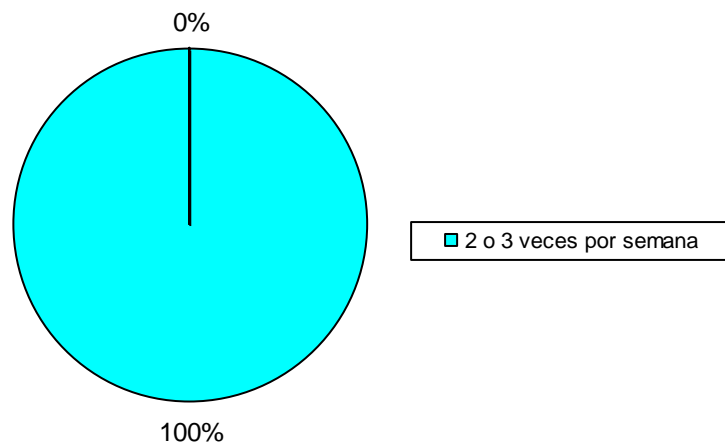
De acuerdo a los resultados obtenidos, la totalidad de los socios (100%) manifestaron que el abastecimiento de combustible para las unidades lo hacen internamente por medio de una bomba propia dentro de las instalaciones de la empresa, la que les permite obtener el combustible a un precio más bajo y a la vez tener un control directo sobre el abastecimiento de combustible de las unidades.

26. ¿Con que frecuencia se abastecen de combustible la bomba?

OBJETIVO:

Conocer cual es la frecuencia con que abastecen de combustible las unidades, con el objeto de controlar el consumo por unidad.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
2 o 3 veces por semana	6	100
Totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

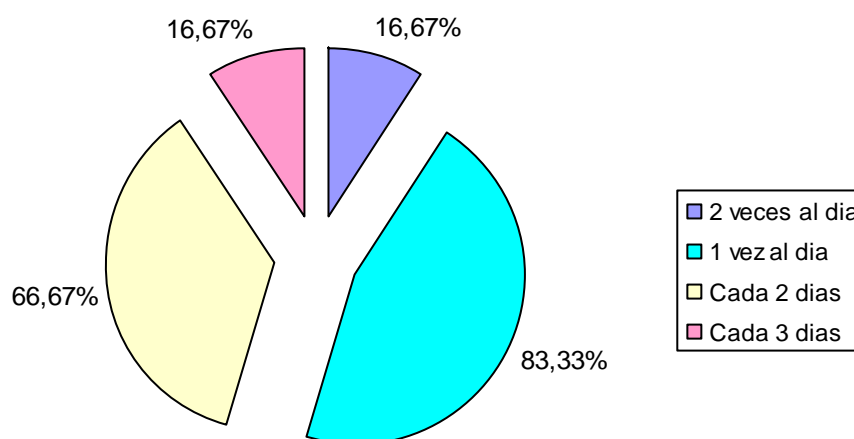
Según los resultados obtenidos el abastecimiento de combustible para la bomba se realiza de dos a tres veces por semana, dependiendo de la demanda de combustible de las unidades.

27. ¿Con que frecuencia se abastecen de combustible las unidades?

OBJETIVO:

Conocer la frecuencia con que las unidades de transporte son abastecidas de combustible.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
2 veces al día	1	16.67
1 vez al día	5	83.33
Cada 2 días	4	66.67
Cada 3 días	1	16.67



INTERPRETACIÓN:

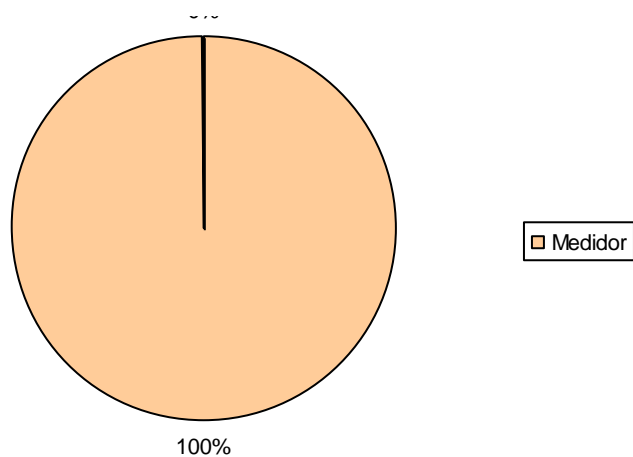
La mayoría de los socios (83.33%) manifestó que principalmente, el abastecimiento se realiza diariamente, un 66.67% expresó que se realizan cada dos días y solo el 16.67% manifestó que se abastece a las unidades cada tres días, estas variaciones responden a que no todas las unidades poseen la misma capacidad por lo que algunas unidades pueden ser abastecidas con más o menos combustible.

28. ¿Como controlan el abastecimiento diario de combustible de las unidades?

OBJETIVO:

Conocer el mecanismo de control de abastecimiento diario de combustible a las unidades, con el fin de determinar si es un buen control.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Medidor del autobús	6	100
Tarjeta	-	---
Otros	-	---
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

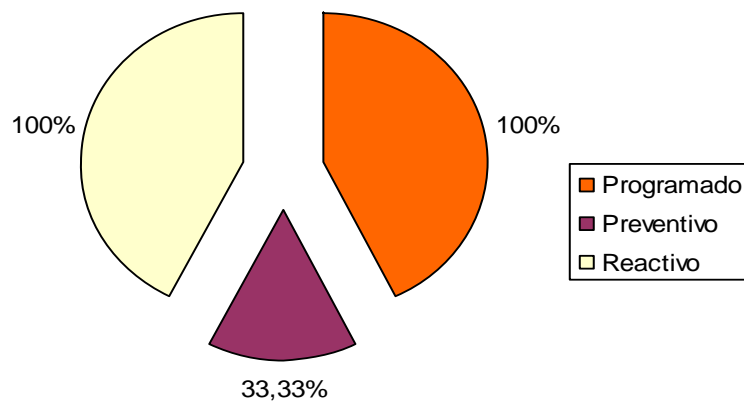
La totalidad de los socios (100%) expresó que el abastecimiento de combustible que se realiza a cada autobús, se controla por medio del medidor de diesel de cada unidad. Este puede ser un buen control siempre y cuando exista una buena supervisión y se verifique que los marcadores de la unidad se encuentren en buenas condiciones.

29. ¿El sistema de mantenimiento para las unidades de transporte es?

OBJETIVO:

Conocer cuales son los tipos de mantenimientos que se les brinda a las unidades de la ruta 23, con la finalidad de determinar si el mantenimiento realizado a las unidades es el adecuado para que estas operen en óptimas condiciones.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Programado	6	100.00
Preventivo	2	33.33
Reactivo	6	100.00



INTERPRETACIÓN:

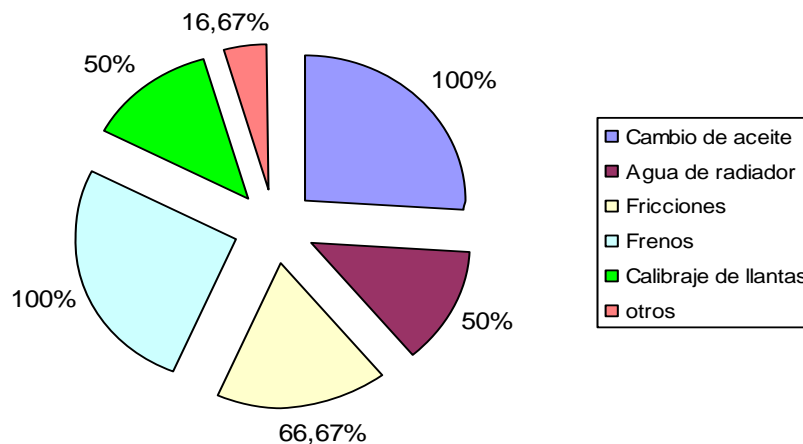
El tipo de mantenimiento que se realiza a las unidades de transporte es programado representado con un 100% y reactivo también con un 100% y apenas un 33.33% se hace de manera preventiva, lo que no permite que las unidades operen en óptimas condiciones dando lugar a posibles accidentes, y a largo plazo incrementos en los costos operativos.

30. ¿Conoce cuales son las partes de las unidades que se chequean periódicamente?

OBJETIVO:

Determinar si los socios de la ruta 23 conocen las partes de las unidades que se revisan periódicamente con el propósito de conocer si se realiza un buen mantenimiento a las unidades.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Cambio de aceite	6	100.00
Agua de radiador	3	50.00
Fricciones	4	66.67
Frenos	6	100.00
Calibraje de llantas	3	50.00
Otros	1	16.67



INTERPRETACION:

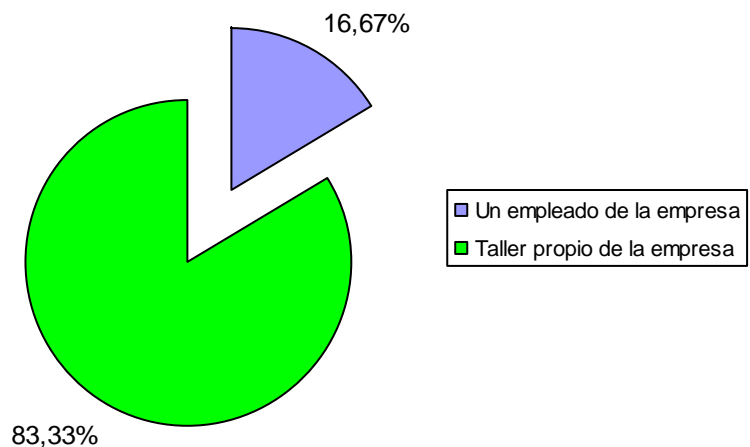
Según los resultados obtenidos los socios de la empresa manifestaron que las partes de las unidades que se revisan periódicamente son: el cambio de aceite y frenos reflejados con un 100%, otras partes que se verifican son las fricciones con un 66.67%; agua de radiador y calibraje de llantas con un 50%, por lo que puede decirse que existe un mantenimiento deficiente, ya que estas no son las únicas partes de los autobuses que deben chequearse, lo que conlleva a ocasionar accidentes.

31. ¿Quién le brinda el servicio de mantenimiento a las unidades de transporte de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer quien brinda a las unidades de transporte de la empresa el servicio de mantenimiento con el fin de identificar la estrategia empleada por la empresa para llevar a cabo las reparaciones y mantenimiento de las unidades de transporte.

Opciones	Frec. relativa	Porcentaje
Un empleado de la empresa	1	16.67
Una persona particular	-	--
Taller particular	-	--
Taller propio de la empresa	5	83.33
Totales	6	100%



INTERPRETACION:

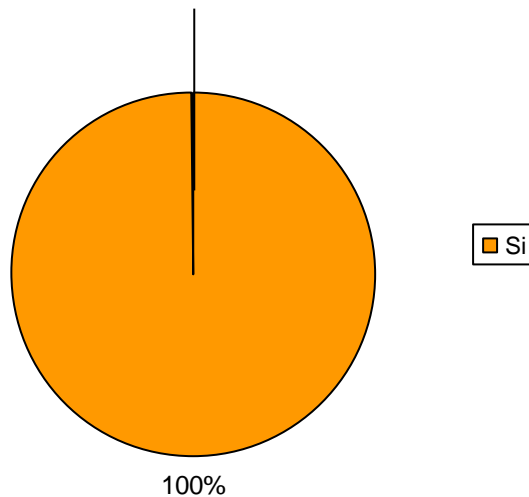
La mayoría de los socios encuestados 83.33% manifestaron que el servicio de mantenimiento de las unidades se realiza internamente ya que la empresa posee taller propio dentro de sus instalaciones lo que representa una ventaja para ella porque disminuye los costos de operación, no obstante existen deficiencias en el servicio que brinda el taller ya que el mantenimiento no se realiza de manera adecuada.

32. ¿Cree usted que los ingresos que actualmente recibe la empresa se pueden aumentar?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los socios con respecto a la posibilidad de obtener un incremento en los ingresos de la empresa para establecer otras opciones de crecimiento y expansión de la misma.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	6	100
No	-	--
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

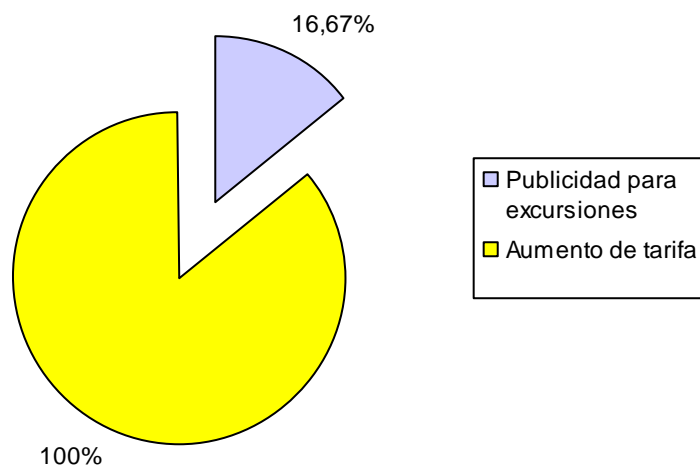
Con base a los resultados obtenidos el 100% de los socios consideran que los ingresos que actualmente se pueden incrementar.

33. ¿Como cree que se pueden aumentar los ingresos para la empresa?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los socios acerca de las posibles alternativas que pueden incrementar sus ingresos para identificar oportunidades que le permitan hacer frente a la crisis económica por la que atraviesa actualmente.

Opciones	Frec. relativa	Porcentaje
Diversificar el negocio	-	--
Publicidad para excursiones	1	16.67
Aumento de tarifa	6	100.00
Otros	-	--



INTERPRETACIÓN:

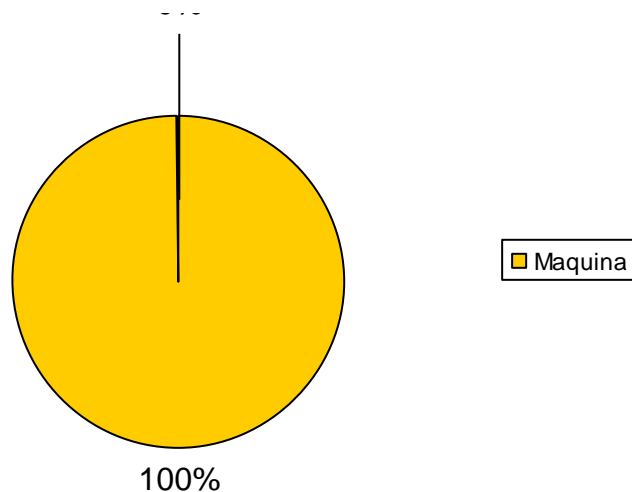
El 100% de los socios encuestados expresaron que consideran como principal alternativa para incrementar los ingresos de la empresa, el aumento de tarifa, ya que consideran que sus costos de operación se han visto incrementados principalmente por el alza del combustible y algunos suministros; así como también la ola de violencia que afecta al sector transporte, mientras solo un 14.29% considera la publicidad para excursiones como una opción viable.

34. ¿Por qué medio controlan los ingresos que genera la prestación de servicio de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer que medios para controlar los ingresos generados por la prestación de servicio, utiliza la ruta 23, con el propósito de determinar la efectividad del control.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Ticket	-	--
Maquina	6	100
Ninguno	-	--
Otros	-	--
totales	6	100%



INTERPRETACIÓN:

Según expresan los socios el medio que es utilizado para controlar los ingresos que se obtienen diariamente por la prestación de servicio es a base de una máquina contadora de pasajeros, ya que la empresa está constituida como sociedad por lo que la recolección de ingresos es caja única, la empresa adoptó este medio de control debido a que agiliza la tarea del conductor, la máquina es un buen control en teoría, pero es necesario una buena supervisión de esta, ya que puede ser alterada y los ingresos pueden verse afectados.

ANEXO N° 6

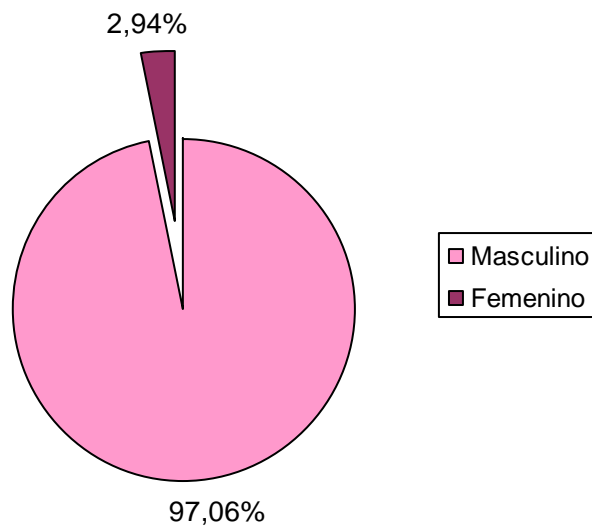
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS
DE LA RUTA 23 S.A. DE C.V.**

Sexo

OBJETIVO:

Conocer el sexo de los empleados que constituyen la empresa "Ruta 23, S.A. de C.V." con el fin de determinar el sexo predominante.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Masculino	33	97.06
Femenino	1	2.94
totales	34	100%



INTERPRETACIÓN:

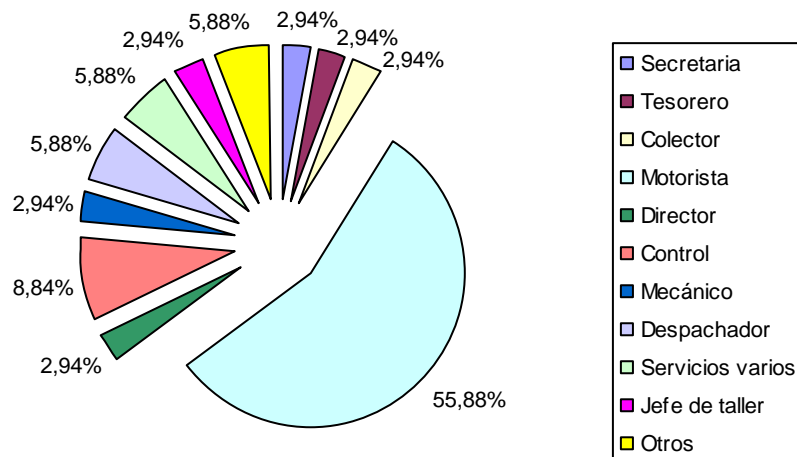
De acuerdo a los resultados obtenidos el 97.06% que representa casi el total de los empleados encuestados, es del sexo masculino, y apenas el 2.94% se representa con el sexo femenino; esto refleja que por el tipo de empresa y de operaciones que se realizan dentro de ella, es un trabajo pesado, que es mucho más conveniente que lo realicen hombres.

1. ¿Cual es el cargo que desempeña actualmente dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Identificar los puestos de trabajo a encuestar, con el fin de enfocarnos a que tipo de personas estudiaremos.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Secretaria		
Tesorero	1	2.94
Colector	1	2.94
Motorista	1	2.94
Director	19	55.88
Contador	1	2.94
Control	--	----
Mecánico	3	8.84
Despachador	1	2.94
Servicios varios	2	5.88
Jefe de taller	2	5.88
Otros	1	2.94
	2	5.88
totales	34	100%



INTERPRETACIÓN:

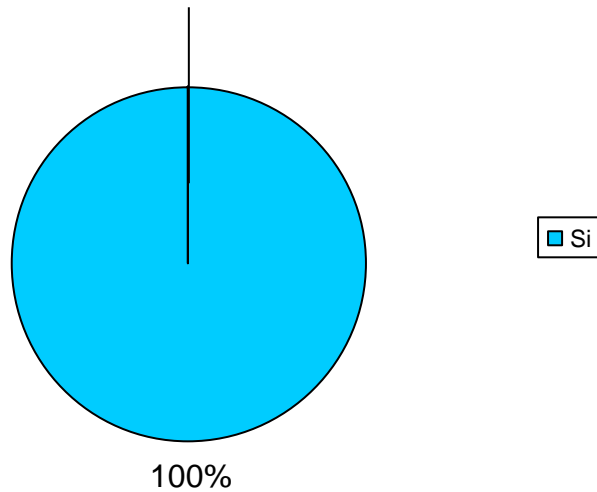
Más de la mitad de la población encuestada representada con el 55.88% lo conforman motoristas, y un 8.84% corresponde a controles, dichos puestos son la parte operativa de la empresa, es por ello que esos puestos conforman la mayoría de los empleados.

2. ¿Le gusta la labor que desempeña?

OBJETIVO:

Conocer la satisfacción de los empleados en cuanto al desempeño de sus funciones, con el propósito de establecer la estabilidad laboral de ellos.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	34	100
No	--	---
totales	34	100%



INTERPRETACIÓN:

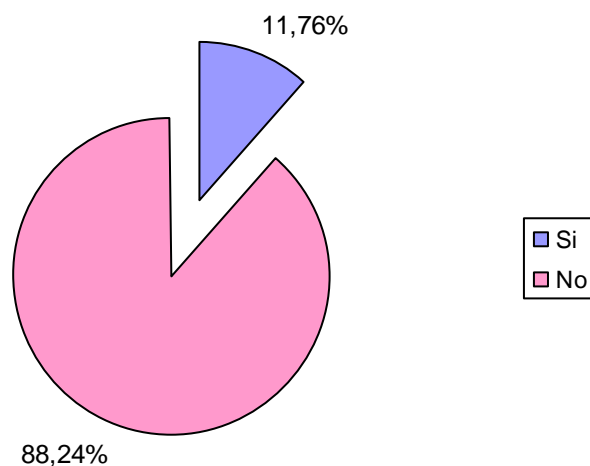
Todos los empleados encuestados o sea el 100% esta satisfecho con las labores que desempeñan dentro de la empresa, lo que quiere decir que existe buen ambiente de trabajo y que la empresa ofrece estabilidad laboral, lo que hace que los empleados se sienten cómodos, seguros y satisfechos con su labor.

3. ¿Le causa conflicto o confusión recibir ordenes de varios jefes?

OBJETIVO:

Conocer si los empleados tienen problemas o conflictos en recibir órdenes de dos jefes o más, con el fin de establecer responsabilidades para cada uno.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	4	11.76
No	30	88.24
totales	34	100%



INTERPRETACIÓN:

El recibir órdenes de más de un jefe no causa conflicto a la mayoría de empleados según se ve representado con un 88.24% que es casi el total de los empleados encuestados, aunque a un 11.76% si le causa conflicto.

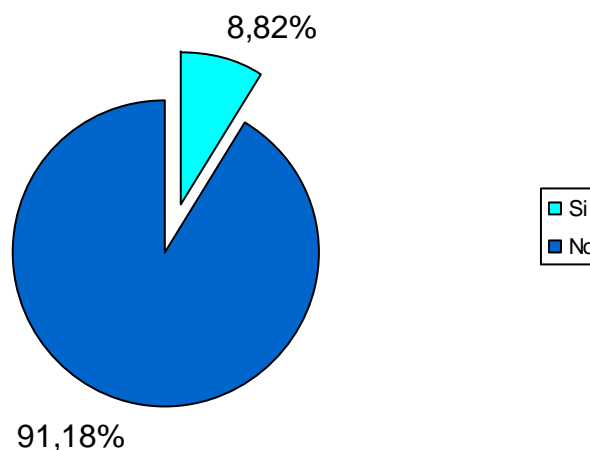
Según el principio de administración "Unidad de mando"; cada empleado debe tener un solo jefe, ya que si no se respeta este principio, es imposible establecer responsabilidades ante cualquier situación o problema.

4. ¿Conoce usted si la empresa posee documentos y/o manuales donde estén descritas las funciones que usted desempeña?

OBJETIVO:

Establecer si los empleados tienen conocimiento de manuales o documentos donde se describan las funciones a realizar para cada puesto de trabajo, con el propósito de establecer las funciones para cada empleado.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	3	8.82
No	31	91.18
totales	34	100%



INTERPRETACIÓN:

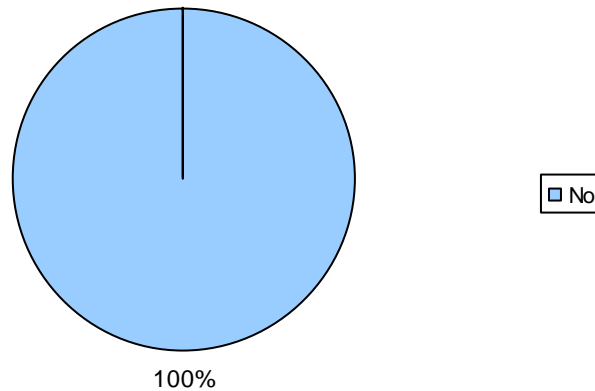
El 91.18% de los empleados encuestados, manifiesta que la empresa no cuenta con manuales donde estén descritas las funciones que tienen que realizar, mientras que un 8.82% dice que si. Es muy importante que la empresa posea estos documentos tales como: manual de organización, manual de puestos y manual de procedimientos, ya que es mucho más fácil y más seguro que los empleados antiguos y nuevos se basen en estos documentos para realizar sus funciones y así evitar desperdicios de tiempo y de malos entendidos, y así existe una equidad para el desarrollo de las funciones.

5. ¿La empresa le proporciona algún tipo de capacitación?

OBJETIVO:

Conocer si la empresa proporciona capacitaciones a los empleados, con el fin de proponer alternativas para capacitar a los empleados en sus áreas respectivas.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	--	---
No	34	100
totales	34	100%



INTERPRETACIÓN:

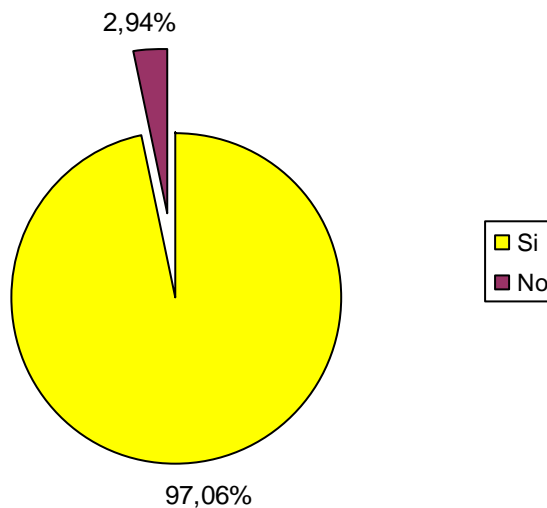
Según lo manifiestan todos los empleados, reflejado con un 100% en las encuestas, la empresa no imparte ni proporciona capacitaciones a los empleados. Esto afecta a cualquier empresa, ya que si los empleados se capacitan constantemente en las áreas respectivas, la empresa obtendría mayores y mejores resultados en sus operaciones y por ende en sus utilidades, porque el personal realizaría las funciones con eficiencia y eficacia.

6. ¿Le gustaría recibir o participar en cursos de capacitación?

OBJETIVO:

Conocer si los empleados están interesados en recibir capacitaciones para el desarrollo óptimo de sus funciones, con el propósito de ver la disponibilidad.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	33	97.06
No	1	2.94
totales	34	100%



INTERPRETACIÓN:

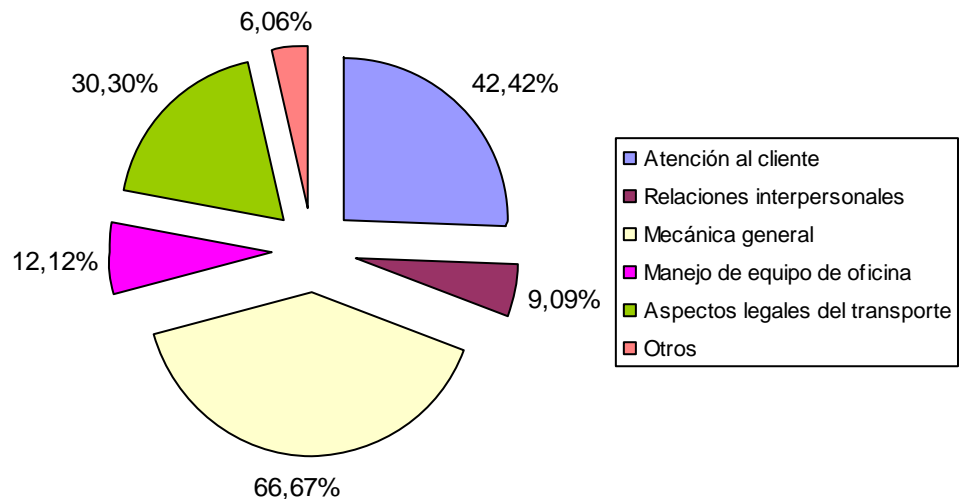
El 97.06% de los empleados encuestados manifiestan el interés por recibir y participar en capacitaciones, y solo un 2.94% no está interesado. El querer recibir capacitaciones por parte de los empleados es beneficioso para la empresa, ya que si estos tienen disposición e interés, facilitará que la empresa aumente sus operaciones y sea mucho más demandada por los usuarios.

7. ¿Si su respuesta es si, seleccione cuales de las siguientes capacitaciones le gustaría o le interesaría recibir?

OBJETIVO:

Identificar las áreas de mayor interés a capacitar para cada empleado, con el propósito de dar a conocer a la empresa cuales capacitaciones o cursos son de mayor importancia.

Opciones	Frec. relativa	Porcentaje
Atención al cliente	14	42.42
Relaciones interpersonales	3	9.09
Mecánica general	22	66.67
Manejo de equipo de oficina	4	12.12
Aspectos legales del transporte	10	30.30
otros	2	6.06



INTERPRETACIÓN:

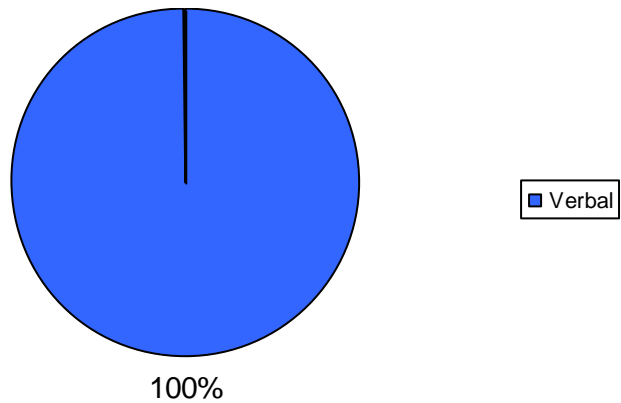
Las capacitaciones que más les interesaría a los empleados recibir son: mecánica general con un 66.67%, atención al cliente con un 42.42%, aspectos legales del transporte con un 30.30%, y no menos importante y reflejado con un 12.12% y 9.09% las de manejo de equipo de oficina y relaciones interpersonales respectivamente. Estas capacitaciones serán de mucha ayuda en el funcionamiento de la organización, ya que si la empresa y los empleados tienen disposición en tanto dar como de recibir, el desarrollo de las funciones dentro de la empresa serian con un alto grado de responsabilidad y eficiencia.

8. ¿En que forma le asignan sus tareas?

OBJETIVO:

Conocer la manera o la forma de asignación de las tareas a cada empleado, con el propósito de evitar errores o malos entendidos en el desempeño de las funciones.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Verbal	34	100
Escrita	--	---
Ambas	--	---
totales	34	100%



INTERPRETACIÓN:

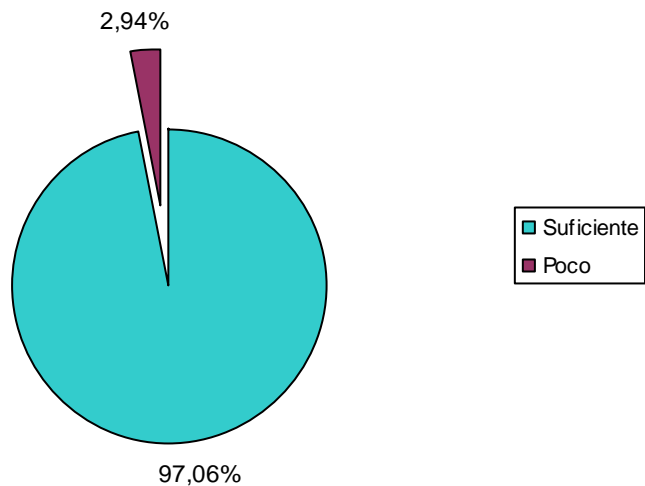
La forma de asignación de las tareas a los empleados es de forma verbal lo cual se refleja con el 100% de los empleados encuestados. Esta forma de asignar las tareas a veces no es la más conveniente en algunos casos, porque puede darse a que haya malos entendidos o malas interpretaciones de las palabras y luego no se puedan deducir responsabilidades.

9. ¿Tiene claros los procedimientos para realizar su trabajo?

OBJETIVO:

Establecer el grado de claridad que tienen los empleados en el procedimiento para la realización de su trabajo, con el propósito de minimizar tiempos entre un procedimiento y otro.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Suficiente	33	97.06
Poco	1	2.94
Muy poco	--	--
totales	34	100%



INTERPRETACIÓN:

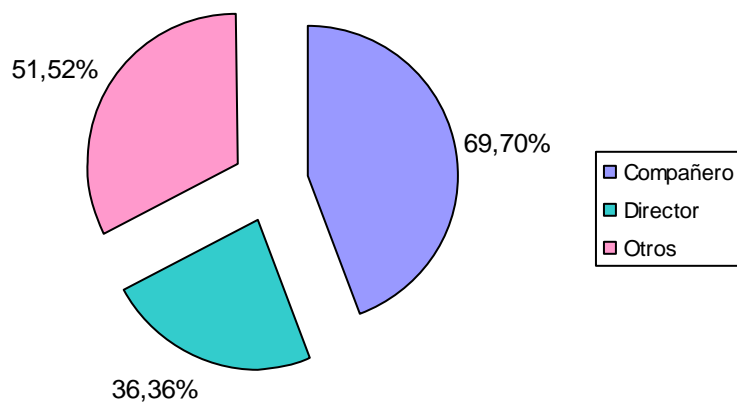
Casi todos los empleados encuestados representados con un 97.06% tienen claros los procedimientos para realizar su trabajo, aunque existe un porcentaje de 2.94% que los tienen poco claros. O sea que la mayoría de empleados ya conoce lo suficiente los procesos de trabajo a realizar dentro de la empresa, esto es de mucha importancia y de mucha ayuda para la empresa, porque si los empleados conocen su trabajo bien disminuye el factor de riesgo de pérdida y desperdicio de tiempo en la realización de sus funciones.

10. ¿En caso de dudas en el desarrollo de sus labores, a quien consulta?

OBJETIVO:

Identificar a quien acude cada empleado cuando surgen dudas en el desarrollo de sus labores, con el fin de establecer unidades de mando.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Compañero	23	69.70
Director	12	36.36
Otros	17	51.52



INTERPRETACIÓN:

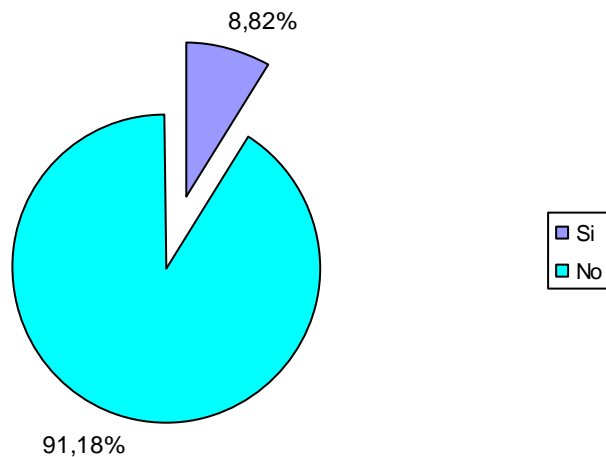
El 69.70% de los empleados encuestados acuden a un compañero en caso de duda en la realización de alguna tarea, el 51.52% acude a otros medios y solo un 36.36% acude al director o jefe. Según el principio de unidad de mando que dice "todo empleado debe recibir ordenes solamente de un superior". En este caso no se estaría respetando este principio y provocando que la empresa se desestabilice, porque el único que tiene el poder de decidir como y cuando se lleve a cabo la realización de las actividades es el jefe, que es el que conoce con exactitud el fin de la empresa.

11. ¿Si la empresa realizara cambios en la forma de trabajo actual, ¿tendría usted algún inconveniente en modificar los procedimientos?

OBJETIVO:

Conocer si los empleados tienen inconvenientes en cambiar o mejorar los procesos de trabajo, con el fin de establecer si existe resistencia al cambio.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	3	8.82
No	31	91.18
totales	34	100%



INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los empleados encuestados representados con un 91.18% no encuentran ninguna dificultad o inconveniente en cambiar los procedimientos de trabajo si así lo requiriera la empresa; pero un porcentaje de 8.82% de los empleados si encuentran inconvenientes.

El hecho de que la mayoría de los empleados no tengan inconvenientes, es un punto a favor de la empresa, ya que si existe esta disponibilidad será mucho más fácil mejorar los procesos de trabajo que existen actualmente, y que no estan dando valor agregado, ni estan obteniendo resultados favorables para la empresa.

ANEXO N° 7

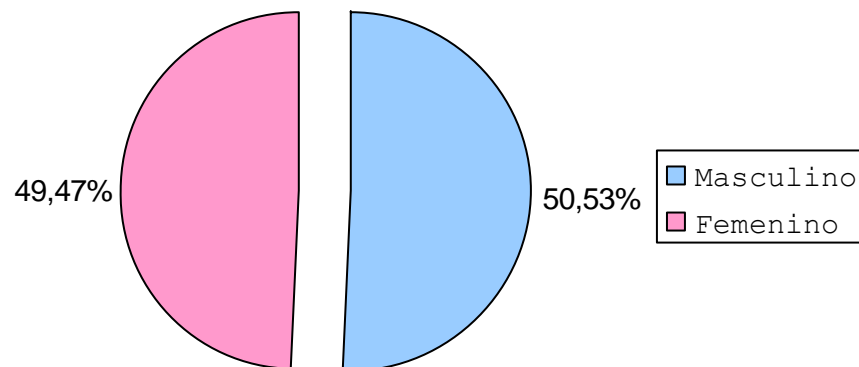
CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DE LA RUTA 23 S.A. DE C.V.

Sexo

OBJETIVO:

Conocer el sexo de los usuarios, con el fin de identificar quienes hacen mayor uso de servicio de autobuses de la ruta 23.

Opciones	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Masculino	48	50.53
Femenino	47	49.47
TOTAL	95	100%



INTERPRETACIÓN:

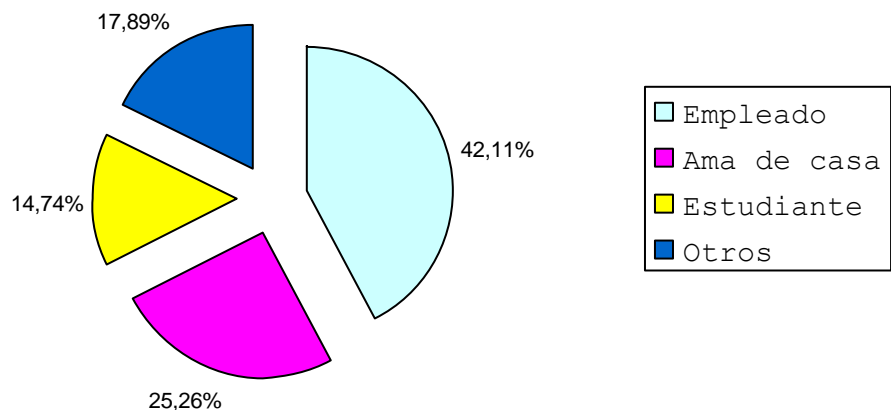
Con base a los resultados obtenidos se pudo identificar que el 50.53% de los usuarios de la ruta 23 autobuses es sexo masculino, lo cual no es una diferencia determinante frente a un 49.47% representado por el sexo femenino; esto nos indica que tanto mujeres como hombres utilizan este servicio de transporte.

¿Cuál es su ocupación?

OBJETIVO:

Conocer la ocupación de los usuarios de la ruta 23, con el propósito de determinar cual es el sector más demandante de este servicio.

Opciones	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Empleado	40	42.11
Ama de casa	24	25.26
Estudiante	14	14.74
Otros	17	17.89
TOTAL	95	100%



INTERPRETACIÓN:

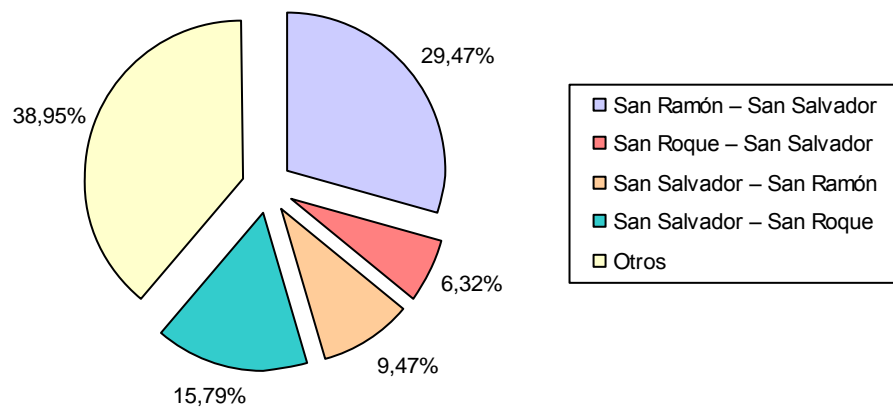
Según los resultados obtenidos, el sector que hace mayor uso de este servicio es el de empleados; representado por un 42.11% por el hecho que para ellos representa el medio para transportarse hacia sus lugares de trabajo, así mismo otro sector representativo son las amas de casas con un 25.26% debido a que utilizan este medio para realizar sus diligencias, mientras que el 17.89% está representado por otros usuarios que podrían ser ocasionales, y el 14.74% lo representan los estudiantes que hacen uso de este servicio para trasladarse a los centros educativos.

1. ¿Hacia donde se dirige?

OBJETIVO:

Conocer el destino de los usuarios que hacen uso de la ruta 23, para comparar cual destino tiene más demanda.

Opciones	Frec. Relativa	Porcentaje
San Ramón - San Salvador	28	29.47
San Roque - San Salvador	6	6.32
San Salvador - San Ramón	9	9.47
San Salvador - San Roque	15	15.79
Otros	37	38.95
Total	95	100%



INTERPRETACIÓN:

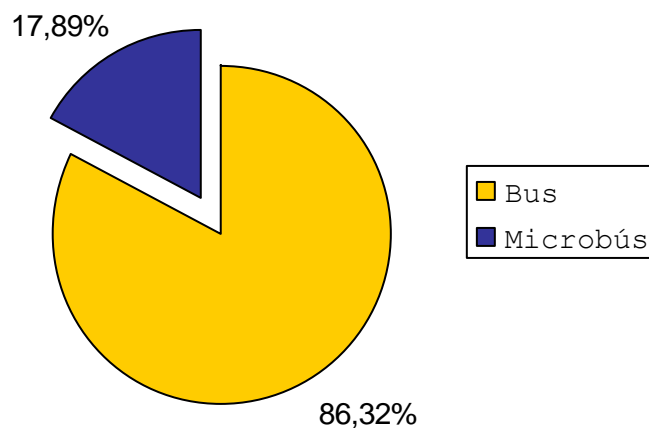
El 40% de los usuarios utilizan este servicio para dirigirse a las zonas donde existe una mayor actividad comercial, tales como: mercados, supermercados, bancos, etc. Es importante mencionar que el porcentaje de usuarios San Ramón- San Salvador y viceversa es mayor en comparación con el de San Roque- San Salvador y viceversa, esto es debido al desarrollo urbanístico que existe en la zona.

2. ¿Del servicio de transporte de la ruta 23, cual prefiere utilizar?

OBJETIVO:

Conocer la opinión del usuario con respecto a la preferencia de servicio de transporte, con el fin de identificar la aceptación por parte del usuario frente a la competencia.

Opciones	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Bus	82	86.32
Microbús	17	17.89



INTERPRETACIÓN:

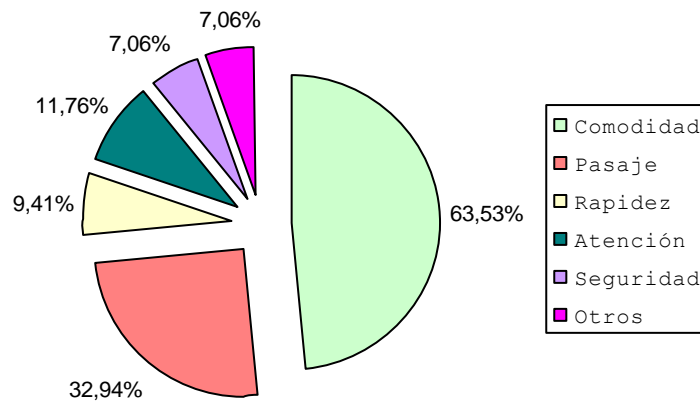
Con base a los resultados obtenidos se pudo identificar que la mayoría de los usuarios (86.32%) prefieren el autobús como medio principal para poder transportarse y un 17.89% prefiere los microbuses como medio para transportarse hasta su destino.

3. Si su respuesta es bus, ¿Por qué prefiere viajar en él?

OBJETIVO:

Conocer las razones por la cuales el usuario prefiere viajar en autobús con el propósito de identificar los aspectos fundamentales que cumplen con las expectativas de los usuarios.

Opciones	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Comodidad	54	63.53
Pasaje	28	32.94
Rapidez	8	9.41
Atención	10	11.76
Seguridad	6	7.06
Otros	6	7.06



INTERPRETACIÓN:

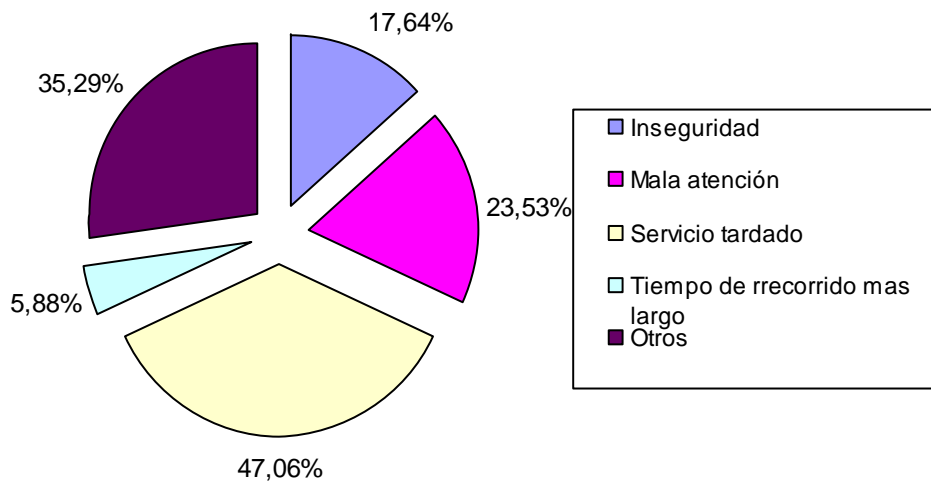
La mayoría de las personas encuestadas (63.53%) coinciden en que la razón principal por la cual prefieren viajar en autobús es por la comodidad que este les brinda, mientras que un 32.94% de usuarios manifiestan que prefieren el servicio de autobús por la economía en cuanto al costo del pasaje, por otra parte el 11.76% de usuarios dice preferir el autobús por la atención. No obstante solo el 9.41% manifestó preferir el autobús por rapidez y la minoría representada por el 7.06% expresó su preferencia por seguridad.

4. Si su respuesta fue microbús porque no le gusta viajar en bus?

OBJETIVO:

Conocer las razones por la cuales el usuario no le gusta viajar en bus, con el fin de identificar los principales aspectos que no llenan las expectativas del usuario.

Opciones	Frec. Relativa	Porcentaje
Inseguridad	3	17.64
Mala Atención	4	23.53
Incomodidad	--	--
Servicio Tardado	8	47.06
Tiempo De Recorrido Mas largo	1	5.88
Otros	6	35.29



INTERPRETACIÓN:

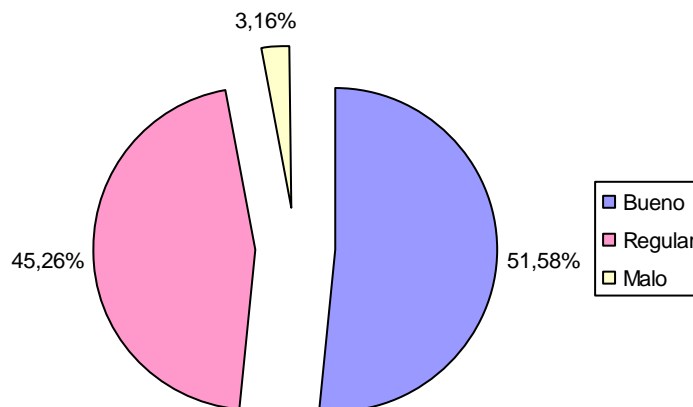
Según los datos obtenido el 47.06% de personas encuestadas expresaron que la razón principal por la cual no les gusta viajar en autobús es porque el servicio que presta es muy tardado, mientras que un 17.64% manifestó que no se sienten seguros de viajar en autobús, es de importancia recalcar que las personas que viajan en autobús no señalaron la comodidad como una razón por la cual no les guste viajar en autobús.

5. ¿Como considera el estado actual de los buses de la ruta 23?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los usuarios con respecto al estado actual de las unidades con que cuenta la empresa, con el propósito de determinar si las unidades cumplen las exigencias del usuario.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Bueno	49	51.58
Regular	43	45.26
Malo	3	3.16
totales	95	100%



INTERPRETACIÓN:

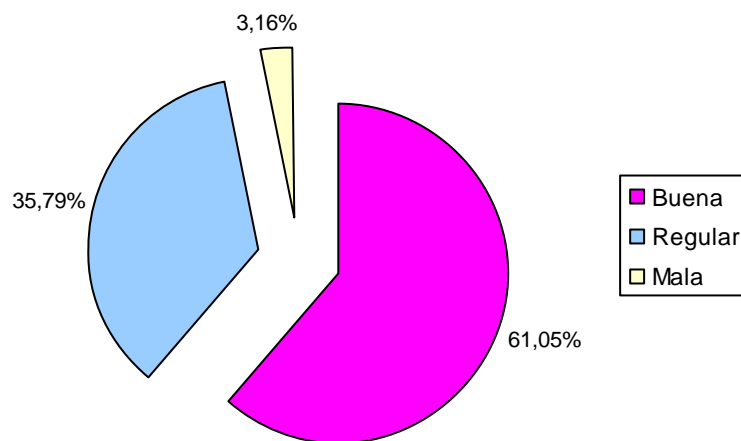
Más de la mitad de las personas encuestadas (51.58%) consideran como bueno el estado actual de los buses, esto es debido a que la empresa renovó la mayor parte de la flota de unidades recientemente, mientras que un 45.26% consideran el estado de las unidades como regular, esto obedece a que no todas las unidades son nuevas, aunque estos no sobrepasan los quince años de fabricación y solo un pequeño porcentaje 3.16% de usuarios consideran malo el estado de los autobuses.

6. ¿Como considera la atención del motorista?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los usuarios en cuanto a la atención brindada por el motorista con el fin de determinar como desempeña el conductor su labor.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Buena	58	61.05
Regular	34	35.79
Mala	3	3.16
totales	95	100%



INTERPRETACIÓN:

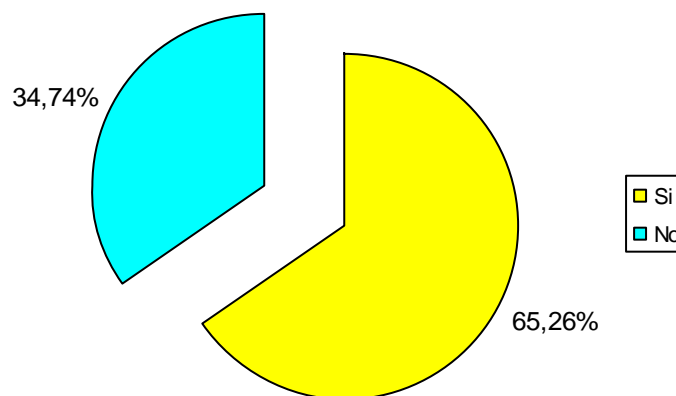
Según los resultados obtenidos mas de la mitad de los usuarios (61.05%) consideran que son bien atendidas por los motoristas, mientras que el 35.79% de los encuestados, califican como regular la atención recibida y sólo el 3.16% considera que la atención es mala.

7. ¿Considera usted que la velocidad con la que manejan las unidades es la adecuada?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los usuarios en cuanto a la satisfacción y seguridad de la velocidad con la que son manejadas las unidades de transporte colectivo.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	62	65.26
No	33	34.74
totales	95	100%



INTERPRETACIÓN:

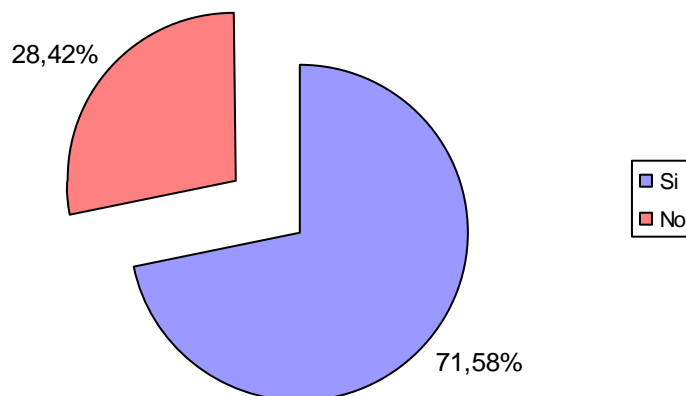
Más de la mitad de los usuarios representados con el 65.26% expresaron que la velocidad con la que manejan las unidades es adecuada; pero el 34.74% de la población encuestada no les parece la velocidad con la que son manejadas las unidades de transporte, esta división de opiniones es debido a que algunos motoristas son mas educados y concientes que otros.

8. ¿A su criterio, cree que los motoristas que manejan las unidades de la ruta 23 están lo suficientemente capacitados para ejercer su trabajo?

OBJETIVO:

Conocer la capacidad de los motoristas para ejercer su labor, con el fin de identificar la necesidad de capacitar al personal que no está desempeñando con eficiencia sus labores.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	68	71.58
No	27	28.42
totales	95	100%



INTERPRETACIÓN:

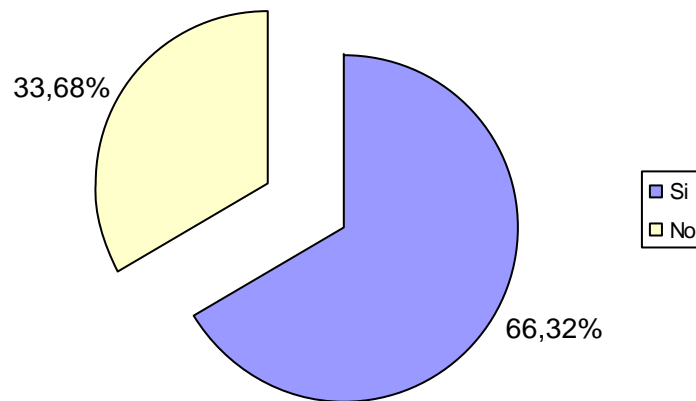
Para el 71.58% de los usuarios, los motoristas de la ruta 23 están suficientemente capacitados para desempeñar su labor, pero un 28.42% de la población opina que los motoristas no están capacitados para realizar su trabajo, esto es debido a la falta de un buen trato por parte de ellos, porque los motoristas pueden tener la experiencia para realizar su trabajo pero no conocen sobre relaciones interpersonales por mencionar algunas áreas a capacitar.

9. ¿Esta satisfecho con la frecuencia con la que pasan los autobuses por el lugar donde usted lo espera?

OBJETIVO:

Conocer la satisfacción de los usuarios de la ruta 23, en cuanto a la frecuencia con la que pasan los autobuses.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	63	66.32
No	32	33.68
totales	95	100%



INTERPRETACIÓN:

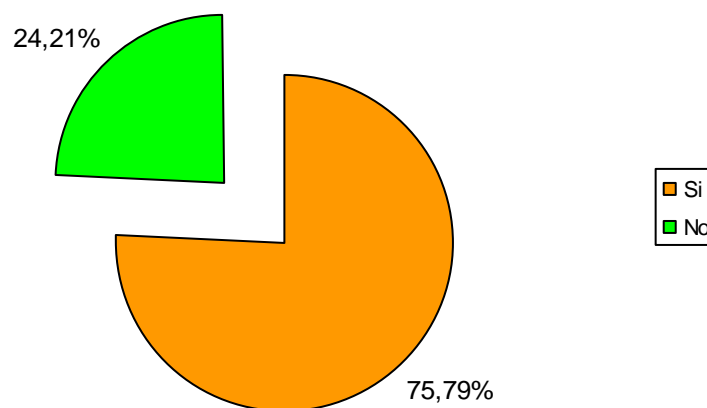
Con base a los resultados obtenidos en las encuestas, el 66.32% de la población está satisfecha con la frecuencia que los autobuses pasan por el lugar donde esperan, mientras que el 33.68% no está satisfecho y se sienten que esperan mucho el autobús pero el primer porcentaje representa la mayoría y ellos sienten que esperan un periodo normal de tiempo para poder abordarlos.

10. ¿Esta de acuerdo con el horario que brinda la ruta 23 autobuses?

OBJETIVO:

Conocer si los usuarios de los autobuses de la ruta 23 se ven afectados o no con el horario de inicio y finalización de las jornadas diarias y hacen los autobuses.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	72	75.79
No	23	24.21
totales	95	100%



INTERPRETACIÓN:

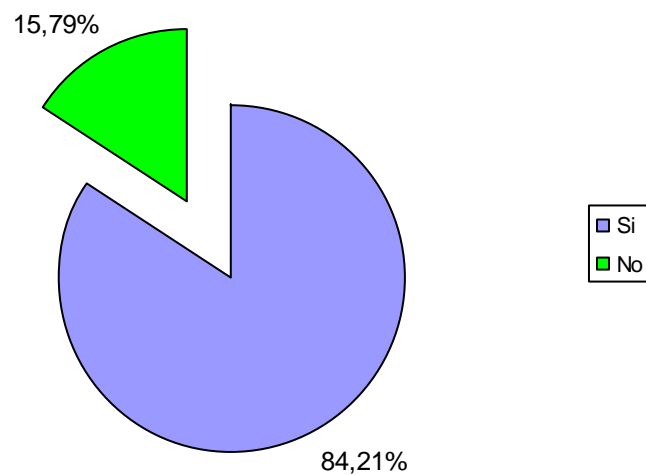
De la población encuestada el 75.79% que representa la mayoría no tienen inconvenientes en el horario ya que sus recorridos los hacen en horas normales y no necesitan salir muy temprano o muy tarde por la noche solo el 24.21% se ve afectado por este horario que son las personas que se dirigen a sus trabajos en las primeras horas del día.

11. ¿Respetan el motorista las paradas autorizadas?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los usuarios en cuanto al respeto, obligación y disciplina que tienen que mantener en el recorrido de las unidades de transporte y en el desempeño de sus funciones.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	80	84.21
No	15	15.79
totales	95	100%



INTERPRETACIÓN:

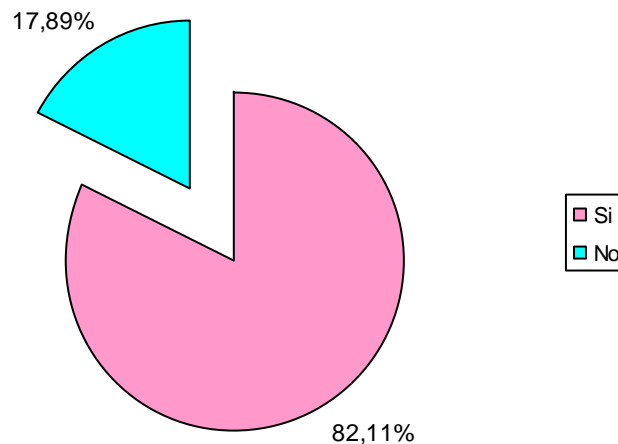
Según los resultados obtenidos en las encuestas el 84.21% están de acuerdo en que los motoristas respetan las paradas autorizadas, quiere decir que realizan su trabajo con bastante responsabilidad. Y el 15.79% dicen que no; podemos observar que estos porcentajes se relacionan con las de las preguntas 7 y 8 que está reflejando que existe una minoría de los motoristas que no están desempeñando bien su labor.

12. ¿Considera que las paradas establecidas para abordar la ruta 23 son convenientes?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los usuarios de los autobuses de la ruta 23 con respecto al establecimiento y distribución de paradas o lugares de espera de los mismos, con el fin de determinar la conveniencia de éstas.

Opciones	Frecuencia relativa	Porcentaje
Si	80	82.11
No	15	17.89
totales	95	100%



INTERPRETACIÓN:

Del total de personas encuestadas el 82.11% representado por la mayoría dicen, que las paradas en las que abordan los autobuses están distribuidas convenientemente ya que están en lugares estratégicos y de mayor demanda, pero existe otra población que se representa con un 17.89% que consideran que las paradas no están bien establecidas, ya que a ellos se les dificulta porque les toca caminar largos tramos de camino hasta llegar a su destino, es conveniente tomar en cuenta la satisfacción de usuarios ya que de ellos depende una mayor demanda.