



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESTUDIOS SEMIPRESENCIALES

TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:

**Ingeniería en Comercio Exterior con Mención en Negociaciones
Internacionales**

TEMA:

**“Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Logística para medir el
desempeño en el área logística en la Empresa de Transportes Sánchez Polo
del Ecuador C.A.”**

AUTORA:

NAVAS BERNAL KATIUSKA JENNY

2013-2014

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGRADECIMIENTO.

Solo puedo darle gracias a Dios por prestarme salud para llegar a culminar una de mis metas planteadas en mi vida.

Me siento bendecida por tener a mi madre aún viva que ha sido uno de los pilares fundamentales, a mi esposo y a mis hijas quienes han estado a mi lado empujándome poco a poco.

Y a todas aquellas personas que han confiado en mí, que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que les agradezco por haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo amistad.

DEDICATORIA.

Este proyecto va a dedicado a mi familia que gracias a su apoyo he logrado culminar mi carrera y que con la voluntad de Dios aun me acompañan.

A mi madre que me ha formado con valores, buenos sentimientos y hábitos, lo cual me ha permitido salir adelante en tiempo de crisis, a mi hermano por ayudarme en los diferentes momentos de mi vida.

A mi papa quien me dio la vida, el cual partió antes de tiempo, pero que sé que me cuida y me protege desde el cielo.

A mi esposo e hijas por haber depositado su confianza y haberme brindado su ayuda incondicional.

A todo el resto de la familia y amigos que de otra manera me han llenado de sabiduría para terminar la tesis.

La Responsabilidad de este trabajo de
investigación , con sus resultados, conclusiones y
recomendaciones, pertenece exclusivamente a la

Autora

.....

NAVAS BERNAL KATIUSKA J.

INDICE GENERAL

Resumen	7
SUMMARY	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	13
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 General	14
1.2.2 Específicos.	14
1.3 HIPOTESIS	15
1.3.1 Hipótesis 2	15
1.4 VARIABLES	15
1.4.1 Independiente	15
1.4.2 Dependiente	15
1.4.3 Conclusión	15
1.5 JUSTIFICACION	16
1.6 ANTECEDENTES	19
1.7 MARCO TEÓRICO	20
1.7.1 ¿Qué es logística?	20
1.7.2 Evolución de la logística	21
1.7.3 ¿Para qué sirve la logística?	23
1.7.4 Metas de la logística	24
1.7.5 Integradores de los servicios logísticos	26
1.7.6 Importancia del transporte	27
1.7.7 Ventaja competitiva	29
1.7.8 La planificación de la estrategia de acción	30
1.7.9 Indicadores	36
1.7.10 ¿Qué funciones cumplen los indicadores?	37
1.7.11 ¿Cómo se expresan los indicadores?	38
1.7.12 ¿Cuáles son los requisitos de un buen indicador?	39
1.7.13 Objetivo de los indicadores de Gestión.	40
1.7.14 Indicadores de Gestión Logística	41
1.8 MARCO CONCEPTUAL	42
1.9 EXPOSICION Y ANALISIS DE LOS CONOCIMIENTOS TEORICOS RELACIONADOS	47
CAPÍTULO II	50
2.1 Que es método	50
2.2 Técnica	51
2.3 Investigación NO EXPERIMENTAL	52
2.4 Según su Objetivo Aplicada	52

2.5 Según los medios empleados: Documental, campo	53
2.6 Se aplicó la encuesta como técnica, a la misma que se le dio su respectivo procesamiento y correspondiente análisis de datos	55
2.7 Interpretación de los resultados de la encuesta que fue dirigido a los talentos humanos administrativos, operativos y conductores	56
2.8 Nivel de análisis descriptivo	65
2.9 De acuerdo al enfoque Mixto	66
2.10 Métodos teóricos de investigación	68
CAPÍTULO III	72
3.1 Caracterización de la empresa objeto de estudio, definiendo	72
3.2 Misión	72
3.3 Visión	72
3.4 Valores Corporativos	72
3.5 Cultura Empresarial	73
3.6 Estructura organizativa	73
3.7 Área de la empresa donde se desarrolla el estudio.	74
3.8 Factores claves del éxito del área objeto de estudio	74
3.9 Diagnóstico del área en función del problema de investigación	76
3.10 Análisis Interno	77
3.11 Análisis Externo	78
3.12 Análisis PEST	80
3.13 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	87
3.14 Elaboración de FODA	88
3.15 Análisis FODA cuantitativo y cualitativo	89
3.16 Elaboración de la Propuesta para solucionar el problema	91
4 Conclusiones	105
5 Recomendaciones	107
6 Bibliografía	109

RESUMEN

Este trabajo propone el diseño de un sistema de indicadores de gestión logística que servirá para la evaluación de los logros o para señalar los errores en los procesos logísticos de la empresa que funciona como operador logístico Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A, la misma que cuenta con presencia nacional e internacional. Sánchez Polo del Ecuador C.A. se especializa en el manejo integral de carga, administrando y ofreciendo soluciones en todo el proceso de transportación a cada uno de sus clientes.

En la actualidad esta empresa presenta problemas en el tiempo empleado para la carga y descarga de mercancías, generando un uso de tiempo innecesario en el desarrollo de ambos procesos y e incrementado los costos, los cuales deben ser asumidos por el cliente.

Con el resultado del presente trabajo de investigación se espera aportar de manera significativa a la mejora de los procesos logísticos de la empresa, especialmente los de carga y descarga, manteniendo un ciclo de evaluaciones permanente que permita prever la posibilidad de dificultades. Se creará una base de información que permita gestionar un repunte en la capacidad de respuesta hacia los objetivos no logrados, acrecentando la mejora del servicio al cliente y disminuyendo los costos de la empresa una vez implementado el sistema.

Para el diseño del sistema de indicadores de gestión logística se plantea realizar lo siguiente:

- Analizar conceptos, enfoques, tipos y aplicaciones de sistemas de gestión logística en una empresa de transporte de carga.
- Diagnosticar los problemas actuales de la empresa en las operaciones diarias de sus procesos, capacidad humana y tecnológica.
- Proponer el diseño de los indicadores logísticos a utilizar, basados en los resultados obtenidos del diagnóstico de los problemas.

Una vez diseñado el sistema de indicadores de gestión logística y entregada a la empresa de transporte Guayaquileña, se espera mejorar el servicio al cliente, los procesos internos de la logística, y reducir significativamente los costos, mejorando de esta forma el aprendizaje y crecimiento del talento humano.

SUMMARY

This work proposes the design of a system of indicators of logistic management that will serve for the evaluation of the achievements or to indicate the mistakes in the logistic processes of the company that it works as logistic operator There transports Sanchez Polo of the Ecuador C.A, the same one who possesses(relies on) national and international presence. Sanchez Polo of the Ecuador C.A. specializes himself in the integral managing of load, administering and offering solutions in the whole process of transportation to each of his(her,your) clients.

At present this company presents problems in the time used for the load and unload of goods, generating a use of unnecessary time in the development of both processes and and increased the costs, which must be taken up office for the client.

With the result of the present work of investigation(research) one expects to reach in a significant way to the improvement of the logistic processes of the company, specially those of load and unload, supporting a permanent cycle of evaluations that allows to foresee the possibility of difficulties. There will be created a base of information that allows to manage a recovery in the capacity of response towards the not successful aims(lenses), increasing the improvement of the service to the client and diminishing the costs of the company once implemented the system.

For the design of the system of indicators of logistic management it (he,she) considers to realize the following thing:

- To analyze concepts, approaches, types and system applications of logistic management in a company of transport of load.

- To diagnose the current problems of the company in the daily operations of his (her,your) processes, human and technological capacity.
- To propose the design of the logistic indicators to using, based on the results obtained of the diagnosis of the problems.

Once designed for the system of indicators of management logistic and dedicated to company of transport Guayaquileña, one expects to improve the service to the client, the internal processes of the logistics, and to reduce significantly the costs, improving of this form the learning and growth of the human talent.

INTRODUCCIÓN

La administración de la logística abarca múltiples procesos y operaciones que permiten medir el tiempo de solicitud por parte del cliente hasta la entrega de la documentación al mismo.

Con el pasar del tiempo, la administración de los procesos logísticos va tomando mayor importancia en este mundo globalizado. Cada vez hay más competencia y las empresas que logran implementar técnicas y estrategias para el buen manejo de este sistema, son las que incrementan su participación en el mercado para coexistir entre sus competidores.

La problemática que nos representa en el Ecuador no tener un sistema de indicadores de gestión logística para poder medir el tiempo que se genera desde la solicitud de un transporte terrestre para el embarque de la mercaderías y la entrega al cliente final, nos conlleva a realizar una investigación que propone el método mixto (cualitativo, cuantitativo), según (Sampieri y colaboradores, 2003).

En el Ecuador el mercado está en proporción con el tamaño del país. Siendo un país subdesarrollado, algunas empresas ecuatorianas tienden a mantenerse en el mercado. Gracias a este problema detectado podemos establecer que el mercado ecuatoriano necesita estandarizar procesos, a través de un diseño de sistema de indicadores de gestión logístico.

Es fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma, tener una cultura organizacional, ya que es el estilo con que cada organización se conduce. Reconociendo la empresa, que para surgir tiene que desarrollar una cultura organizacional, y adaptarse ante los diferentes cambios que se den dentro de esta. A través de formas de cómo administrar los diferentes procesos en conjunto con el diseño de un sistema de indicadores que le permite a la empresa volverse más competitiva para mantenerse en el mercado nacional; Es aquí donde vamos a evaluar la predisposición del Talento Humano con el que cuenta la empresa en sus diferentes departamentos.

CAPÍTULO I

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incidirá el desarrollo y aplicación de un sistema de indicadores de gestión logística para mejorar el tiempo de embarque y pagos a los camiones en Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A.?

1.1 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Con que técnicas estadísticas cuenta la unidad para el cálculo de las variables que controlan la gestión?

¿Qué factores deben tomarse en cuenta para el diseño de los indicadores?

¿Qué estándares se encuentran establecidos en la empresa? ¿ Son suficientes?

¿Cuáles perspectivas se adaptan los procesos establecidos en la Unidad, que conformen el cuadro de mando integral?

Existen metodologías que permitan la evaluación de todos los procesos de la unidad, así como sistemas automatizados que faciliten llevar el control de la información?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

Diseñar el sistema de indicadores de gestión logística para recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar resultados y eliminar gastos extras en las operaciones.

1.2.2 Específicos.

- Analizar conceptos, enfoques, tipos y aplicaciones de sistemas de gestión logística en una empresa de transporte de carga.
- Diagnosticar los problemas actuales de la empresa en las operaciones diarias de sus procesos, capacidad humana y tecnológica.
- Definir el diseño de los indicadores logísticos a utilizar, basados en los resultados obtenidos del diagnóstico de los problemas.
- Diseñar los diversos formatos para llevar un registro de los indicadores.

1.3 HIPOTESIS

La elaboración de un Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Logística para medir el desempeño en el área logística en la Empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. tiende a desarrollar las habilidades y destrezas dentro del proceso de mejoramiento del talento humano.

1.3.1 Hipótesis 2

El mejoramiento del rendimiento del talento humano se debe a la elaboración de un Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Logística para medir el desempeño en el área logística en la Empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. en el cumplimiento de sus funciones.

1.4 VARIABLES

1.4.1 Independiente

La elaboración de un Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Logística para medir el desempeño en el área logística en la Empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A.

1.4.2 Dependiente

Desarrollo de habilidades

Reducción de Costos

1.4.3 Conclusión

Ningún otro contenido como el Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Logística para medir el desempeño en el área logística en la Empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. posibilita tan idealmente cumplir las necesidades de una logística integral: desarrollando una cultura organizacional

que permitirá aumentar las habilidades y actitudes del talento humano interno y externo que desenvuelve en la empresa, al mismo tiempo que se manifiesta propositivamente en el núcleo familiar y a su vez se genera un verdadero fortalecimiento en su entorno.

1.5 JUSTIFICACION

La empresa de Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A tiene el problema en desarrollar y ejecutar los planes logísticos del transporte a nivel nacional e interno.

En vista de esta situación como estudiante egresada de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil en Ingeniería Comercio Exterior con mención de Negociador Internacional, he tomado la decisión de diseñar un sistema de indicadores de gestión logística, para medir el desempeño en el área logística en la empresa.

La Gerencia Operativa ofrece el apoyo para la ejecución de este sistema considerando que, aunque podría contratar una empresa especializada para realizar este trabajo, reconoce la capacidad investigativa de los alumnos egresados de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y más aún que se trata de desarrollar una tesis de grado, la misma que cuenta con el respaldo de las autoridades de la universidad que goza de un altísimo prestigio.

Considerados estos antecedentes tanto el tutor de la tesis, como maestros de alto renombre y honorabilidad se ofrecen voluntariamente para contribuir en el desarrollo de este diseño de indicadores.

Al lograr el diseño de indicadores logísticos. Conseguiremos un gran impacto de calidad y eficiencia en nuestros clientes que contratan nuestros servicios de transporte a nivel nacional al igual que a los clientes finales.

Y así se beneficiaran tanto la empresa a nivel accionario, los directivos al tener un equipo eficiente, los clientes satisfechos y el personal que ejecuta el diseño de los indicadores ya que se facilita su trabajo que a su vez se revierte en tranquilidad psicológica y profesional en el desempeño de cada una de sus funciones.

Partiendo de esta consideración hoy más que nunca se hace necesario un cambio radical en cuanto a la estrategia del transporte de carga. Es por eso que las nuevas políticas del transporte a nivel gubernamental van dirigidas a una verdadera especialización de acuerdo al tonelaje, tipo de carga, y que estas estén bajo una compañía que respalde legalmente su actividad comercial.

Y así ir corrigiendo los sin números de problemas existentes a este nivel, por la falta de responsabilidad en algunos casos de personas naturales y muchas veces de compañías que no tenían una clara concepción de servicio dejando a un lado el aspecto fundamental de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio de transporte.

Considerado uno de los motores económicos a nivel nacional, ya que a través de estos medios se realiza el intercambio comercial de los productos de primera necesidad, productos elaborados, suntuarios, bienes muebles, maquinarias etc. Entre las regiones de nuestra patria, sean esta sierra costa oriente y región insular y viceversa.

A nivel internacional y Europa se observa en la noticias que el mundo del transporte se ha convertido en un verdadero pilar fundamental de la economía de esos continentes, por lo que la compañías han tenidos que desarrollarse al ritmo vertiginoso que las grandes ciudades lo han hecho, motivo por el cual, existen verdaderos mostros logísticos en el transporte altamente especializados inclusive para cada producto a nivel interno, nacional, internacional y continental, lo que nos lleva a un pensamiento de que debemos prepararnos para enfrentar este reto con una mente abierta al cambio y adaptarse a los retos que el mundo nos presentar día a día.

Por todas estas consideraciones es necesario poner en practica a través de este diseño de indicadores de gestión logística, para medir el desempeño en el área logística en la empresa, rompiendo los paradigmas tradicionales desde la primera persona que inicia el proceso logístico de la empresa al solicitar un servicio de transporte hasta la última en concluir con la recepción de la mercadería en su destino contratado.

Logrando así ejecución del diseño de un sistema de indicadores logísticos de gestión logística, para medir el desempeño en el área logística de la compañía de Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A, quienes en primera instancia van hacer los beneficiados, lo que a su vez se va a traducir en que los **BENEFICIADOS DIRECTOS** de la aplicación de este diseño logístico van a ser los **CLIENTES SATISFECHOS** y como beneficiarios indirectos los clientes finales que reciben la carga requerida.

1.6 ANTECEDENTES

Transporte Sánchez Polo del Ecuador es una Compañía con más de 10 años de presencia en el Ecuador prestando servicios de transporte y almacenamiento de carga.

En este periodo la alta rotación de mandos medios ha creado una falta de fuente de información confiable que le permita a las Gerencias tener un conocimiento profundo y detallado acerca de cómo funciona las actividades de cada departamento en la empresa, por ende no se puede determinar las funciones que deben generar un valor agregado a la institución en cada uno de los departamentos que forman el organigrama funcional.

Motivo por el cual se han dado cuenta los propietarios es que los recursos humanos y los tecnológicos no están siendo aprovechados al 100% lo que causa un aumento en costos al momento de cancelar las horas extras y suplementarias que se generan al sobrepasar una jornada laboral ordinaria.

El incremento de la competitividad en este sector, ordena mejoras en la satisfacción del cliente, además de reducción en los costos operacionales y procesos internos más eficientes.

1.7 MARCO TEÓRICO

1.7.1 ¿Qué es logística?

Para poder entender el significado de logística es necesario definir que esta incluye no solo el traslado de carga de un punto a otro sino también el de personas. La logística que se emplea para trasladar a personas es fundamentalmente diferente a la utilizada para el traslado de carga. Para objetos de este estudio nos concentraremos en la logística comercial, que es una manera más precisa de identificar el traslado de carga.

“Logística es hacer que las cosas lleguen a donde necesitan estar”(Long,2012). Este concepto no es el único que se pudiese tomar como referencia, se podría debatir, inclusive, sobre el concepto que abarca y define mejor los procesos inmersos en esta ciencia. Así tenemos que el Council of Logistics Management en 1986, define que logística:

“Es la parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla eficiente y efectivamente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente”.

De acuerdo Castellanos, Andrés (2009)

Logística es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa. Su importancia radica en la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, optimizando la fase de mercado al menor costo posible; algunas de las actividades que pueden derivarse de la gerencia de logística de una empresa son por ejemplo el aumento de líneas de producción, su eficiencia de la misma para alcanzar altos niveles altos

así como también desarrollar sistemas de información; por lo tanto estas pequeñas mejoras en una organización se ven reflejadas en beneficios como: Incremento de la competitividad que es muy importante, mejorar la rentabilidad de las empresas para atacar el reto de la globalización, optimizar la gestión de logística comercial, nacional e internacional y coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra : calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección y servicio. Pág. 258

1.7.2 Evolución de la logística

Según castellano, Andrés (2009):

La evolución de la logística se empieza a evidenciar desde mediados de los años cincuenta del siglo XX, la masificación de la economía estadounidense, principal motor del crecimiento mundial de las décadas de 1950 -1960, determinó la concentración de los estudios de manejo de las operaciones en métodos cuantitativos que permitieran llevar a cabo operaciones masivas, como el manejo de transporte y todas las estimaciones que la acompañaban. Pág. 258.

Cuando hablamos de la evolución de la logística estamos considerando como que a partir del año 50 o del siglo XX la logística recién surge como ciencia o arte, pero no es así ya que antiguamente este proceso se lo realizaba a nivel mundial de una manera simple, sencilla, común.

La única diferencia es que no se había dado este término, tan cierto es esto que si observamos la comercialización en los países desarrollados entre la ciudades, los pueblos vecinos incluso entre los continentes llegamos a la conclusión que para

este siglo ya existen muchos monopolios en el área de la logística así por ejemplo tenemos que dentro de los Estados Unidos existe una especialidad de transporte desde antes de los años 50 en lo relacionado al traslado del pollo, que es uno de los alimentos básicos del pueblo estadounidense; otro ejemplo también tenemos el transporte marítimo a través de cual se a comercializado según la historia a lo largo y ancho de los confines de la tierra y como muestra de aquello tenemos que a través de este medio de transporte se ha logrado el descubrimiento de continente y la comercialización de especies con la India al igual que las más bella sedas; demostrándose así que desde la existencia misma de la vida y del surgimiento del comercio ya existe una logística.

La diferencia es que no se utilizaba este término y que recién se lo desarrolla en el siglo XX, tal es el caso que para este término se utilizó el método científico que es uno de los más completos entre los métodos, quien tomo como base al conocimiento empírico para transfórmalo en ciencia a través de la investigación lo que nos ha permitido comprobar lo antes expuesto, por lo tanto la evolución de la logística no abre las puertas de un nuevo paradigma y nos enfrenta a nuevos retos considerando la tecnología con la que hoy contamos dentro de este mundo globalizado, por lo tanto conscientes del valor histórico y científico de la logística estamos de acuerdo en que cada empresa en el confín de la tierra debe desarrollar en la actualidad un verdadero sistema logístico para lograr la satisfacción de sus clientes desde el momento q contrata sus servicios para trasladar su producto de un lugar a otro en el menor tiempo posible con la garantía de que va a llegar el producto en buenas condiciones a su destino y en el tiempo acordado.

1.7.3 ¿Para qué sirve la logística?

La logística no es simplemente llevar las cosas donde necesitan estar, sino hacerlo en un ambiente de mercado competitivo donde otras compañías buscan atraer a los clientes de sus competidores. La meta general de la logística es alcanzar el nivel deseado de servicio al consumidor, al costo más bajo posible. Una de las razones por las que *la logística integrada no siempre se logra*, es porque *requiere mucho trabajo y dinero*. La logística pretende manejar el flujo de productos desde el origen hasta la entrega al consumidor final, determinado cómo y cuándo movilizar determinados recursos hacia los puntos donde resulta necesario el suministro. Esta actividad tiene un enorme potencial de crecimiento, también es concebida como un nuevo espacio para la reducción de costos en las empresas, además de representar una fuente de oportunidades y alternativas. Para ello es necesario que fabricantes y distribuidores participen y se involucren en el proceso. Es un conjunto logístico que maneja mercancías en sus transacciones, por lo que se vuelve necesaria la existencia de un sistema que organice este movimiento con efectividad. 19 *Ibid, Pág. 2.*

De los anteriores planteamientos se deduce que la logística, nos sirve para trasladar los bienes donde se requieren estar; pero no es simplemente esto, si no por el contrario esto debe ser hecho en una plaza competitiva donde las otras empresas tratan de captar a los clientes de su competencia, ofertando mejores beneficios para satisfacer la necesidad del consumidor a través de cumplir sus metas a bajos costos mediante una logística integrada que no siempre se alcanza, porque esto requiere de contar con un Talento Humano dispuesto a trabajar en equipo y el dinero suficiente para implementar los diversos requerimientos necesarios para obtener un resultado óptimo dentro de la escala de servicio de satisfacción al cliente, que interviene desde su origen hasta la entrega al consumidor final.

Teniendo en cuenta las palabras anteriores podemos ver que la logística se ha convertido en uno de los pilares fundamentales en los diferentes tipos de industria que existen en el país. No importa el tamaño del que sean las empresas pequeñas, medias o grandes, siempre van estar dirigidas a satisfacer la necesidades de las mismas.

Resulta oportuno citar a lo que indicar Ibid, cuando dice que el descubrimiento de esta ciencia no significa el movimiento de objetos de un lugar a otro, es el conjunto de procesos que funciona de forma sincronizada desde que el fabricante inicio su proceso, hasta que se concluye con la entrega. Al sistematizar estas actividades conseguiremos que la logística represente una herramienta vital para reducir costos en las operaciones y así llegar de forma ágil a los clientes.

1.7.4 Metas de la logística

Se debe entender que la logística no es lo mismo que el transporte. El transporte es muy importante dentro de la cadena de suministros o abastecimiento, pero la logística abarca mucho más que la transportación.(Tejero, 2011),dentro de la empresa, la palabra logística se puede relacionar directa o indirectamente con todos los procesos y actividades del aprovisionamiento, fabricación, bodegaje y distribución. Según renombrados autores en el campo como Donald Bowersox y David Closs, describen seis objetivos estratégicos de un sistema logístico:(Bowersox & Closs, 1996)

- Respuesta rápida. La empresa necesita ser capaz de reaccionar rápidamente a las innovaciones del mercado. Se debe proveer al cliente con lo que este necesita y así aumentar su fidelidad comercial.

- Desviaciones mínimas. El desempeño debe de ser constante, por ejemplo en los tiempos de entrega.
- Inventario mínimo. Ya que los costos son altos, este debe mantenerse al mínimo.
- Consolidación de movimientos. Las rutas de transporte deben de ser generadas en sentido que se aminore la frecuencia y se realicen más envíos. En el caso de envíos pequeños, estos se pueden consolidar en uno grande.
- Calidad. Los servicios logísticos también deben regirse bajo normas de calidad.
- Soporte del ciclo de vida. Se refiere a la necesidad no solo de realizar la entrega de productos, sino de igual manera aceptar devoluciones por razones de mal funcionamiento o por reciclaje del mismo.

La logística no se basa simplemente en el movimiento o traslado de cosas a lugares donde necesitan ser movidos, sino hacerlo en el mejor ambiente posible, mejor que la competencia, con el costo más bajo para la empresa y el mejor servicio para el cliente. La logística dentro de la empresa siempre deberá generar un valor agregado a un producto o servicio ya determinado. Empresas que descuidan las mejoras dentro de su sistema logístico pudieran avistar un futuro con menos clientes claves, bases de la sostenibilidad económica de la empresa. A los clientes no les basta con obtener un servicio “eficaz y eficiente”. Estos demandan más confiabilidad, velocidad, información, costos y control. Vale la

pena citar que “la meta general de la logística es alcanzar un nivel deseado de servicio al consumidor, al costo más bajo posible” (Bowersox & Closs, 1996). En este concepto y para mejor entendimiento del mismo, podemos examinar el precedente que se dio en la incursión de un servicio logístico dentro del consumo de pizzas. Aunque es un ejemplo muy sencillo, es importante ver el rol que desempeña el transporte en la venta de pizzas. Los establecimientos de expendio de esta comida ya no podían imponerse ante sus competidores solamente por la calidad de su producto, sino que debían complacer las exigencias de servicio de su clientela, es aquí que la incorporación de la entrega a domicilio marca esa ventaja competitiva y añade valor al producto. Pues como es conocido en 30 minutos podemos ya estar disfrutando de la pizza caliente y sin movernos del lugar donde estamos, sin filas, sin preparativos previos y a un costo extra muy pequeño.

1.7.5 Integradores de los servicios logísticos:

En los medios de transporte se habla repetidamente de los servicios de puerta a puerta como la solución más buscada por los usuarios en el entorno actual de alta competencia global. En ocasiones lo más importante para el usuario no es el transporte propiamente dicho, sino ciertos servicios complementarios. El llamado tiempo de transporte no se refiere solo al transporte físico del producto (mercancía en tránsito), si no al período comprendido desde que la mercancía está dispuesta en los muelles para su carga hasta que el producto físicamente es descargado en el lugar de destino, lo cual incluya necesariamente conceptos tales como; TIEMPOS DE ESPERA, CARGA Y DESCARGA DE VEHÍCULOS, PAROS EN RUTA., TRANSBORDOS, etc.

En la actualidad las empresas han tenido que renovar el concepto tradicional de limitarse a buscar una transportadora que solo les brinde el servicio del traslado de mercadería ya sea por barco, avión o camiones desde el punto de origen, culminado muchas veces en la entrega en los puerto o bodega del cliente. El presente el Cliente requiere de empresas que le vendan soluciones integrales que estén dispuesta a brindarles soluciones a los posibles problemas que se presenten como: solicitar a tiempo los diversos permisos requeridos y la documentación habilitante correspondiente dependiendo del tipo de mercadería a trasladarse, el monitoreo de los conductores en las diferentes rutas para que cumpla con los implementos necesarios de seguridad propia, con las del cliente donde va a culminar su entrega y de ser necesario con los trasbordos conforme las situaciones que se presenten.

Estos pequeños detalles son los que muchas veces hacen la diferencia del tipo de valor agregado que la empresa brinda por la que es recomendada y se vuelve competitiva la empresa, dentro del agresivo mundo en el que vivimos.

1.7.6 Importancia del transporte

El transporte es considerado el eje central de la logística por unos y por otros la parte más importante de la logística. Si bien esto es discutible, no se puede restar la importancia de las funciones del transporte dentro del proceso de distribución a nivel global. Aquí el papel del transporte se vuelve aún más importante.

Dentro del fenómeno de la globalización, muchos consideran que la tecnología en telecomunicaciones ha permitido unir al mundo en un solo mercado, que gracias a esta tecnología es que ahora podemos acercarnos más y llegar a lugares que

antes no podíamos. Si es verdad que ciertas transacciones no requieren que los intérpretes se conozcan personalmente, grandes negocios y relaciones comerciales duraderas sí demandan este acercamiento. El transporte permite esto, siempre lo ha permitido. El transporte une al mundo, mueve bienes, mueve personas. La función del transporte es muy importante, ya que las distancias son cada vez más mayores y existen muchas dificultades alrededor de él. Por esto es necesario tener un criterio de planificación; algunas planificaciones serán estratégicas y otras tácticas y operacionales. Pero es necesario poner mucha atención a esta área.

De acuerdo a lo descrito (Long, 2012) hay tres perspectivas en el transporte: la del consignatario, la del transportista y la del destinatario. Siendo el primero la persona o empresa que envía la carga, la que controla el envío, aquella que está a cargo de todos los detalles antes de ser enviada la carga, que no es necesariamente el dueño de la empresa, ni tampoco el dueño del transporte en muchos casos, incluso podría ser un gobierno. En logística seguirá siendo el consignatario. La segunda es la empresa de transporte, aquella encargada de movilizar la carga. Finalmente el tercero es quién recibirá la carga. Es permitido que quien envía y quien recibe la carga pudieran ser las mismas entidades, por ejemplo; sucederá en caso de enviar una pieza de un taller a la fábrica dentro de la misma organización. Pero lo que sí será importante es que tanto el que envía como el que recibe, realicen diferentes funciones.

Con el entendimiento de las varias perspectivas involucradas en el transporte, podemos entender mucho mejor la planificación para la medición de los procesos comprendidos dentro del transporte.

Otra función importante del transporte es lo que (Tejero, 2011) resalta como “tiempo de transporte”. Esto no atañe al tiempo de mercadería en tránsito solamente, involucra los periodos de tiempo desde que la mercadería está en el andén de carga, hasta que ha llegado al lugar de destino y ha sido descargado. Lo cual obliga inclusive a manejar ciertos términos como: tiempo de espera, tiempo de carga/descarga, paros en ruta, transbordos, etc.

1.7.7 Ventaja competitiva

Gestionar de manera correcta los procesos inmersos en la cadena de suministros actualmente es casi una obligación para todas las empresas que desean sobrevivir y tener éxito. De cara a la dinámica actual que existe en los mercados y al efecto que tienen los factores socioeconómicos sobre el tejido empresarial, es sustancial que las organizaciones se armen con las herramientas necesarias para adaptarse al ritmo constante de cambios. Hoy en día los clientes están más segmentados y demandan productos diferenciados, los mercados son más complejos y en muchas situaciones requieren de productos “hechos a la medida”. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. *Logística y Competitividad de las Pymes.*(2007).

Es aquí donde el área de logística se destaca y se convierte en factor de vital importancia dentro de las funciones de la empresa, convirtiéndose en un elemento diferenciador de ventaja competitiva, por lo tanto es determinante realizar mejoras constantemente. La logística es necesaria para mantener la circulación entre los mercados, además de vincular a los productores con los clientes. La logística de distribución es aquella que tiene como tarea hacer llegar los productos a los clientes finales o consumidores en un tiempo adecuado bajo acordadas condiciones. La función del transporte ya no representa un simple desplazamiento,

sino una serie de funciones más complejas, relacionadas entre sí. Es por eso que está en auge la externalización del transporte, no es solamente la búsqueda de bajar costos, sino la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mercado. Con el plan estratégico para incrementar la eficiencia de todas las operaciones departamentales, las empresas han encontrado una serie de retos del cómo hacerlo, entre los cuales están:

- a) El departamento de logística y transporte afecta directamente e indirectamente a un número de áreas de la empresa, por lo tanto son un gran número de operaciones que pueden ser afectadas en sus procesos.

- b) Elegir el sistema de indicadores que más se adapte a sus necesidades, definir el método de recolección de los datos necesarios y su retroalimentación para este sistema.

Dónde implementarlos, es decir a qué departamentos afectaría, cuáles serían los procesos y qué mejoras se pueden esperar.

Según (Porter, 1980): “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Además menciona tres tipos básicos de venta competitiva:

1. Liderazgo por costos(bajo costo)
2. Diferenciación
3. Enfoque

Para poder desarrollar estas ventajas competitivas en una empresa de transporte o cualquier otra se necesita tener conocimiento de los procesos, acciones y varias políticas de desempeño, objetivos internos, externos e incluso conocer los mismos de nuestra competencia tanto a nivel local como global. No podemos lograr un liderazgo en costos, sino realizamos un estudio profundo de lo que nos cuestan nuestros proveedores no solo en materia de insumos o servicios, también se necesita ver cómo se muestran en nuestra cadena de valor. El costo no solo lo refleja el precio establecido de algo, el costo se observa por igual en lo que me representa a mí como empresa obtenerlo; capacidad de hombres, tiempo de transporte, bodegaje, disponibilidad, etc. Es necesario diseñar y posteriormente implementar un sistema de indicadores logísticos que me permitan medir cada una de las instancias de toda entidad involucrada en un proceso de compra y manufactura, según sea el caso, para la determinación de mejoras en competitividad.

Estos indicadores son expresiones del comportamiento de los procesos de la empresa, que una vez que se comparan con referencias, anteriormente definidas, permiten detectar mal funciones y desviaciones tanto positivas como negativas. Permitiendo a las jefaturas inmediata reacción para mejorar continuamente. Es importante contar con el número necesario de indicadores, apuntando a tener el mínimo posible, pero que a la vez garanticen información certera, real y exacta; considerando factores de efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, entre otros.

1.7.8 La planificación de la estrategia de acción.

El nuevo concepto de planificación estratégica, la ubica como una herramienta para administrar y ordenar los cambios, definir los objetivos de la empresa y establecer las estrategias para lograrlos. (Sallenave, 1991). Una buena estrategia debe: ser aquella capaz de alcanzar el objetivo deseado, realizar una buena conexión entre el entorno, los recursos de la organización y la competencia; dándole a la organización una ventaja competitiva.

Según Castro, Bertha (2008):

Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. El conjunto de actividades de valor que decide realizar una empresa es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio. Vol. 1 Número 5.

Como he venido mencionado en la historia de la logística y el problema que presenta Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A la falta de control en el tiempo de espera que se genera después de cumplir con el requerimiento del Cliente y el tiempo en que se incurre cuando se presenta una novedad en el cliente final logran subir los costos del transportes, es bajo estos antecedentes que se inicia con la toma decisión de buscar una estrategia que le permita corregir los desfases anteriormente mencionados; Tomando como herramienta a la estrategia de acción para administrar y ordenar los cambios necesarios dentro de la falencia que presenta la empresa, a través de “una buena conexión entre el entorno y los recursos de la organización” tal como lo manifiesta según (Arce,2008)

Mediante este mecanismo puedo elaborar soluciones que le permitan a la empresa especializarse y ser más competitiva en el área que se desempeña y frente a la competencia agresiva que en la actualidad existe por lo que es necesario implementar una verdadera planificación que vaya dirigida a cumplir con la necesidades de cliente; por lo que es menester seguir analizando a Arce dentro de la Estrategia de Acción:

La estrategia de acción que la organización implemente será aquella que permita encontrar la coincidencia entre los valores individuales y el interés común dirigido hacia las mejores acciones a tomar en la organización, las cuales dependerán de la posición de la empresa en relación con su entorno y la cultura de sus miembros.

En toda decisión hay dos clases de elementos: hechos y valores; Los hechos son enunciados acerca del mundo percibido, mientras que los valores expresan voluntades. Por lo tanto, es necesario considerar dos factores fundamentales: La motivación como el impulso individual que guía la voluntad para seleccionar los valores que dan sentido a las situaciones y, éstas a su vez ponen en acción a los valores. (Bilancio, G, 2000) y la capacitación sustentada en el aprendizaje de nuevas formas de hacer las cosas (Arce, Martínez, 2007). La estrategia de acción así definida requiere contar con instrumentos que le faciliten alcanzar sus objetivos, la trilogía conformada por: el Diagnóstico, el análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y las Cadenas de Valor son tres herramientas que constituyen los pilares de la estrategia de acción. Bertha Alicia Arce Castro.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando en relación a la planificación de estrategia de acción es oportuno pasar a la siguiente fase que corresponde a la estrategia de acción en la que la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A debe desarrollar una verdadera coincidencia entre los valores individuales de todo el elemento humano que colabora en esta institución en los diferentes departamentos de acuerdo con el organigrama funcional de la empresa, incluyendo los accionistas de la misma y que estos estén de acuerdo con el interés común los mismos que van dirigidos a las mejoras en el momento de tomar decisiones; En lo que se refiere a la toma de decisiones estas dependen de la empresa en relación a su cultura organizacional y entorno, quienes deben tener en cuenta los hechos y valores de todos los miembros para llevar a la práctica la estrategia de acción ya que esto depende de las voluntades; es así que los hechos que se suscitan en la empresa son enunciados del mundo que se percibe y los valores no son otra cosa que la voluntad de cada uno de los miembros expresa por lo tanto estos dos factores son esenciales en el momento de ejecutar la estrategia de acción como son la motivación y la capacitación.

Después de lo antes expuesto y de haber realizado el diagnóstico del problema que existe en la empresa antes referida se determina elaborar una planificación que nos guie a obtener una estrategia de acción, la misma que nos permitirá diseñar un sistema de indicadores de gestión logística para medir el desempeño en el área logística en la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A que permita concentrar los esfuerzos y optimizar recursos en el desarrollo de las ventajas competitivas para adaptarse ordena mente al mundo globalizado en el cual nos encontramos y encontrar conductas favorables para las acciones futuras por parte de todos los que intervienen dentro del proceso logístico ya que de esto depende el éxito o fracaso teniendo en cuenta lo expresado por (Frischknecht, F, 1998) cuando manifiesta “ que hay que tener presente que es necesario realizar cambios y que todo cambio implica conflicto”. Pero la ventaja que tenemos es que

contamos con un análisis de FODA que nos permitirá establecer las diferentes estrategias a seguir para afrontar los cambios y minimizar los efectos negativos que se puedan presentar.

Según Martínez:

Para competir con efectividad en la presente economía mundial, las compañías deben desarrollar e instrumentar estrategias logísticas que las hagan diferentes de sus competidores nacionales e internacionales; esto es, la empresa debe ser un productor con bajos costos o dar a los clientes un alto valor en términos de calidad del producto, distribución adecuada y apoyo al cliente. (pág, 1).

En este mismo sentido cabe decir que La empresa Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A se encuentra en una reingeniería de procesos operativos donde que necesita una herramienta que le permita controlar el proceso y descubrir cuáles son los problemas que reinciden a lo largo del mismo y por el cual se generan costos adicionales. Una vez que ya ha sido detectado el problema, se inicia con el diseño de un sistema de indicadores de gestión logístico que consiste en un proceso sistemático que va corregir las falencias que existe desde el momento que se ocasionan, a través de los planes de acción que forman parte del proceso que nos servirá para obtener una ventaja competitiva, ya que al lograr reducir los costos de operación y ofrecer un servicio optimó a un menor costo, con lo que nos diferenciaríamos de la competencia e incluso tener ventaja sobre ella.

1.7.9 Indicadores

Los indicadores aportan la información necesaria para verificar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos en el proyecto. Un indicador es un algoritmo o fórmula que expresa la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables y que sirve para medir cuánto se ha logrado del objetivo, como el impacto del proyecto a nivel de Fin, el efecto directo a nivel de Propósito y los productos a nivel de Componentes. Un indicador debe ser objetivamente verificable.

Con referencia a lo anterior el diseño de un sistema de indicadores de gestión logística para medir el desempeño en el área logística en la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador CA es vista como una herramienta que le permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva, que se llevara a cabo mediante el estudio cuantitativo de las variables que formar parte del primero proceso dentro de los indicadores de la logística que permite identificar cuanto se ha podido avanzar y que falta para corregir y encontrar la solución necesaria para evitar incurrir en extra costos .

- Cliente
- Tipos de viajes
- Fecha y hora de la solicitud
- Tipo de Cabezote
- Ciudad de Origen
- Ciudad de Destino
- Fecha y hora de cita de cargue
- Fecha y hora de cita de entrega
- Tiempo entre pedido y cita
- Placa

- Conductor
- Fecha y hora de colocación

1.7.10 ¿Qué funciones cumplen los indicadores?

Las funciones que cumplen los indicadores son las siguientes:

- Constituyen la base del seguimiento y evaluación del proyecto. Es por ello que los indicadores deben ser, por el papel que cumplen, suficientes como para poderse utilizar en diferentes momentos y no sólo al final del proyecto.
- Especifican de manera precisa cada objetivo a nivel de Componente (Producto), de Propósito y de Fin

Según lo citado por Crespo M. puedo concluir en lo siguiente: La evaluación del proyecto se realiza en base a la información recopilada diariamente por cada uno de los departamento administrativos y sobretodo en el departamento operacional; en donde se registran de forma oportuna y continua las novedades presentadas en cada uno de los requerimientos por parte del cliente, el monitoreo de los vehículos en tránsito, procedimiento administrativo y entrega al cliente final (esto se registra en una bitácora virtual)

- Eliminar el exceso de tiempo generado entre el requerimiento y el tiempo de espera en el ande hasta que se inicie el embarque de la carga.
- Coordinar con el Cliente que informe de manera oportuna dentro los horarios establecido para las diferentes rutas de acuerdo al horario

administrativo, para que se pueda entregar el 40 % del valor económico imprescindible para que pueda realizar el viaje.

Confirmar que los vehículos salgan dentro del tiempo establecido, por lo tanto con la seguridad debida y que la mercadería llegue en buenas condiciones, para la satisfacción del cliente por el servicio brindando por Transportes Sánchez Polo del Ecuador Dentro del diseño de un sistema de indicadores de gestión logística para medir el desempeño en el área logística en la empresa de Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A vamos a encontrar que los indicadores se expresaran en términos de cantidad y tiempo, teniendo en cuenta así que un indicador no verificable será desechado. Es por ello que para cada indicador deberá presentar los soportes necesarios para la validación del mismo. Así, por ejemplo, El requerimiento mensual de caminos ha sido de 450 unidades de las cuales no he podido cumplir 45 unidades que nos representa el 10% de incumplimiento en el servicio de transporte de carga.

1.7.11 ¿Cómo se expresan los indicadores?

Los indicadores se expresan de forma que puedan ser verificables en términos de cantidad y tiempo. Un indicador no verificable será desechado. Es por ello que para cada indicador deberá describirse la fuente o medio de verificación. Así, por ejemplo, un indicador para medir los niveles de desnutrición de la población infantil podría ser: número de niños desnutridos entre número total de niños por cien. Si el número de niños desnutridos es 3.000 y el total de niños 30.000, el resultado nos indica que el 10% de los niños están desnutridos.

Así se tiene que dentro del diseño de un sistema de indicadores de gestión logística para medir el desempeño en el área logística en la empresa de Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A vamos a encontrar que los indicadores

se expresaran en términos de cantidad y tiempo, teniendo en cuenta así que un indicador no verificable será desechado. Es por ello que para cada indicador deberá presentar el soporte necesario para la validación del mismo. Así, por ejemplo, El requerimiento mensual de caminos ha sido de 450 unidades de las cuales no he podido cumplir 45 unidades que nos representa el 10% de incumplimiento en el servicio de transporte de carga.

1.7.12 ¿Cuáles son los requisitos de un buen indicador?

- Ser prácticos: lo cual significa:
 - Medir lo que es importante.
 - Mínimo en su número, pero suficientes para medir cada objetivo.
 - Referirse a metas realizables.
 - Eficientes en su costo para medir cada objetivo.
 - Realista en cuanto no deben referirse a algo que no ocurrirá.
 - Independientes: esto es, que reflejen el resultado especificado en el objetivo y no los medios utilizados para alcanzar el resultado.
 - Focalizados: (específicos, medibles), es decir, que especifiquen el grupo objetivo, la cantidad, calidad, tiempo y lugar.

1.7.13 Objetivo de los indicadores de Gestión.

Es evidente entonces que los indicadores reflejan el cumplimiento de los objetivos trazados para un determinado proceso. Estos sirven a los responsables de estos procesos, como herramienta para mejorar la calidad de información. Así tomar mejores decisiones sobre ellos.

Tomando en consideración un viejo adagio que dice “Proceso que no se mide no puede ser mejorado”, la implementación de los indicadores de gestión permite a los gerentes departamentales mejorar los procesos, gracias a la calidad de la información obtenida en la medición del comportamiento y resultado de estos.

Los indicadores de gestión son determinantes en todo proceso logístico o de producción. Los objetivos de su uso se los detalla a continuación:

- Identificar problemas operativos y tomar acciones al respecto.
- Explotar el uso correcto de los recursos y activos de la empresa, aumentando la productividad y efectividad.
- Medir las fortalezas de competitividad de la empresa ante sus competidores.
- Reducir gastos operativos.
- Ser más eficientes.
- Satisfacer y sobrepasar las expectativas del cliente, mejorando el tiempo operativo y optimizando el servicio.

Debemos tomar en cuenta que solo mediante la elección de las variables críticas de éxito, obtenidas de la comparación de los indicadores con patrones preestablecidos, se logrará mejorar la gestión en eficiencia y eficacia.

1.7.14 Indicadores de Gestión Logística

Los indicadores de gestión en una empresa de acuerdo con (Luis Anibal Mora Garcia, 2008), "se convierten en los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades".

1.8 MARCO CONCEPTUAL

1.8.1 **Función.-** Actividad propia de un cargo, oficio.

1.8.2 Valor Agregado.- El valor agregado puede estimarse para una empresa, un sector de la economía o para una región o país, o incluso para la economía internacional. La técnica de la Matriz Insumo-Producto (MIP) determina la corriente anual de bienes y servicios, obtenidos en función de los insumos o recursos utilizados procedentes de otros núcleos productivos.

1.8.3 Organigrama.- es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización o empresa.

1.8.4 Horas extras.- también llamadas horas extraordinarias son aquellas en las que el empleado trabaja en sábados, domingos o días feriados.

1.8.5 Horas suplementarias.- son aquellas en las que el empleado trabaja luego de la jornada ordinaria, con un máximo de 4 horas al día y 12 a la semana.

1.8.6 Jornada Ordinaria.- hace referencia la jornada de trabajo pactada en el contrato de trabajo.

1.8.7 Implementar.- Poner en marcha un proceso, organización o programa ya planificado.

1.8.8 Indicadores de Gestión.- Es un porcentaje, razón, o equivalencia que evalúa e informa sobre el comportamiento de una variable en un periodo de tiempo específico en el tiempo, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el proceso evaluado.

1.8.9 Optimizar.- Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

1.8.10 Debilidades.- Flaqueza, punto débil.

1.8.11 Impredecibles.- Imposible de predecir.

1.8.12 Competitivo.- Persona o cosas que, por su calidad o sus propiedades, es capaz de competir con alguien o algo.

1.8.13 Sostenible.- Calidad por la que un elemento, sistema o proceso, se mantiene activo en el transcurso del tiempo.

1.8.14 Controles.- Dominio o autoridad sobre alguna cosa.

1.8.15 Evaluar.- Determinar, estimar el valor, el precio o la importancia de algo.

1.8.16 Ajustar.- Poner alguna cosa de modo que venga justa o encaje con otra.

1.8.17 Periódicos.- Que ocurre o tiene lugar cada cierto periodo de tiempo.

1.8.18 Selectivos.-Que implica selección o selecciona.

1.8.19 Cadena de suministro: Movimiento de materiales, fondos, e información relacionada a través del proceso de la logística, desde la adquisición de materias primas a la entrega de productos terminados al usuario final. La cadena del suministro incluye a todas los vendedores, proveedores de servicio, clientes e intermediarios.

1.8.20 Cadena de valor: Una alianza voluntaria de compañías para crear un beneficio económico para clientes y compartir las ganancias.

1.8.21 Canales de Distribución: Los cauces de la venta apoyados por una empresa. Éstos pueden incluir ventas del menudeo, Ventas de asociados de distribución (por ejemplo, venta al mayoreo), Ventas del fabricante de equipo original (el OEM <Original Equipment Manufacturer>), intercambio de Internet o ventas del mercado, y subastas de Internet.

1.8.22 Canales Logísticos: La red de cadenas de suministro participantes comprometidas en almacenamiento, manejo, traslado, transporte y funciones de comunicaciones que contribuyen al flujo eficaz de los bienes.

1.8.23 C-comercio: Se refiere a las interacciones comerciales colaborativas, electrónicamente habilitadas entre el personal interior de una empresa, compañeros comerciales y clientes a lo largo de una comunidad comercial. La comunidad comercial podría ser una industria, un segmento de industria, una cadena de suministro o un segmento de la cadena de suministro.

1.8.24 Centro de distribución (DC): Un almacén de post-producción para bienes finales.

1.8.25 Certificación ISO 9001: La norma internacionalmente reconocida que establece los requisitos para un Sistema de Dirección de Calidad para una compañía de servicio. ISO 9001 es un acercamiento a manejar un negocio con respecto a la calidad. Alcanzar la certificación es un proceso riguroso, con más de 130 requisitos que las operaciones deben cumplir.

1.8.26 Ciclo de Orden: El tiempo y proceso involucrados desde la colocación de una orden al recibo del embarque

1.8.27 Ciclo de Tiempo: El tiempo que toma para un negocio para recibir, surtir y entregar una orden a un cliente. Alguna vez sólo medido en días, muchas industrias miden ahora el ciclo de tiempo en horas.

1.8.28 Council of logistics Management [CLM]: Es una organización no lucrativa de personal comercial que está interesado en mejorar sus habilidades en logística y en la dirección de la cadena de suministro. El Concilio trabaja en cooperación con la industria privada y varias organizaciones con el propósito de comprender y desarrollar del concepto de la logística. Esto es logrado a través de un programa continuo de actividades formales e informales, investigación y discusiones diseñadas para desarrollar la teoría y entender el proceso logístico.

1.8.29 Racionalización del recurso: Un proceso que audita el transporte de una compañía y los recursos de la distribución y los compara contra un plan de cadena de suministro óptimo.

1.8.30 Transportista dedicado: Un servicio contractual tercerizado que dedica a vehículos y chóferes a un solo cliente para su uso exclusivo, normalmente hecho en un círculo cerrado o una ruta fija.

1.9 EXPOSICION Y ANALISIS DE LOS CONOCIMIENTOS TEORICOS

RELACIONADOS

Transporte Sánchez Polo del Ecuador es una Compañía con más de 10 años de presencia en el Ecuador prestando servicios de transporte de carga.

En este periodo la alta rotación de mandos medios ha creado una falta de fuente de información confiable a la Compañía, que le permita a las gerencias tener un conocimiento profundo y detallado acerca de los problemas reales que se suscitan en el desarrollo diario de los transportistas, la administración, en los cedi del Cliente y a su vez en el cliente final. Este desfase se inicia con la petición tardía de requerimiento de unidades por parte del cliente, que solicita el servicio de acuerdo a cada una de las rutas que tienen un horario establecidos conforme a las diferentes regiones a nivel nacional por ejemplo:

La ruta de la Sierra y Oriente tiene un horario máximo de salida de los vehículos, para que lleguen a los puntos de control autorizados donde podrán descansar los transportistas y la mercadería no corra riesgo, por este motivo debe salir desde el cedi a las 18:00 pm, los carros que se dirigen al sur del Ecuador deben salir a un tiempo máximo de 20:00 y las internas pueden rotar de acuerdo a su requerimiento.

- a) Por lo antes expuesto en relación a los horarios que no se cumplen, es lo que ocasiona desde el punto inicial el incremento en horas, que a su vez se convierte en un gasto tanto para Transporte Sánchez Polo del Ecuador como a su vez para el cliente que lo contrata, convirtiendo este hecho en un mayor costos que no favorece a ninguna de las partes.

- b) En este mismo sentido resulta oportuno decir que al no cumplirse con los horarios establecidos, el área administrativa no puede elaborar los soportes correspondientes para que se ejecute la entrega del 40 % del valor total del viaje que va a realizar, ya que es una política de la empresa, porcentaje que está destinado, para la comida, peajes, estiba de mercadería, y al no disponer de este rubro el transportista no cuenta con los medio económicos necesarios para realizar el viaje y efectuar la entrega a la hora coordinada en el cliente.
- c) Es evidente entonces que si el transporte de carga sale después de la hora establecida, llegara su destino tarde, lo que ocasiona que el cliente final no tenga el personal necesario para recibir la mercadería, motivo por el cual tendrá que esperar para desembarcar la carga. Lo que genera costos adicionales encareciendo el servicio de transporte.

A lo largo de los planteamientos hechos y continuando con el análisis considero que los correctivos deben iniciarse desde el momento que la empresa requiere un vehículo, debe hacerlo con el tiempo propicio considerando a la ruta para la cual requiere el transporte; a su vez la Compañía Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A, como se encarga de prestar este servicio de transporte debe disponer de una persona a tiempo completo para que genere los soportes correspondientes y las unidades puedan salir a tiempo de los cedi. A cumplir con las rutas de acuerdo a la carga asignada y con los niveles de seguridad establecidos por la aseguradora y la compañía; además de contar con las unidades suficientes para facilitar el transporte necesario a tiempo, para que pueda realizar el embarque de la mercadería dentro del tiempo correspondiente y a su vez puede pueda cumplir con la hora de salida de acuerdo a la ruta que le corresponde sin presentar ningún inconveniente. Es evidente entonces que cada departamento de la empresa, puede determinar sus funciones acordes a las políticas antes referidas y por ende generar un valor agregado a la institución por la agilidad,

rapidez en la prestación de servicios, ya que esto brinda la suficiente confianza por parte del cliente que contrata los servicios de transporte de nuestra Institución.

En los marcos de las observaciones anteriores se demuestra que si se continúa con el mismo ritmo de trabajo, no se logrará brindar mejoras en el proceso operativo para que las unidades no tengan que esperar mucho tiempo a la hora de embarcar la mercadería, así como tampoco mejorará la coordinación para la entrega de la misma.

2 CAPITULO II

2.1 Que es método

El método es considerado como el camino para alcanzar un fin determinado puesto de antemano como tal.

Etimológicamente significa:

Meta = fin

Odos= Camino

En consecuencia es el camino que toma el hombre para una investigación determinada , la cual debe ser, sistemática y objetiva; también se puede decir que el método es la forma práctica y teórica de actuar el hombre, orientado a un objetivo; en el método de se puede considera dos actitudes determinadas que son:

- Se lo considera sistemático, pues ordena y agrupa los conocimientos de manera coherente.
- El método es inventivo, cuando nutre los conocimientos con vuestras verdades (Morán Francisco, 1997, pag 33) Metodología de la investigación

De acuerdo al estudio de Carlos Larreategui; método es un término genérico que asigna el conjunto de procedimientos de que se vale la ciencia para la consecuencia de la verdad, es el camino para la utilización de un fin.

Por lo antes expuesto la metodología es el estudio sistemático y operacional de los métodos utilizados en la investigación científica, en las diferentes áreas del

proceso logístico que nos permitirá reducir costos al implementar un diseño de un sistema de indicadores de gestión logística para medir el desempeño en el área logística en la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A, con el fin de resolver los problemas existente con mayor facilidad, para lograr un valor agregado en el servicio que presta la empresa.

2.2 Técnica

La técnica propone normas para ordenar las etapas del proceso de la investigación nos propone instrumentos de recolección, clasificación, medición, correlación y análisis de datos.

Por el contenido de esta investigación utilizaremos métodos y técnicas adecuadas que sugieran un propósito de reciprocidad de criterios para clasificar, ordenar, proponer procedimientos y recursos que nos orienten de manera práctica a conseguir los objetivos propuestos en el Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A.

En el Plan operacional es prioritaria la fijación de metas, procedimientos, instrumentos a utilizar, recursos, diseños, actividades hasta lograr la eficiencia del esquema total del trabajo. Que será la guía y el medio jerarquizado para trabajar; entro los cuales detallamos los siguientes:

2.3 Investigación NO EXPERIMENTAL

Considero que dentro de esta investigación vamos a realizar un análisis que le permitirá a la empresa visualizar los problemas que presenta desde otro óptica, lo que generará nuevas ideas a las gerencia de los diferentes departamentos que se ajustarán directamente a los siguientes métodos y técnicas, con el objetivo de lograr una alta calidad de servicios en la empresa que es pequeña y que requiere trabajo de campo, lo que nos facultara para presentar un diseño de un sistema de indicadores de gestión logística para medir el desempeño en el área logística en la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A, en cual no se va ejecutar, pero si nos permite tener una amplia visión del abanico de posibilidades oportunidades que se generan, que les ayudarán a reducir costos y aprovechar en un 100 % los recursos con el que cuentan.

2.4 Según su Objetivo Aplicada

Investigación aplicada: Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas. (Según Noriega ,Tamayo pág. 72 hasta la 130)

Es por lo antes expuesto que de acuerdo a las diferentes teorías citadas en la investigación puedo expresar un punto de vista, lo generara una propuesta que beneficiara a las diferentes empresas que presenten el mismo problema

analizado, logrando así que en un futuro cercano se ejecuten en las diferentes industrias de acuerdo a cada necesidad.

2.5 Según los medios empleados: Documental, campo

Para Baker (1997) la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específica

De acuerdo a lo antes mencionado es importante la adquisición de datos para describirlo, clasificarlo y registrarlo, por lo que cada instrumento de investigación es para una situación específica, como el caso que nos ocupa sobre el diseño de un sistema de indicadores de gestión logística para medir el desempeño en el área logística en la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A, para lo cual tuvimos que realizar encuestas y fichas de trabajo de observación a los diferentes talentos humanos que forman parte de la empresa directa e indirectamente relacionados.

ENCUESTA A COLABORADORES EN TRANSPORTES SANCHEZ POLO DEL ECUADOR

Objetivo: Conocer cuáles son factores que necesitan corregirse e implementarse

Instructivo: Lea con atención y señale según su criterio

- | | | | |
|------|--|----|------------------|
| 1.- | Se cumple con el embarque en la fecha solicitada. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 2.- | Se entrega en la fecha y hora coordinada. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 3.- | Estima que las unidades que prestan el servicio de transporte cuentan con todas las implementaciones de seguridad. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 4.- | Recibe una ágil respuesta y obtiene los documentos complementos por parte de los encargados de los Centros de Distribución vía telefónica. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 5.- | Se presentan los requerimientos de autorización necesarios al producirse una novedad, que genera valores adicionales. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 6.- | En sus procesos diarios realiza la carga y descarga de la mercadería. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 7.- | Este procedimiento afecta su presupuesto establecido. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 8.- | Está satisfecho con el monitoreo de tráfico que se ejecuta en los viajes como medida de seguridad. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 9.- | Considera que la manipulación de la mercadería es la apropiada. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 10.- | Existe comunicación al presentarse una novedad entre el coordinador del CD y el Cliente, para que no genere un costo adicional. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 11.- | Considera que cuenta con compañeros que sean dignos de encomendar alguna actividad. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 12.- | Estimo que difundir datos de la institución es grave y negativa. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 13.- | Obtiene oportunamente los datos necesarios para ejecutar sus funciones. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 14.- | Se dan momentos idóneos para expresar mis ideas y participar de las mismas en relación a las funciones que desempeño. | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |
| 15.- | Se siente apoyado por su Jefe en situaciones críticas | | DE VEZ EN CUANDO |
| | SI | NO | |

2.6 Se aplicó la encuesta como técnica, a la misma que se le dio su respectivo procesamiento y correspondiente análisis de datos

Luego de haber aplicado los elementos de recolección de datos va dirigido al departamentos Financiero, Administrativo y Operativo.

Es necesario proceder a la revisión individual, a fin de efectuar las clasificaciones pertinentes. Es decir para depurar la información de acuerdo al problema investigado.

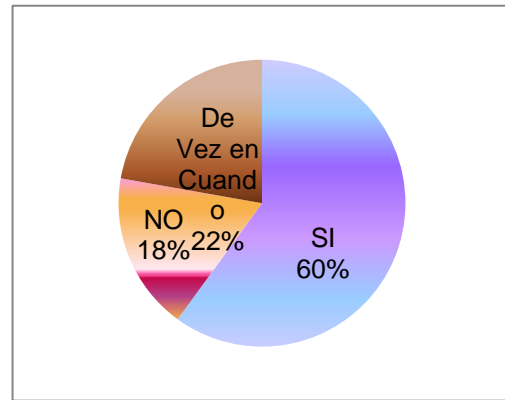
Esto implica la comprobación que los datos proceden de la fuente, analiza dando instrumento por instrumento además verificando que cada pregunta tenga una respuesta.

El procedimiento de estos resultados está mediante cuadros estadísticos, un comentario por cada respuesta y gráficos representados en pastel.

2.7 Interpretación de los resultados de la encuesta que fue dirigido a los talentos humanos administrativos, operativos y conductores.

1.- Se cumple con el embarque en la fecha solicitada.

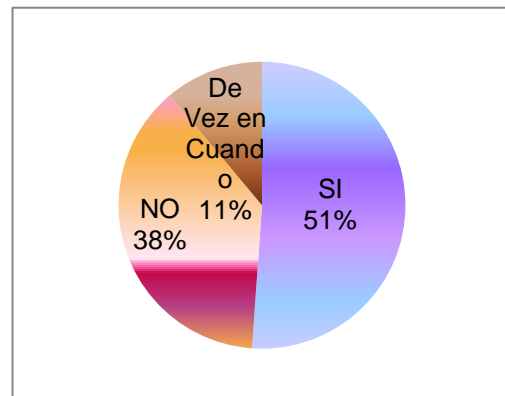
Alternativas	Frecuencia	%
SI	27	60
NO	8	17,78
De Vez en Cuando	10	22,22
Total	45	100



Considerando como debilidad a la suma de las dos respuestas entre No y De Vez en Cuando que representa un 40 %, **estimo que es necesario realizar un mejor análisis de proyección de unidades requeridas mensualmente.**

2.- Se entrega en la fecha y hora coordinada

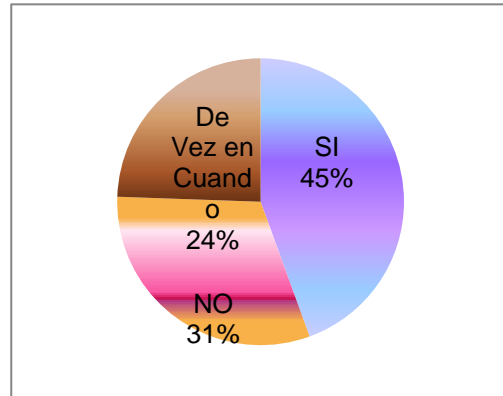
Alternativas	Frecuencia	%
SI	23	51,11
NO	17	37,78
De Vez en Cuando	5	11,11
Total	45	100



Sin duda alguna una mejor **coordinación con el Cliente** nos permitirá cumplir con la entrega de la mercadería en la fecha y hora establecida.

3.- Estima que las unidades que prestan el servicio de transportes cuentan con todas las implementaciones de seguridad.

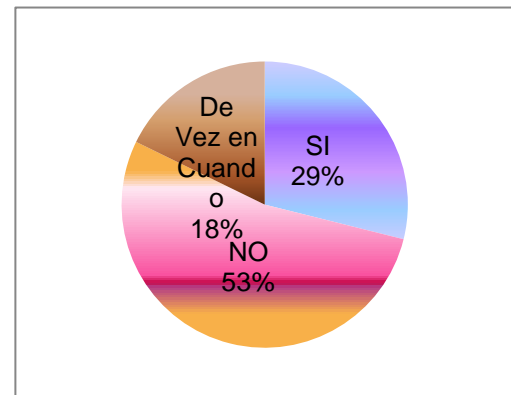
Alternativas	Frecuencia	%
SI	20	44,44
NO	14	31,11
De Vez en Cuando	11	24,44
Total	45	100



Es verdad que es necesario **contratar el sistema de seguridad satelital** para que sean monitoreados desde del momento que salen de CD hasta entrega a su destino programado.

4.- Recibe una ágil respuesta y obtiene los documentos completos.

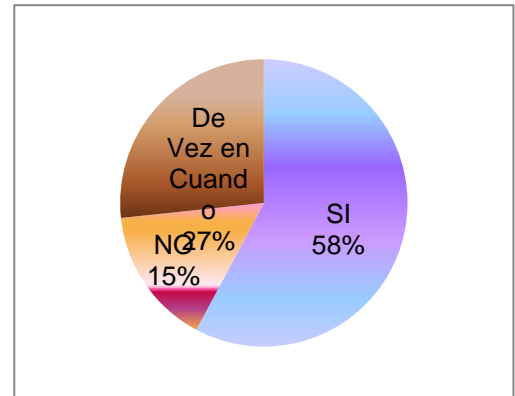
Alternativas	Frecuencia	%
SI	13	28,89
NO	24	53,33
De Vez en Cuando	8	17,78
Total	45	100



Aquí observamos que hay un desfase en la entrega recepción de la documentación que es imprescindible que el Cliente la tenga físicamente para ejecutar el cobro respectivo de su mercadería y el pago del servicio de transporte que contrato por lo que se debe implementar **un control a los conductores** que son quienes deben exigir la **documentación y entregar a tiempo.**

5.- Se presentan los requerimientos de autorización necesarios al producirse la novedad que generan valores adicionales.

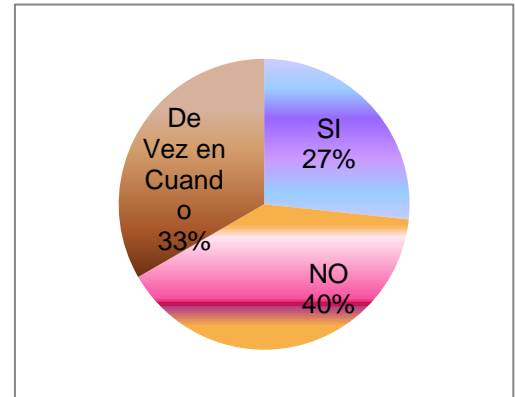
Alternativas	Frecuencia	%
SI	26	57,78
NO	7	15,56
De Vez en Cuando	12	26,67
Total	45	100



Podemos decir que la **falta de comunicación entre el conductor y el coordinador de Centro de Distribución** hace que se cree un desfase en el sistema logístico para que se solicite al cliente el pago correspondiente por las novedades presentadas.

6.- En sus procesos diarios realiza la carga y descarga de la mercadería.

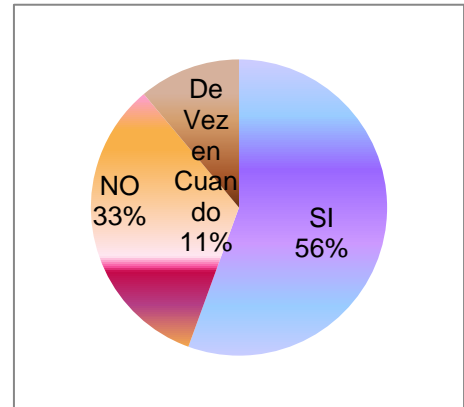
Alternativas	Frecuencia	%
SI	12	26,67
NO	18	40,00
De Vez en Cuando	15	33,33
Total	45	100



Si consideramos este **aspecto como un todo y no separadamente** tendríamos mejores resultados ya que el control sería en una sola dirección por parte de la empresa que presta el servicio, para garantizarse la entrega en tiempo requerido de la mercadería y por ende el cobro del servicio dado.

7.- Este procedimiento afecta su presupuesto establecido

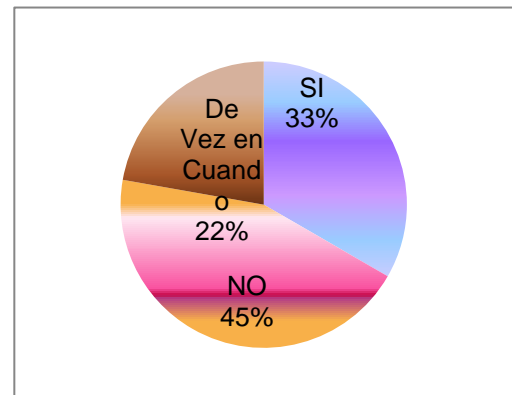
Alternativas	Frecuencia	%
SI	25	55,56
NO	15	33,33
De Vez en Cuando	5	11,11
Total	45	100



Si enfocamos que la actividad anteriormente descrita no está considerada como un todo, en el momento, que por parte del **cliente final no reciba dentro del tiempo establecido**, este hecho nos repercute directamente creándonos la falta de vehículos dentro del sistema programado de entregas, además de generar un valor adicional.

8.- Está satisfecho con el monitoreo de tráfico que se ejecuta en los viajes como medidas de seguridad.

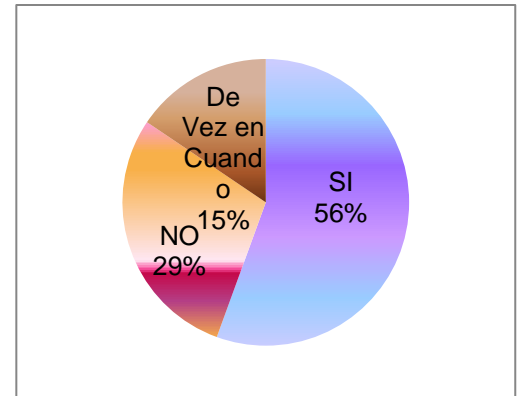
Alternativas	Frecuencia	%
SI	15	33,33
NO	20	44,44
De Vez en Cuando	10	22,22
Total	45	100



Todo ser humano desde que nace es un ente social, pero en el momento que no cumple con las responsabilidades encomendadas dentro de un engranaje de control, esta interrelación se rompe ocasionando que ponga en peligro su trabajo y el de la empresa para la cual presta sus servicios incluso al cliente final..

9.- Considera que la manipulación de la mercadería es apropiada.

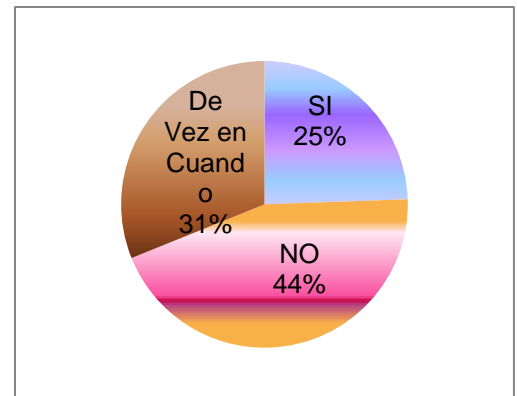
Alternativas	Frecuencia	%
SI	25	55,56
NO	13	28,89
De Vez en Cuando	7	15,56
Total	45	100



Sin duda debemos considera **este trabajo al no realizarse correctamente** representa una pérdida económica para la empresa y a su vez una disminución de las utilidades

10.- Existe comunicación al presentarse una novedad entre el coordinador de CD y el Cliente, para que no genere un costo adicional.

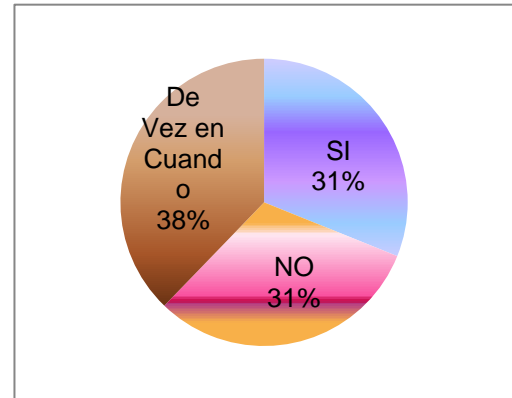
Alternativas	Frecuencia	%
SI	11	24,44
NO	20	44,44
De Vez en Cuando	14	31,11
Total	45	100



Si consideramos el hecho de que el cliente, **al momento de reportarle no está disponible, el error de facturación o equivocación en el despacho de la mercadería** aumenta los valores; es necesario implementar un levantamiento de novedades, con el objetivo de encontrar cuál de las causas antes mencionadas son reincidentes para darle una solución específica.

11.- Considera que cuenta con un compañero que sean dignos de encomendar alguna actividad.

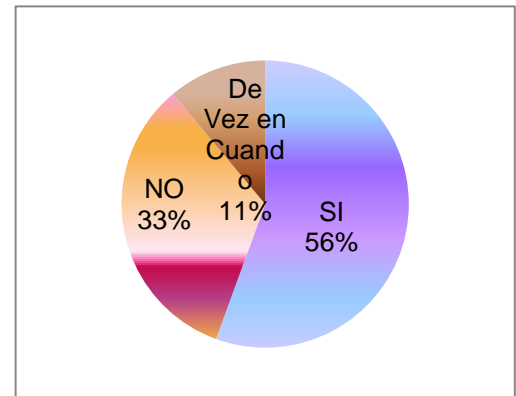
Alternativas	Frecuencia	%
SI	14	31,11
NO	14	31,11
De Vez en Cuando	17	37,78
Total	45	100



Dentro de una empresa es fundamental que las personas **sostengan una buena relación**, para que se dé una verdadera integración espontánea y así se logra enriquecer al grupo, basado en valores de responsabilidad y empatía.

12.-Estimo que difundir datos de la institución es grave y negativa.

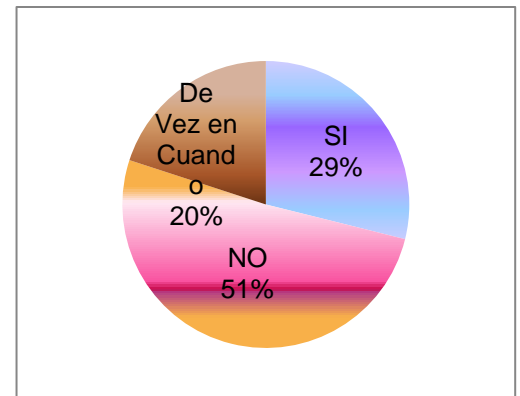
Alternativas	Frecuencia	%
SI	25	55,56
NO	15	33,33
De Vez en Cuando	5	11,11
Total	45	100



Un punto elementan dentro de la empresa para la cual se presta los servicios debe ser la lealtad y la honestidad en el momento **que no existe estos dos elementos** los saludable sería agradecer por la oportunidad brindada antes de incurrir en un delito ético y penal.

13.- Obtiene oportunamente los datos necesarios para ejecutar sus funciones.

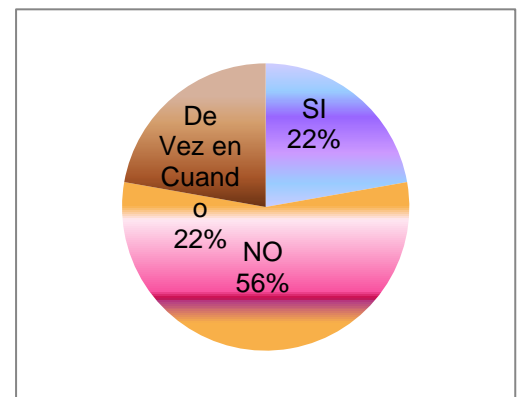
Alternativas	Frecuencia	%
SI	13	28,89
NO	23	51,11
De Vez en Cuando	9	20,00
Total	45	100



Si enfocamos que **los datos** son necesarios, **para la ejecución articulada del sistema logístico**; concluimos que este factor es fundamental para el éxito final de un proceso, por lo que debemos partir tomando correctivos

14.- Se dan momentos idóneos para expresar mis ideas y participar de las mismas en relación a las funciones que desempeño.

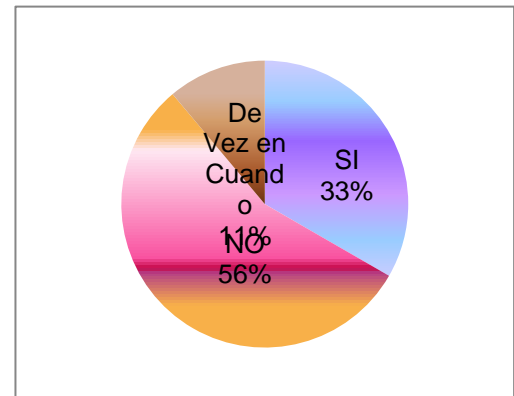
Alternativas	Frecuencia	%
SI	10	22,22
NO	25	55,56
De Vez en Cuando	10	22,22
Total	45	100



Un buen punto de vista sería que se **considere las ideas de quien realiza el trabajo**, considera que está directamente relacionada con el problema, por lo tanto sus sugerencias son pertinentes y oportunas para disminuir los errores que se cometen dentro del sistema logístico.

15.- Se siente apoyado por su Jefe en situaciones críticas

Alternativas	Frecuencia	%
SI	15	33,33
NO	25	55,56
De Vez en Cuando	5	11,11
Total	45	100



Este factor ha cobrado mayor protagonismo dentro de la cadena de comunicación y ejecución de funciones y que cuando no existe como es el caso, produce una condición negativa en el correcto desempeño de las funciones de sus subalternos ocasionados que no se cumplan de forma correcta con los procesos.

Análisis general de resultados.

En el presente trabajo de investigación de un Diseños de un Sistema de Indicadores de Gestión Logística para medir el desempeño en el área logística en la Empresa Transportes Sánchez polo del Ecuador C.A, procedí a realizar una encuesta compuesta de quince preguntas dirigidas a todo el personal de la empresa, a través de la cual he logrado visualizar las diferente debilidades y amenazas, por la cual está atravesando esta Institución, en aras de proponer una solución correctiva mediante este diseño paso a puntualizar los diferentes elementemos que encierran la problemática.

Desde el momento en que no existe una buena relación entre el Jefe y los subalternos, se desencadena la no ejecución correcta de las funciones que son fundamentales, conforme a cada área de trabajo; más aún si no se toman en cuenta las sugerencias de la parte afectada que ejecuta diariamente paso a paso las diversas actividades.

Dado esta situación se visualiza que no se tiene clara la proyección de unidades requeridas por parte del cliente inicial, más aun cuando se reciben fuera de los tiempos establecidos aquellos requerimientos, lo que nos afecta directamente en la coordinación de la entrega final. Es así que bajo estas circunstancias se tiene que optar por adquirir flotas extras que no tiene la debida seguridad, conforme al requerimiento del Cliente y que es política de la empresa, que los vehículos posean un sistema de seguridad satelital que garantice el monitoreo desde el despacho hasta la entrega al Cliente final. Como puede observarse esto conlleva a que todo el proceso logístico se retrase , repercutiendo en la entrega de documentación por parte del conductor, porque no conoce las políticas establecidas por la empresa, significa entonces que no se tiene físicamente la documentación habilitante para ejecutar el cobro del servicio prestado y al mismo tiempo el pago a los transportistas.

En el mismo sentido no existe una comunicación correcta con los conductores que les permita informar de forma concreta las novedades presentadas en las entregas, lo que desencadena un desfase en el sistema logístico, y que en muchas ocasiones no se recupera los valores extras generados.

En el marco de las observaciones anteriores la encuesta nos lleva a ratificar que existe una desintegración del sistema logístico, por lo que es necesario que se lo ejecute de forma integral para mejorar los resultados dentro del servicio que la empresa presta y que también abarca la carga y descarga de la mercadería, cuando los diferentes factores que intervienen en el proceso no se cumplen sistemáticamente, está comprobado que va ocasionar una pérdida económica para la empresa y a su vez una disminución de las utilidades, situación que no es favorable para ninguno de los que forman parte de la institución, sean estos trabajadores, accionistas o futuros inversionistas.

2.8 Nivel de análisis descriptivo.

Según (Sampiere, 2003) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sean sometidos a análisis.

Por ejemplo; un investigador organizacional puede pretender describir varias empresas industriales en términos de su complejidad, tecnología, tamaño centralización capacidad de innovación. Entonces la mide en dichas variables y así puede describirlas en los términos deseados.

A través de los resultados describirá que tan automatizadas están las empresas medidas (tecnología), cuantas en las diferenciación horizontal (subdivisión de las tareas), vertical (número de niveles jerárquicos), espacial (número de centros de trabajo y el número de metas presentes en las empresas).

Sobre las bases de las consideraciones anteriores para el análisis del caso de manera inicial se realizó una encuesta en donde se usó como herramienta la encuesta guía por un cuestionario orientado a los **talentos humanos internos y externos de la empresa**, con el fin de identificar los elementos y la gestión que intervienen en un proceso logístico y su ubicación.

Por la naturaleza de la investigación la mayoría de la preguntas son cerradas, lo que nos permite tener un mejor enfoque de las posibles causas de los problemas que actualmente analizamos

2.9 De acuerdo al enfoque Mixto

2.9.1 Cualitativo

Los autores que se han dedicado a esta forma de la investigación manifiestan que es muy rica en detalles y profundidad. Según Bisquerra explica que tiene su origen en la antropología y pretende una comparación holística del problema a nivel del talento humano (administrativo, operacional), y pone énfasis en su profundidad.

Algunas características que permiten identificar a esta investigación son las siguientes:

- A) Se basa en personas entre el área administrativa 10 y operacional 30.
- B) Lo que nos interesa es conocer los motivos por los cuales el personal administrativo presenta desmotivación en la ejecución de sus labores cotidianas y el personal operacional.
- C) Analizando de forma interna los aspectos y fenómenos que están ocasionando los diferentes conflictos que se presentan a diario.
- D) De carácter interpretativo sobre el entorno que rodea al talento humano.
- E) Nos referimos aspectos particulares
- F) Somos un instrumentó de medida porque los datos son confirmados por nosotros.
- G) Es objetiva porque nosotros tomamos los datos en base a formatos establecidos.
- H) El estudio es a un grupo pequeño de persona inmersa en el problema y no podemos generalizar
- I) No es el objetivo probar teorías, es más bien la de diseñar un sistema de indicadores de gestión logística para medir el desempeño en el área logística en la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A
- J) El trabajo de campo se basó en encuestas.

2.9.2 Cuantitativo

A nivel cuantitativo tenemos las siguientes doctrinas.

El Paradigma de **Investigación Cuantitativa** utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.(Según Charies, Jiménez, Lozoya, pág 1)

Decidí elegir este método para que nos ayude a establecer marcos de medición a través de representaciones numéricas que serán registradas a través de una encuesta que se le va a realizar al departamento administrativo, operativo y al cliente que contrata el servicio.

Registro que nos permitirá demostrar la situación problemática antes expuesta y la que nos brindara los lineamientos para elaborar los objetivos SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Real, Tiempo) que nos ayudara a definir cuáles son las variables a considera que formen parte de los elementos que componen el diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Logística para medir el desempeño en el área logística en la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A.

A este nivel aplico la ponderación lineal para estudiar las diferentes situaciones de inseguridad por falta de información existentes con respecto a la competencia que existe en el mercado que brinda el mismo servicio de transporte de carga por carretera.

2.10 Métodos teóricos de investigación

2.10.1 Inductivo

Este método es un proceso de inducción mental que consiste en conjeturar casos particulares.

La inducción va de lo particular a lo general, es indudable que este método se ajusta a la aplicación del diseño de indicadores y con discutibles ventajas en la aplicación de los indicadores, con la participación directa de las personas que intervienen dentro del proceso logístico en forma activa.

Pasos.

Observación Experimentación, comparación, abstracción, generalización.

Dentro de la falta de comunicación.

En el ensayo de la utilización correcta de los indicadores

Por ej.

Si relacionamos el desempeño del personal diariamente nos preguntaremos, cual es el momento de máximo rendimiento.

Dentro de este nuevo paradigma llegamos a la conclusión que desempeño se hace más efectivo gracias a la formación de hábitos.

2.10.2 Deductivo

El método deductivo consiste en analizar un problema desde el punto de vista general hacia lo particular.

El método inductivo es ir de lo particular a lo general, por eso estos dos métodos están estrechamente relacionados por ejemplo el método deductivo al estudiar un tema hacer la generalización como en el caso investigado podemos decir diseño de un sistema de indicadores para medir el desempeño en área de logística, aquí se plantea de forma general el tema, y se llega a un conocimiento amplio; por el contrario el método inductivo va de lo particular a lo general como anteriormente se lo menciono, por ejemplo tocando el mismo tema antes expuesto este método estudia los principios fundamentales del cuadro de mando integral(financiero, servicio al cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje), como se puede analizar estamos particularizando para llegar a una conclusión general.

Considerando que inicialmente se aplicó el diseño de indicadores en forma general debido a que la logística es un sistema integral donde se ven afectados los demás procesos y no se puede corregir un solo aspecto.

2.11 Métodos empíricos

2.11.1 Observación

Radica en llevar al recurso humano dentro de esta investigación a los cd, que es el lugar donde se da inicio al desfase, desde el requerimiento del cliente hasta el cumplimiento del servicio solicitado originalmente, evidenciándose directamente el suceso.

Pasos.-

Observación. Descripción, Interrelación, Comparación, Generalización.

Al percibir el desinterés de todos los actores (gerencias operativas, coordinadores, asistentes de cumplidos, facturación y despacho, que intervienen directamente e indirectamente dentro de este proceso de investigación que plantea el diseño de un sistema de indicadores de gestión logística para medir el desempeño en el área logística en la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C. A.

La explicación que encontramos es que la ACTITUD de cada uno de ellos (as) es que presentan una verdadera indiferencia al real cumplimiento de sus tareas dentro de cada una de las áreas en las cuales se desempeñan.

La forma de exteriorizar este desgano e indiferencia se ve reflejada en el instante de no cumplir con sus labores diarias, o con la no ejecución de tareas dentro del proceso logístico, lo que nos conlleva a un atraso en el cumplimiento a tiempo de las actividades asignadas a cada uno, lo que a su vez se refleja en el aumento de costos por el atraso generado.

Si tenemos que aplicar correctivos debemos partir, por el hecho de construir un ambiente laboral donde exista fundamentalmente la comunicación necesaria entre los superiores, mandos medios, y transportistas, teniendo claro cada una de las responsabilidades asignadas y contando con las herramientas adecuadas para que el proceso fluya, que la capacitación sea para todo el personal, para desarrollar mayores habilidades en cada una de las personas, en las diferentes áreas que comprende el proceso logístico, otorgar incentivos en base a cada una

de las fases logradas exitosamente dentro de un tiempo determinado como política institucional, para el correcto y fiel cumplimiento de los tiempos logísticos , dentro del servicio de transporte; lograr estas condiciones mínimas deben ser el primer requisito, seguidos de métodos y técnicas que reforzaran el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados dentro de la empresa de transporte.

CAPITULO III

La Propuesta de un diseño de un sistema de indicadores de gestión logística para medir el desempeño en el área logística en la Empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A.

3.1 Caracterización de la empresa objeto de estudio, definiendo.

La empresa anteriormente mencionada tiene lo siguiente:

3.2 Misión

Satisfacer las necesidades logísticas de nuestros clientes mediante soluciones personalizadas tanto a Nivel Nacional como Internacional, maximizando la Utilidad de los accionistas y buscando los mejores beneficios a clientes, empleados y proveedores, manteniéndonos siempre dentro del marco de las regulaciones estatales y los principios inherentes a la responsabilidad social .

3.3 Visión

Satisfacer las necesidades logísticas de nuestros clientes mediante soluciones personalizadas tanto a Nivel Nacional como Internacional, maximizando la Utilidad de los accionistas y buscando los mejores beneficios a clientes, empleados y proveedores, manteniéndonos siempre dentro del marco de las regulaciones estatales y los principios inherentes a la responsabilidad social

3.4 Valores Corporativos.

Compromiso.- Nada nos detiene, siempre cumplimos

Equidad.- Abriendo horizontes para todo

Respeto.-Promuévelo, exígelo, aplícalo

Honestidad.-Lo decimos, lo hacemos.

3.5 Cultura Empresarial.

Pago Puntual

Seguro Privado

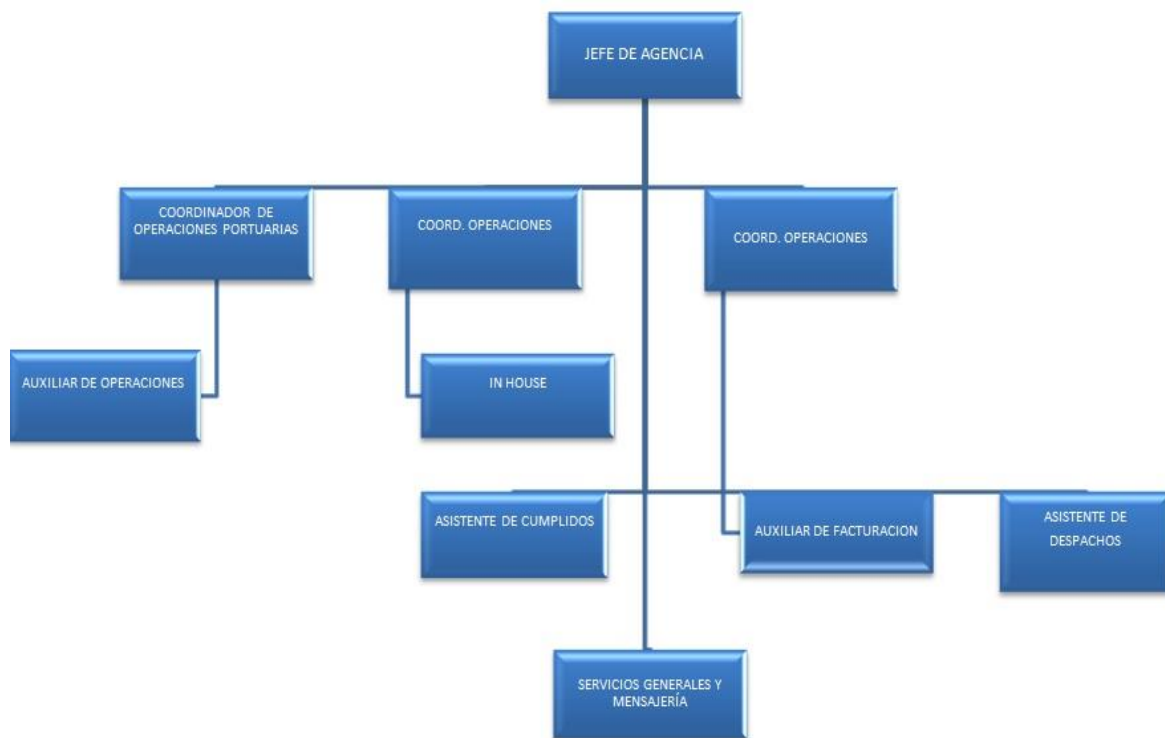
Pago a proveedores en 15 días

Servicio de transporte, carga y descarga.

Uniformes a todo el personal

Subsidio de alimentación

3.6 Estructura organizativa.



3.7 Área de la empresa donde se desarrolla el estudio.

Por lo antes expuesto consideramos que las áreas idóneas en donde se desarrolló la investigación son en el área administrativa y la de logística de la Empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A.

3.8 Factores claves del éxito del área objeto de estudio.

Hecha las consideraciones anteriores, es fundamental considerar la propuesta significativa que hacen sobre el tema los doctrinarios Robert S. Kaplan y David P. Norton, Paul Niven y Olve, Roy y Wetter, al igual que sus valiosas recomendaciones, para desarrollar un Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Logística para medir el desempeño en el área logística en la Empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A, las cuales están fundamentadas en los diferentes estudios de investigación anteriormente descrito, en conjunto con las diferentes actividades como la encuesta realizada en busca de establecer clara y concretamente los factores claves del éxito.

Con el resultado final obtenido a través de la encuesta, se identificaron claramente las variables, como el hecho de diseñar un sistema de indicadores logísticos, el desarrollo de habilidades y reducción de costos; para que la empresa mantenga su cliente y simultáneamente compita con la competencia en el mercado.

Significa entonces que es fundamental el apoyo de todas las jefaturas dentro del proceso, tal como lo sugiere el Balanced Scorecard.

Al igual que la difundir y enlazar a los colaboradores de la organización frente a la estrategia a ejecutar.

En efecto es importante dentro de este proceso fomentar la creación de estímulos y recompensas alineados a los resultados alcanzados de acuerdo a los objetivos propuestos.

Determinar cuáles son los proyectos que contribuyan al éxito, para obtener nuevas cuentas.

Según se ha visto para obtener éxito en el diseño de un sistema logístico tenemos que contar con los cuatro pilares anteriormente mencionados donde nos plantean los objetivos inductores, para establecer los futuros planes de acción.

De acuerdo con el razonamiento que se viene realizando aun la palabra éxito no tiene una verdadera definición, frente a las empresas que deben considerar muy seriamente el estudio exitoso realizado e implementado por Robert S. Kaplan y David P.Norton (2001); por lo que se ha logrado establecer que solo el 50 % están usando en el Balanced Scorecard, precisando las siguientes causas que no permiten lograr el uso del 100 % de lo anteriormente mencionado:

- 1.- Las estrategias ejecutadas eficazmente son menos del 10 %.
- 2.- El talento humano dentro de la estrategia solo representa el 5%.
- 3.- Los jefes departamentales en un 85 % no le dedican el tiempo suficiente para analizar las estrategias planteadas.

4.- Normalmente el 60 % de las empresas no le brindan la importancia necesaria en la asignación de recursos para llevar a cabo las estrategias

5.- La implementación de planes de incentivos sobre objetivos alcanzados de acuerdo a las estrategias es apenas reconocido en un 25 % por parte de las gerencias

Por las consideraciones anteriores, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles fueron los elementos determinantes en las empresas que fracasaron, vs las que lograron llevar a cabo el diseño exitoso de los procesos?

¿Existen procesos estándares al momento de diseñar un sistema de indicadores que permitan difundir los factores claves del éxito, al comenzar el proceso en base al Balance Scorecard?

¿Cuáles son los elementos fundamentales dentro del diseño de indicadores a través del Balance Scorecard?

3.9 Diagnóstico del área en función del problema de investigación.

En lo que compete al diagnóstico resulta oportuno establecer que la gestión logística en los servicios de transporte de carga pesada que realizamos, es el eje fundamental de nuestra actividad empresarial, que nos ocupa dentro de la investigación, por lo que es imprescindible señalar que el Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Logística para medir el desempeño en el área logística en la Empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. es el que nos va a permitir contar con los factores individualizados del problema y al mismo tiempo darles las soluciones debidas a cada uno de ellos, en las áreas respectivas y bajo la responsabilidad de cada Jefe, y por ende el recurso humano bajo su dirección.

Precisando que para lograr esto todos los departamentos investigados y con el personal que forman parte de estos, deben estar predispuesto psicológicamente y anímicamente al cambio, para que se desarrollé a satisfacción el diseño de un sistema de indicadores propuestos; el mismo que al aplicarse correctamente va a mejorar el proceso logístico e incluso, mecanizar el trabajo a desempeñar por cada uno.

Hecha esta observación es trascendental que cada elemento humano este predispuesto a comprender a cabalidad que su responsabilidad en la ejecución correcta, en lo que le corresponde ejecutar sepa, que al no realizarlo va ocasionar un desequilibrio en el desempeño operacional de este mismo sistema, conforme a la reingeniería que se va diseñar en actualidad donde se van a realizar diferentes entrenamientos, para conocer a profundidad cada una de las áreas, y que puedan maximizar sus conocimientos, habilidades y destrezas para que desempeñen las labores encomendadas y que no afecten al siguiente departamento.

3.10 Análisis Interno

En la empresa se detectaron 2 problemas: El primero por que el cliente solicita a destiempo el vehículo.

El segundo por el Coordinador del Centro de distribución no está el tiempo necesario en su puesto de trabajo lo que conlleva a no realizar sus actividades de acuerdo al tiempo establecido lo que ocasiona que se retrase la asistente operaciones que al no recibir la información a tiempo, no se emite la planilla correspondiente lo que afecta directamente al conductor que no puede iniciar su viaje a los diferentes destinos asignados.

Al romperse este engranaje todos los demás procesos presentan tardanza, debido a que el conductor retrasa el entrega de documentos al departamentos de cumplidos que a su vez, retrasa el traspaso de documentación al asistente de facturación lo que provoca que no se emita el memo necesario para entregarle los documentos al cliente, lo que termina afectando directamente a la empresa ya que se extiende el tiempo de pago de aquellos viajes realizados lo que genera el incremento de costos para el cliente debido al exceso de tiempo utilizado dentro de este sistema logístico.

De acuerdo a lo antes expuesto se concluye que en dos aspectos muy importante.- En relación al primer punto consideramos que el Cliente debe solicitar el servicio dentro de un límite máximo dentro de la hora laborales administrativas para que se pueda cumplir con su pedido dentro de los tiempos coordinados previamente entre el cliente y la empresa que presta el servicio.

En relación del segundo punto sugiero que se creen dos jornadas de trabajo para que esta pueda ejecutar sus funciones dentro de los plazos correspondientes sin el más mínimos ya que así esto permitirá que todo el engranaje se cumpla correctamente; al mismo tiempo que cada departamento sea responsable con las funciones asignadas sin dejar que sea otro el departamento que resuelva su falencia, solo así se logrará cumplir con un éxitos sistema logístico en donde todos realizan sus funciones para las que fueron contratados

3.11 Análisis Externo.

3.11.1 Macro

El mundo desde la antigüedad ha venido desarrollando múltiples necesidades acorde a las circunstancias, a los avances tecnológicos, científicos, económicos y políticos.

Es así que en cada época al referirnos al transporte este ha representado ser el motor de la época y del sitio del cual se ha desarrollado. Tal es el caso que en la época antigua se usaba como transporte de carga a los elefante, posteriormente con la introducción del caballo se usó este animal por ser más dócil, cuando en la época contemporánea se descubre la máquina de

vapor es esta la que viene a complementar el sistema de transporte y la que logra un verdadero desarrollo económico ya que este transporte circunda el mundo inclusive para el descubrimiento de nuevos continentes como América.

En la edad moderna podemos decir que el transporte ha logrado cruzar fronteras desde los puntos de vista marítimos, terrestre y aéreos logrando con esto un verdadero comercio a nivel mundial es así por ejemplo: que en la actualidad si consideramos el transporte terrestre a nivel de ferrocarril en Norte América y Europa, este medio es el que en conjunto con el marítimo mueve toda la carga de consumo masivo, industrial, producción y suntuario, complementándose con el transporte terrestre de carga vehicular, a nivel interno y externo a cada país.

Este tipo de transporte ha logrado desarrollarse en cada empresa que han tenido la necesidad de traspasar las fronteras para brindar el servicio del transporte que hoy en día es vital para el diario vivir de los seres de humanos; es por eso que se dice que el transporte de carga es un motor económico para las ciudades y países en donde se desarrolla estas actividades, y sin el cual no podríamos tener el desarrollo vertiginoso que he logrado.

3.11.2 Micro entorno

En nuestro país se ha instaurado muchas oportunidades de empresas, en especial en Guayaquil y Quito, tomando en cuenta el desarrollo económico y por sus atractivos, gracias al gran desarrollo que estas dos ciudades que brindan a propios y a extraños.

Con relación a este último aspecto la empresa investigada siendo una multinacional, con mediano tiempo de actividad en el servicio de transporte de carga en el Ecuador donde se ejecutó una validación de mercado lo que les permitió puntualizar cada una de los servicios requeridos, entre ellos el servicio de transporte, por lo que resulta oportuno que nosotros como próximos profesionales emprendedores que estamos desarrollando la presente tesis, con la cual aspiro poder aportar a este proceso con nuevas ideas que permitan lograr un mayor crecimiento de la empresa antes mencionada, mediante el

diseño de un sistema de indicadores de Gestión Logística para medir el desempeño en el área de logística en la Empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A. que se encuentra ubicada en Guayaquil (Ave. Francisco de Orellana edificio Cofín 601, considerando las debilidades encontradas en mi investigación aspiro potencializar a través de mi tema de tesis la solución con visión integral del sistema logístico del transporte de carga a la cual se dedica la empresa.

3.12 Análisis PEST:

Es conveniente conocer cuál es la situación política del país en el cual se piensa invertir a través de la creación de una empresa sea esta cual fuera, ya que de esto depende el éxito o fracaso del proyecto, ya que sin políticas claras, concretas y definidas no se podría pensar invertir en las mismas.

3.12.1 Político

Estabilidad Política

En el marco de la observación anterior es oportuno mencionar que el Ecuador ha atravesado una terrible inestabilidad política que padeció apenas hace 10 años atrás, cuando existieron siete presidentes, algo nunca antes visto en ninguna parte del mundo lo que generó una verdadera desconfianza política desde el punto de vista económico y social transformándose en amenaza para propios y extraños para puedan invertir ya que no existían políticas claras, porque cada presidente planteaba una nueva propuesta a medida que se iban posesionando, creándose así un desequilibrio en las políticas de inversión, ya que no existían a cual sujetarse.

Es evidente entonces que con la elección de Nuestro actual presidente de la República Eco. Rafael Correa Delgado en el 2006 este puso fin a la crisis que atravesaba el Ecuador, el mismo que hasta la actualidad se encuentra dirigiendo los rumbos de Nuestro país, dándole así la tranquilidad necesaria a los inversionistas, para invertir.

Políticas Fiscales

De acuerdo a la nueva Constitución del Estado Ecuatoriano sus leyes y códigos entre los cuales mencionaremos al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización creado en el año 2009 y publicado en el suplemento del Registro Oficial N° 303 del 19 de diciembre del 2010, la Ley y Reglamento de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y el Código Tributario.

Código Tributario

Art. 476 los SERVICIOS EXCLUIDOS DEL IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS. <Artículo modificado por el artículo 48 de la Ley 488 de 1998. El nuevo texto es el siguiente:> Se exceptúan del impuesto los siguientes servicios:

1. Los servicios médicos, odontológicos, hospitalarios, clínicos y de laboratorio, para la salud humana.
2. El servicio de transporte público, terrestre, fluvial y marítimo de personas en el territorio nacional, y el de transporte público o privado nacional e internacional de carga marítimo, fluvial, terrestre y aéreo. Igualmente, se exceptúan el transporte de gas e hidrocarburos.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización. (COOTAD)

Título V Organización Territorial del Estado

Capítulo primero → Principios generales

Art. 238.- Gobiernos autónomos descentralizado.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

Constitución de la República del Ecuador

Art. 240.- Facultades de los gobiernos autónomos.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias. Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Art. 241.- Planificación obligatoria.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 264.- Gobiernos municipales.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

6.-Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

Art. 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. (LRTTSV)

Art. 30.5.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales tendrán las siguientes competencias:

c) Planificar, regular y controlar las actividades y operaciones de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, los servicios de transporte público de pasajeros y carga, transporte comercial y toda forma de transporte colectivo y/o masivo, en el ámbito urbano e intracantonal, conforme la clasificación de las vías definidas por el Ministerio del Sector;

El Consejo Nacional de Competencias, mediante resolución 006-CNC-2012 de fecha 2012 abril, transfirió la competencia para planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y seguridad vial a favor de los Gobiernos Autónomos descentralizados, metropolitanos, municipales del país, progresivamente .

En el ejercicio de la facultad normativa prevista en el artículo 240 de la Constitución Ecuatoriana antes descripta y el Art, 57.(a) de la COOTAD

Art. 57.- Atribuciones del concejo municipal.- Al concejo municipal le corresponde:

a) El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno Autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones;

Resuelve

Expedir la Ordenanza que regula las medidas especiales en materia de circulación, carga y descarga de productos y mercaderías en zonas de alto impacto de tráfico en la ciudad de Guayaquil.

Art. 1.- Se prohíbe la circulación de furgones y camiones mayores a 7.5 metros de longitud entre las 6:00 y 20:00, así mismo se prohíbe la carga y descarga de productos.

Art 4.- A los infractores de la presente ordenanza previo el debido proceso se los sancionara.

Nuevas leyes sobre Salarios

Código del Trabajo

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesorio.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiére por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, el pago mensual del fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, sueldos, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.

Sobre la base de las consideraciones anteriores Nuestro país cuenta con regulaciones anuales salariales donde en el 2012 tuvo una base de 292 por ejecutar o horas laborables que representan 40 horas a la semana, donde existe actualmente incremento del 8.81% que representa 26 dólares los que genera un total de 318 incluido el valor del Seguro Social Ecuatoriano.

3.12.2 Económico

En el aspecto económico es importante recordar que nuestro país desde el momento que se dio la elección en el 2006 del actual Presidente de la Republica economista Rafael Correa Delgado, se logró una estabilidad, ya que como se evidencio en años anteriores se atravesó una inestabilidad por el alto cambio de presidentes que tuvo el Ecuador; ya que los empresarios no sabían a qué atenerse, por la no existencia de un plan gubernamental definido. Por lo que no se dio una inversión nacional ni extranjera.

Esto lo evidencio la comisión para America Latina y el Caribe en una publicación en la que proyectan que para el año 2013 prevé un crecimiento del 4,5% gracias a la estabilidad del actual presidente, al igual que es un factor importante para la inversión, por lo antes ya mencionado así mismo la inflación se ubicó en 0,18% en abril, en relación con el 0,44% en marzo, y el acumulado en 2013 alcanzó 1,31%, indicó el miércoles el estatal Instituto de Estadística y Censos (INEC). De acuerdo al último censo.

3.12.3 Social

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, también observamos un aspecto positivo en el aspecto social ya que hay una recuperación en las oportunidades de tener un trabajo de acuerdo a la garantía establecida en nuestra Constitución de la República y gracias a la estabilidad gubernamental que se ve reflejada con la siguiente información estadísticas, el desempleo de 4,6% y el subempleo de 44,47 % en marzo de 2013 frente a 4,9% y 43,5% del año 2012 según el (INEC).

3.12.4 Tecnológico

Tecnológicamente puedo decir que estamos en la cumbre y aunque esta se renueva cada tres meses dejando atrás la ya implementada, si bien es cierto parece dejar un desfase tecnológico, pero no es así porque los nuevos avances nos dan mejores alternativas facilitando nuestras funciones y permitiendo optimizar las mismas, lo que hace más competitiva a la empresa frente a la competencia.

3.13 Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

3.13.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Nos encontraremos con muchas empresas que inician sus operaciones bajo el mismo servicio que presta Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A por ejemplo Transtanapo S. A., Transporte de carga pesada Granda Palacios.

3.13.2 Rivalidad entre los competidores: es uno de los elementos determinantes dentro del mercado , el ocasiona en muchas ocasiones una competencia desleal al ingresar al mercado con valores menores de acuerdo a lo que está establecido. Por ejemplo Globandina, Transcomerinte.

3.13.3 Poder de negociación de los proveedores: en este segmento de mercado el poder de negociación por parte del proveedor es bajo, debido a que existen muchos camiones en el mercado.

3.13.4 Poder de negociación de los compradores: bajo las consideraciones que actualmente se tiene en el mercado, el comprado tiene un alto poder de negociación ya que existen algunas empresas que brindan el servicio de transporte de carga por carretera.

3.13.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos: en la actualidad aún no existe un producto sustituto, pero se tiene que considerar que a futuro puede ser posible que el tren se convierta en una amenaza para el transporte de camiones.

3.14 Elaboración de FODA

Listado de Factores Internos. Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS	Gran experiencia en la venta y soporte del servicio brindado
	Inversiones de acuerdo al crecimiento de la empresa
	Garantía en la recepción y entrega de la carga
	Precios Competitivos de acuerdo al mercado
	Fidelidad de los clientes
	Disponibilidad de recursos materiales

DEBILIDADES	Falta de un sistema contable adecuado
	Falta de control financiero efectivo
	Falta de un programa de capacitación para el departamento operativo
	Elevado tiempo en los embarques de mercadería
	Duplicidad de trabajo por falta de comunicación

Listado de Factores Externos. Amenazas y oportunidades.

OPORTUNIDADES	Elaboración de planes de fidelización al cliente
	Adquisición de nuevas tecnologías que sean aplicados en diferentes áreas
	Desarrollo de nuevas propuestas que satisfagan al cliente y obtenga mayor ingreso para la empresa
	Estandarizar procesos
	Alcanzar una logística integral aplicando nuevas estrategias

AMENAZAS	Rivalidad con las otra empresas que brindan el mismo servicio
	Restricción en la capacidad de actuación por no poseer ISO 9000 - 2000
	Reforma en las políticas fiscal y monetaria gubernamental
	Incremento de la inflación

3.15 Análisis FODA cuantitativo y cualitativo.

Cualitativo

Estrategias (DO)	Estrategias (FO)
<p>Obtener nuevas tecnologías que permitan desarrollar eficazmente las funciones del talento humano con el que cuenta la empresa.</p> <p>Estandarizar los procesos en conjunto con el cliente que permitan disminuir los el elevado tiempo en el embarque de mercadería</p>	<p>Desarrollar nuevas propuesta enfocada a la satisfacción del cliente, para mantener la fidelidad.</p> <p>Conseguir una logística integral, que nos permita conservar los precios competitivos de acuerdo al mercado</p>
Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
<p>Ejecutar con los gerentes reuniones continuas que le permitan iniciar con la certificación ISO 9000 – 2000.</p> <p>Realizar un plan de capacitación continua para tener un talento humano competitivo, que nos permita crear una diferenciación de la competencia</p>	<p>Elaborar una planeación semestral que le posibilite adquirir el material necesario.</p>

Cuantitativo

Factor Clave de Éxito	Ponderación	Transporte Sánchez Polo del Ecuador		Transcomerinte		Ransa	
1,- Liquidez	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5
2,- Calidad del Servicio	0,20	3	0,6	3	0,6	3	0,6
3,- Tecnología	0,25	2	0,5	4	1	2	0,5
4,- Experiencia	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
5,- Competitividad	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
TOTAL:	1		2,85		3,25		2,35

De acuerdo a la ponderación realizada podemos establecer que Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A tiene una ponderación de 2,85 por arriba de Ransa que resulta con 2,35 , sin embargo Transcomerinte tiene un total de 3,25 esto nos demuestra lo siguiente:

Tenemos una igualdad en la calidad de servicio por lo tanto Transportes Sánchez Polo del Ecuador CA tiene que fortalecer este factor y además en liquidez Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A supera a Transcomerinte y a Ransa, dado el análisis podemos ver que si mejoramos los siguientes factores de tecnología y competencia a través del talento humano. Lograremos obtener elementos que nos diferencien de la competencia

3.16 Elaboración de la Propuesta para solucionar el problema.

3.16.1 Objetivo general

Diseñar el sistema de indicadores de gestión logística para recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar resultados y eliminar gastos extras en las operaciones.

3.16.2 Objetivos específicos.

- Analizar conceptos, enfoques, tipos y aplicaciones de sistemas de gestión logística en una empresa de transporte de carga.
- Diagnosticar los problemas actuales de la empresa en las operaciones diarias de sus procesos, capacidad humana y tecnológica.
- Definir el diseño de los indicadores logísticos a utilizar, basados en los resultados obtenidos del diagnóstico de los problemas.
- Diseñar los diversos formatos para llevar un registro de los indicadores.

3.16.3 Contenido y Características de la propuesta.

Conforme a los anteriores estudios realizados, pudimos detallar los cuatro pilares fundamentales que integra el Cuadro de Mando Integral , modelo que nos va a permitir establecer las distintas estrategias en el diseño de los indicadores a usar en cada una de las áreas que se ven afectadas al no cumplir con una logística integral.

3.16.4 Plano financiero.- en la actualidad existen definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser usados en todo tipo de industrias, pero que sucede cuando no se define los dos factores principales que son:

- 1.- La forma idónea de adaptar los indicadores conforme al giro de negocio de la empresa.
- 2.- Definir en qué etapa se encuentra la empresa, para conocer cuáles son los conceptos a mejorar.

3.16.5 Plano del servicio al cliente.- este tema es uno de los más controversial que tienen las diferentes empresas, ya que del servicio que se brinde al cliente interno como al externo, es donde se refleja las estrategias usadas por parte de la empresa, ya que gracias a los cliente se obtiene un publicidad directa que no genere mayor costo a la empresa.

3.16.6 Plano de proceso interno.- cuando hablamos de procesos internos tenemos que mencionar que va ligado al concepto de calidad, que es aquel que exige que se brinde un mejor servicio a menor costo en el proceso del mismo, considerando no olvidarse de la investigación e innovación y la utilidad de la nueva tecnología, que mecanizara y generara una trazabilidad en cada una de las operaciones que se realicen.

Tenemos que ser consiente que si no se realiza de forma correcta los procesos internos, esto influye de forma destacada en el incremento del coste, por reproceso, y rechazos causados por errores en la operación.

3.16.7 Plano del aprendizaje y crecimiento.- esta fase va ligada directamente a los antes mencionado, debido a que ningún sistemas se maneja de forma automática, si no que cuenta con personas atrás de cada uno de ellos, que son las que determinan que se lleven a feliz término, aplicando el diseño de indicadores, pero si el elemento humano no cuenta con una planeación de competencias que le permita mejorar poco y nada se lograra alcanza conforme a las estrategias planteadas.

3.16.8 Integración de los planos

Esta herramienta es utilizada por empresas para alcanzar el éxito en su gestión, esto no sería posible si no se agrupa de forma razonable y equilibrada, muchas de estas empresas poseen y conocen de los indicadores, las cuales no aplican al 100 % en sus empresas. Y solo se encuentran como letra muerta en los diseños que no son aplicados conscientemente por el personal responsable de aplicabilidad de estos, porque los jefes de área no controlan la ejecución de los mismos día, por lo tanto, aunque existan los diseños de indicadores la falta de uso hace que las empresas continúen cometiendo los errores que podrían ser corregidos si se aplicaran correctamente lo antes expuesto.

Hechas las observaciones anteriores podemos decir que las relaciones de causa y efecto son las que nos permiten establecer clara y concretamente los problemas y a su vez encontrar las estrategias que corrijan los mismos ejemplos:

Si se coordina de forma oportuna el embarque de la mercadería, se lograría optimizar el tiempo de espera del vehículo, lo que se traduce en poder disponer de esta unidad dentro del sistema planificado sin la pérdida de tiempo que demandaría la no coordinación.

Los inductores de actuación son aquellos que se adelantan a los hechos , dando las soluciones previstas dentro de un proyecto que se ejecutara en la empresa

para lograr la calidad total que indican el éxito de las empresas que se consigue cuando se logra el bienestar de los que están inmersos y fundamentalmente cuando se obtiene la satisfacción de los trabajadores, los clientes y los accionistas.

3.16.9 Definición de los objetivo estratégicos de la organización considerando las cuatros perspectivas del cuadro de mando integral.

Por lo antes expuestos se realizó una lluvia de ideas, donde se definieron los objetivos estratégicos conforme al cuadro de mando integral, que son los siguientes:

La definición de estratégico fue utilizado para la visión, misión, valores, estrategias y objetivos estratégicos que se convirtió en sistema de indicadores para ser usados operativamente, en el que se especifica el cuantificador y la meta para cada uno.

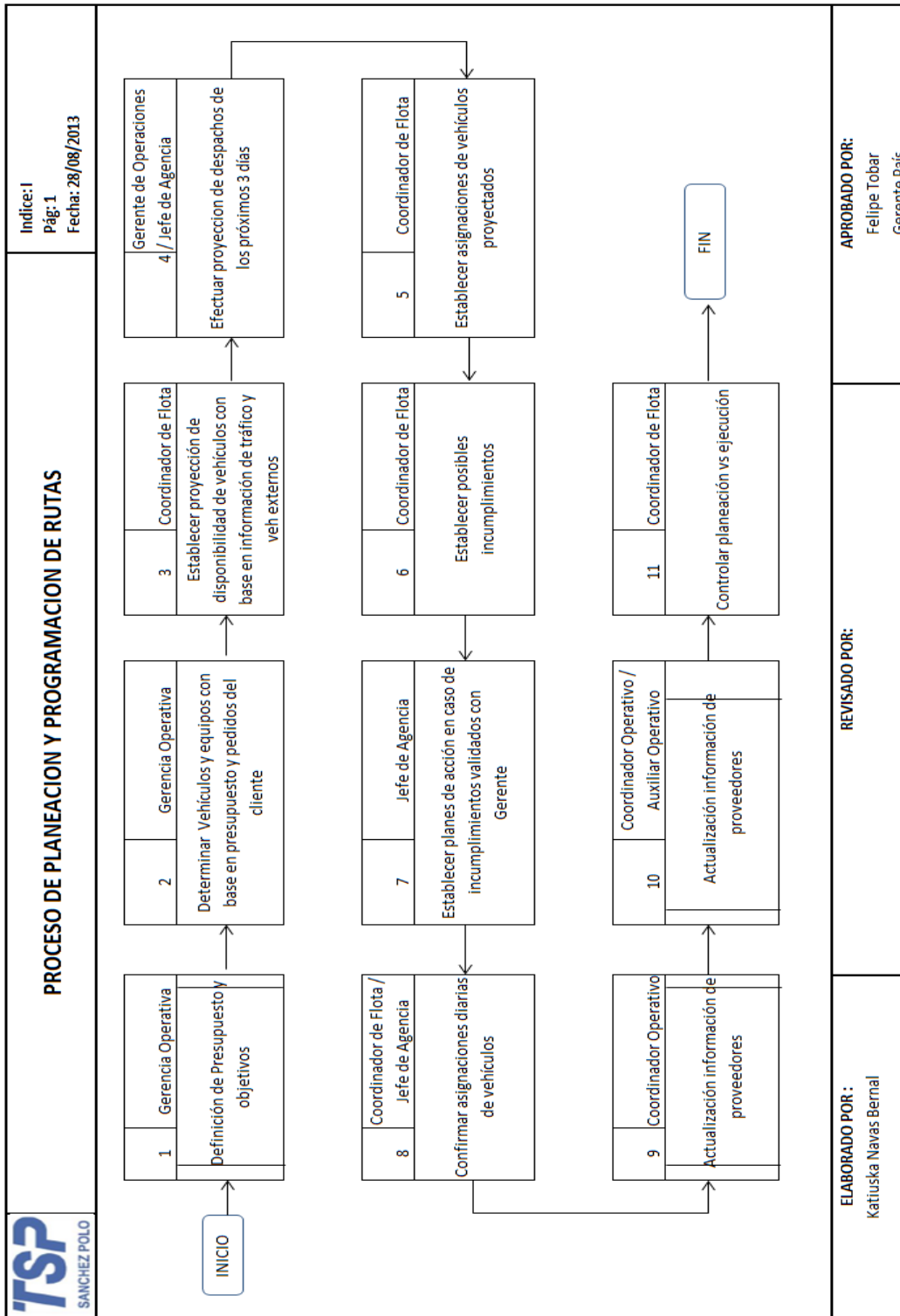
DEPARTAMENTOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> * Incrementar la productividad del valor agregado * Aumentar la rentabilidad de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> * Crear un plan estratégico alineado a la definición estratégica de la empresa, que establece un diseño del sistema de indicadores en base a los objetivos estratégicos y las metas de la empresa
DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> * Aumentar la satisfacción de los clientes * Garantizar al cliente la entrega a tiempo de los documentos y un trato efectivo y directo con los líderes de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar un plan de acción para incrementar la satisfacción de los clientes a través de una elevada calidad del servicio, disminución de los costos a través de un mejor planeación en conjunto y un trato efectivo y directo con los responsables del centro de distribución
DE LOS PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> * Disminuir los reproceso 	<ul style="list-style-type: none"> * Monitorear secuencialmente los planes de capacitación para ir adaptando al elemento humanos conforme al perfil de cada uno, acorde a las necesidades de las circunstancias y el avance tecnológico a fin de mejorar los proceso internos
DE FORMACION Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Actualizar continuamente los planes de capacitación * Estructurar los planes de capacitación de acuerdo al perfil del empleado y las necesidades de la empresa * Invertir en tecnología de punta para lograr los objetivos a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> * Monitorear secuencialmente los planes de capacitación para ir adaptando al elemento humanos conforme al perfil de cada uno, acorde a las necesidades de las circunstancias y el avance tecnológico a fin de mejorar los proceso internos * Elaborar un plan de acción para incrementar la satisfacción de los clientes a través de una elevada calidad del servicio, disminución de los costos a través de un mejor planeación en conjunto y un trato efectivo y directo con los responsables del centro de distribución

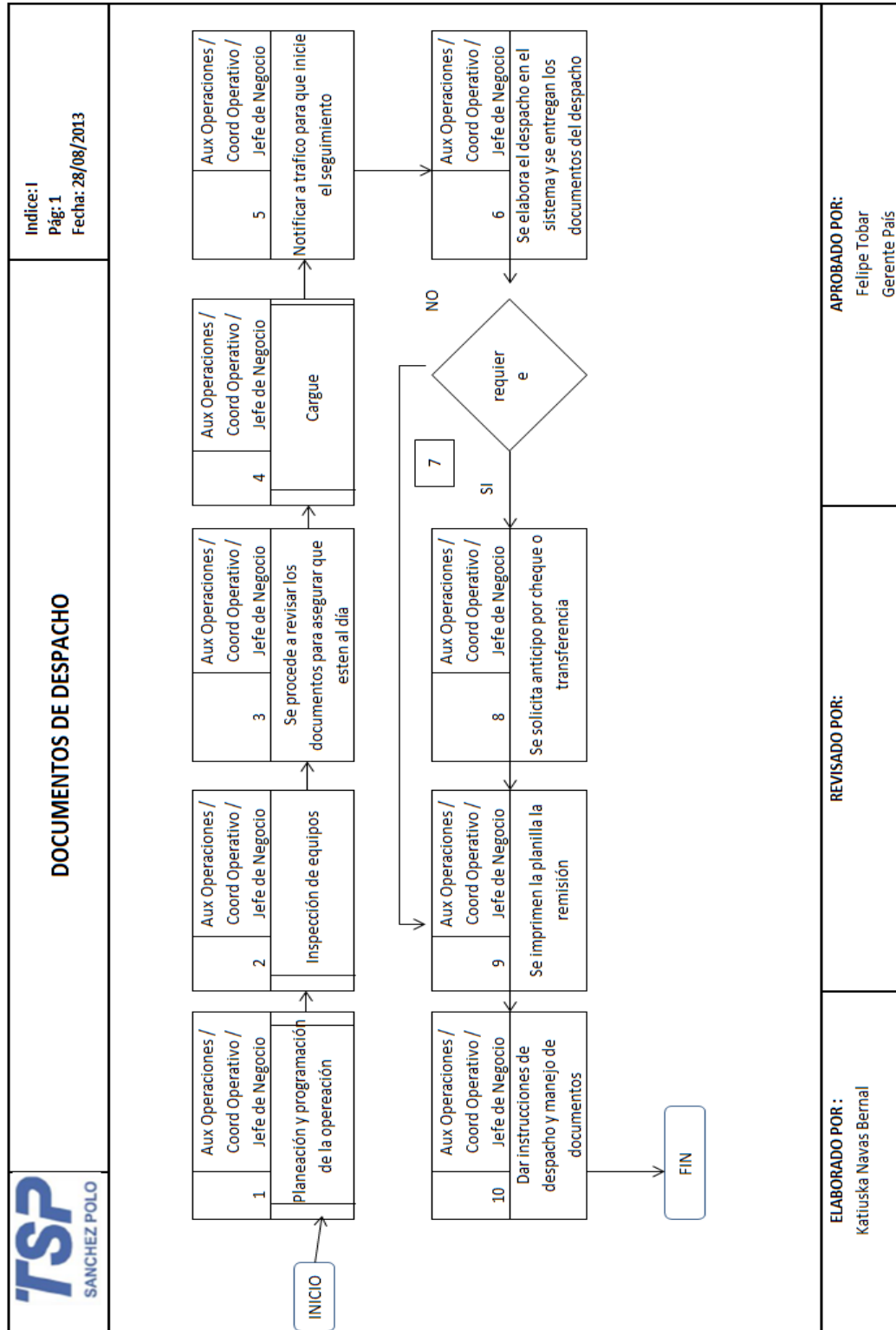
3.16.10 Propuesta de los indicadores que serán usados en el diseño de un sistema de indicadores de gestión logística para medir el desempeño en el área de logística de la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION LOGISTICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO EN EL AREA DE LOGISTICA EN LA EMPRESA TRANSPORTES SANCHEZ POLO DEL ECUADOR C.A				
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADOR	FRECUENCIA	CUANTIFICADOR
FINANCIERA	Incrementar la productividad del valor agregado	Razón del Valor Agregado	MENSUAL	$\frac{\text{Valor agregado}}{\text{Valor de las ventas}}$
	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad mensual	MENSUAL	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Capital}} * 100$
DELCLIENTE	Aumentar la satisfacción de los clientes	Satisfacción de los Clientes	Trimestral	$\frac{\text{Entregas con novedad}}{\text{Total de entregas realizadas}} * 100$
	Garantizar al cliente la entrega a tiempo de los documentos y un trato efectivo y directo con los líderes de la organización	Tiempo de espera en los clientes	Trimestral	$\frac{\text{Tiempo de espera de los vehículos diarios}}{\text{Total de tiempo de espera generados}} * 100$
	Disminuir el tiempo de espera en los embarques en un 10 %	Acción efectiva de los líderes	Trimestral	$\frac{\text{Numero de requerimientos realizados}}{\text{Total de requerimientos}} * 100$

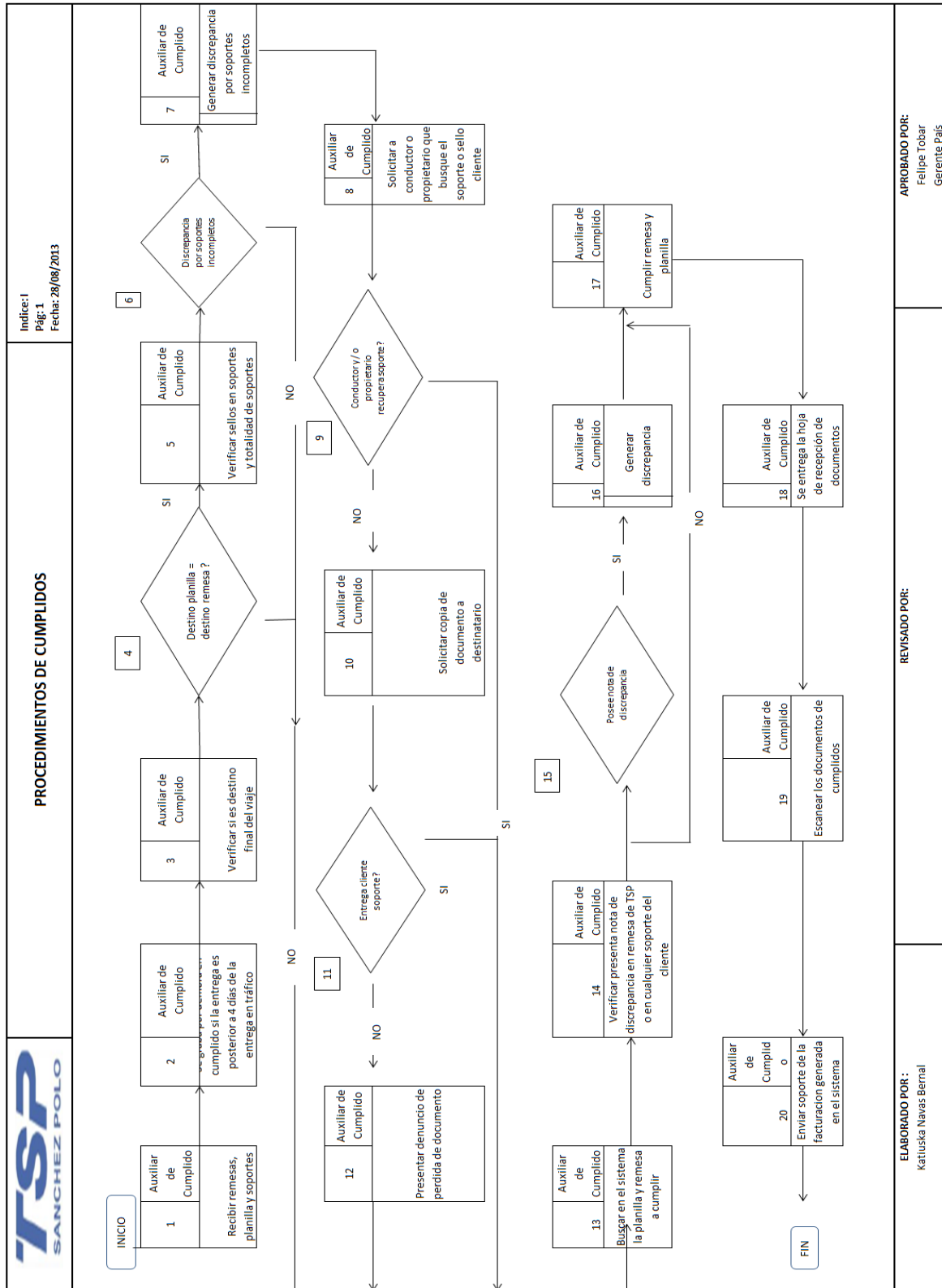
DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION LOGISTICAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO EN EL AREA DE LOGISTICA EN LA EMPRESA TRANSPORTES SANCHEZ POLO DEL ECUADOR C.A					
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADOR	RECUENCIA	CUANTIFICADOR	
DE LOS PROCESOS INTERNOS	Disminuir los reprocesos	Cero tareas de reproceso	Nivel de reprocesos	Trimestral	$\frac{\text{Numero de tareas de reproceso}}{\text{Total de actividades asignadas}}$
DE FORMACION Y CRECIMIENTO	Actualizar continuamente los planes de capacitacion	Actualizar 2 veces en el ano	Nivel de actualizacion de los planes de capacitacion	Anual	$\frac{\text{Numero de actualizaciones}}{\text{Total de planes de capacitacion}}$
	Estructurar los planes de capacitacion de acuerdo al perfil del empleado y las necesidades de la empresa	Revisar 2 veces al año	Nivel de adecuacion de planes de capacitacion	Anual	$\frac{\text{Numero de revisiones hechas}}{\text{Total de planes de capacitacion}}$
	invertir en tecnologia de punta para lograr los objetivos a largo plazo	A evaluar en el cierre del ejercicio fiscal	Calidad y productividad en la produccion	Anual	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inversión}}$

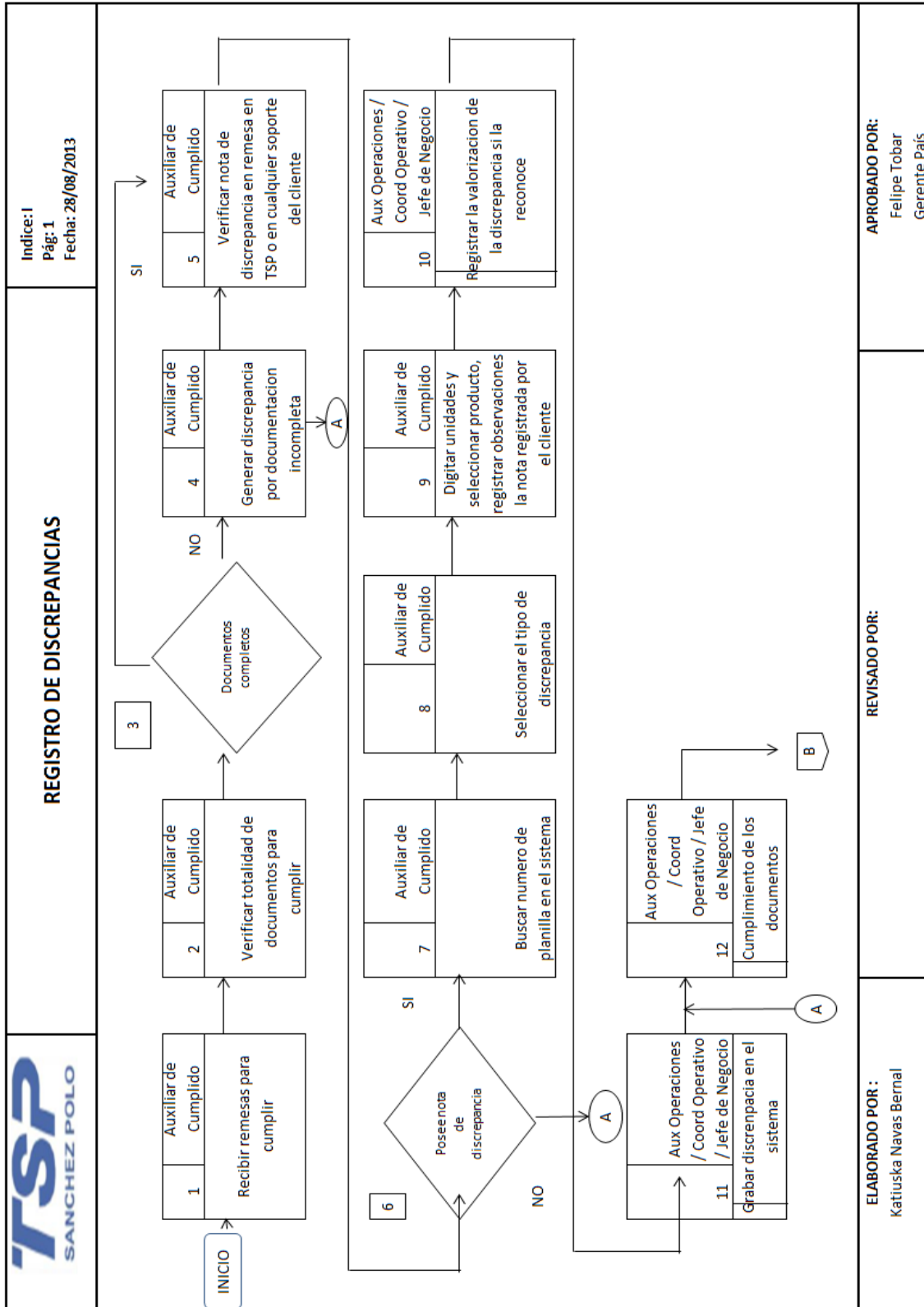
Propuesta de procesos para implementar los objetivos estratégicos.

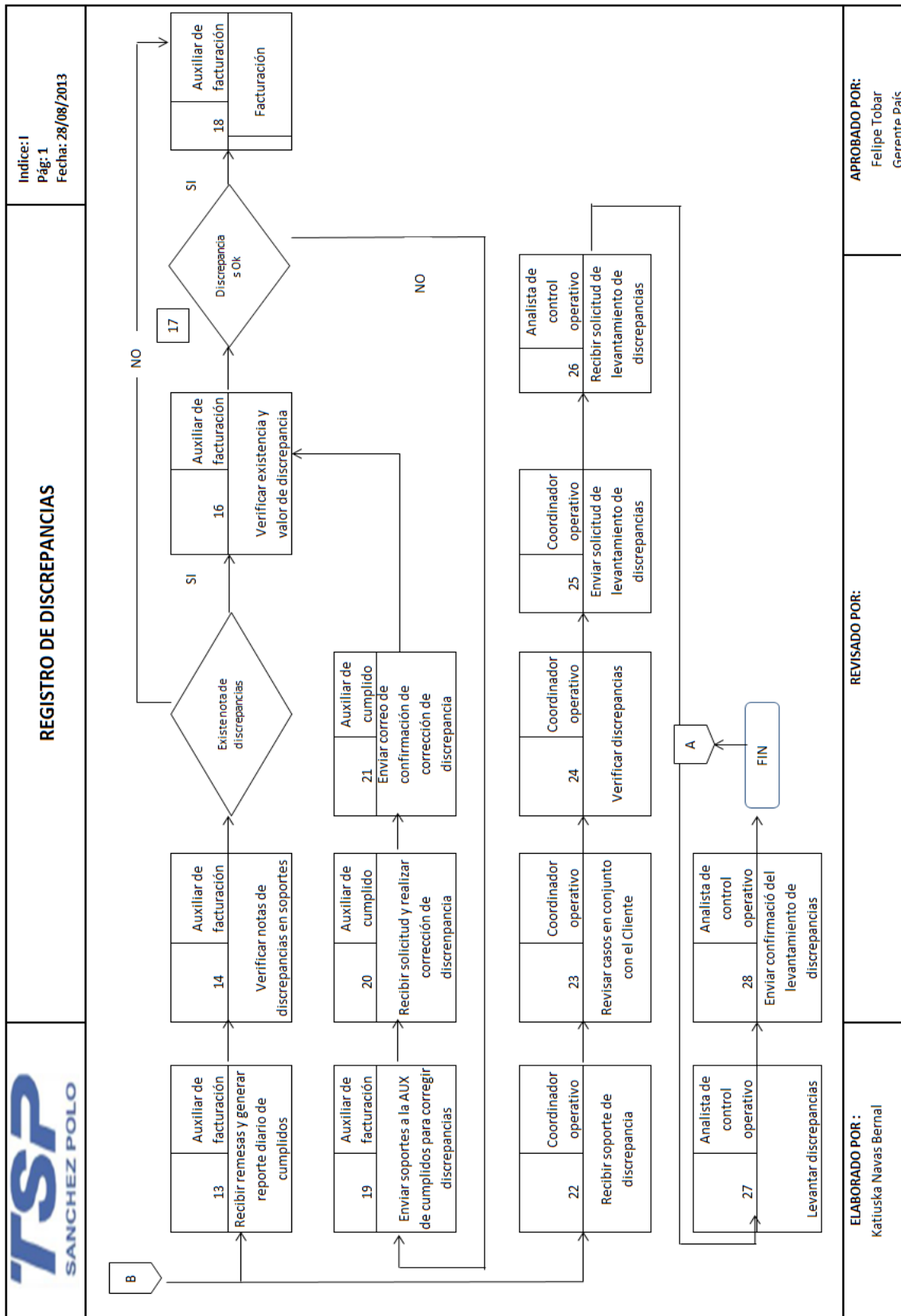


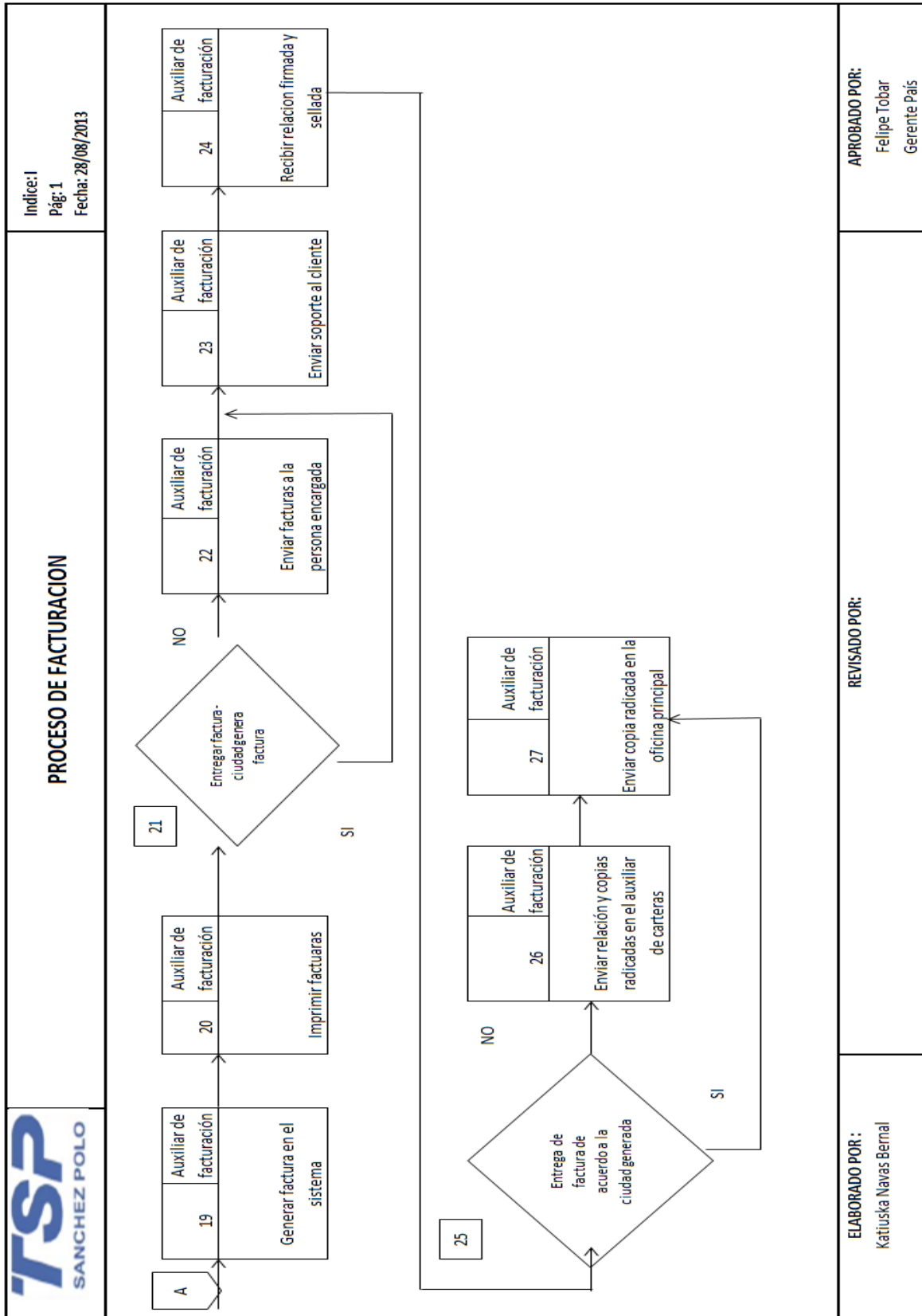


Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión Logística para medir el desempeño en el área logística en la Empresa de Transportes Sánchez Polo del Ecuador C.A









4 Conclusiones

El diseño de un sistema de indicadores es una herramienta gerencial, vista integralmente como ya lo he mencionado reiteradamente en párrafos anteriores y sobre todo estratégico que apoyado con los indicadores, índices y cuadro producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, le conllevan a la empresa a ser positiva para captar recursos; eficientemente para cambiarlos y eficazmente para implantarlos, en base a esto se permite tomar acciones operativas, que eleven el cumplimiento de los planes de la empresa y disminuyan los costos operativos.

Esta labor de investigación comprobó que para tener resultado total en la empresa se tiene que considerar el aporte del talento humano, debido a que en la actualidad la alta gerencia no se puede retroalimentar solo de los informes financieros y de políticas establecidas que no se cumplen.

Para analizar integralmente el plan estratégico de la empresa, se aplicó la metodología denominada Cuadro de Mando Integral, elaborada para agrupar los diferentes indicadores que se deslindan de los objetivos estratégicos y de las cuatros perspectivas (financieras, clientes, procesos internos, desarrollo y aprendizaje).

Con la realización de este sistema equilibrado, se aumentó la cantidad de información que recibía cada una de las gerencias antes de la aplicación del diseño establecido, además se debe ejecutar un control continuo y constante a los resultados logrados, con el propósito de comprobar la aplicación del diseño por parte del talento humano, lo que le permitirá tomar las decisión apropiadas y a

tiempo, en caso de presentar algún desfase dentro del mismo indicador diseñado por la incorrecta aplicabilidad del mismo.

A través del diseño se logró crear los procesos que forman parte al momento de implementar los objetivos estratégicos.

5 Recomendaciones

Primero se recomienda a la empresa que todo el talento humano sepa y se comprometan conscientemente con la misión, visión de Transporte Sánchez Polo del Ecuador C.A. y reconozcan los objetivos para alcanzar la estrategia que busca la empresa, así como entender el Cuadro Mando Integral y el mapa estratégico. Además que cada uno de los trabajadores conozcan cuál es su rol dentro de la estrategia general y así plantear sus propios objetivos individualizada mente.

Señalar que debe tener presente con principio elemental para la toma de decisiones, el hecho de afirmarse en información veraz y documentos claros para establecer previamente los planes y posteriormente informar a los trabajadores, que siendo parte fundamental de la empresa estos se involucre en todo el proceso del diseño de indicadores

Seguir y control del servicio de transporte que presta nuestra empresa, para de esta manera tener de forma concreta la información necesaria para el correcto funcionamiento, para enriquecer y fortalecer el diseño de un sistema de indicadores planteados y así facilitar las respuestas de forma inmediata solicitada por los clientes y accionistas de la empresa.

Realizar el seguimiento, aplicación y calificación constante, respecto a los objetivos y procesos de la empresa que influyen en la eliminación de aquellos que no contribuyen con algún resultado.

Aplicar el diseño de un sistema de indicadores en necesario tener una cultura organizacional integral conocida como la mejora continua, la misma que busca

implementar metas, para alcanzar un nivel superior de efectividad y excelencia,
fundamentado en la eficiencia y eficacia de todos los que forman parte la empres

6 Bibliografía y web grafía

- * Achilles de Faria, Fernando. “Desarrollo Organizacional Enfoque Integral”. Limusa. México 2004.
- *Anaya Tejero, Julio Juan. “Logística Integral, La gestión operativa de la empresa”. ESIC editorial. Madrid 2011.
- * Anaya, Tejero, Julio. Juan El Transporte de Mercancías. Madrid: ESIC, 2009.
- *Aniano Rodríguez (2012), Plan de viabilidad empresa exportaciones del apoyo al sector vinícolas vices, (consultado el 25 agosto de 2013) https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1896/71518267C_GADE_septiembre12.pdf?sequence=1.
- * Arreola Rivera, R., Moreno Delgado, L. y Carrillo Mendoza, J.: "Logística de transporte y su desarrollo", en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°185, 2013, (consultado 22 de agosto de 2013) <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/transporte.html>
- * Aveiga Macay, Vicenta. “Como hacer una investigación científica”. Aveiga Macay Vicenta Immaculada, Ecuador 2008.
- * Balanced ScoreCard Collaborative Inc., —Balanced Scorecard Functional Standardsll.Boston: Lincoln, 2000. 256p (consultado 15 de agosto de 2013) <http://www.bscol.com/pdf/Standardsv10a.pdf>
- * Bertha Alicia Arce Castro, Silvio Calves Hernández. “La evaluación de las cadena de valor como estrategia para la competitividad de las PYMES” . Vol. 1 Número 5, diciembre 2008.
- * Castellanos, Andrés. “Manual de la Gestión Logística del transporte y distribución de mercancías”. Barranquilla Uninorte 2009.

- * Chenche Franklin. "Guía para el diseño de proyectos educativos". Guayaquil 2000.
- * Cantú Delgado, Humberto. "Desarrollo de una cultura de calidad". McGraw-Hill 2011.
- * Fernández Hatre, Alfonso. "Sistemas integrados de Gestión". Idepa 2003
- * Hernández Sampiere, Roberto. "Metodología de la investigación". Panamericana Formas e impresos S.A, Colombia 1995.
- *Kaplan S. Robert, Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Traducido por Adelaida Santapau. 2da Edición revisada en español. En: Ediciones Gestión. Barcelona, 2000, 186p.
- * Long, Douglas. "Logística Integral". Limusa. México 2006.
- * Martínez gallardo, M.: "La logística integral como ventaja competitiva y sistema logístico", en Contribuciones a la Economía, julio 2013, en www.eumed.net/ce/2013/sistema-logistico.html.
- * Marqués, Ana I; Molina, Xavier; Vallet, Teresa. Influencia De La Integración Logística En Los Resultados Logísticos De Las Organizaciones. En: Cuadernos de Estudios Empresariales, Bogotá. Agosto, 2009, vol. 19, p.175-203.
- * MORA GARCÍA, Luis Aníbal. Indicadores de la gestión logística KPI: Los indicadores claves del desempeño logístico. Bogotá: ECO Ediciones, 2008. 104p.
- * Moran Marquez, Francisco. "Metodología de la investigación educativa" Departamento de Publicaciones. Guayaquil, 1997.
- * Turull i Negre, Jordi. "El cuadro de mando integral en la administración pública" VIII Congreso Internacional del CLAD. Panamá Oct. 2003