

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA ARDILA GÓMEZ
TRANSPORTES Y REPRESENTACIONES LTDA. ARGOTRANS LTDA. DE LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**SONIA SMITH GALEANO QUINTERO
JORGE HERNAN RUEDA CAMARGO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA ARDILA GÓMEZ
TRANSPORTES Y REPRESENTACIONES LTDA. ARGOTRANS LTDA. DE LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**SONIA SMITH GALEANO QUINTERO
JORGE HERNAN RUEDA CAMARGO**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de:
Profesional en Gestión Empresarial**

**Tutora:
Norma Yolanda Hernández
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

A mis padres Carlos y Cecilia con todo mi amor y admiración, a quienes debo y agradezco cada uno de mis logros, por su inmenso cariño y apoyo incondicional.

Sonia Smith.

A mis padres y hermanos quienes han creído en mí y me han brindado el apoyo, el cariño y la motivación necesaria para llevar a cabo este proyecto.

Jorge Hernán.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecemos a Dios por permitirnos hacer realidad nuestros sueños.

Al programa de Gestión Empresarial por darnos elementos conceptuales que nos ayudaron a comprender la realidad empresarial.

A nuestra asesora de tesis la Ingeniera Norma Hernández por ser nuestra orientadora en este proceso.

Al señor Humberto Ribero Tobón, propietario de Ardila Gómez Transportes y Representaciones Ltda., por su colaboración y en general a todo el personal de la empresa.

A la Comunicadora Social Maria Clemencia Gómez por su retroalimentación académica y su valiosa ayuda metodológica.

A la Comunicadora Social Maribell Galeano Quintero y la Diseñadora Textil Rosabel Martínez Pinzón por su apoyo emocional.

Al Diseñador Gráfico Freddy Eduardo Lagos Vásquez por su aporte gráfico y visual.

A nuestros compañeros Oswaldo Muñoz Rubio y Esperanza Duran Pulido, por ser nuestros cómplices en este recorrido académico.

A las estudiantes Diana Rondón y Aura Judit Cuadros Martínez por su valiosa colaboración.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de este proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES	3
1.1 ARGOTRANS LTDA	3
1.1.1 El servicio y su radio de acción.	4
1.1.2 Clientes.	5
1.1.3 Estructura administrativa.	5
1.1.4 Parque automotor y afiliados.	5
1.2 EL TRANSPORTE PÚBLICO TERRESTRE DE CARGA	6
1.2.1 Origen.	6
1.2.2 Gremios del transporte de carga.	7
1.2.3 El transporte terrestre de carga por carretera a nivel nacional.	8
1.2.4 Evolución y tendencias del sector.	9

2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	11
2.1 CLIENTES ACTUALES	11
2.1.1 Objetivo.	11
2.1.2 Necesidades de información.	11
2.1.3 Tipo de estudio.	11
2.4.4 población.	11
2.1.5 Muestra.	11
2.1.6 Presentación de resultados.	12
2.2 CLIENTES POTENCIALES	24
2.2.1 Objetivo.	24
2.2.2 Necesidades de información.	24
2.2.3 Tipo de estudio.	24
2.4.4 población.	24
2.2.5 Muestra.	24
2.2.6 Presentación de resultados.	25

2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	35
2.3.1 Objetivo.	35
2.3.2 Necesidades de información.	35
2.3.3 Tipo de estudio.	35
2.4.4 población.	35
2.3.5 Muestra.	35
2.3.6 Presentación de resultados.	36
2.4 ESTUDIO A PROVEEDORES	47
2.4.1 Objetivo.	47
2.4.2 Necesidades de información.	47
2.4.3 Tipo de estudio.	47
2.4.4 población.	48
2.4.5 Muestra.	48
2.4.6 Presentación de resultados.	48
3. DIAGNOSTICO	64

3.1 AREA GERENCIAL	64
3.1.1 planeación.	64
3.1.2 Organización.	65
3.1.3 Dirección.	65
3.1.4 Seguimiento y control.	65
3.2 AREA DE MERCADO	66
3.2.1 Clientes.	66
3.2.2 Planificación del servicio.	68
3.2.3 Precio.	69
3.2.4 Investigación de mercados.	69
3.2.5 Publicidad.	70
3.3 AREA DE SERVICIO	70
3.3.1 Servicio.	70
3.3.2 Equipos y tecnología.	72
3.3.2.1 El Sistema GPS.	72

3.3.2.2 El acompañamiento vehicular (servicio de escoltas).	72
3.3.2.3 El frente de seguridad empresarial de Santander.	72
3.3.2.4 Los puestos de control en carretera.	73
3.3.2.5 Seguimiento celular.	73
3.3.3 Proveedores.	73
3.3.4 Servicio post – venta.	75
3.4 AREA FINANCIERA	76
3.4.1 Análisis de ingresos.	76
3.4.2 Análisis de egresos.	79
3.4.3 Análisis de los estados financieros de los años 2003 y 2004.	82
3.5 AREA DE RECURSO HUMANO	84
3.5.1 Personal de Argotrans Ltda.	84
3.5.2 Perfiles de cargo.	85
3.5.3 Capacitación.	85
3.5.4 Clima organizacional.	85

3.5.5 Plan de incentivos.	85
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA.	87
4.1 ÁREA GERENCIAL	87
4.1.1 Misión.	87
4.1.2 Visión.	87
4.1.3 Principios corporativos.	87
4.1.3.1 Honestidad.	87
4.1.3.2 Compromiso.	88
4.1.3.3 El sentido de pertenencia de recurso humano.	88
4.1.3.4 Seguridad tecnológica.	88
4.1.3.5 Pensamiento proactivo orientado al posicionamiento en el mercado.	88
4.2 ÁREA DE MERCADEO	88
4.2.1. Fortalecimiento del área de mercadeo.	88
4.2.2 Seguimiento al cliente.	90

4.2.2.1 Determinación de las necesidades del cliente.	91
4.2.2.2 Ciclos del servicio.	92
4.2.2.3 Las encuestas acerca del servicio.	92
4.2.2.4 Evaluación de la atención personal.	93
4.2.2.5 Análisis del seguimiento y motivación.	93
4.2.3 Portafolio de servicios.	94
4.2.4 Publicidad.	96
4.2.4.1 El correo directo.	97
4.2.4.2 El telemercadeo.	99
4.2.4.3 La visita personal.	100
4.2.4.4 Revistas especializadas y directorios empresariales.	103
4.2.4.5 Directorios especializados en la Web.	103
4.2.4.6 Presupuesto de publicidad.	104
4.3 ÁREA DE SERVICIOS	104
4.3.1 Manual de operaciones.	105

4.3.2 Plan de control de mantenimiento técnico del parque automotor afiliado.	105
4.3.2.1 Mantenimiento preventivo.	106
4.3.2.2 Ventajas del mantenimiento preventivo.	107
4.3.3 Sistema de articulación de información entre sedes.	108
4.4 ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	111
4.4.1 Manual de funciones y perfil de cargos.	111
4.4.2 Plan de capacitación para Argotrans Ltda.	111
4.4.3 Propuesta de Incentivos al personal.	127
4.4.3.1 Requisitos para ser principiante.	128
4.4.3.2 Requisitos para ser júnior.	128
4.4.3.3 Requisitos para ser destacado.	129
4.4.3.4 Requisitos para ser líder.	129
4.4.3.5 Requisitos para ser experto.	130
4.4.4 Programa de bienestar a la familia del empleado.	131
4.4.4.1 Para estrechar las relaciones familia del trabajador – empresa.	132

4.4.4.2 Para proveer a los familiares de capacitación para el trabajo.	132
4.4.4.3 Para satisfacer las necesidades de salud preventiva.	132
4.4.5 Reglamento interno de trabajo.	132
4.5 ÁREA FINANCIERA	133
4.5.1 Presupuesto vs. Fuentes de recursos.	133
4.5.2 Sistema de seguimiento y control.	134
4.5.2.1 Perspectiva financiera.	134
4.5.2.2 Perspectiva de Clientes.	136
4.5.2.3. Perspectiva Interna.	136
4.5.2.4 Perspectiva de capital intelectual, innovación y aprendizaje.	136
CONCLUSIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	140

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Gremios del transporte de carga.	7
Cuadro 2. Relación de empresas de carga habilitadas.	8
Cuadro 3. Número de clientes de Argotrans Ltda. Año 2003, 2004 y 2005.	66
Cuadro 4. Variación de los ingresos por oficina de los años 2002, 2003 y 2004 de Argotrans Ltda.	76
Cuadro 5. Variación de los ingresos por oficina del primer semestre del año 2004 y 2005 de Argotrans Ltda.	77
Cuadro 6. Ingresos por oficina de los años 2002, 2003 y 2004 de Argotrans Ltda.	78
Cuadro 7. Ingresos por oficina del primer semestre de los años 2004 y 2005 de Argotrans Ltda.	78
Cuadro 8. Variación de los egresos por oficina de los años 2002, 2003 y 2004 en Argotrans Ltda.	80
Cuadro 9. Variación de los egresos por oficina del primer semestre de los años 2004 y 2005 en Argotrans Ltda.	81
Cuadro 10. Egresos por oficina de los años 2002, 2003 y 2004 de Argotrans Ltda.	81
Cuadro 11. Egresos por oficina del primer semestre de los años 2004 y 2005 de Argotrans Ltda.	82
Cuadro 12. Análisis de estados financieros de los años 2003 y 2004 de Argotrans Ltda.	83
Cuadro 13. Presupuesto del coordinador de mercadeo	90
Cuadro 14. Especificaciones del portafolio de servicios.	94

Cuadro 15. Especificaciones de la papelería.	95
Cuadro 16. Presupuesto de papelería.	95
Cuadro 17. Presupuesto de publicidad.	104
Cuadro 18. Presupuesto propuesta articulación información entre sedes.	111
Cuadro 19. Programa de capacitación específica para Argotrans Ltda. 2006: Seminario Taller No.1.	113
Cuadro 20. Programa de capacitación específica para Argotrans Ltda. 2006: Seminario Taller No.2	116
Cuadro 21. Programa de capacitación específica para Argotrans Ltda. 2006: Seminario Taller No.3.	119
Cuadro 22. Capacitación para conductores de vehículos que prestan el servicio de transporte 2006: Seminario Taller 1.	123
Cuadro 23. Valor de cada taller.	127
Cuadro 24. Valor del presupuesto de capacitación.	127
Cuadro 25. Significado de ascender un peldaño en la escala en términos de recompensa.	131
Cuadro 26. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento para Argotrans Ltda.	133
Cuadro 27. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento para Argotrans Ltda., para el año 2006, distribuido por oficinas.	134

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Radio de acción de Argotrans Ltda.	4
Figura 2. Organigrama de Argotrans Ltda.	5
Figura 3. Relación PIB Total con el PIB Transporte.	9
Figura 4. Toneladas de carga por carretera movilizadas por año.	10
Figura 5. Estudio clientes actuales – pregunta número 1.	12
Figura 6. Estudio clientes actuales – pregunta número 2.	13
Figura 7. Estudio clientes actuales – pregunta número 3.	14
Figura 8. Estudio clientes actuales – pregunta número 4.	15
Figura 9. Estudio clientes actuales – pregunta número 5.	16
Figura 10. Estudio clientes actuales – pregunta número 6.	17
Figura 11. Estudio clientes actuales – pregunta número 7.	18
Figura 12. Estudio clientes actuales – pregunta número 8.	19
Figura 13. Estudio clientes actuales – pregunta número 9.	20
Figura 14. Estudio clientes actuales – pregunta número 10.	21
Figura 15. Estudio clientes actuales – pregunta número 11.	22
Figura 16. Estudio clientes actuales – pregunta número 12.	23
Figura 17. Estudio clientes potenciales – pregunta número 1.	25
Figura 18. Estudio clientes potenciales – pregunta número 2.	26
Figura 19. Estudio clientes potenciales – pregunta número 3.	27
Figura 20. Estudio clientes potenciales – pregunta número 4.	28

Figura 21. Estudio clientes potenciales – pregunta número 5.	29
Figura 22. Estudio clientes potenciales – pregunta número 6.	30
Figura 23. Estudio clientes potenciales – pregunta número 7.	31
Figura 24. Estudio clientes potenciales – pregunta número 8.	32
Figura 25. Estudio clientes potenciales – pregunta número 9.	33
Figura 26. Estudio clientes potenciales – pregunta número 10.	34
Figura 27. Análisis de la competencia – pregunta número 1.	36
Figura 28. Análisis de la competencia – pregunta número 2.	37
Figura 29. Análisis de la competencia – pregunta número 3.	38
Figura 30. Análisis de la competencia – pregunta número 4.	39
Figura 31. Análisis de la competencia – pregunta número 5.	40
Figura 32. Análisis de la competencia – pregunta número 6.	41
Figura 33. Análisis de la competencia – pregunta número 7.	42
Figura 34. Análisis de la competencia – pregunta número 8.	43
Figura 35. Análisis de la competencia – pregunta número 9.	44
Figura 36. Análisis de la competencia – pregunta número 10.	45
Figura 37. Análisis de la competencia – pregunta número 11.	46
Figura 38. Estudio a Proveedores – pregunta número 1.	48
Figura 39. Estudio a Proveedores – pregunta número 2.	49
Figura 40. Estudio a Proveedores – pregunta número 3.	50
Figura 41. Estudio a Proveedores – pregunta número 4.	51
Figura 42. Estudio a Proveedores – pregunta número 5.	52

Figura 43. Estudio a Proveedores – pregunta número 6.	53
Figura 44. Estudio cliente interno – pregunta número 1.	55
Figura 45. Estudio a cliente interno – pregunta número 2.	56
Figura 46. Estudio a cliente interno – pregunta número 3.	57
Figura 47. Estudio a cliente interno – pregunta número 4.	58
Figura 48. Estudio a cliente interno – pregunta número 5.	59
Figura 49. Estudio a cliente interno – pregunta número 6.	60
Figura 50. Estudio a cliente interno – pregunta número 7.	61
Figura 51. Estudio a cliente interno – pregunta número 8.	62
Figura 52. Estudio a cliente interno – pregunta número 9.	63
Figura 53. Articulación de Información entre sedes Argotrans Ltda.	110
Figura 54. Balance Scorecard.	135

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA ESTUDIO PARA CLIENTES ACTUALES.	140
ANEXO B. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA. ESTUDIO PARA CLIENTES POTENCIALES.	143
ANEXO C. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA ESTUDIO DEL SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA	146
ANEXO D. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA ENCUESTA PARA PROPIETARIOS Y/O CONDUCTORES DE	149
ANEXO E. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA ENCUESTA PARA CLIENTE INTERNO	152
ANEXO F. ESTADOS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE LOS AÑOS 2002, 2003 Y 2004 DE ARGOTRANS LTDA.	155
ANEXO G. BALANCE GENERAL DE LOS AÑOS 2003 Y 2004 DE ARGOTRANS LTDA.	158
ANEXO H. PORTAFOLIO DE SERVICIOS ARGOTRANS LTDA.	160
ANEXO I. PAPELERIA ARGOTRANS LTDA.	167
ANEXO J. MANUAL DE OPERACIONES ARGOTRANS LTDA.	170
ANEXO K. FICHA TÉCNICA DE VEHÍCULOS ARGOTRANS LTDA.	199
ANEXO L. MANUAL DE FUNCIONES ARGOTRANS LTDA	201
ANEXO M. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	223
ANEXO N. BALANCE SCORECARD	247

RESUMEN

TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA ARDILA GÓMEZ TRANSPORTES Y REPRESENTACIONES LTDA. ARGOTRANS LTDA. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

Autor(es): GALEANO QUINTERO, Sonia Smith
RUEDA CAMARGO, Jorge Hernán**

Palabras Claves: Diagnóstico organizacional, Transporte terrestre de carga, Estrategias de mejoramiento.

Contenido

Este proyecto, desarrollado para Ardila Gómez Transportes y Representaciones Ltda. (Argotrans Ltda.) busca detectar los puntos en los cuales se hacen necesarias reformas y aquellos en los que, mediante la implementación de nuevas estrategias, se puede alcanzar el mejoramiento en todas las áreas de trabajo, a partir del diagnóstico de la situación actual de esta organización, obtenido mediante la observación directa y la aplicación de encuestas a los clientes actuales, clientes potenciales, competencia, proveedores y clientes internos de la misma.

Luego de ubicar y dimensionar la empresa en sí misma y en relación con el sector en el cual se inscribe, se procede a detectar en las áreas Gerencial (planeación, organización, dirección, seguimiento y control), de Mercado, de Servicio, Financiera y de Talento Humano, aquellos aspectos y factores que merecen un estudio detallado para formular propuestas que se consolidan y presupuestan luego en el Plan de Mejoramiento.

En este plan, además de estrategias conducentes a conformar la cultura corporativa y la imagen de la empresa, se plantean opciones de mejora como portafolio de servicios, Manual de Funciones, Manual de Operaciones, plan de seguimiento al cliente, estrategia publicitaria, Reglamento Interno, propuesta para el mantenimiento preventivo del parque automotor, sistema de articulación de información entre las sedes de la organización, plan de capacitación, programa de Incentivos, propuesta de bienestar para las familias de los empleados y se formulan el presupuesto y sus correspondientes fuentes de recursos, así como un Balanced Scorecard.

Es un Plan de Mejoramiento Integral, cuya implementación en Argotrans Ltda., pone a la empresa en condiciones de competir eficaz y eficientemente en el sector del transporte público terrestre de carga y de experimentar un desarrollo y crecimiento significativos, en comparación con sus condiciones actuales.

* Trabajo de grado

** Instituto de Educación a Distancia, Gestión Empresarial. Director(a): Norma Yolanda Hernández

SUMMARY

TITLE: PROPOSAL OF IMPROVEMENT FOR ARDILA GOMEZ TRANSPORT And REPRESENTATIONS LTDA. ARGOTRANS LTDA. OF BUCARAMANGA *

Author(s): GALEANO QUINTERO, Sonia Smith
RUEDA CAMARGO, Jorge Hernán **

Key words: Organizational Diagnosis, terrestrial Cargo Transport, Strategies of improvement.

Content

This project, developed by the Ardila Gomez Transportadores y Representaciones Ltda. (Argotrans Ltda.) looks to detect the points in which some reforms are necessary and those in which, by means of the implementation of new strategies, the improvement in all the areas of work can be reached, based on the diagnosis of the present situation of this organization, obtained by means of the direct observation and the application of surveys to the present clients, potential clients, internal competition, suppliers and clients of the same organization.

After locating and determining the proportions of the company in itself and in relation to the sector in which it is registered, it is proceeded to detect in the Management area (planning, organization, direction, follow-up and control), Market, service area, Financier and Human Talent, those aspects and factors that deserve a detailed study to formulate proposals that consolidate and determine later the Plan of Improvement

In this plan, in addition to conducive strategies to conform the corporative culture and the image of the company, it is put options of improvement like service portfolio, Functions Manual, Operations Manual, client follow-up plan, advertising strategy, Internal procedures, proposal for the preventive maintenance of number of cars, system of carrying out information among the offices of the organization, training plan, program of Incentives, proposal of well-being for the employees' families and the budget and its corresponding sources of resources are formulated, as well as a Balanced Scorecard.

It is a Plan of Integral Improvement, whose implementation in Argotrans Ltda., places the company in conditions to compete effectively and efficiently in the public terrestrial cargo transport sector and to experience a significant development and growth, in comparison with its present conditions.

* Degree Work

** Distance Education Institute, Business Management. Director: Norma Yolanda Hernández

INTRODUCCIÓN

El Transporte de Carga es una actividad de capital importancia para la dinamización de los mercados y el real crecimiento del sector productivo colombiano, puesto que posibilita la circulación de recursos, coloca gran variedad de productos al alcance de sus consumidores finales, genera fortalecimiento a las empresas productoras e incide, de manera especial, en la Economía Colombiana.

El servicio público de transporte se desarrolla desde empresas constituidas para tal fin y está sujeto a la legislación que el Estado Colombiano ha dispuesto para la operación de carga, en la que los principios de autorregulación, calidad y seguridad deben ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo.

Definido el transporte de carga como un servicio de tales calidades, es innegable la necesidad de desarrollar su potencial con un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos, para proporcionar servicios diferenciados configurando así organizaciones que propicien la creación de valor para el cliente y, como resultado, logren ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

La ventaja competitiva de las empresas de transporte de carga se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que reciben los clientes. En particular, la eficiencia en el transporte de carga, es una estrategia que brinda la utilidad de crear ventajas competitivas representativas para los productores de carga por medio de la diferenciación del servicio y del logro de costos más bajos. El transporte de carga bien puede convertirse en factor negativo para la empresa productiva o proporcionarle un valor agregado en forma de servicio superior al que le ofrece la competencia.

La empresa de transporte, como proveedora de servicios, crea y aporta valor a la empresa productora cuando cumple su función de una manera eficiente y económica. Ella incurre en gastos al producir el servicio de transporte (combustibles, llantas, peajes, etc.), que debe optimizar para evitar a su cliente altos costos. El precio y la calidad de esos servicios influyen en los costos de la empresa transportadora y en sus capacidades de diferenciación. Por otro lado, la empresa de servicios de transporte, como parte de los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente, forma parte de los costos y los márgenes de los distribuidores, los cuales se trasladan al precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos

o servicios afectan la satisfacción del usuario final y con ello logran una mejor posición en el mercado de la empresa productora de bienes físicos.

El Plan de Mejoramiento Continuo para la empresa Argotrans Ltda., de la ciudad de Bucaramanga parte de mostrar, en líneas generales en el primer capítulo, cuál es la compañía sobre la cual se realiza el análisis de las áreas, cuándo y en qué condiciones nació, cómo se configura su estructura administrativa, cuál es su radio de acción y qué tipo de mercancía transporta preferentemente. De igual manera describe el contexto en el cual desarrolla su actividad, tanto en relación con otras empresas del sector, como en el marco del transporte de carga a nivel nacional. Posteriormente, en el segundo capítulo, se hace referencia a la forma en que se recolecta la información con las distintas fuentes entre las que se cuentan el talento humano adscrito a la organización, los clientes actuales con que cuenta la compañía, los clientes potenciales considerados entre quienes producen preferencialmente alimentos por ser éste el tipo de carga que con más frecuencia transporta la empresa, los propietarios y/o conductores que prestan su servicio a ésta y las empresas de la competencia cuyas sedes están en Barranquilla, Barrancabermeja y Bucaramanga, ciudades donde funcionan dos sucursales y la sede principal de Argotrans Ltda., respectivamente. En este capítulo se registra en imágenes el resultado de la aplicación de las encuestas ya mencionadas y se hace un análisis de cada una de ellas.

En el capítulo tercero se inserta el diagnóstico que involucra tanto el producto de la observación participante los autores, como el resultado de las encuestas procesadas en el capítulo anterior. Este diagnóstico va a servir como base fundamental a la Propuesta de Mejoramiento que se constituye en el propósito central de este proyecto.

Finalmente, el capítulo cuarto abarca la totalidad de la propuesta de mejoramiento, en la cual se consideran todas las áreas y niveles de la organización y se plantean estrategias que van desde la Misión, la Visión y los principios corporativos hasta mejoras en las áreas de mercadeo, talento humano, financiera y administrativa. Se espera que, dado lo concienzudo del trabajo de investigación y la calidad de la propuesta de mejoramiento, ella redunde en beneficio para el real crecimiento y desarrollo de Argotrans Ltda.

1. GENERALIDADES

1.1 ARGOTRANS LTDA

A principios del año 1992 se reunieron los señores David Gómez Arenales y Euclides Ardila para definir su futuro y visualizar una oportunidad de negocio en el transporte de carga, debido a que uno de ellos tenía experiencia como despachador y el otro disponía de algunos recursos económicos para invertir. Fue así como decidieron asociarse para crear una empresa que prestara el servicio de transporte público de mercancías por carretera. La recién creada empresa se denominó: Ardila Gómez Transportes y Representaciones Ltda. "Argotrans Ltda." y fue formalizada mediante escritura pública No. 2140 del 17 de Julio de 1.992.

La planta de personal inicial estuvo conformada por los dos socios, una secretaria y un despachador. Los camiones se contrataban en la medida de las necesidades y la sede de la empresa se ubicaba en la calle 22 No. 18-29, de la ciudad de Bucaramanga.

Después de dos años de funcionamiento y pensando en proyectar la empresa, los socios decidieron crear una agencia en Cúcuta; durante el trayecto a esa ciudad, el vehículo en el que se transportaban sufrió una falla mecánica originando un accidente que trajo como consecuencia la muerte del señor Euclides Ardila.

Por lo anterior, el señor David Gómez se busca, en año 1994 dos nuevos socios. A finales del año 1995, la empresa entra en crisis, generando en los socios incertidumbre y la decisión de vender sus cuotas sociales conjuntamente. En marzo de 1996, el señor Humberto Ribero Tobón y su esposa compran la totalidad de las acciones de Argotrans Ltda., siendo ellos los únicos propietarios de la empresa.

En ese mismo año, se contratan dos empleados más. En octubre del año 2003, se crea la oficina de Barrancabermeja que comienza a funcionar con un Gerente y una secretaria.

En año 2001 la empresa fortalece sus activos mediante la compra de un vehículo; al año siguiente, adquirió otro. En el año 2002 nace la oficina de Barranquilla,

dado el volumen de carga que se genera en esa ciudad, incorporando 4 empleados más.

En enero del 2003 se crea una nueva oficina en la capital de la República que se cerró en diciembre de este mismo año, también se contrata un asesor jurídico y un asistente administrativo y se adquiere otro vehículo. En julio de 2004, Argotrans cambió su sede de Bucaramanga a la calle 20 No. 18-43, donde funciona actualmente.

1.1.1 El servicio y su radio de acción. Argotrans Ltda. cuenta con una oficina principal en Bucaramanga, ubicada en la calle 20 No. 18-43. Tiene dos sucursales en Barrancabermeja, en la calle 52 No. 1-44 y en Barranquilla en la Calle 33 No. 11-69, Barrio La Unión.

La empresa tiene su radio de acción en todo el territorio nacional (Figura 1) ya que lleva la mercancía que le encomiendan a cualquier ciudad a donde el cliente desee que se entregue.

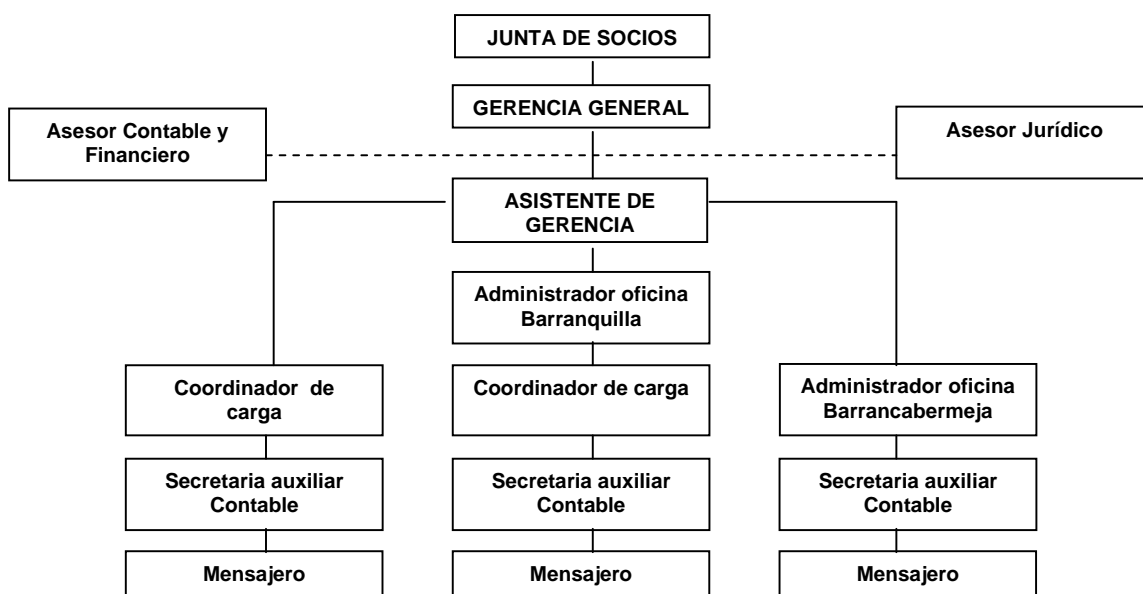
Figura 1. Radio de acción de Argotrans Ltda.



1.1.2 Clientes. El cliente es el usuario del servicio, es decir, la persona natural o jurídica con quien Argotrans Ltda., celebra el contrato de transporte. En la actualidad la empresa cuenta con un total de 50 clientes de los cuales el 76%, esto es, 36 clientes se cubren desde la oficina de Barranquilla, mientras que las oficinas de Bucaramanga y Barrancabermeja, cuentan cada una con 7 clientes equivalentes al 28% restante.

1.1.3 Estructura Administrativa. Argotrans Ltda., es una empresa con 12 años en el mercado. Por el número de empleados se considera una organización pequeña y cuenta con 12 empleados directos y 2 asesores (Figura 2).

Figura 2. Organigrama de Argotrans Ltda.



Fuente: Gerencia de Argotrans Ltda., 2005¹

1.1.4 Parque automotor y afiliados. La empresa posee un parque automotor compuesto por 98 camiones afiliados, 3 de su propiedad y 87 más que se contratan por viaje.

¹ Organigrama general de Ardila Gómez Transportes y Representaciones Ltda.

Cada camión que se afilia a la empresa debe seguir un procedimiento instituido por la Ley colombiana que comienza con una solicitud diligenciada ante la empresa que, una vez aceptada, da lugar a la celebración de un Contrato. Luego de legalizado éste, se expide al camión la correspondiente Tarjeta de Operación. Argotrans Ltda., a partir de ese momento, realiza todas las diligencias pertinentes ante el Ministerio de Transporte y procede a suministrar la carga con los correspondientes servicios de control, vigilancia y seguridad en carretera, indispensables para la prestación del servicio, previo pago de una cuota mensual de afiliación, que debe ser cancelada a la empresa por el propietario del vehículo. De los 101 vehículos afiliados, 3 son tractocamiones, 53 camionetas y 45 camiones sencillos.

1.2 EL TRANSPORTE PUBLICO TERRESTRE DE CARGA

1.2.1 Origen. El transporte de carga en Colombia tiene sus orígenes en la Colonia, cuando las mercancías provenientes del viejo mundo y los productos agrícolas que desde América se llevaban a los mercados europeos, se trasladaban en barco por el Océano Atlántico en los dos sentidos. Una vez los barcos arribaban al puerto de Cartagena, las cargas se ubicaban en embarcaciones más pequeñas que remontaban el Río Magdalena e iban dejándolas en los puertos de los cuales el más lejano era Honda. Ubicadas las mercaderías en estos puertos, se trasladaban luego por los afluentes del río, cuando estos eran navegables, o a lomo de mula hasta las poblaciones de mayor tamaño.

El transporte automotor, según afirma Jaime Salazar Montoya comienza a funcionar en el territorio nacional hacia la década de 1920 cuando los camiones se situaban en los terminales ferroviarios o en los puertos fluviales y marítimos para llevar de allí las mercancías a su destino final. Por entonces no había normatividad alguna que regulara el sector.” Los propietarios individuales de camiones, quienes generalmente eran también sus conductores, sirvieron las carreteras que se iban construyendo y paulatinamente se fueron conformando empresas basadas en modelos artesanales.”²

Es sólo en 1939 cuando se crea la Dirección Nacional de Transportes y Tarifas que intenta en varias oportunidades reglamentar el sector hasta 1945 cuando logra instituir las primeras normativas para la constitución y funcionamiento de empresas transportadoras. Años después este ente gubernamental cambiaría su

² SALAZAR MONTOYA, Jaime. De la mula al camión. Colombia: Ediciones Tercer Mundo S.A. Bogotá. 2000. 120 p

nombre por el de Dirección Nacional de Transporte y Servicios Públicos y luego por el de Superintendencia Nacional de Transportes.

La relación de las empresas transportadoras con los propietarios de los camiones generó modificaciones a la legislación enfocadas a formalizarla por cuanto, desde sus inicios y hasta bien entrada la última década del siglo XX fue un tanto informal siguiendo el esquema heredado de la arriería, que dejaba al propietario la obligación de mantener física y técnicamente el vehículo y a la empresa transportadora la función comercializadora. Los propietarios, para poder operar, tuvieron que afiliarse a las empresas, que oficiaron como intermediarios con claras obligaciones tanto para con el remitente como para con el destinatario de la carga.

Desde la importación del primer camión en 1917, el sector ha experimentado un desarrollo ascendente. El parque automotor ha aumentado progresivamente, pero no puede decirse lo mismo de los fletes que, en distintas épocas, han sufrido descensos o aumentos causados esencialmente por la disminución o el incremento en la demanda del servicio, derivados principalmente de las condiciones sociopolíticas particulares vividas por el país.

1.2.2 Gremios del transporte de carga. Actualmente funcionan cinco agremiaciones que funcionan en el ámbito nacional y se relacionan en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Gremios del transporte de carga.

NOMBRE Y SIGLA	SEDE
Federación Colombiana De Transportadores De Carga Por Carretera – COLFECAR	Transversal 29 No. 39 ^a – 47. Bogotá
Federación De Empresas Transportadoras De Carga De Colombia – FEDETRANSCOL	Avenida 6 Norte No. 49 – 197 Of. 18, Las vallas. Cali
Asociación Colombiana de Camioneros – ACC	Calle 46 A No. 1 D 1-100 Barrio Alianza. Cali
Fomento Y Seguridad En Distribución Física – DEFENCARGA	Calle 32 No. 80 A – 94. Medellín
Asociación de Transportadores de Carga – ATC	Carrera 65 No. 8B – 91 Of. 408. Centro Comercial Terminal del Sur. Medellín

Fuente: Ministerio de Transportes, 2004.³

³ Mintransporte. Transporte en Cifras. [on line] Colombia, 2005. Disponible en internet :www.mintransporte.gov.co/Servicios/Estadisticas/Transporte_en_cifras_2004.PDF

1.2.3 El transporte terrestre de carga por carretera a nivel nacional.

Actualmente, el servicio público de transporte de carga por carretera, tiene alcance nacional y se presta por empresas, personas naturales o jurídicas, legalmente constituidas conforme a las normas colombianas y debidamente habilitadas por el Estado.

El sistema de transporte público de carga por carretera en el País está conformado por 1.198 empresas. En el departamento de Santander se cuenta con 50 empresas conformadas por 17 cooperativas con una participación del 34% del departamento, 11 sociedades anónimas con el 22%, 21 sociedades limitadas con el 42 % y 1 empresa unipersonal con el 2%.

En el departamento de Atlántico se cuenta con 174 empresas conformadas por 30 cooperativas con una participación del 17.24% del departamento, 52 sociedades anónimas con el 29.88%, 86 sociedades limitadas con el 49.42 %, 6 sociedades en comandita (S. en C.) con el 3.44% (Cuadro 2).

Cuadro 2. Relación de empresas de carga habilitadas.

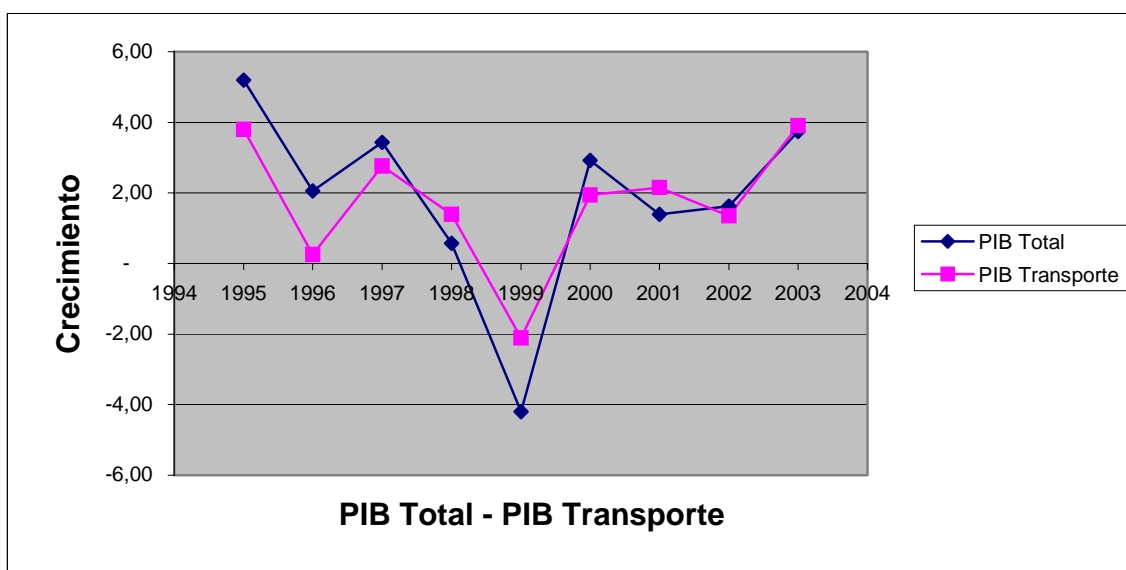
Dirección Territorial	Cooperativas	Sociedades Anónimas	Sociedades Limitadas	Sociedades en Comandita	Empresas unipersonales	Total
Antioquia	30	52	86	6	0	174
Atlántico	4	4	64	2	0	74
Bolívar	1	7	23	2	1	34
Boyacá	23	8	24	2	1	58
Cauca	6	1	6	0	1	14
Caldas	5	1	2	0	0	8
Cesar	1	0	3	0	0	4
Córdoba-Sucre	2	0	1	0	0	3
C/marca	26	87	356	8	14	491
Guajira	0	0	0	0	0	0
Huila	10	1	9	1	1	22
Magdalena	11	0	15	2	2	30
Meta	0	3	3	0	0	6
Nariño	6	6	10	0	0	22
N. Sder.	17	10	16	0	1	44
Quindío	3	3	2	1	0	9
Risaralda	2	2	11	0	1	16
Santander	17	11	21	0	1	50
Tolima	7	5	7	0	0	19
Valle	9	18	83	4	6	120
TOTAL	180	219	742	28	29	1198

Fuente: Direcciones Territoriales del Ministerio de Transportes, 2004⁴.

⁴ Mintransporte. Caracterización Transporte en Colombia. [on line] Colombia, 2005. Disponible en Internet: [www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Caracterizacion Transporte Colombia. Pdf.](http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Caracterizacion%20Transporte%20Colombia.Pdf)

1.2.4 Evolución y tendencias del sector. El crecimiento y la productividad de un país esta relacionado directamente con el grado de desarrollo de su infraestructura de transporte, por esto el crecimiento de este sector esta ligado al crecimiento del Producto Interno Bruto; en general la actividad transportadora ha mostrado una tendencia de crecimiento similar a la del PIB total del estado, no obstante para el año 1999 la caída del PIB transporte fue más leve (Figura 3).

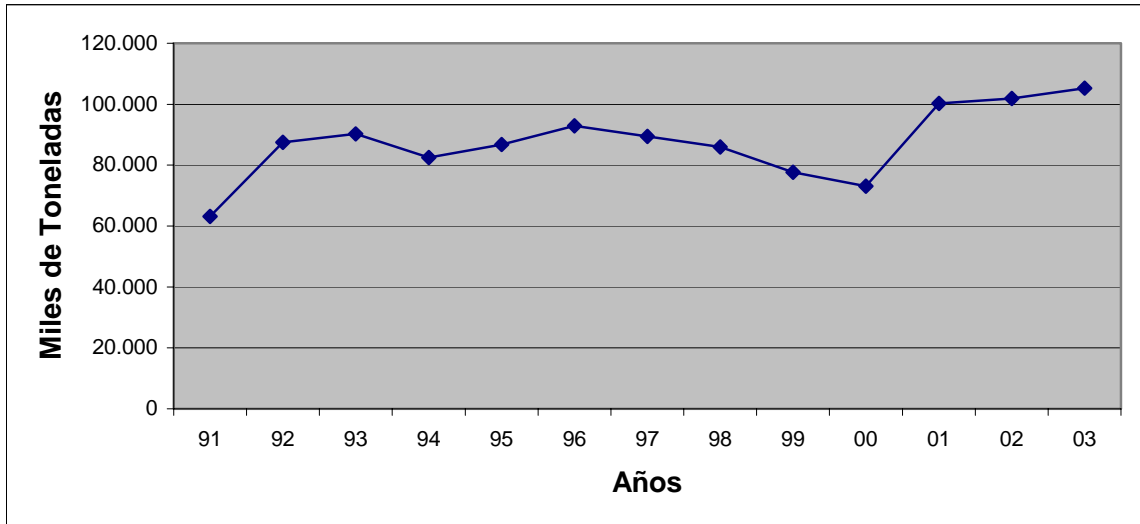
Figura 3. Relación PIB Total con el PIB Transporte.



Fuente: Direcciones Territoriales del Ministerio de Transportes, 2004.

Siendo el transporte de carga un indicador importante de la economía nacional y del sector, es necesario conocer, según el Ministerio de Transporte, las cifras movilización de carga de 1991 al 2003, último dato estadístico conocido. Las toneladas movilizadas por año ascendieron en el 2003 a 105.251, observándose un crecimiento con respecto a la década anterior (Figura 4).

Figura 4. Toneladas de carga por carretera movilizadas por año.



Fuente: Direcciones Territoriales del Ministerio de Transportes, 2004.

2. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.1 CLIENTES ACTUALES

2.1.1 Objetivo. Investigar acerca del grado de satisfacción de los clientes en relación con el servicio que se les presta desde Argotrans Ltda., sus necesidades insatisfechas y el grado de fidelidad de su relación con la organización.

2.1.2 Necesidades de Información. Construir un perfil de los clientes actuales de Argotrans Ltda., a partir del tamaño de las empresas, su experiencia y el tiempo que llevan utilizando el servicio público de transporte terrestre de carga.

Determinar el tipo de carga, la frecuencia y los destinos hacia los cuales la envían, utilizando los servicios de Argotrans Ltda., los clientes habituales de la misma, así como las razones por las cuales prefieren esta empresa por sobre otras del sector.

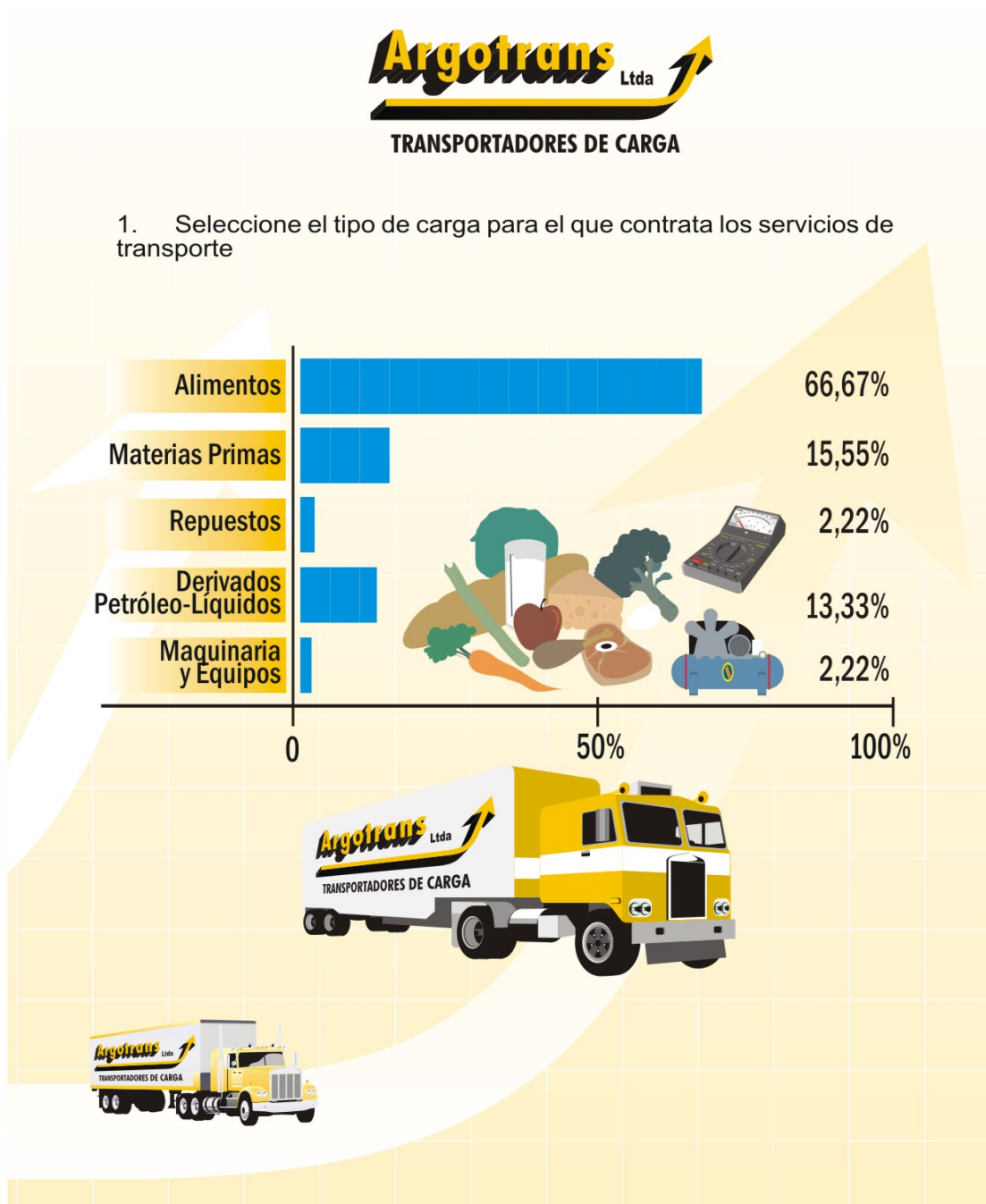
Identificar las necesidades insatisfechas de los clientes actuales de Argotrans Ltda., que se deben tener en cuenta para un plan de mejoramiento y establecer cuáles son las dificultades que se les presentan con mayor frecuencia, para incluirlas como puntos críticos a considerar en el plan de mejoramiento.

2.1.3 Tipo de estudio. Este es un estudio de carácter explicativo, que se propone hacer una caracterización de los hechos, situaciones, comportamientos, procedimientos y formas de actuar que forman parte o influyen en el área de Mercado (Anexo A).

2.1.4 Población. Argotrans Ltda., tiene 50 clientes repartidos así: la oficina de Barranquilla tiene 36 clientes, la oficina de Barrancabermeja 7 y la de Bucaramanga 7.

2.1.5 Muestra. Dado que el número de clientes es de 50, la muestra equivale al 100% de la población.**2.1.6 Presentación de resultados.** El 67% de las empresas que contratan con Argotrans Ltda., lo hacen para transportar alimentos (Figura 5).

Figura 5. Estudio clientes actuales – pregunta número 1.



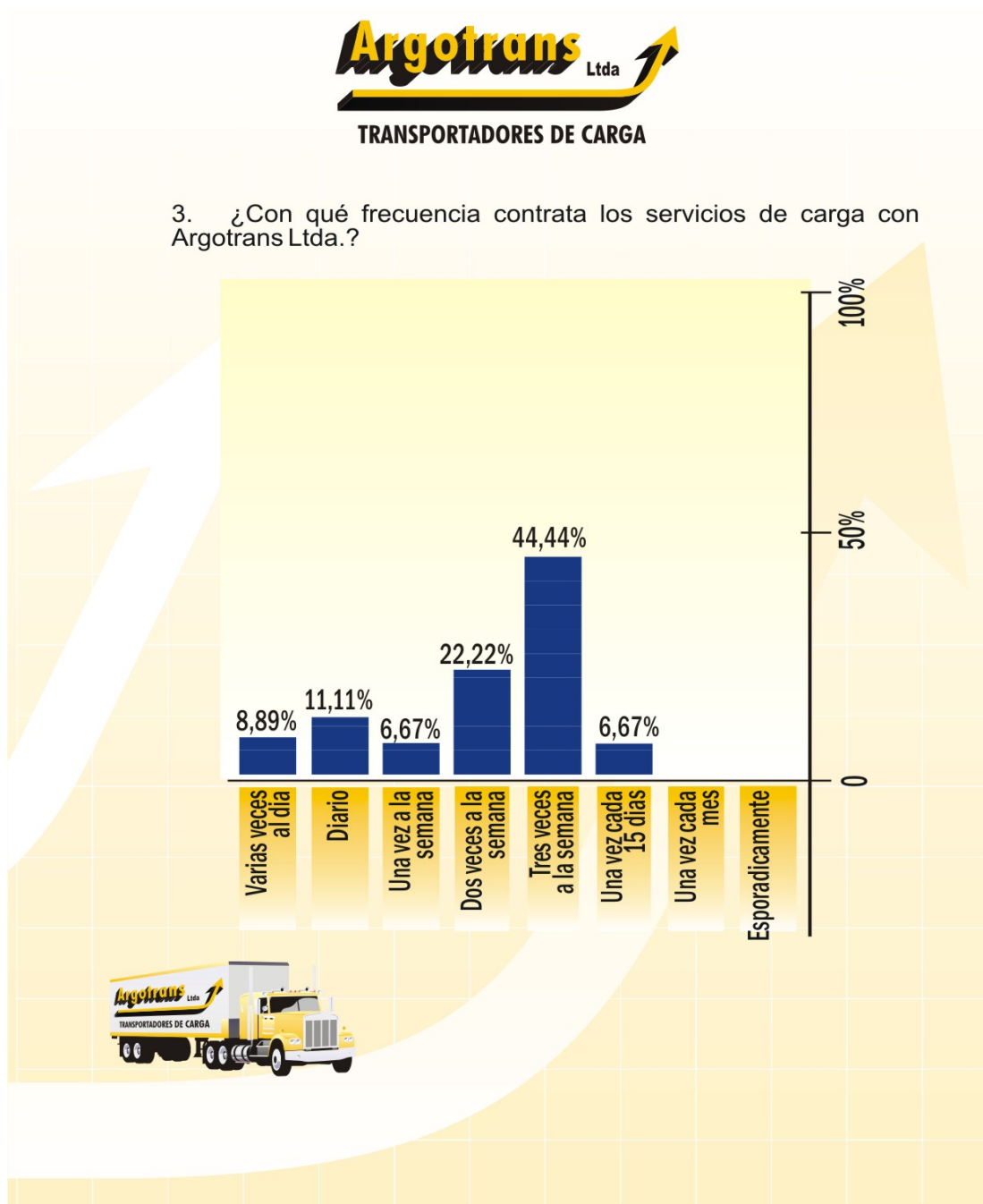
El destino más frecuente de la carga contratada con la empresa está ubicado en el centro del país con un 77.77% (Figura 6).

Figura 6. Estudio clientes actuales – pregunta número 2.



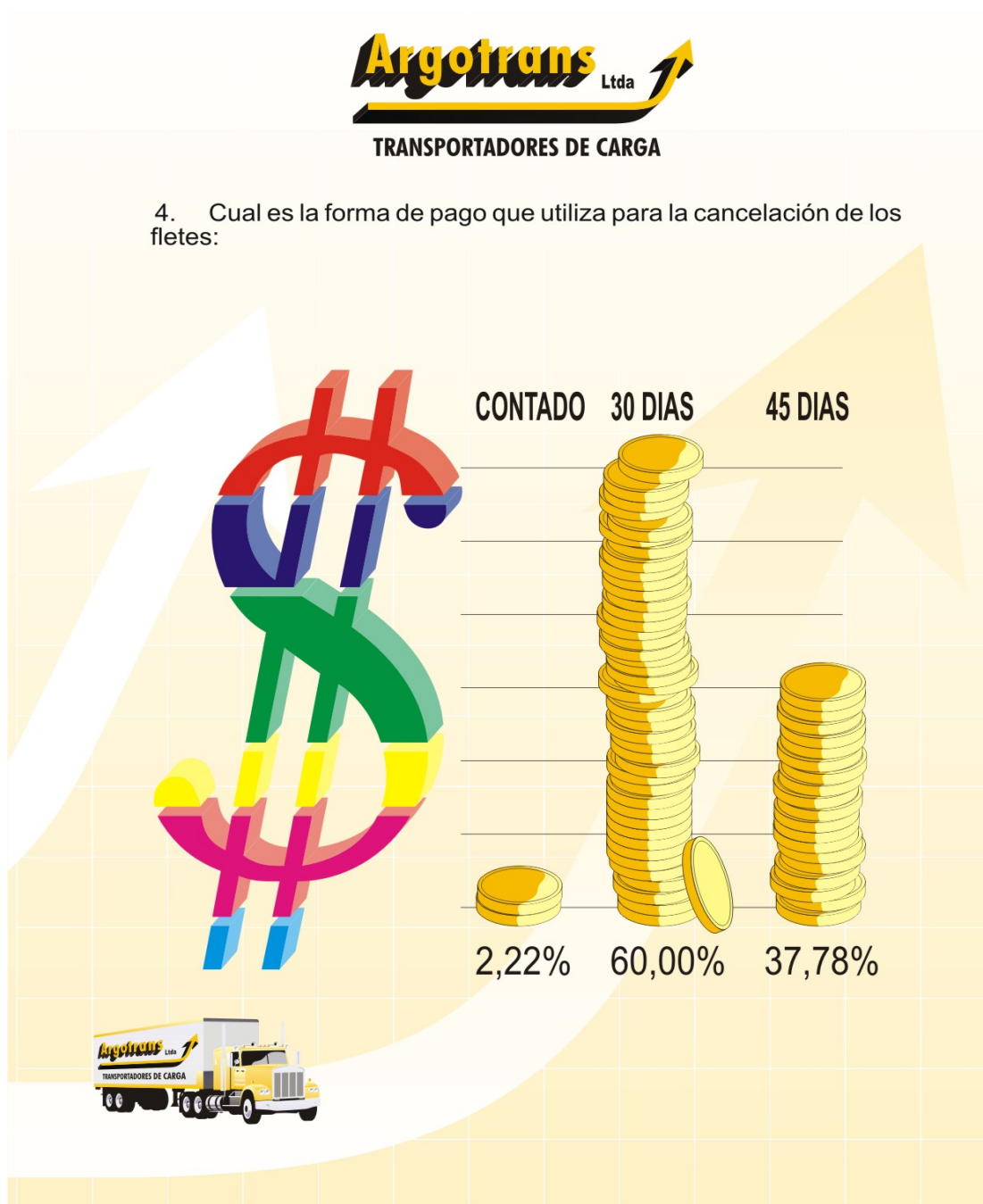
Un 44.44% de los clientes actuales, contrata el servicio de carga tres veces por semana en tanto que un 22,22% lo hace dos veces a la semana (Figura 7).

Figura 7. Estudio clientes actuales – pregunta número 3.



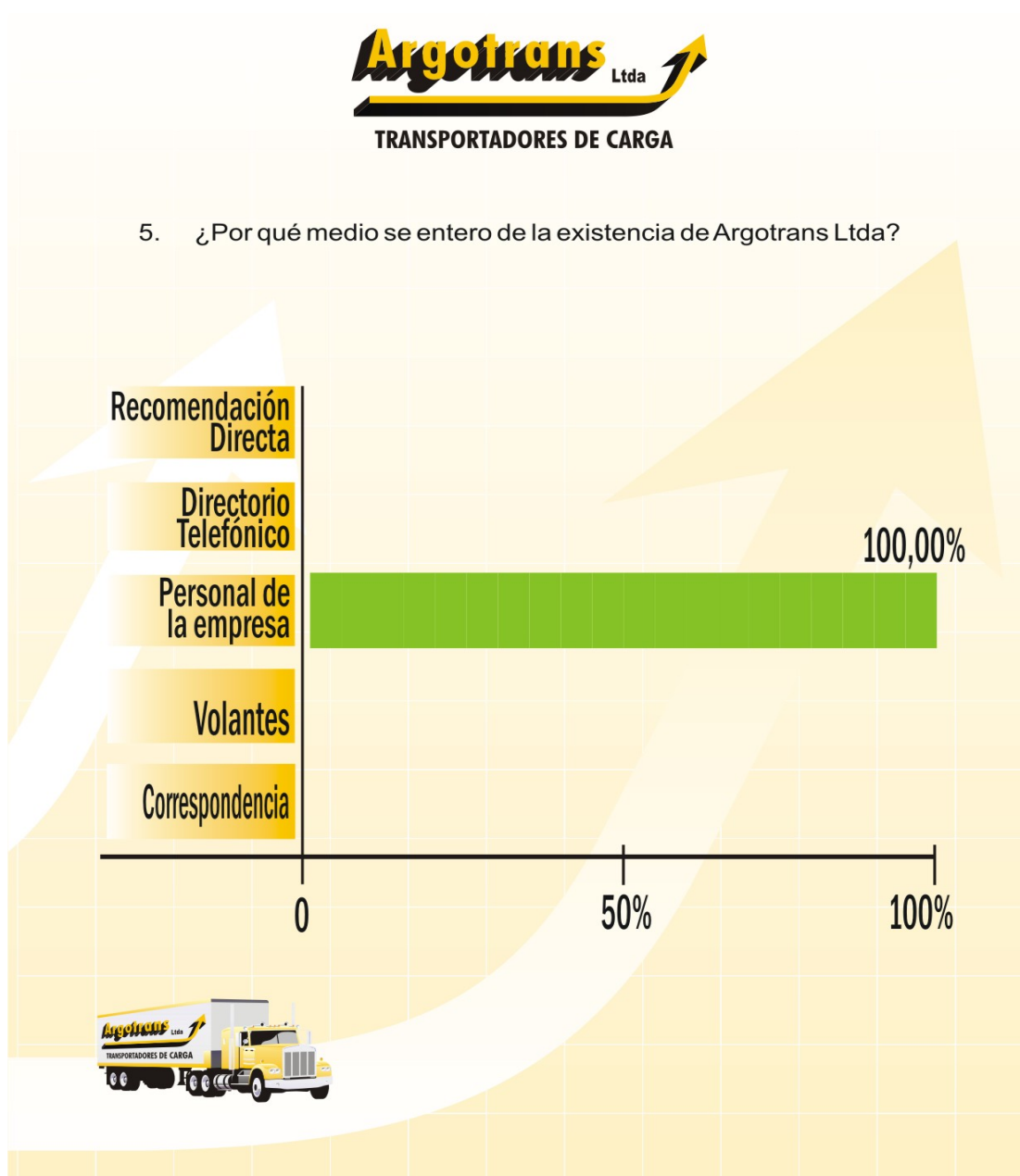
El 98% de los clientes de Argotrans Ltda. cancela los servicios prestados a 30 o 45 días (Figura 8).

Figura 8. Estudio clientes actuales – pregunta número 4.



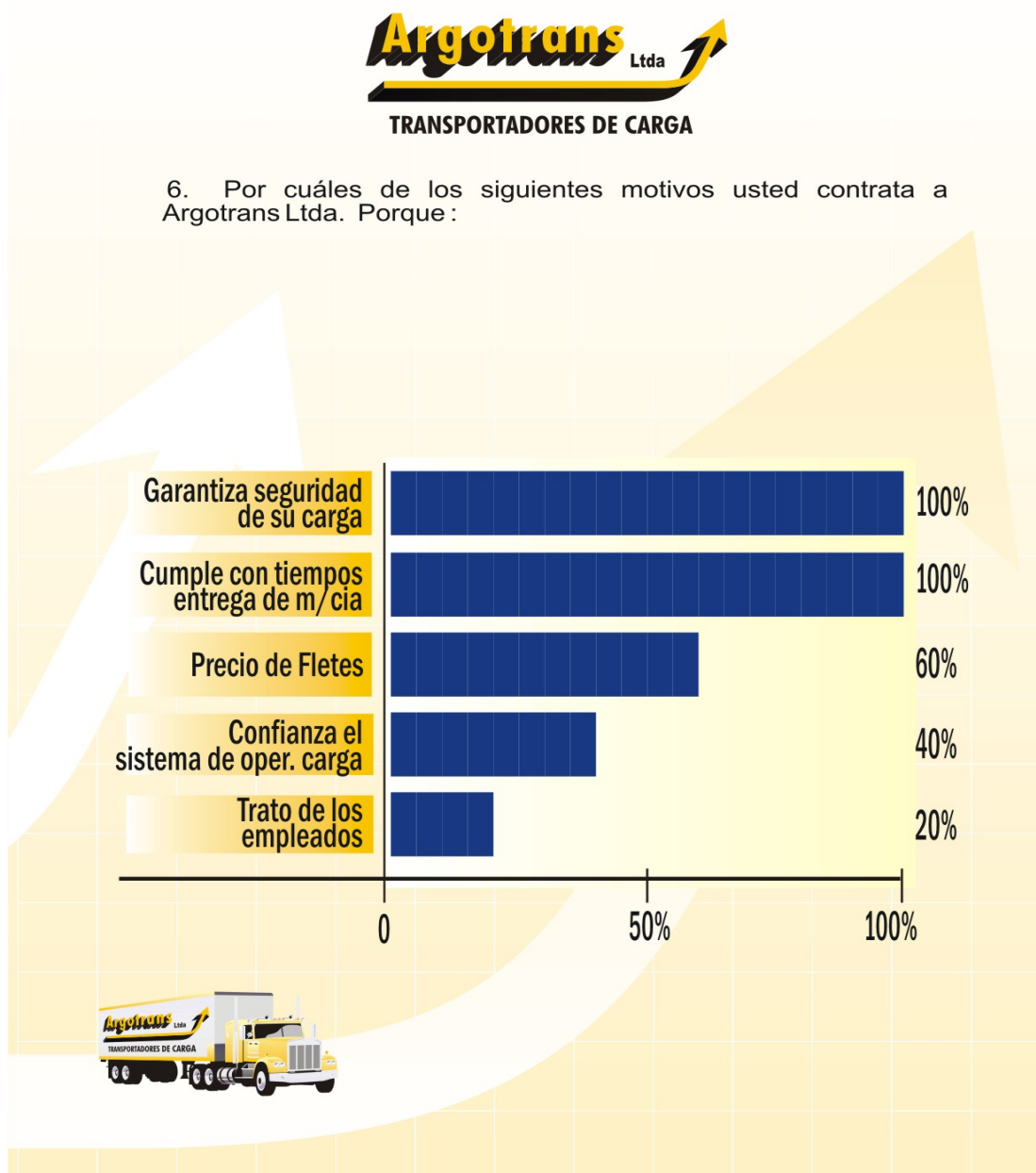
El 100% de las personas que respondieron la encuesta de clientes actuales supo de la existencia de Argotrans Ltda. a través de la visita hecha por algún miembro del personal de la empresa quien le invitó a hacerse cliente de la misma (Figura 9).

Figura 9. Estudio clientes actuales – pregunta número 5.



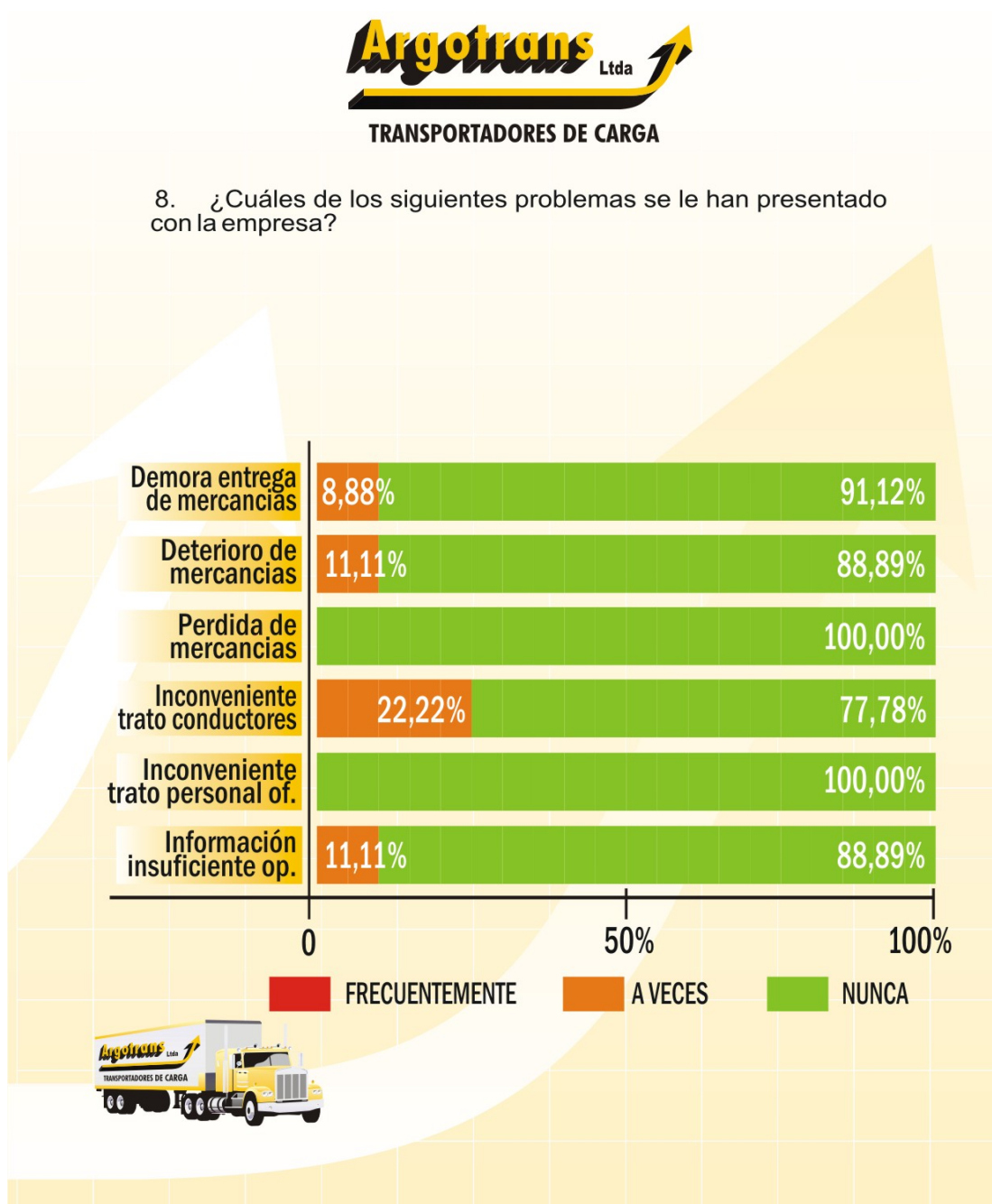
Los motivos por los cuales el 100% de los clientes estuvo de acuerdo en afirmar que contrata el servicio de carga con Argotrans Ltda. fueron la garantía de seguridad de la carga y el cumplimiento en la entrega al destinatario final (Figura 10).

Figura 10. Estudio clientes actuales – pregunta número 6.



Para el 22% de los clientes el principal problema son los inconvenientes con los conductores (Figura 12).

Figura 12. Estudio clientes actuales – pregunta número 8.



Los servicios nuevos más solicitados por los clientes actuales de Argotrans Ltda. son en su orden Correo, rapidez en la recogida de la mercancía y paquetero (Figura 13).

Figura 13. Estudio clientes actuales – pregunta número 9.



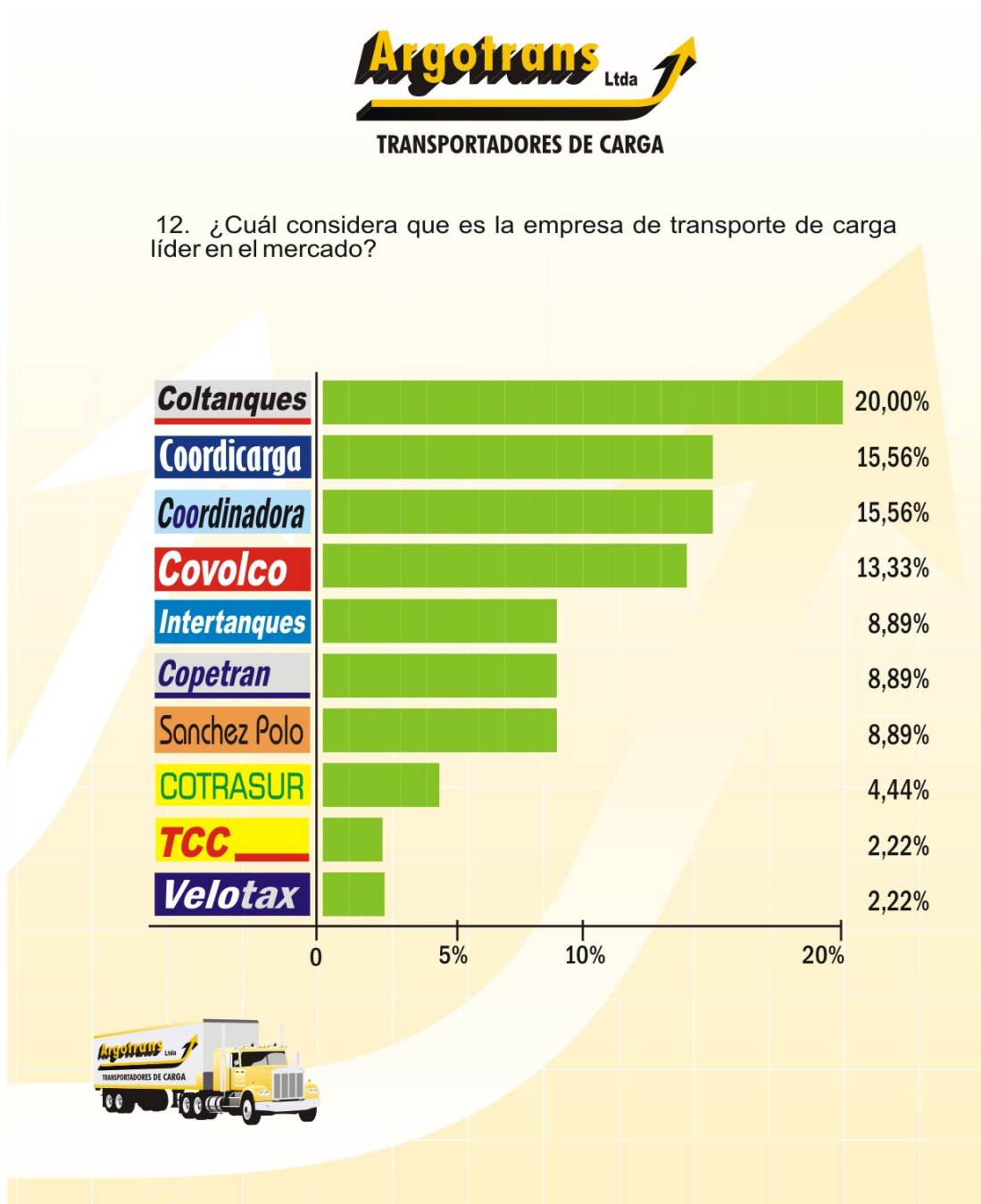
Se destaca que el 100% de los clientes manifestó estar dispuesto a recomendar los servicios de Argotrans Ltda. a otras empresas (Figura 14).

Figura 14. Estudio clientes actuales – pregunta número 10.



El 20% de los clientes actuales de la empresa consideran como líder en el mercado a Coltanques, el 16% a Coordicarga y a Coordinadora (Figura 16).

Figura 16. Estudio clientes actuales – pregunta número 12.



2.2 CLIENTES POTENCIALES

2.2.1 Objetivo. Establecer las necesidades insatisfechas de las empresas que suelen contratar el servicio de transporte de carga por carretera y emplearlas como indicadores de las metas a alcanzar en el plan de mejoramiento de Argotrans Ltda.

2.2.2 Necesidades de información. Establecer el perfil de los clientes potenciales, identificando el tamaño de las empresas, su experiencia y el tiempo que hace que están contratando el servicio público de transporte terrestre de carga.

Identificar el tipo de carga que necesita ser transportada, los destinos a los que se envía, el transportador con el cual contratan y establecer la frecuencia con la cual las empresas de la ciudad contratan el servicio para ampliar el cubrimiento de la empresa y el portafolio de servicios de Argotrans Ltda., si es necesario.

Determinar los aspectos más importantes que las empresas tienen en cuenta para seleccionar el transportador de su carga e identificar las dificultades que con mayor frecuencia enfrentan éstas en relación con el servicio mencionado, para implementar soluciones a las mismas dentro del plan de mejoramiento.

Determinar el grado de conocimiento que tienen los clientes potenciales en relación con Argotrans Ltda.

2.2.3 Tipo de estudio. Este es un estudio de carácter explicativo, que se propone hacer una caracterización de los hechos, situaciones, comportamientos, procedimientos y formas de actuar que forman parte o influyen en el área de Mercado (Anexo B).

2.2.4 Población. 258 empresas se dedican a la comercialización y producción de productos populares, según datos de la cámara de comercio de cada ciudad; en Bucaramanga están inscritas 70 empresas, en Barrancabermeja, 30 y en Barranquilla, 158.

2.2.5 Muestra. La muestra se calcula aplicando la siguiente fórmula a la población de 258 empresas.

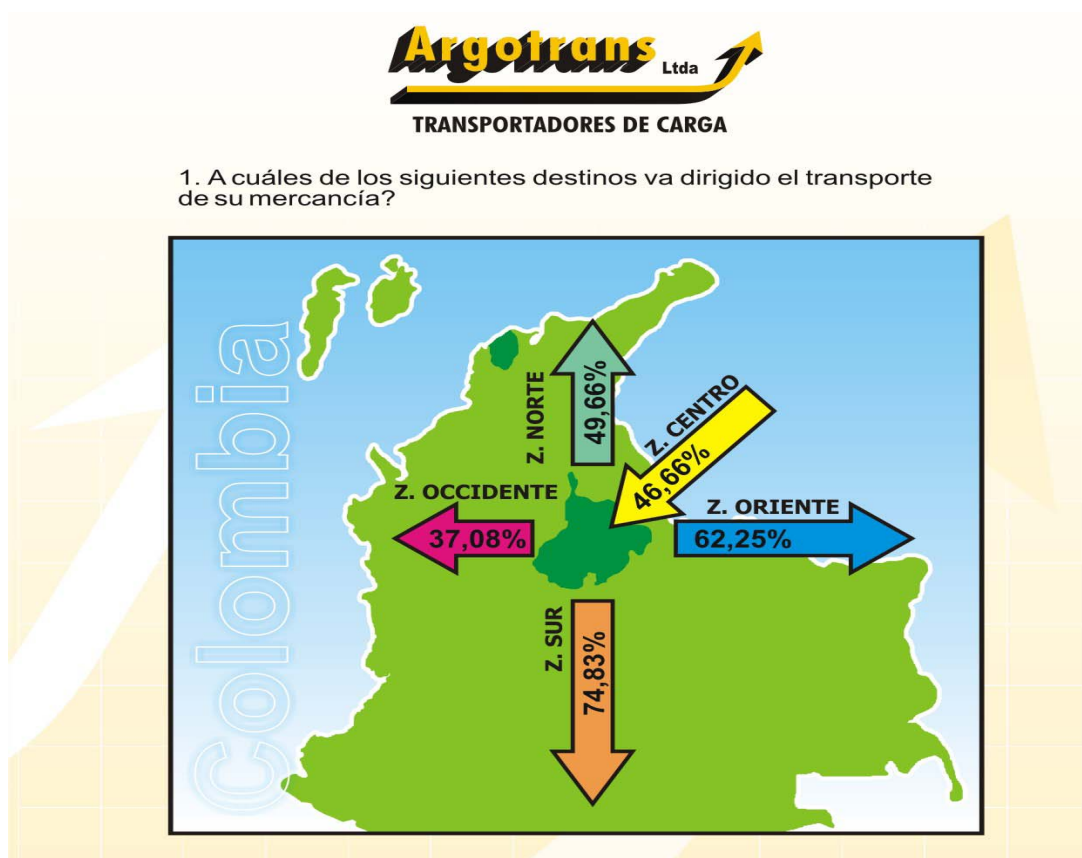
$$n = \frac{N(pxq)z^2}{z^2(pxq) + e^2(N-1)}$$

Donde $n = 150.71$ es decir 151 empresas.

Estas 151 empresas de acuerdo al número de empresas inscritas en la Cámara de Comercio de cada una de las ciudades sede, serían: Barranquilla 92 encuestas, Bucaramanga 41 y Barrancabermeja 18.

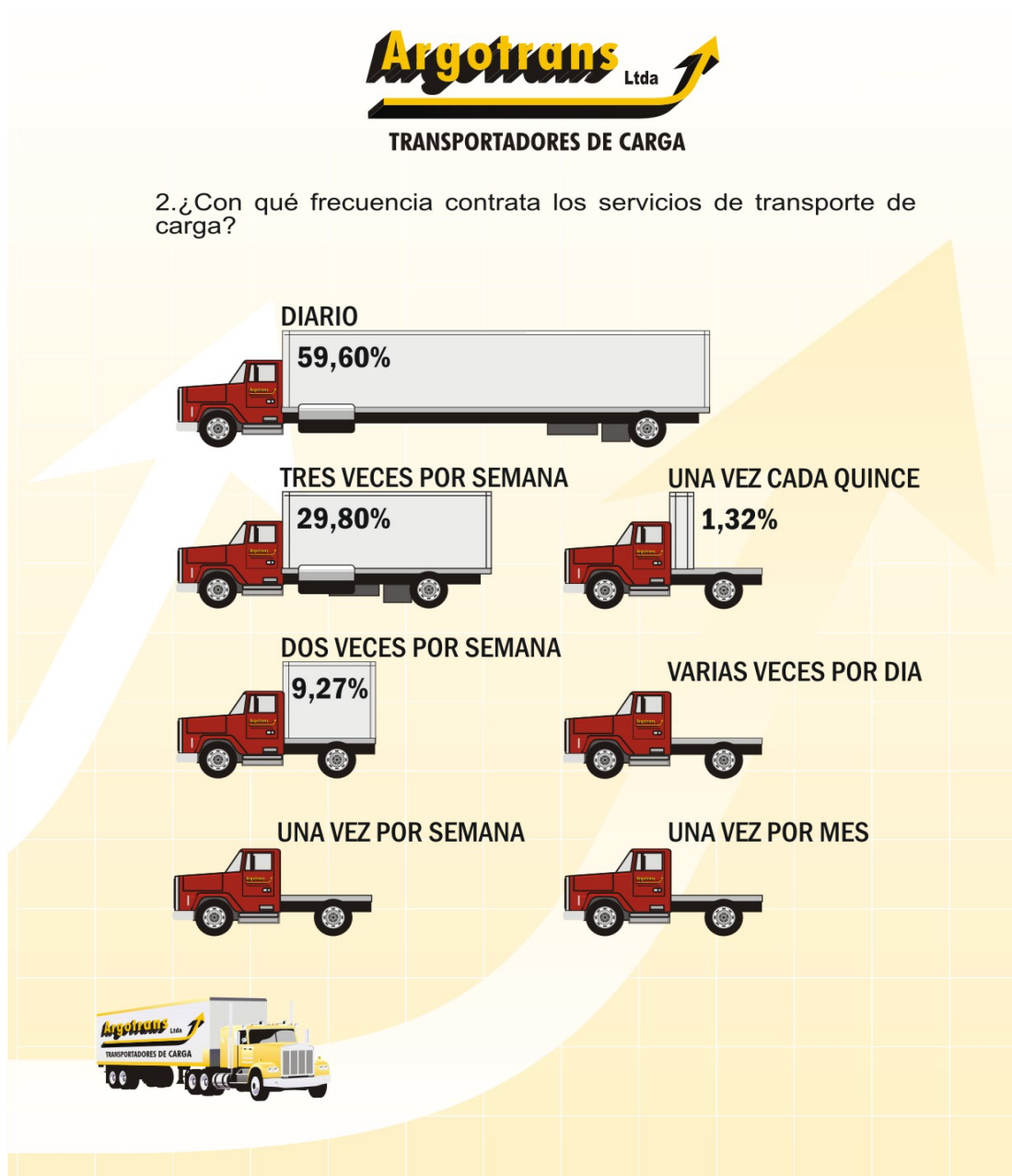
2.2.6 Presentación de resultados. El destino más frecuente de las mercancías de los clientes potenciales de Argotrans Ltda. (Figura 17), es el sur del país con un (75%).

Figura 17. Estudio clientes potenciales – pregunta número 1.



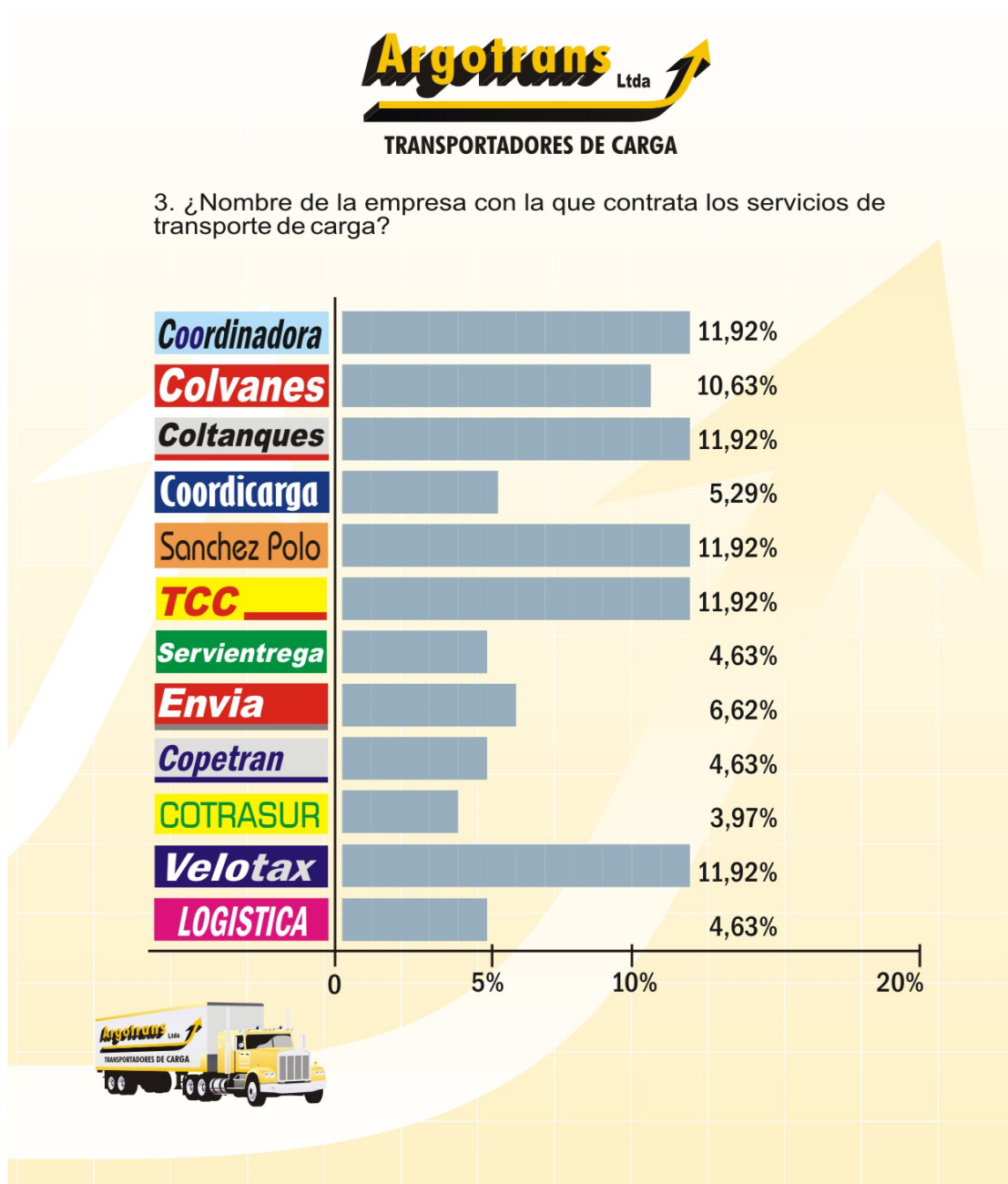
Estas empresas contratan el servicio de transporte de carga por carretera diariamente en un 60% y tres veces por semana en un 30% (Figura 18).

Figura 18. Estudio clientes potenciales – pregunta número 2.



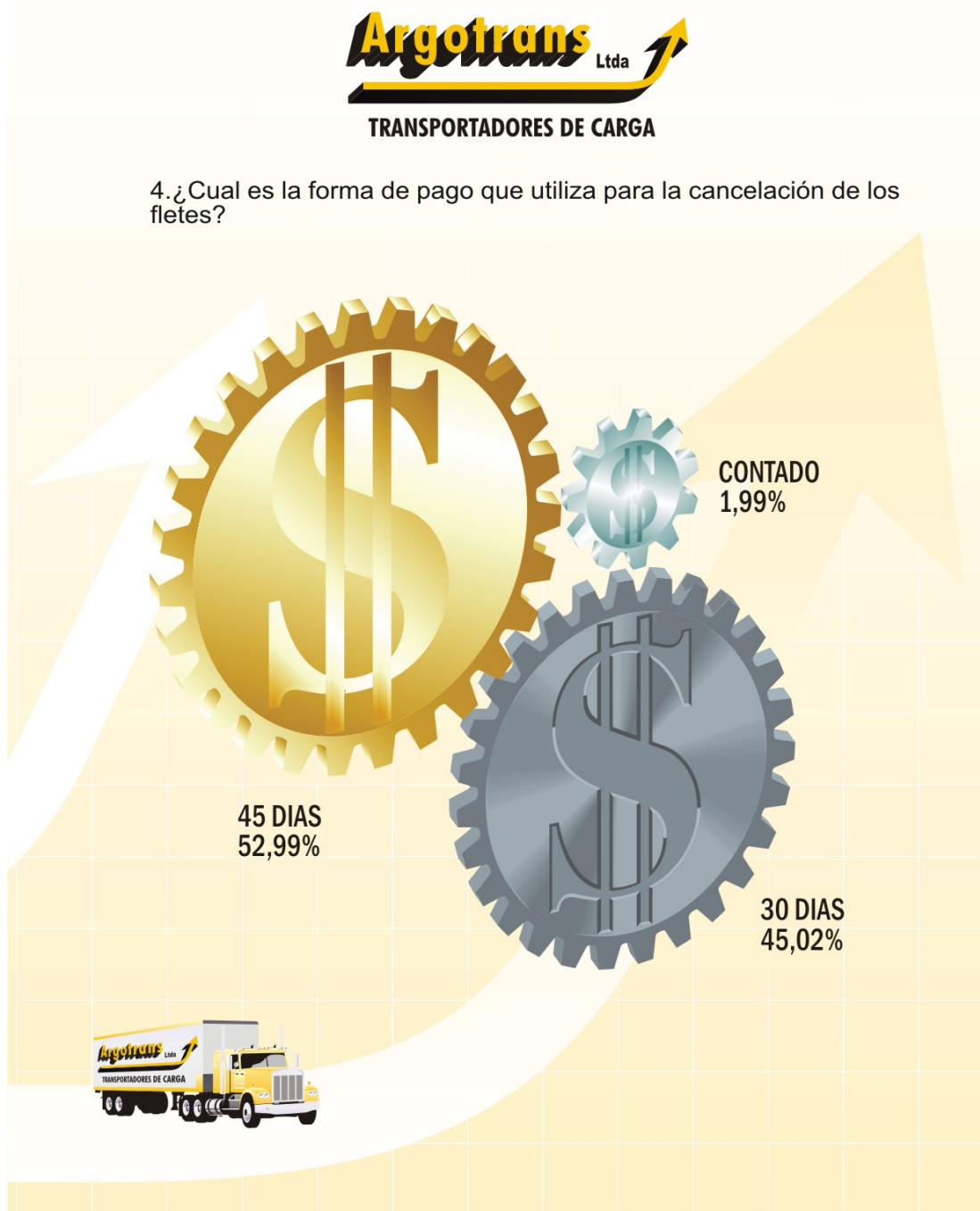
Las transportadoras con las cuales contratan los clientes potenciales de la empresa son: Coordinadora Mercantil, Sánchez Polo, Velotax y TCC cada una con una participación del 12% y le sigue Colvanes con el 11% (Figura 19).

Figura 19. Estudio clientes potenciales – pregunta número 3.



El 98% de las empresas cancelan a los 30 o 45 días (Figura 20).

Figura 20. Estudio clientes potenciales – pregunta número 4.



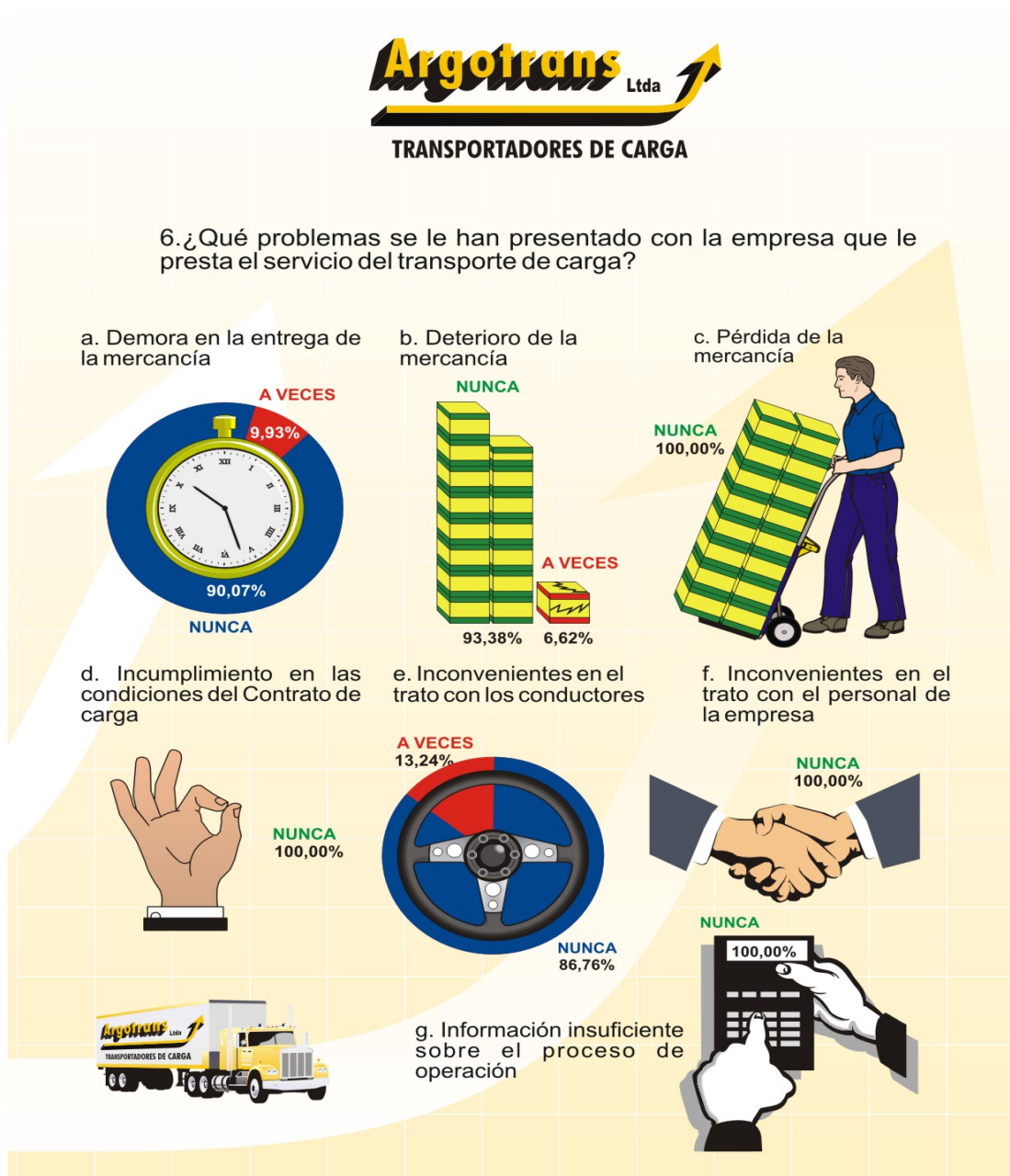
Los motivos más significativos que impulsan a los encuestados a contratar el servicio de transporte de carga con las empresas seleccionadas (Figura 21) son: la seguridad de la carga y la puntualidad en la entrega (100%); el precio de los fletes (79%) y la información oportuna (65%).

Figura 21. Estudio clientes potenciales – pregunta número 5.



Como problemas o dificultades que se les presentan con el servicio (Figura 22) se refieren a inconvenientes con los conductores (13%), demora en la entrega al destinatario final (10%) y deterioro de la carga (7%).

Figura 22. Estudio clientes potenciales – pregunta número 6.



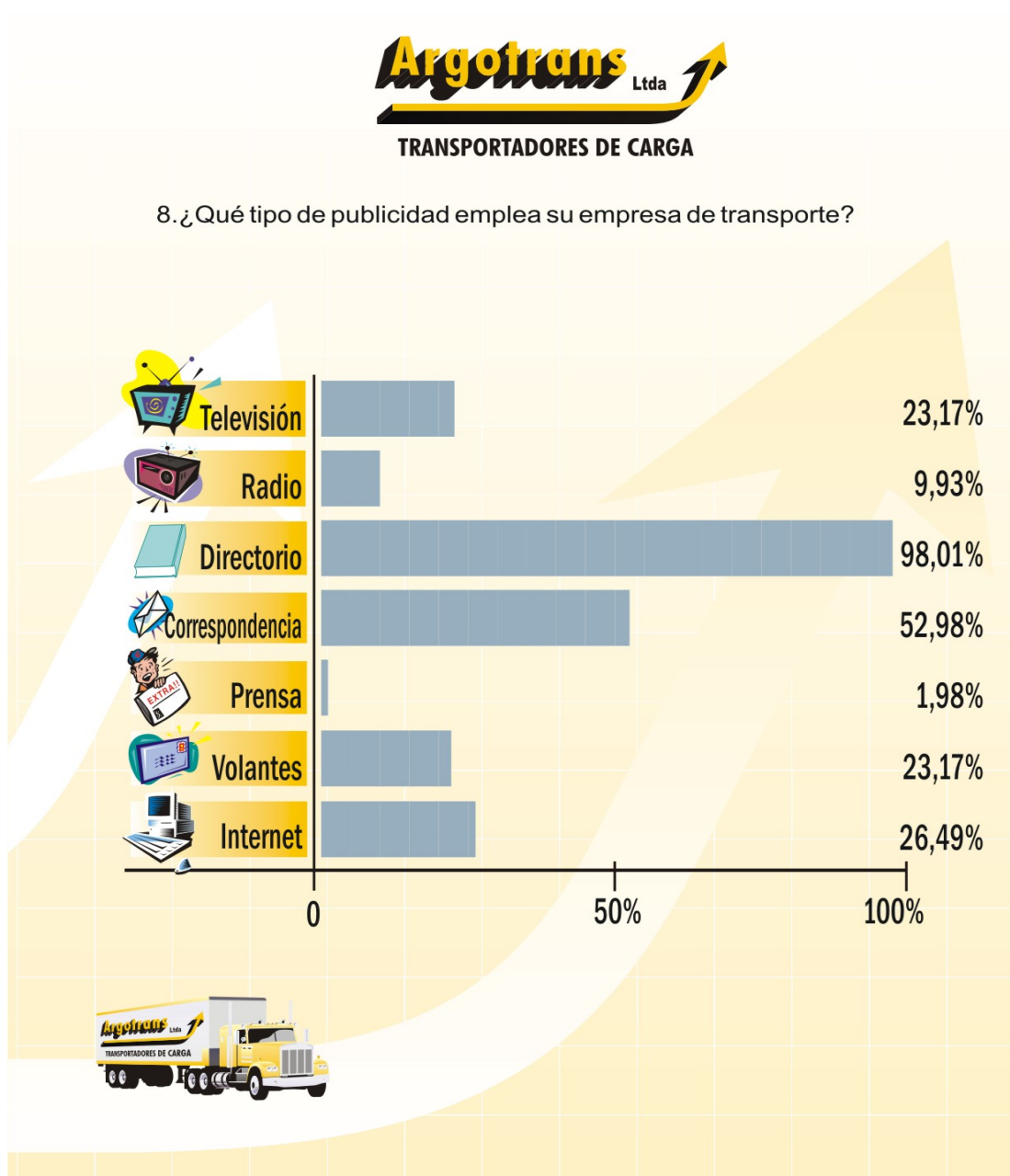
Interrogados los clientes potenciales acerca de los nuevos servicios que les gustaría les prestara su actual empresa transportadora, ninguno de ellos hizo sugerencias (Figura 23).

Figura 23. Estudio clientes potenciales – pregunta número 7.



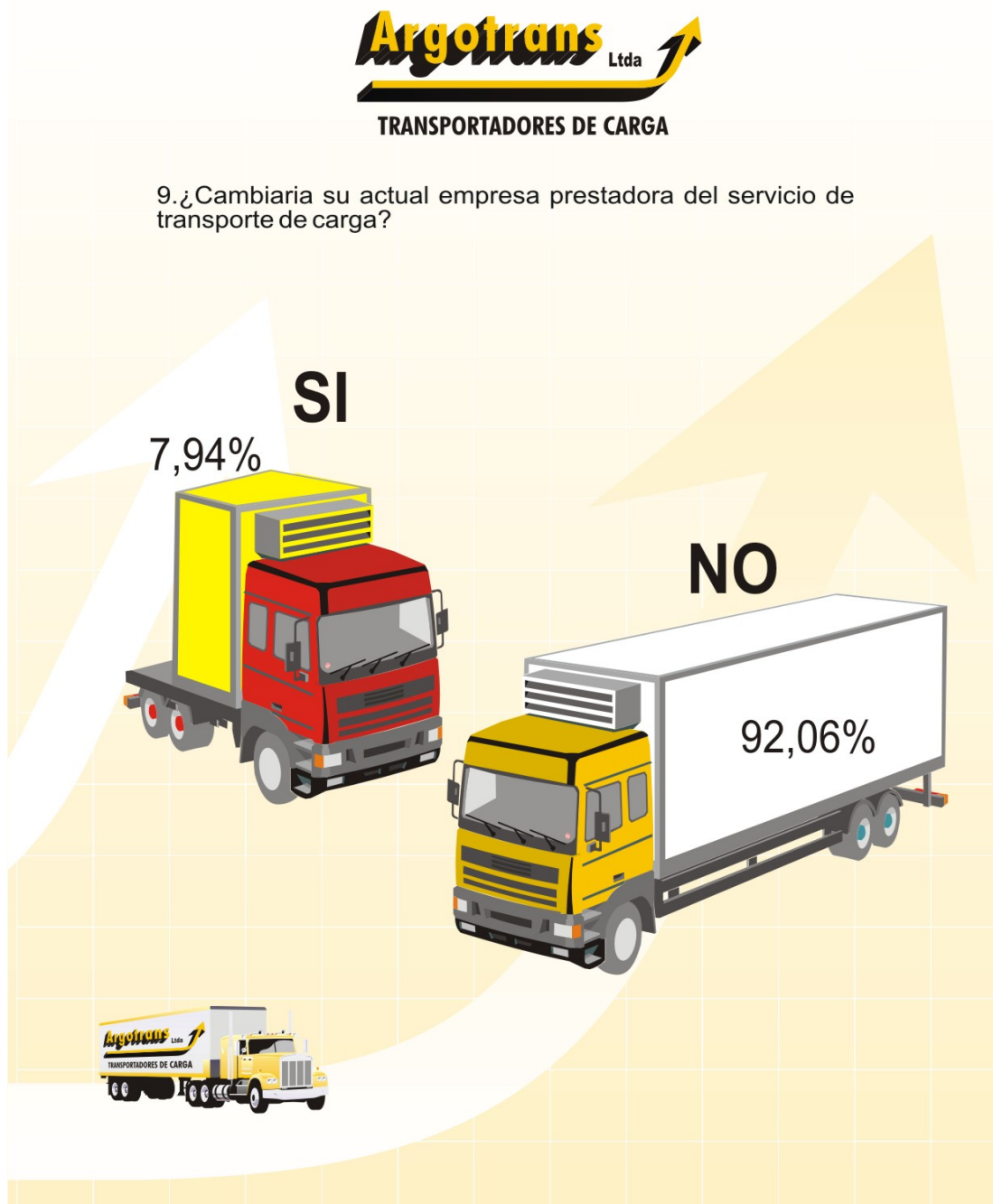
La publicidad de las empresas de transporte de carga (Figura 24), según sus contratantes, se hace en el Directorio telefónico (98%), a través de correspondencia directa (53%), por Internet (26%), por medio de volantes o por televisión (23%) o por radio (10%).

Figura 24. Estudio clientes potenciales – pregunta número 8.



Sólo un 8% de los clientes potenciales estarían dispuestos a cambiar de empresa transportadora (Figura 25).

Figura 25. Estudio clientes potenciales – pregunta número 9.



Aunque el 60% de los representantes de las empresas encuestadas manifiesta conocer a Argotrans Ltda. como empresa transportadora, no es posible detectar qué saben de ella por cuanto ninguno respondió la pregunta abierta correspondiente, al final de la encuesta (Figura 26).

Figura 26. Estudio clientes potenciales – pregunta número 10.



2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.3.1 Objetivo. Establecer los factores sobre los cuales debe Argotrans Ltda. poner especial cuidado en su Plan de mejoramiento, aprovechando la experiencia en el campo del transporte de carga que tienen otras empresas del sector.

2.3.2 Necesidades de información. Establecer el grado de experiencia que tienen las empresas de la competencia en el transporte de carga por carretera, determinar el tipo de carga y los destinos que cubren con más frecuencia, identificando las características del parque automotor que poseen, para comparar éste con el que posee Argotrans Ltda. actualmente.

Identificar las razones que las empresas de transporte de carga por carretera consideran que son la clave de su éxito en el mercado transportador y las dificultades que con mayor frecuencia enfrentan éstas, en el desarrollo de su labor.

Determinar el número promedio de clientes que tienen las empresas del sector transportador, para comparar éste con el número de clientes potenciales que existe en la zona de influencia de Argotrans Ltda., e identificar los medios que con mayor frecuencia utilizan los transportadores para hacer publicidad al servicio que prestan.

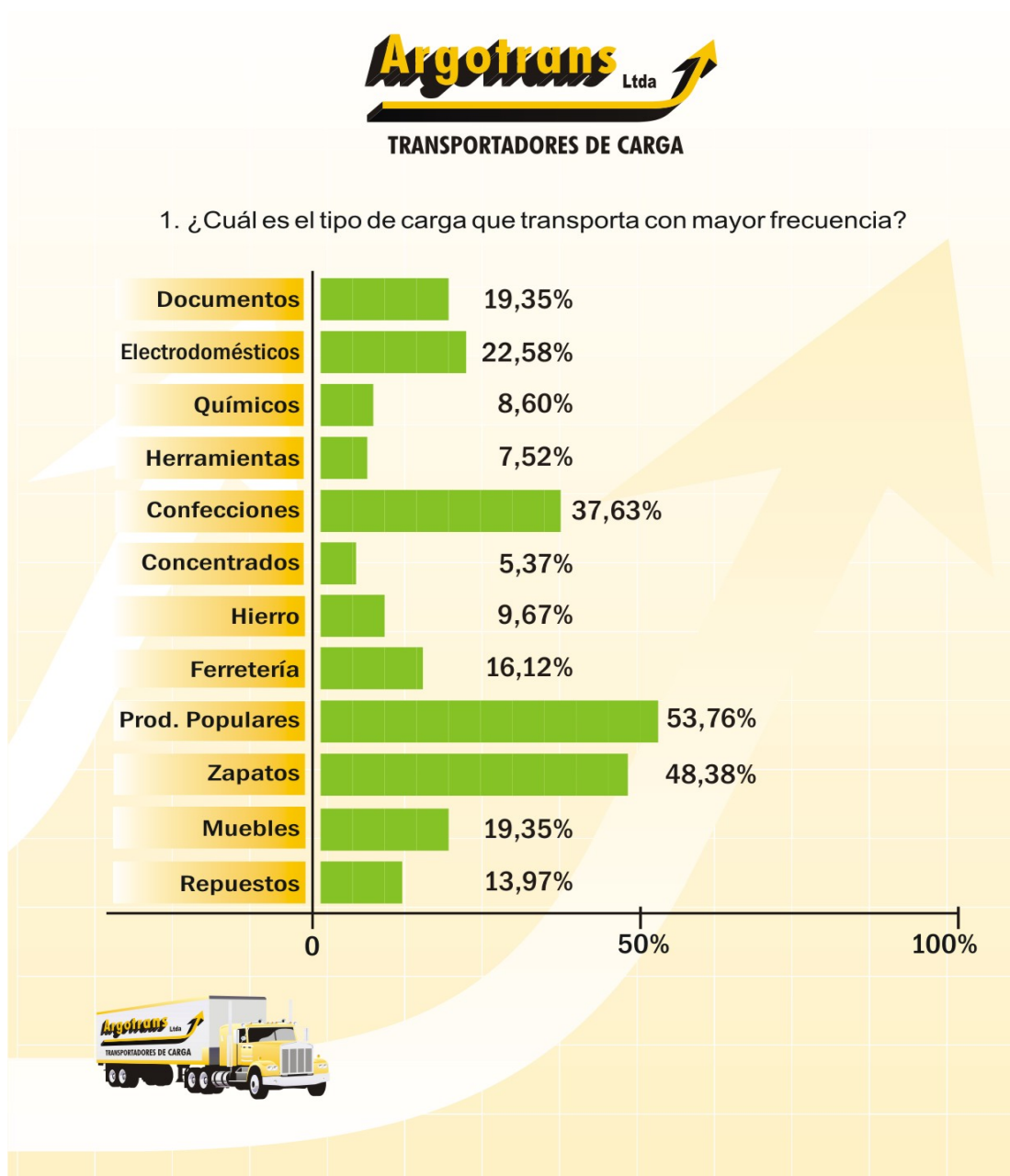
2.3.3 Tipo de estudio. Este es un estudio de carácter explicativo, que se propone hacer una caracterización de los hechos, situaciones, comportamientos, procedimientos y formas de actuar que forman parte o influyen en el área de Mercado (Anexo C).

2.3.4 Población. Según datos del ministerio de Transporte del año 2004 se encuentran habilitadas 74 empresas de transporte de carga en el departamento del Atlántico y 50 empresas en el departamento de Santander por esta razón, la población considerada es de 124 empresas.

2.3.5 Muestra. Dado que el número de empresas habilitadas son 124, la muestra equivale al 100% de la población.

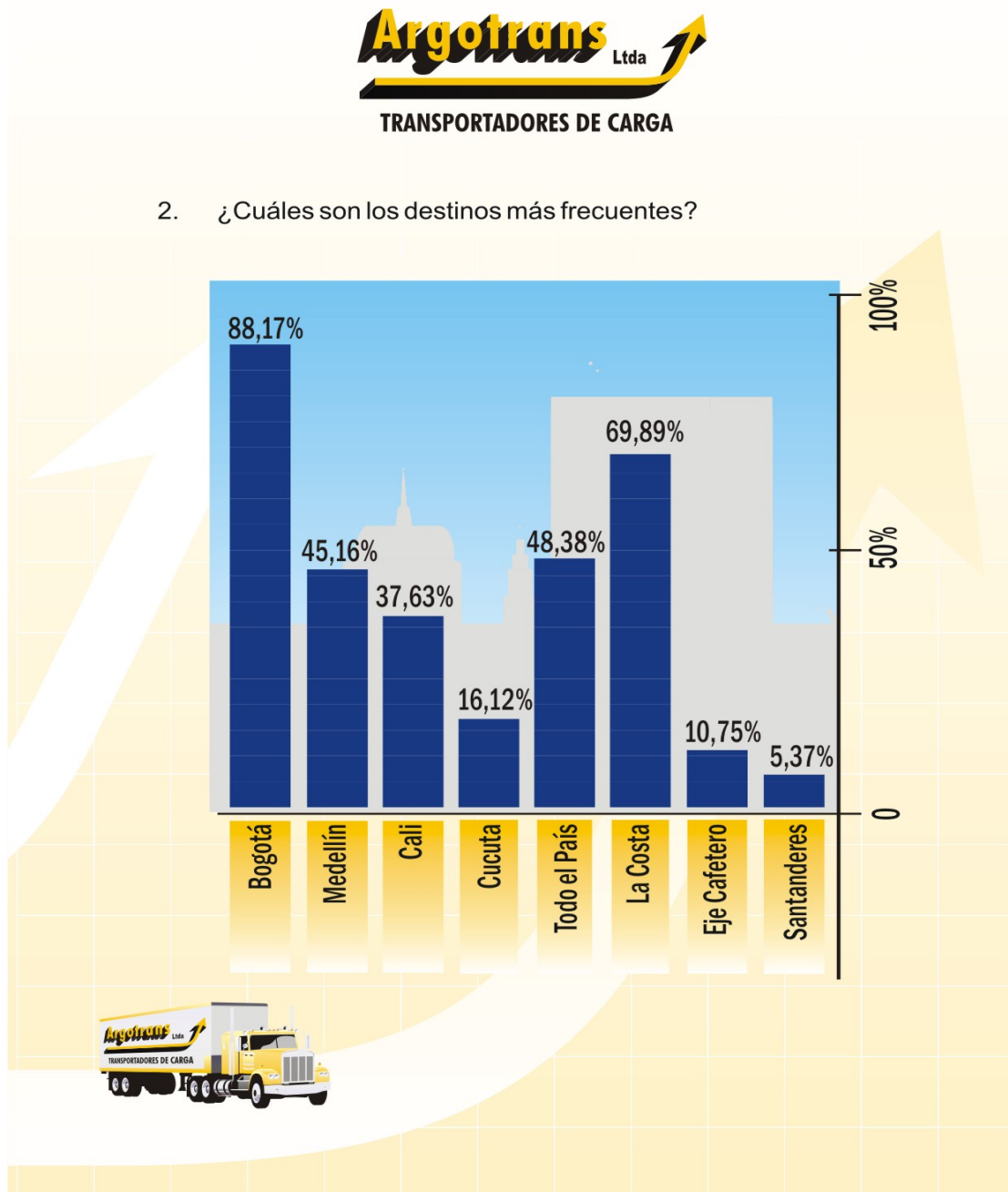
2.3.6 Presentación de resultados. Un 54% de las empresas de la competencia transporta productos populares, el 48% lo hace con calzado y un 38% se responsabiliza de transportar confecciones (Figura 27).

Figura 27. Análisis de la competencia – pregunta número 1.



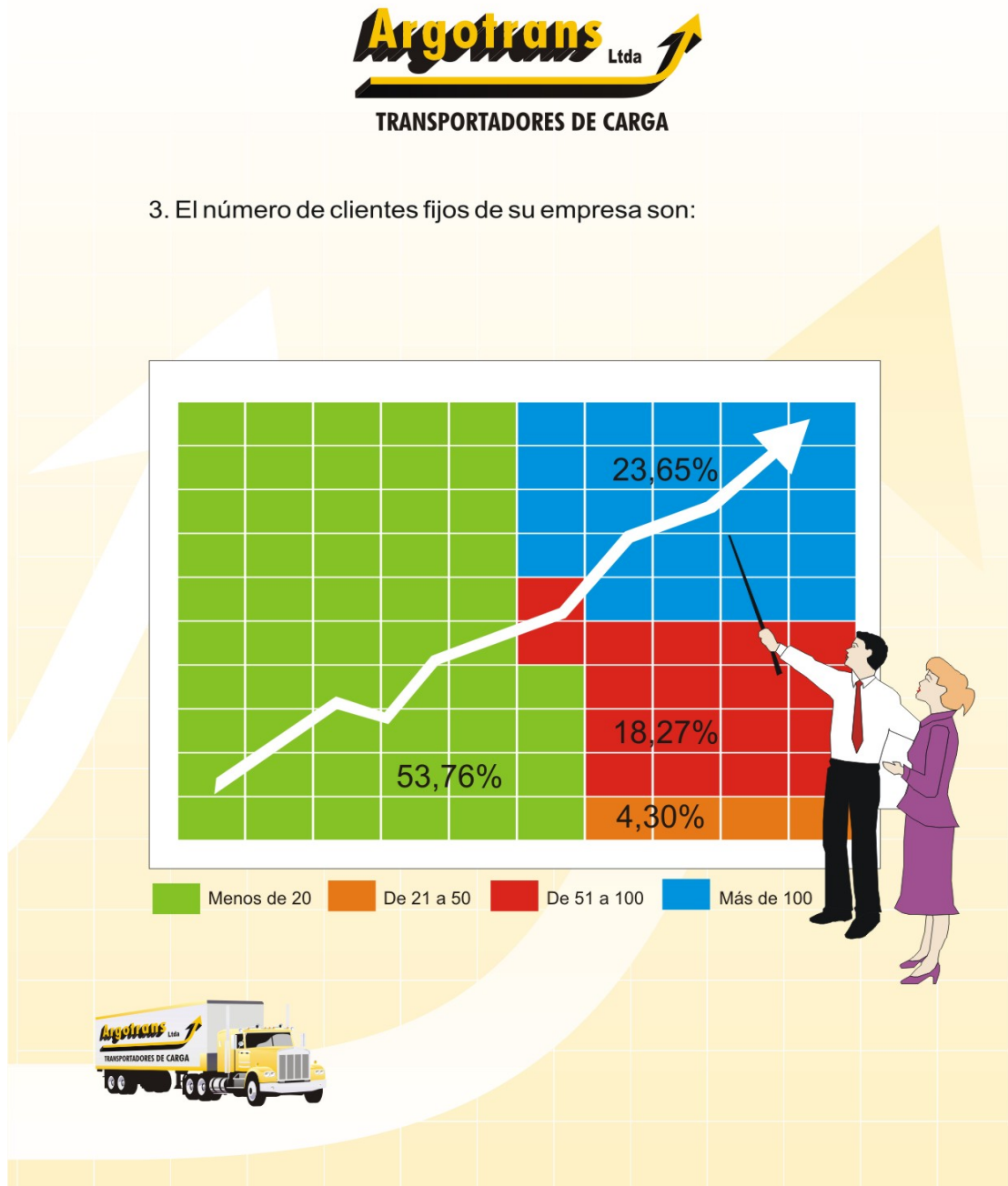
Los destinos más frecuentes (Figura 28) son en su orden: Bogotá (88%), la costa atlántica (70%), todo el país (48%), Medellín (45%) y Cali (38%).

Figura 28. Análisis de la competencia – pregunta número 2.



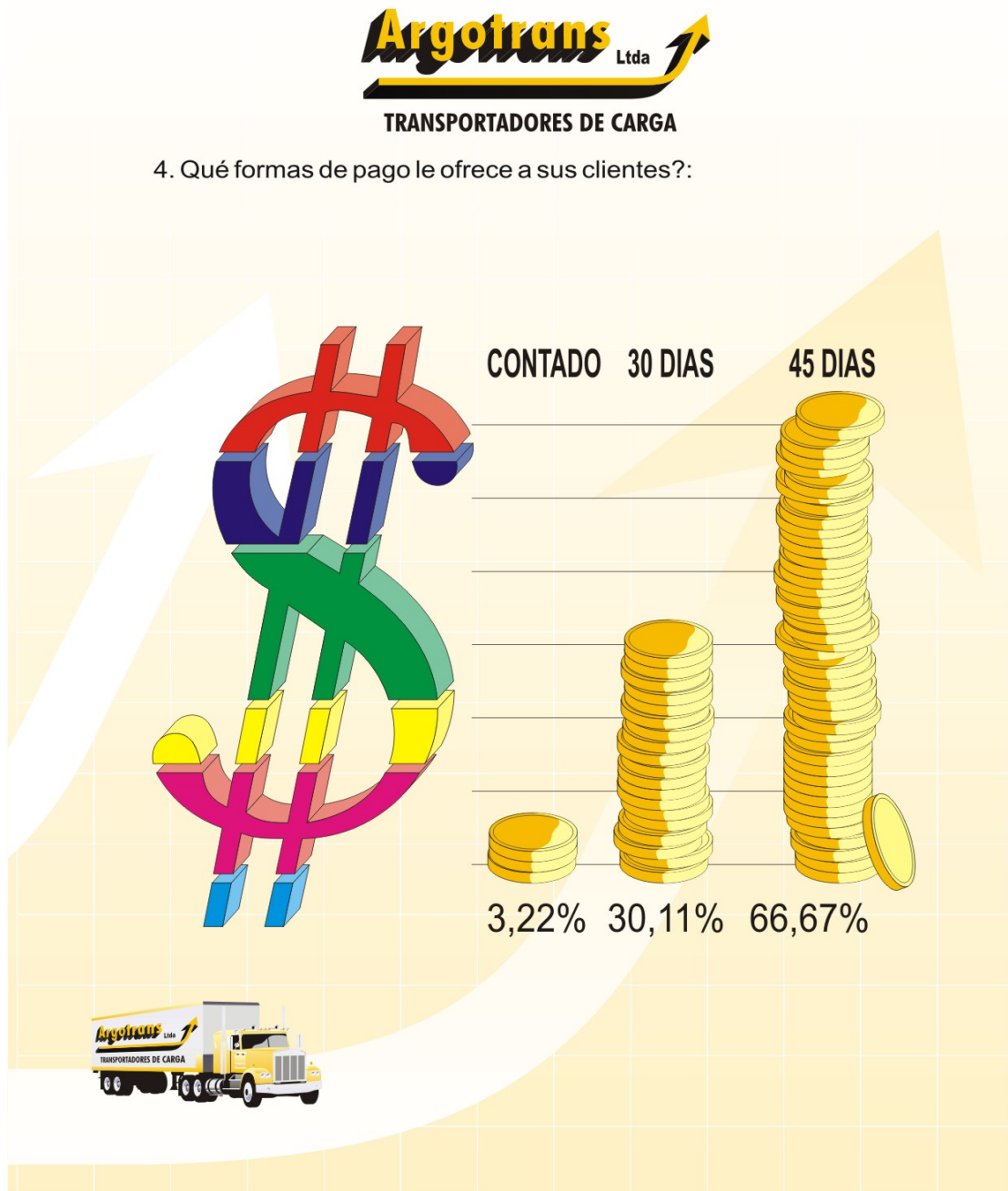
El 53% tiene un número inferior a los 20 clientes, en tanto que el 23% de ellos afirma tener más de cien clientes fijos (Figura 29).

Figura 29. Análisis de la competencia – pregunta número 3.



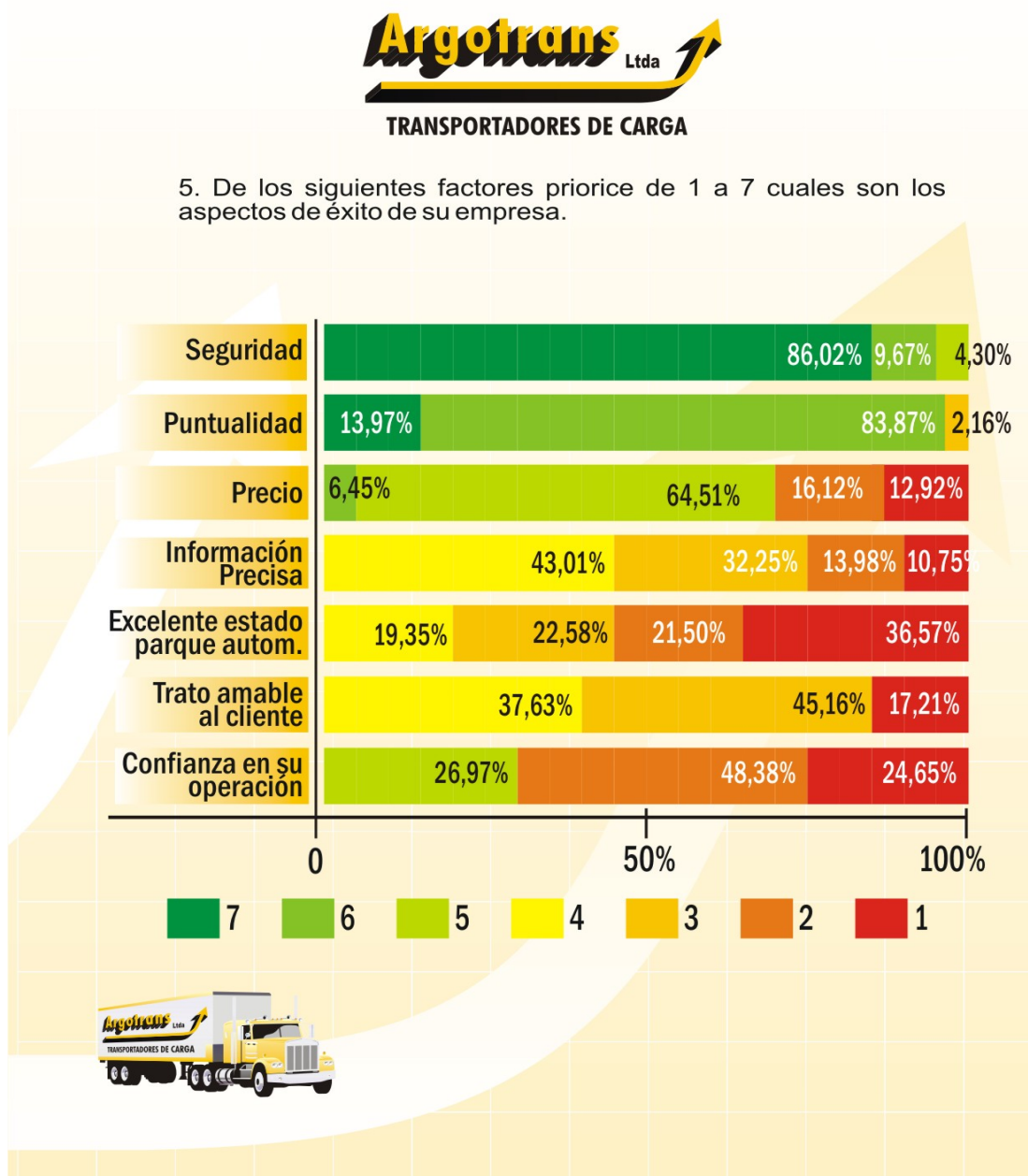
El 97% de las empresas de la competencia, al igual que Argotrans Ltda. ofrece a sus clientes pagos a 30 y 45 días (Figura 30).

Figura 30. Análisis de la competencia – pregunta número 4.



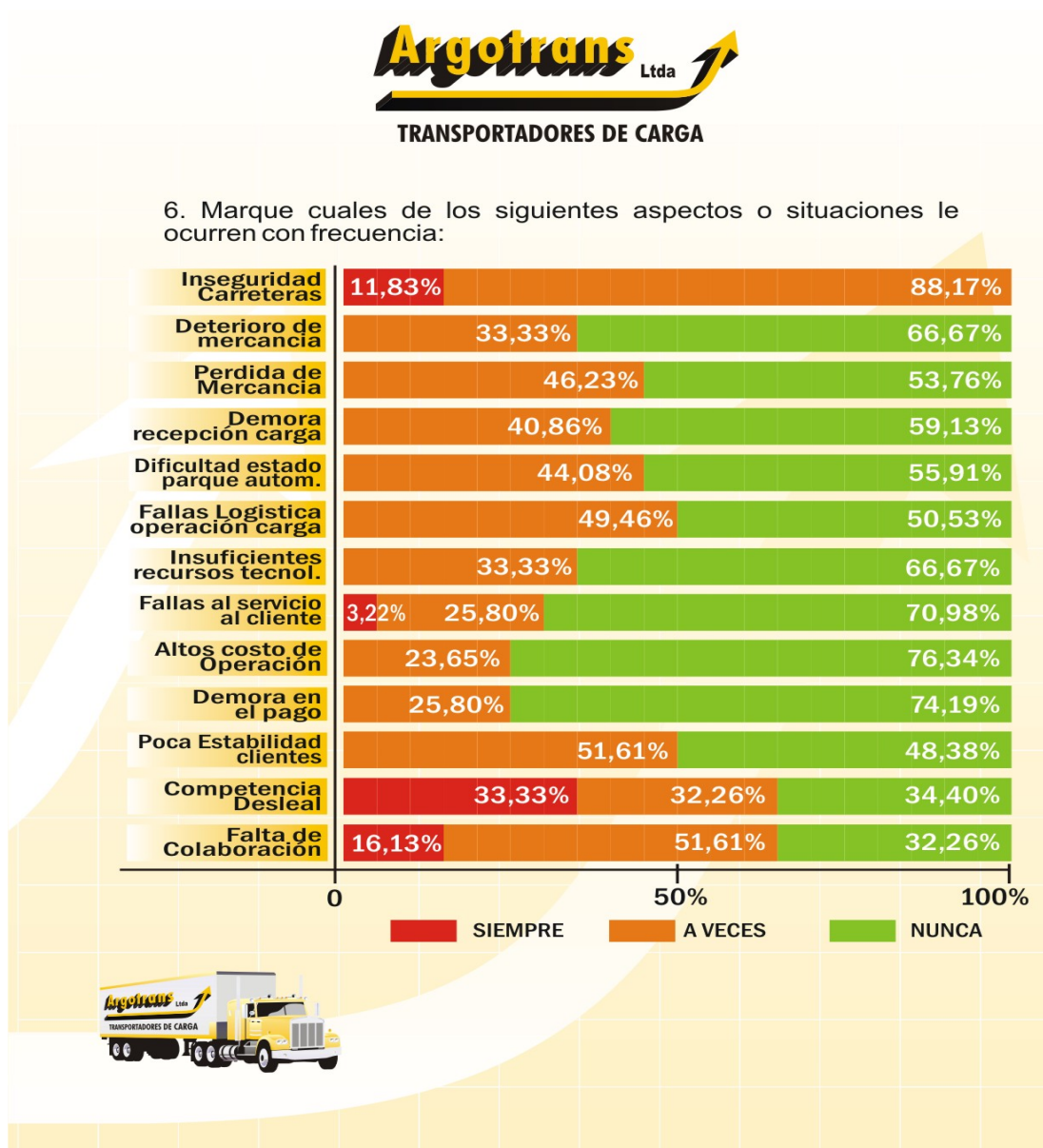
La competencia considera que los factores que contribuyen al éxito de su operación (Figura 31) son: la seguridad de la carga en carretera (86%), la puntualidad en la entrega (84%) y el precio del flete (71%).

Figura 31. Análisis de la competencia – pregunta número 5.



Los problemas que enfrenta la competencia con mayor frecuencia (Figura 32) es la competencia desleal (33%), a veces se presentan dificultades como la inseguridad en las carreteras (88%), la poca estabilidad de los clientes la falta de colaboración del gremio (52%), las fallas de logística (50%) y la pérdida de la mercancía (46%).

Figura 32. Análisis de la competencia – pregunta número 6.



Entre los servicios que a la competencia de Argotrans Ltda. le gustaría prestar a sus clientes están Bodegaje y empaques, giros de dinero, mensajería, paqueteo, remesas, trasporte de documentos, logística y empaque (Figura 33).

Figura 33. Análisis de la competencia – pregunta número 7.



7. ¿Qué otros servicios a parte del transporte de carga le gustaría prestarle a sus clientes?

		
Bodegaje	Giros Dinero	Mensajería
		
Paqueteo	Remesas	Documentos
		
Logística	Empaque	



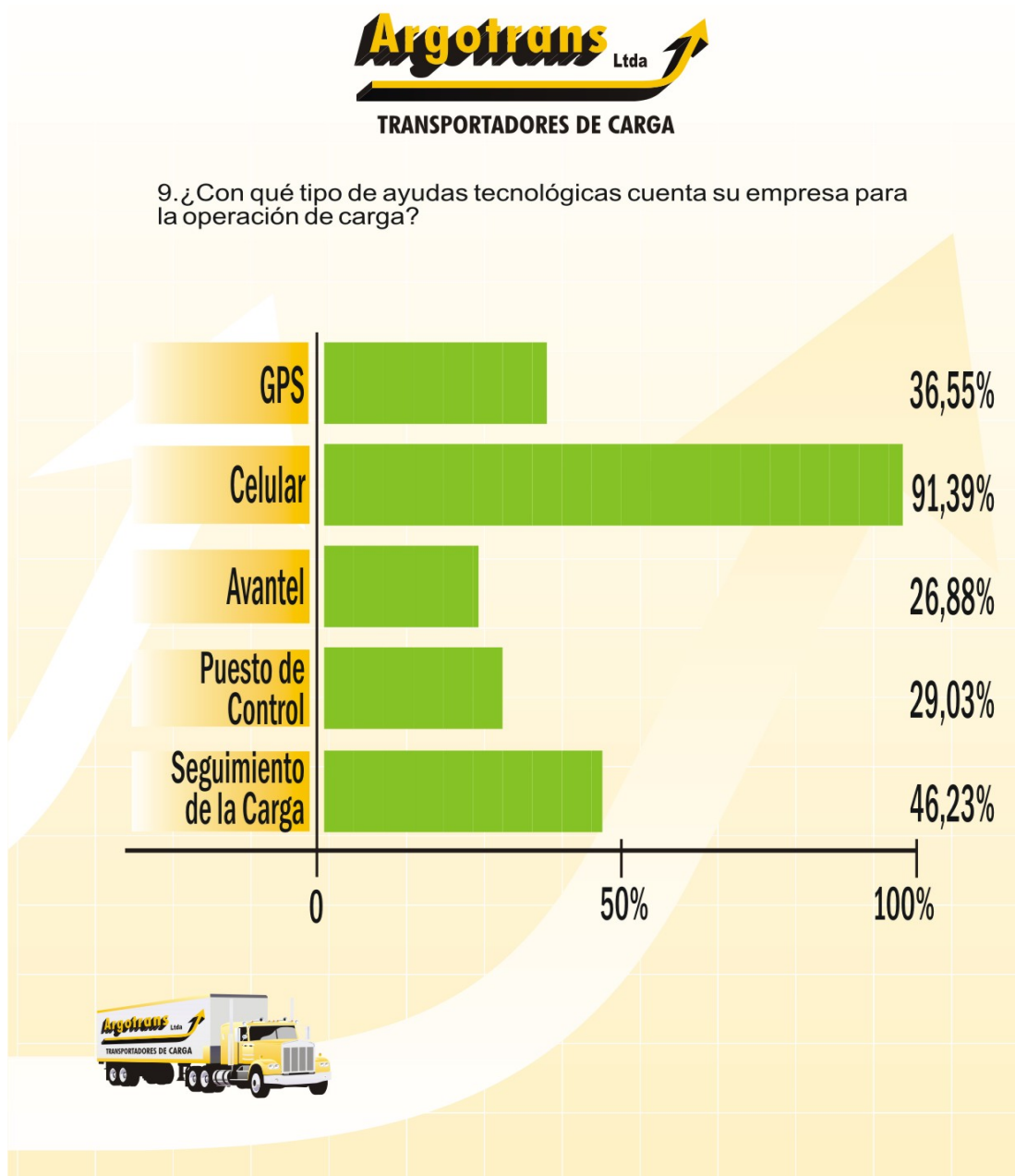
La mayoría de las empresas de la competencia afirma que su principal medio de publicidad (Figura 34) es el Directorio telefónico (96%), le siguen el correo directo (73%), la radio (41%), la Internet (29%) y los volantes (22%).

Figura 34. Análisis de la competencia – pregunta número 8.



Como ayudas tecnológicas para la operación de carga las empresas de la competencia (Figura 35) cuentan con celulares (91%), seguimiento en la ruta (46%), GPS (37%), Puestos de control (29%) y Avantel (27%).

Figura 35. Análisis de la competencia – pregunta número 9.



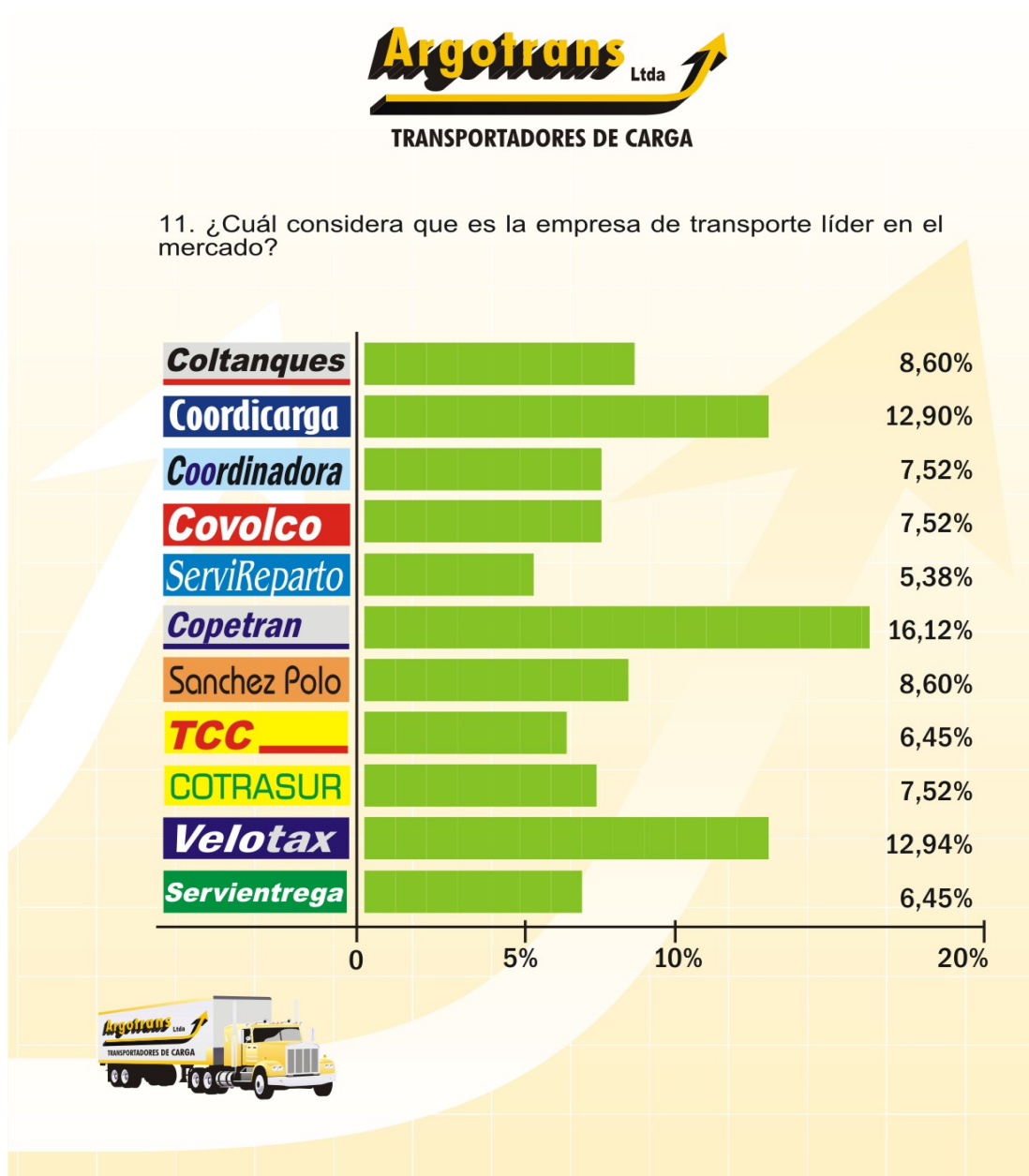
Entre los proyectos que tienen pensado realizar en el corto plazo las empresas de la competencia están: Ampliación de las sucursales, montaje de nuevas sedes, adquisición de parque automotor y modernización del servicio (Figura 36).

Figura 36. Análisis de la competencia – pregunta número 10.



Las empresas de la competencia consideran que el líder en el mercado es Copetran (16%), Cordicarga y Velotax (13%) y Coltanques, Coordinadora Mercantil, Covolco, Sánchez Polo, TCC, Servientrega y Servireparto con menos del 10% cada una (Figura 37).

Figura 37. Análisis de la competencia – pregunta número 11.



2.4 ESTUDIO A PROVEEDORES

Se considera al propietario y/o conductor del vehículo contratado por Argotrans Ltda., como el proveedor principal de la empresa.

2.4.1 Objetivo. Establecer el tipo de relación que cada uno de los conductores tiene con Argotrans Ltda., el conocimiento que posee acerca de los principios que la rigen, los problemas y dificultades que devienen de su actividad.

2.4.2 Necesidades de información. Determinar el perfil de los proveedores de Argotrans Ltda. el promedio de edades, el grado de escolaridad y el tiempo de vinculación promedio de los conductores de Argotrans Ltda. así como el nivel de experiencia laboral y el grado de idoneidad que tienen.

Identificar las características del parque automotor que utiliza la empresa, el tipo de carga que con más frecuencia debe ser transportada por ésta, así como los destinos que se están cubriendo actualmente.

Establecer el tipo de contrato que tienen los conductores con la empresa, la calidad de las relaciones interpersonales y laborales de los mismos y el grado de conocimiento que tienen, en relación con los principios y valores que la identifican.

Identificar las dificultades que con mayor frecuencia obstaculizan el rendimiento de los conductores para incluirlas como puntos críticos en el plan de mejoramiento y determinar las condiciones ideales de prestación de un servicio de calidad desde la perspectiva de los conductores.

Establecer el grado de conocimiento que tienen los conductores de Argotrans Ltda. en relación con la normatividad y condiciones del transporte de carga para determinar las necesidades de capacitación.

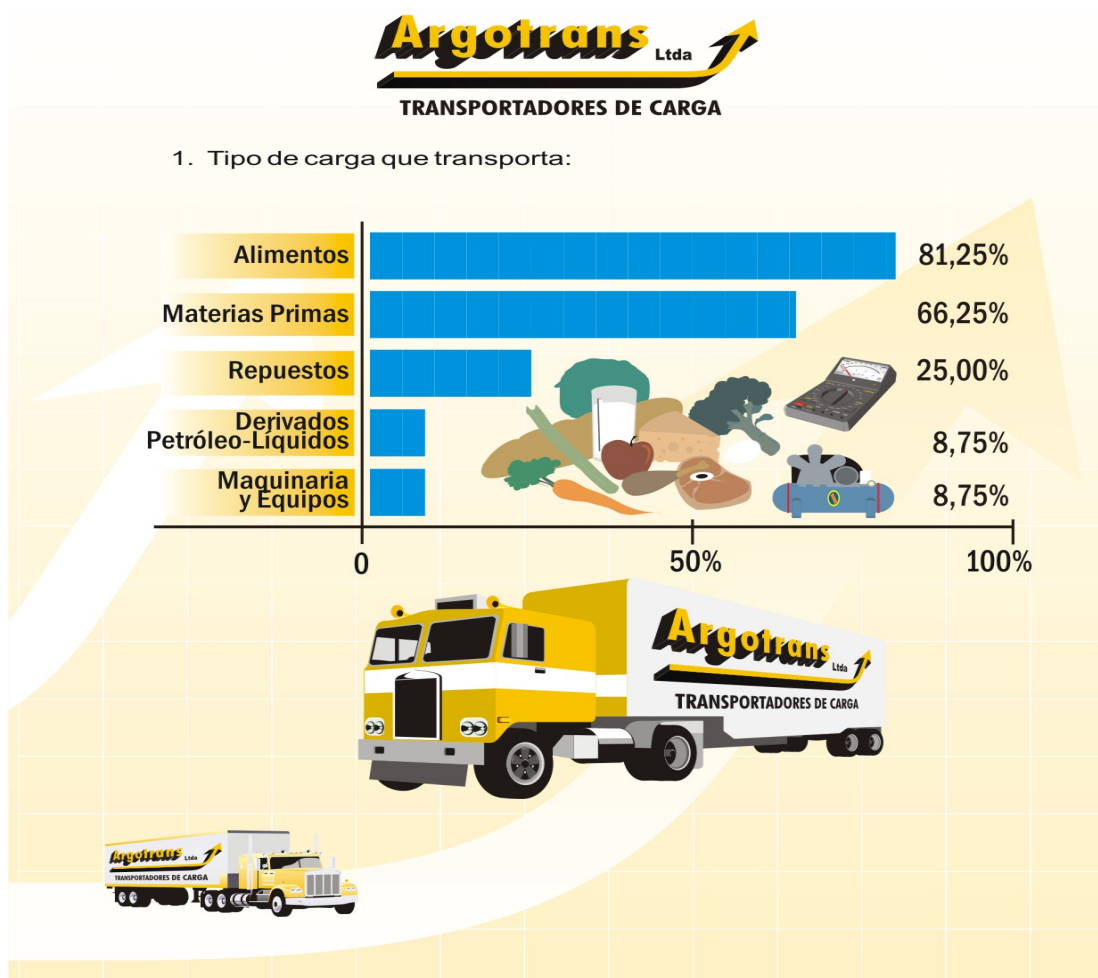
2.4.3 Tipo de estudio. Este es un estudio de carácter explicativo, que se propone hacer una caracterización de los hechos, situaciones, comportamientos, procedimientos y formas de actuar que forman parte o influyen en el área de Servicio (Anexo D).

2.4.4 Población. Corresponde a los 101 propietarios y/o conductores vehículos con los que se contrata la prestación del servicio, entre vehículos afiliados y de propiedad de la empresa.

2.4.5 Muestra. Dado que la población corresponde a 101, la muestra equivale al 100% de la población.

2.4.6 Presentación de resultados. Usualmente, el 81% de los propietarios y/o conductores transporta alimentos, el 66% materias primas, el 25% repuestos y porcentajes poco significativos se dedican al transporte de Maquinaria y equipos y carga líquida (derivados de Petróleo) como se ve en la Figura 38.

Figura 38. Estudio a Proveedores – pregunta número 1.

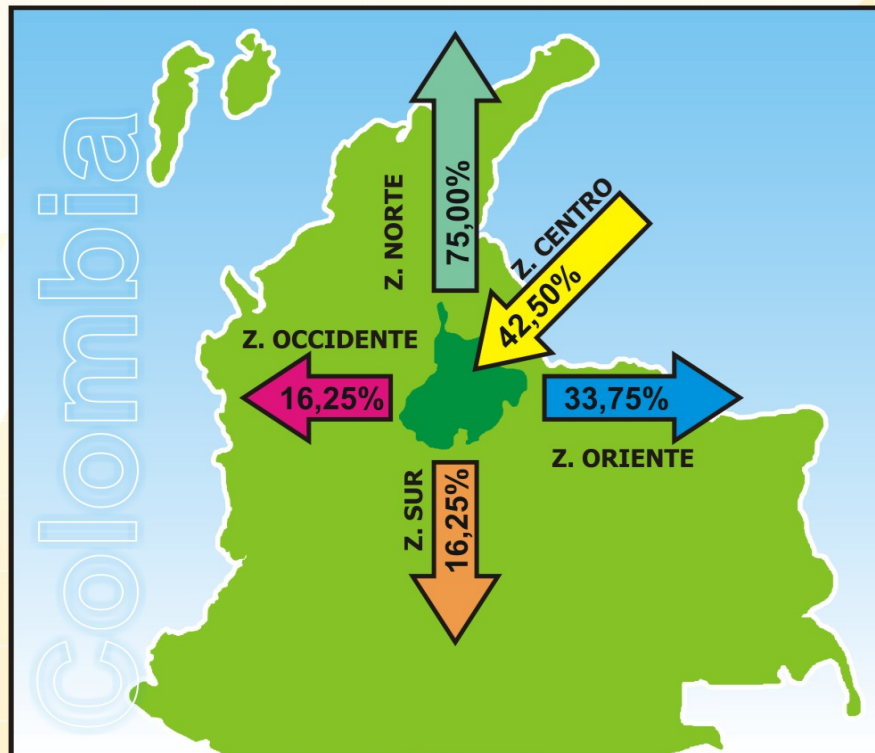


Los destinos de la carga, según los propietarios y/o conductores son en su orden: el norte de Colombia (75%), el centro del país (42.5%), el oriente (34%) y el sur y el occidente cada uno con el 16% (Figura 39).

Figura 39. Estudio a Proveedores – pregunta número 2.

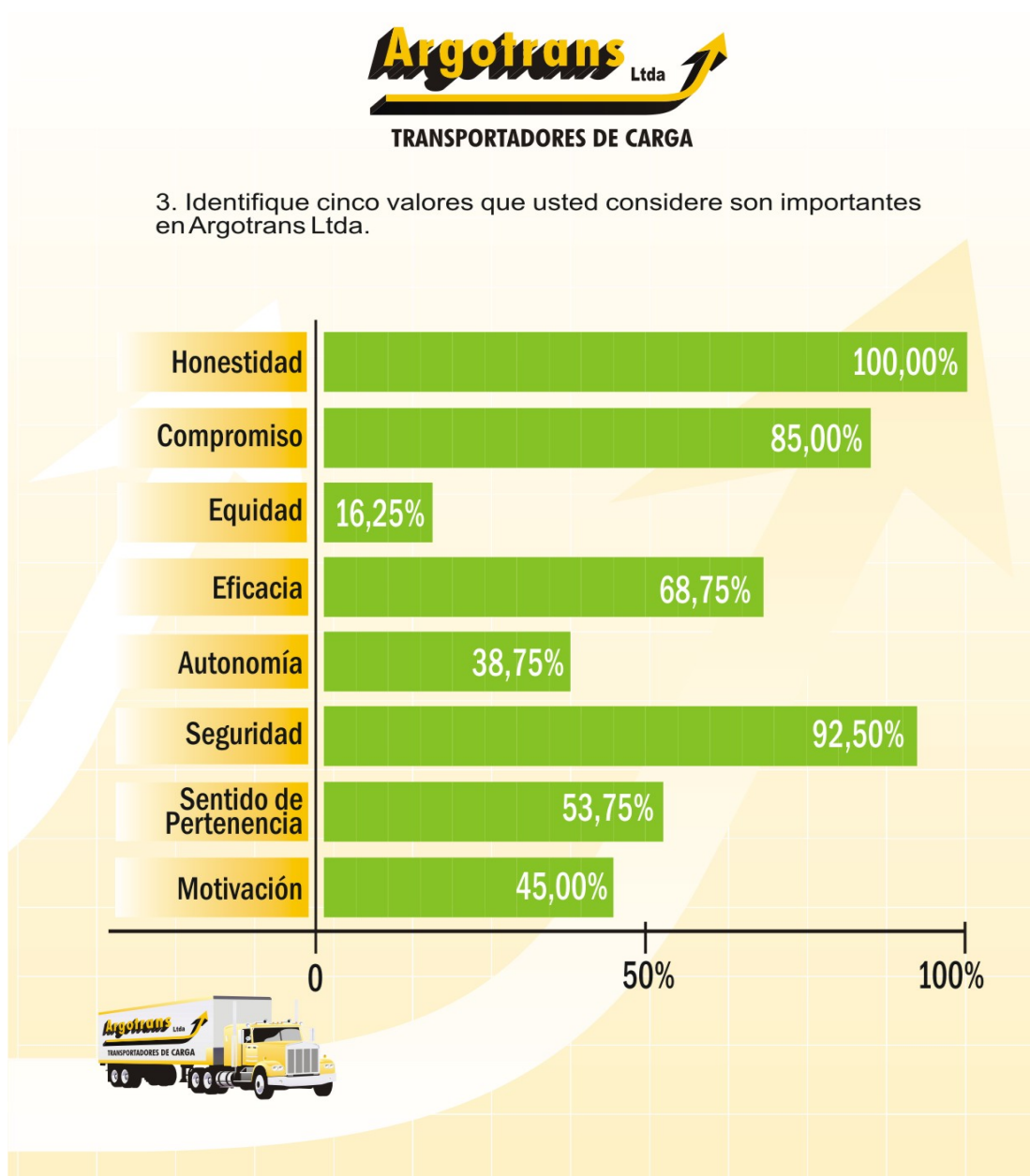


2. Usualmente viaja?:



Entre los valores corporativos que identifican los propietarios y/o conductores en Argotrans Ltda. (Figura 40) están: la honestidad (100%), la seguridad (92.5%), el compromiso (85%), la eficacia (69%), el sentido de pertenencia (54%) y la motivación (45%).

Figura 40. Estudio a Proveedores – pregunta número 3.



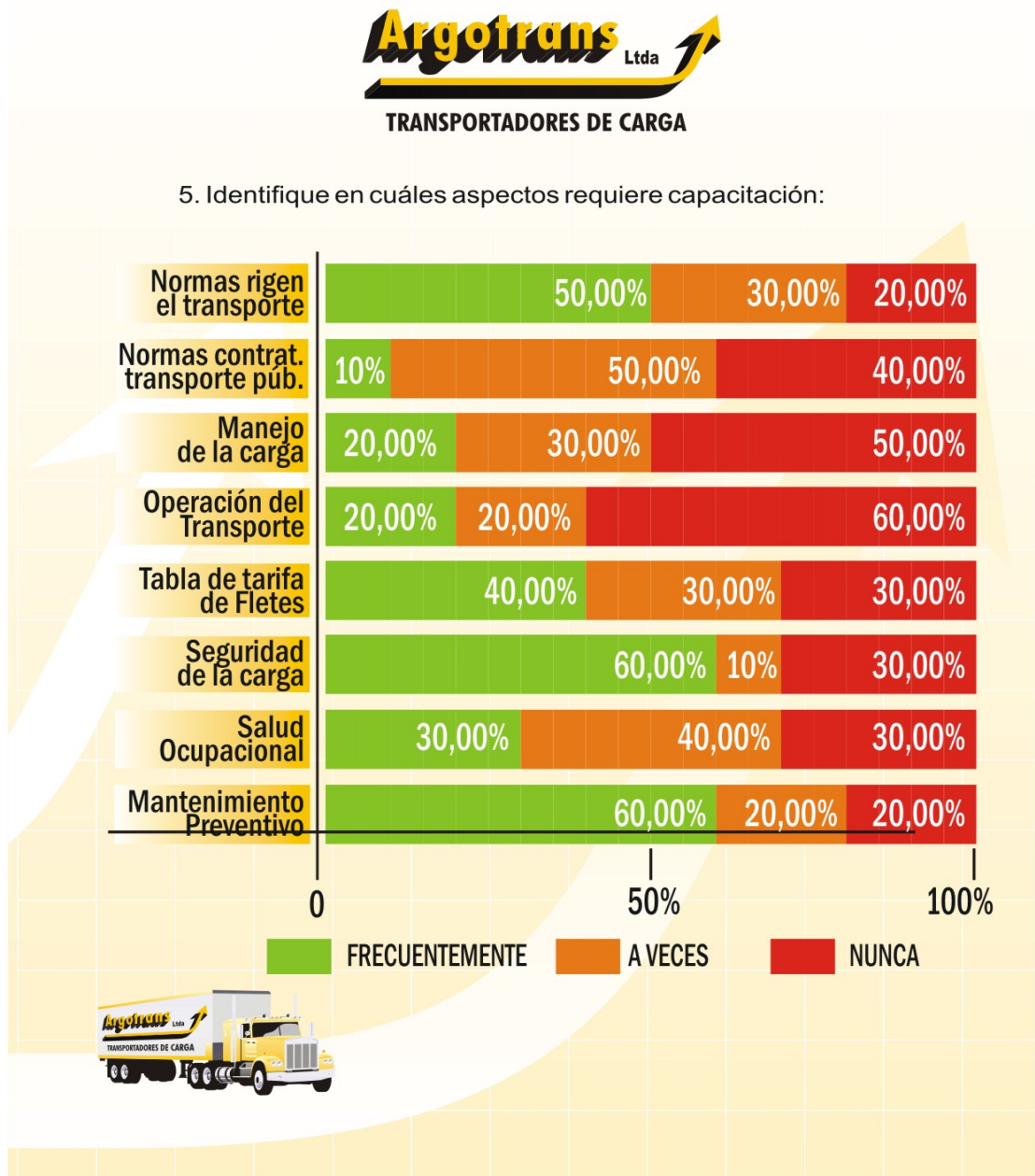
Todos los propietarios y/o conductores opinan que las órdenes que reciben del despachador son claras, el pago de los viajes es cumplido, la información que reciben es completa, el personal de logística es experto y los sistemas de información adecuados (Figura 41).

Figura 41. Estudio a Proveedores – pregunta número 4.



Frecuentemente, precisan capacitación (Figura 42) acerca de seguridad de la carga y mantenimiento preventivo del camión (60%), las normas de transporte (50%) y tablas de tarifas (40%).

Figura 42. Estudio a Proveedores – pregunta número 5.



Las recomendaciones de mejora que hicieron los propietarios y/o conductores se refiere a mejorar el seguimiento al cliente, control al mantenimiento de vehículos, lo que representa mayor utilidad para la empresa, la cobertura y el portafolio de servicios (Figura 43).

Figura 43. Estudio a Proveedores – pregunta número 6.



2.5 ESTUDIO CLIENTE INTERNO

2.5.1 Objetivo. Conocer las necesidades, expectativas y recomendaciones del talento humano vinculado a Argotrans Ltda., así como aspectos principales que orienten el plan de mejoramiento de la empresa.

2.5.2 Necesidades de información. Determinar el promedio de edades de los empleados de Argotrans Ltda. su grado de escolaridad y el tiempo promedio de vinculación a la empresa para determinar las necesidades de capacitación prioritarias y el grado de rotación de personal.

Determinar el nivel de experiencia laboral de los empleados de la empresa para establecer el grado de idoneidad que poseen en relación con el cargo que ocupan y el grado de conocimiento que tienen la empleados en relación con los principios y valores que identifican en ella.

Determinar la calidad de las relaciones interpersonales y laborales de los empleados de Argotrans Ltda.

Identificar las dificultades que con mayor frecuencia obstaculizan el rendimiento de los empleados y las necesidades insatisfechas en materia laboral consideradas por éstos, para incluirlas como puntos críticos en el plan de mejoramiento.

Establecer el grado de conocimiento y la existencia dentro de la empresa de directrices para el desempeño laboral, incentivos y planes de mercadeo, las áreas en las cuales los empleados consideran que se debe implementar un plan de mejoramiento en Argotrans Ltda. y su disposición a participar en éste.

2.5.3 Tipo de estudio. Este es un estudio de carácter explicativo, que se propone hacer una caracterización de los hechos, situaciones, comportamientos, procedimientos y formas de actuar que forman parte o influyen en el área de Talento Humano (Anexo E).

2.5.4 Población. Los doce empleados de la empresa y los 2 asesores.

2.5.5 Muestra. Por ser una población finita se realiza al 100% de la población.

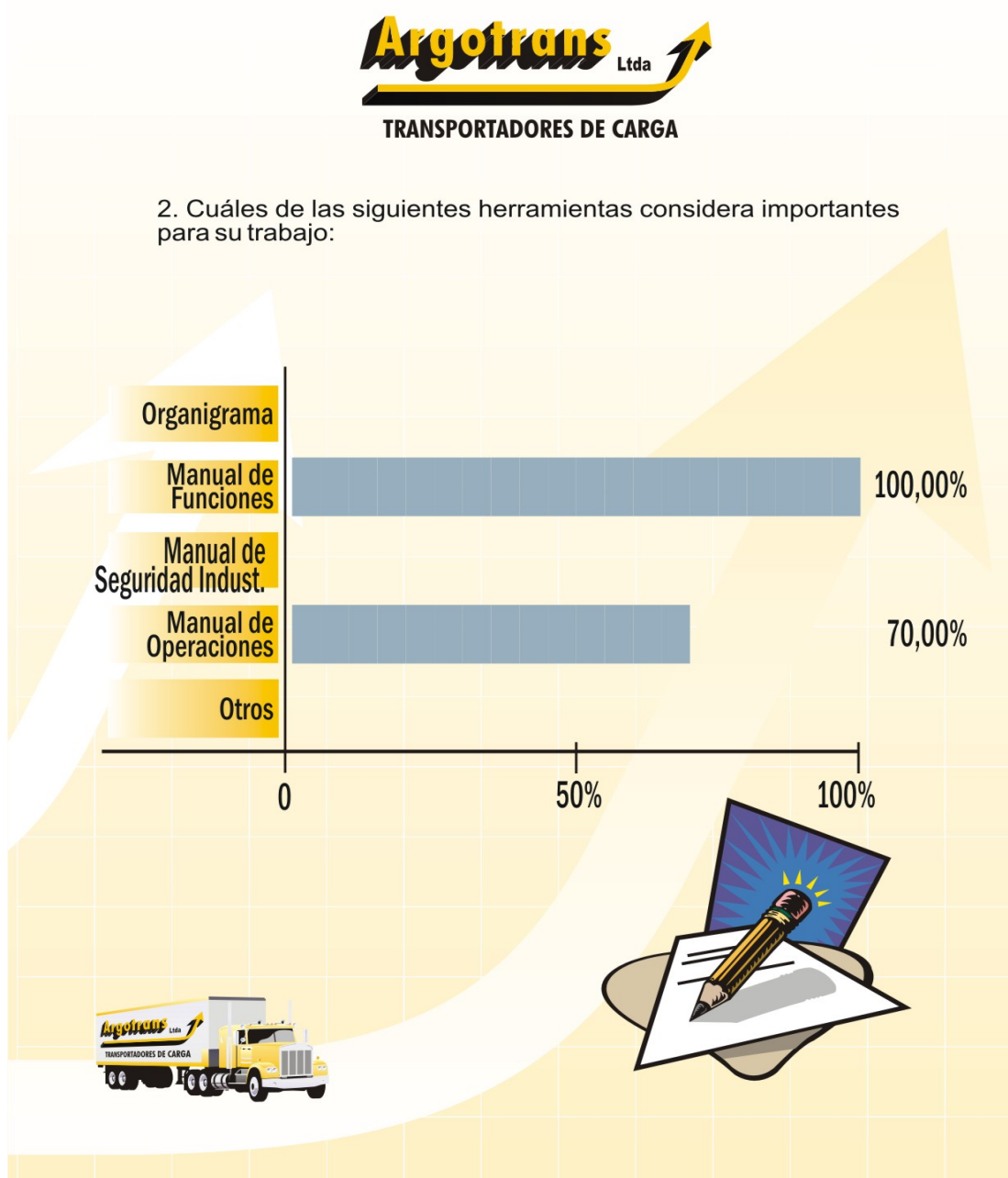
2.5.6 Presentación de resultados. El 100% de los empleados considera que existe claridad en las líneas de autoridad principalmente por el tamaño de la empresa y por el tipo de decisiones que se toma (Figura 44).

Figura 44. Estudio cliente interno – pregunta número 1.



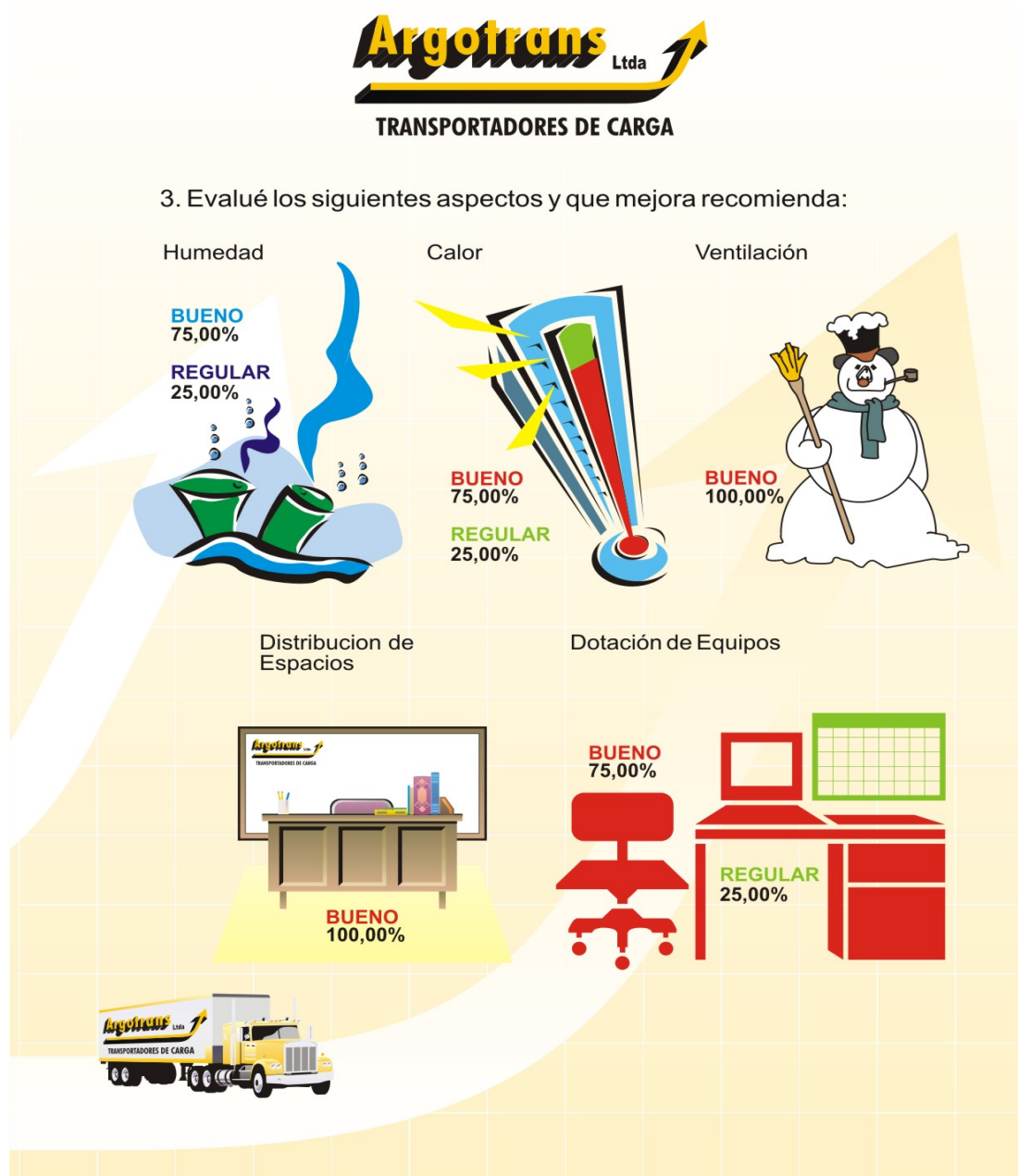
El 100% de los empleados de Argotrans Ltda., considera que la empresa requiere un manual de funciones y el 70% opina que se necesita un Manual de operaciones (Figura 45).

Figura 45. Estudio a cliente interno – pregunta número 2.



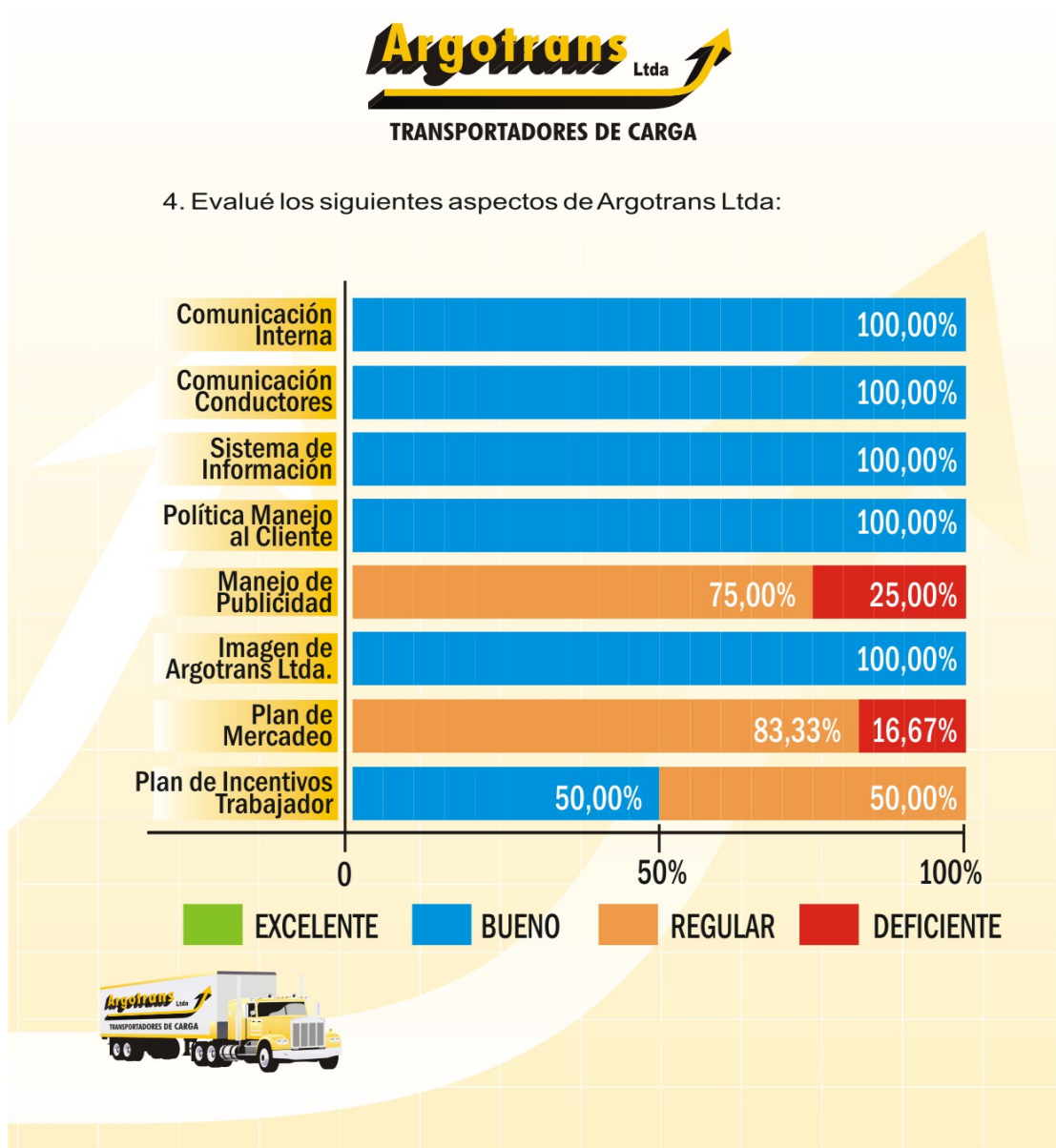
En cuanto se refiere al ambiente físico de trabajo, todos los empleados consideran que hay buena ventilación y distribución del espacio físico; el 75% afirma que las condiciones de calor y humedad y la dotación de equipos son buenas (Figura 46).

Figura 46. Estudio a cliente interno – pregunta número 3.



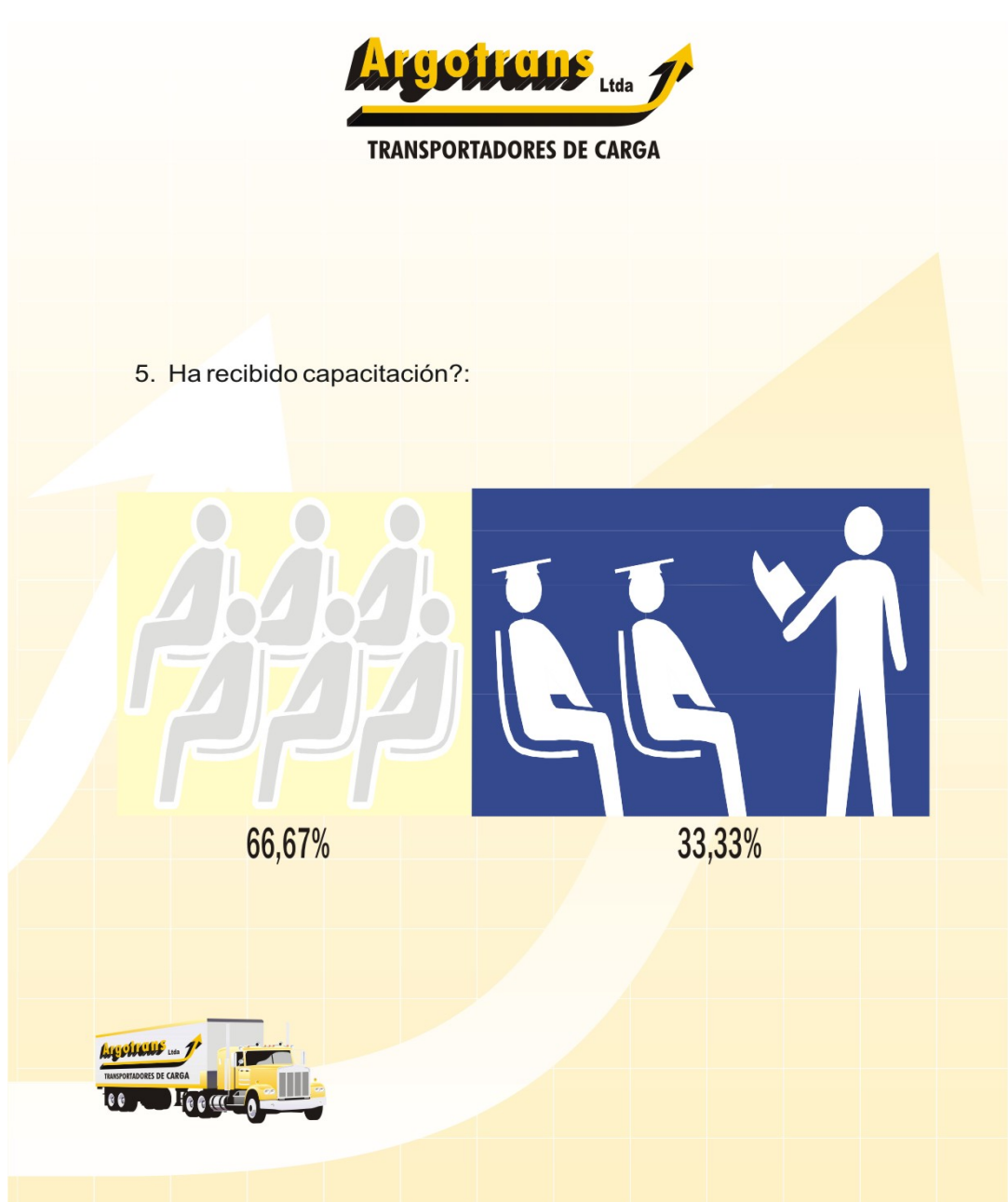
El mercadeo es considerado regular por el 83% de los empleados y como deficiente por el 17%, mientras que la publicidad es percibida como regular por el 75% y como deficiente por el 25%; el programa de incentivos cuenta con opiniones divididas: la mitad de los clientes internos lo percibe como bueno y la otra mitad, regular (Figura 47).

Figura 47. Estudio a cliente interno – pregunta número 4.



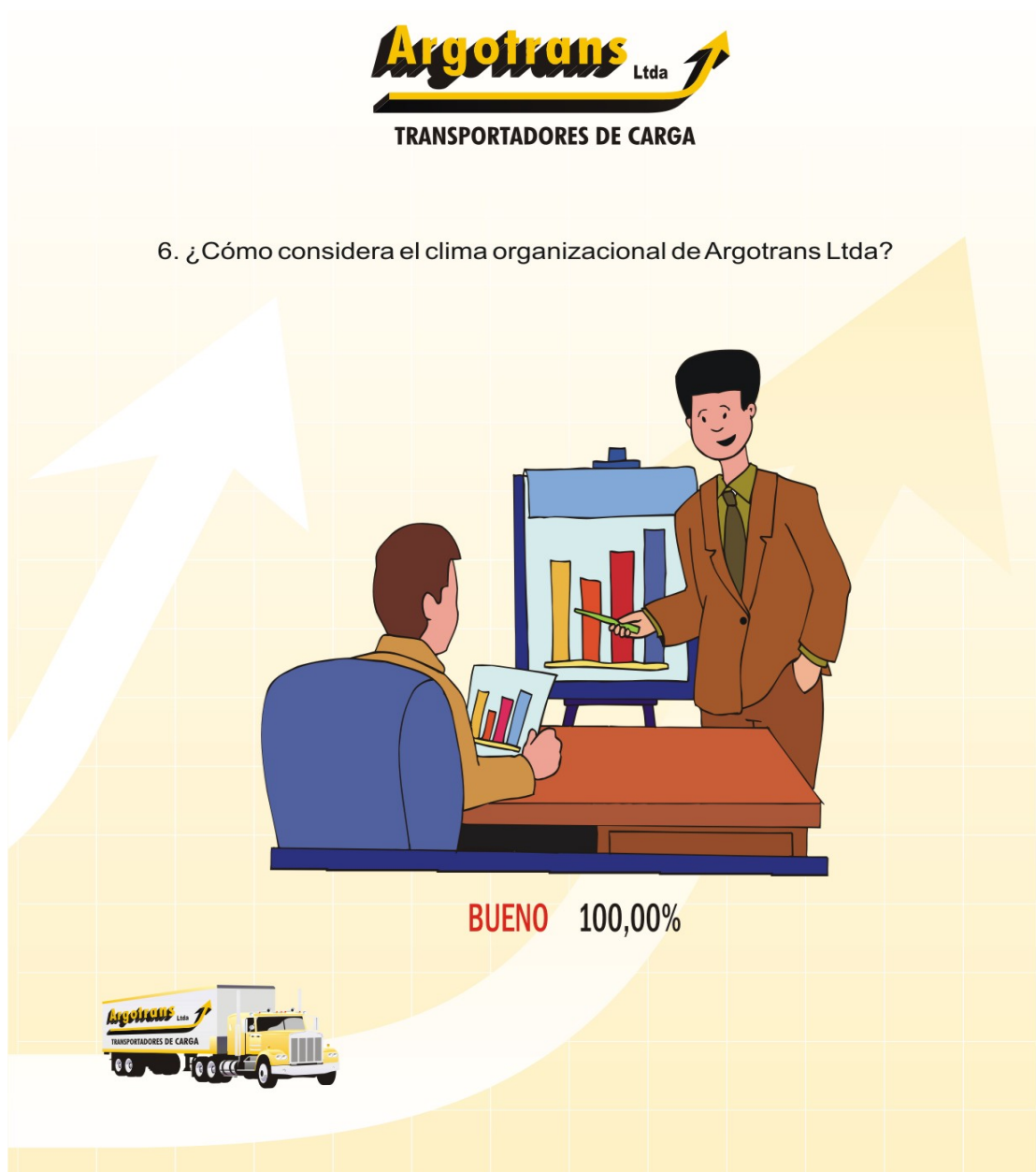
Sólo un 33% de los empleados afirma haber recibido capacitación y afirman necesitarla en el manejo de carga y en todas las áreas, pero no explican las razones de tal afirmación (Figura 48).

Figura 48. Estudio a cliente interno – pregunta número 5.



Todos los clientes internos de Argotrans Ltda. califican el clima laboral como bueno y afirman que existen en la empresa los espacios necesarios para la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, ninguno de ellos hace recomendaciones de mejora en estos aspectos (Figura 49).

Figura 49. Estudio a cliente interno – pregunta número 6.



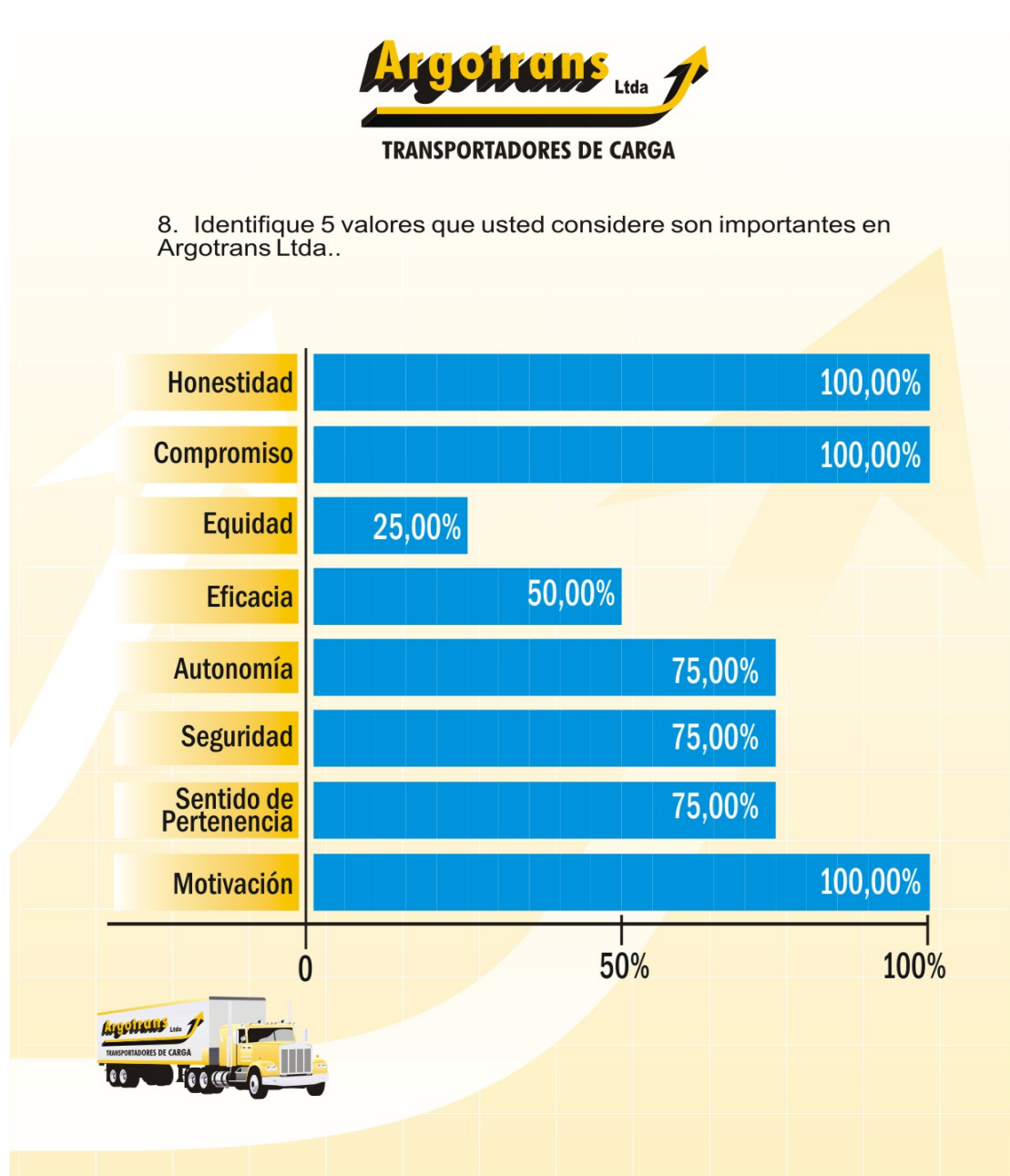
El 100% de los clientes internos consideran que la empresa propicia espacios para la participación y la toma de decisiones (Figura 50).

Figura 50. Estudio a cliente interno – pregunta número 7.



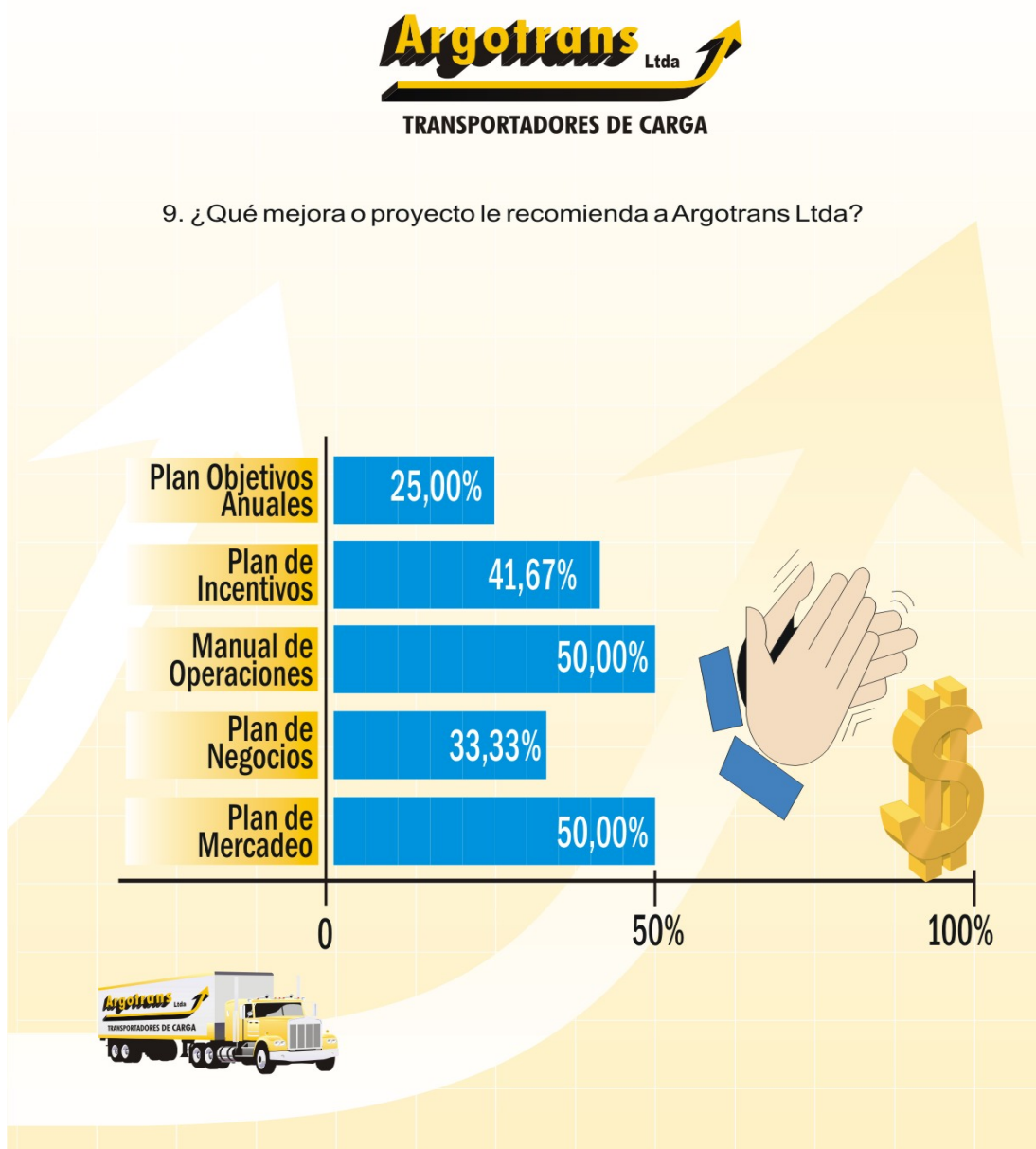
Todos los empleados identifican la honestidad, el compromiso y la motivación, en tanto que el 75% de ellos menciona la autonomía, el sentido de pertenencia y la seguridad entre los valores institucionales (Figura 51).

Figura 51. Estudio a cliente interno – pregunta número 8.



Las recomendaciones de mejora más frecuentemente seleccionadas por los clientes internos (Figura 52) fueron: la creación de un Manual de Operaciones y un plan de Mercadeo (50%), seguidas de un Plan de incentivos (42%), un Plan de Negocios (33%) y de un Plan de objetivos anuales (25%).

Figura 52. Estudio a cliente interno – pregunta número 9.



3. DIAGNOSTICO

Para el diagnóstico de Argotrans Ltda., se conformó un equipo de trabajo liderado por el Gerente General, la asistente de gerencia y los autores del proyecto. El diagnóstico se fundamenta en los resultados de los estudios a los clientes actuales, potenciales, competencia, proveedores y cliente interno; y se realizó en cinco áreas: Gerencial, Mercadeo, Servicios, Financiera y Recurso Humano.

3.1 AREA GERENCIAL

3.1.1 Planeación. Esta función en Argotrans Ltda., es efectuada por el Gerente – Propietario quien realiza una planeación de corto plazo dado que el único instrumento con que cuenta es el presupuesto.

No se evidencia en Argotrans Ltda. una planeación previsiva, que tenga en cuenta las variaciones y tendencias del entorno social, político, económico, tecnológico y de comportamiento de la competencia, para el diseño e implementación de planes de acción o planes de contingencia.

Cambiar el día a día y la previsión cortoplacista por una planeación minuciosa de las acciones, en la que la gestión gerencial contribuya a establecer el panorama del sector y las oportunidades de crecimiento de la empresa para que, de esa manera se puedan diseñar e implementar planes y programas a mediano y largo plazo que conduzcan al crecimiento y desarrollo de Argotrans Ltda., y a su real competitividad en el mercado del transporte es, desde el diagnóstico del área administrativa, una de las primeras propuestas para el mejoramiento general de la organización.

La cultura organizacional, que comienza a configurarse desde la Misión, la Visión y los principios corporativos de la empresa, está débilmente instituida lo que lleva a que no se tenga clara idea de los valores que deben estar presentes en todas y cada una de las acciones de los empleados, fomentando la sinergia; lo que no quiere decir que no existan tales valores pero si que no se vivencian de manera consciente como parte de la identidad corporativa ni se incluyen como factores directrices de la gestión de la empresa, de manera explícita.

De otra parte, el no tener una Visión explícita y conocida por todos y cada uno de los miembros de la organización, hace que se carezca de objetivos compartidos hacia los cuales dirigir las acciones que se desarrollan en el corto, mediano y largo plazo.

3.1.2 Organización. La Gerencia de Argotrans Ltda., como responsable de la dirección de la empresa se muestra accesible, comprensiva y se percibe como experta en algunas de las particularidades del servicio, indicando a cada quien lo que debe hacer desde su puesto de trabajo. No obstante, se evidencia la falta de un manual de funciones y perfiles de cargo, que redundan en una contratación inadecuada y en la carencia de planes de capacitación que den como resultado desempeños más asertivos y eficientes por parte de los empleados.

Cada persona desempeña las funciones que son inherentes al cargo que ocupa, pero éstas no pueden ser contrastadas con el deber ser, para medir los niveles de eficiencia y cumplimiento, por la misma causa. Este hecho se corrobora con la encuesta a los empleados quienes afirman que si existiera un Manual de Funciones (100%), éste les facilitaría su trabajo. El 70% de ellos agrega, además, el Manual de Operaciones como factor importante para su desempeño.

3.1.3 Dirección. Para el desarrollo eficiente de la función de Dirección, desde la Gerencia de la Empresa, se precisa de un estilo administrativo caracterizado por el liderazgo, que favorezca la responsabilidad, la autonomía y la creatividad de todos y cada uno de los empleados. No obstante, el 100% de los clientes internos afirman que hay claridad en las líneas de autoridad con espacios para la participación en la toma de decisiones; califican la comunicación entre ellos, con los conductores y con la Gerencia como buena, al igual que el clima laboral y los sistemas de información que se emplean en la empresa.

3.1.4 Seguimiento y Control. En Argotrans Ltda., se realiza un seguimiento de los Ingresos y Gastos de operación en relación al cumplimiento del presupuesto, sin embargo la empresa no cuenta con un instrumento que le permita realizar mediciones integrales, es decir de cada una de las áreas de la organización. En este sentido es necesario formular una propuesta con el propósito de diseñar indicadores financieros, de clientes, internos y de aprendizaje.

3.2 AREA DE MERCADO

3.2.1 Clientes. La empresa cuenta en la actualidad con un total de 50 clientes permanentes de los cuales 36 solicitan los servicios a la oficina de Barranquilla mientras 7 están vinculados con la sede de Barrancabermeja y los 7 restantes con la de Bucaramanga.

Los clientes actuales de Argotrans Ltda., se sitúan en el rango de las medianas y pequeñas empresas (de acuerdo con el número de empleados) en su gran mayoría. Son organizaciones con una experiencia de más de 10 años en el mercado que han contratado el servicio de transporte de carga con nuestra compañía desde hace dos años o más. La carga que se transporta con mayor frecuencia es de carácter perecedero, representada por alimentos y se lleva preferentemente al centro del país o a la Costa Atlántica. Cada cliente contrata, en promedio, dos o tres veces por semana el servicio y lo cancela en un plazo que oscila entre los 30 y los 45 días.

El análisis de los clientes de Argotrans Ltda., se realiza a partir del año 2003. La oficina de Barranquilla es la que mayor número de clientes tiene, fue abierta en el 2002 y al finalizar tal año sólo tenía cuatro meses de operación.

En el siguiente cuadro comparativo se puede observar la situación de la empresa con respecto a sus clientes en los años 2003 y 2005.

Cuadro 3. Número de clientes de Argotrans Ltda. Año 2003, 2004 y 2005.

SEDE	2003	2004	2005
BUCARAMANGA	7	7	7
BARRANCABERMEJA	7	7	7
BARRANQUILLA	33	33	36

Como puede observarse la variación numérica del volumen de clientes es mínima; tan sólo se registra un leve aumento en la cantidad de clientes de la ciudad de Barranquilla. Las cifras registradas harían pensar en que Barranquilla tiene un mayor movimiento de carga, sin embargo, en términos porcentuales la proporción es distinta por cuanto, mientras esa ciudad mueve tan sólo el 47% del volumen de

carga que maneja Argotrans Ltda., Bucaramanga tiene el 30% y Barrancabermeja el 23% restante.

En el área de mercadeo se observa que los clientes permanecen con la empresa más por la seguridad que ésta le brinda en el transporte de sus mercancías, que porque exista un programa de mantenimiento, seguimiento y comunicación con ellos. Cuando por alguna razón, un cliente que reporta un volumen importante de carga, deja de contratar los servicios de la empresa, se gestiona la sustitución del mismo por otro de las mismas características que llene el vacío y genere ingresos similares, pero no se promueve la ampliación del mercado. Si se tiene en cuenta que el servicio y atención al cliente actual, así como la promoción y gestión de nuevos clientes constituyen un área de oportunidad para el crecimiento institucional, esta sería una de las debilidades más urgentes de superar dentro de Argotrans Ltda.

En la Oficina de Bucaramanga, en el año 2003, un cliente movía el 60% de la carga y otro el 30% de la misma; el 10% restante era cubierto por las otras cinco empresas; en el 2004 los mismos 2 clientes movían el 88% y 5 movían el 12%. Hoy en día, manteniéndose el mismo número de contratantes, el 90% del mercado está representado por tres empresas, de las cuales dos mueven el 40% cada una y la tercera el 10%; las otras cuatro movilizan el restante 10%. Esta situación corrobora la afirmación acerca de que se sustituye el cliente que se retira por otro que pueda contratar carga equivalente en volumen e ingresos, de manera que se garantice la supervivencia económica de Argotrans Ltda., pero no se amplía el mercado como tal.

En la oficina de Barrancabermeja en el año 2003 un solo cliente movía el 50% de la carga; para el año siguiente éste fue sustituido por otro de similares características que fue aumentando el volumen, hasta completar el 80% del total de carga movilizada por esta oficina actualmente. Al cerrarse la oficina de Bogotá, por el retiro del cliente que contrataba el mayor volumen de carga desde esa ciudad, los restantes pasaron a esta oficina y por esta razón, aumentó el volumen de participación del mayor cliente de la misma. En síntesis puede afirmarse que mientras un solo cliente mueve el 80% del total de carga transportada desde Barrancabermeja, el 20% restante se distribuye entre otras seis empresas de esa ciudad.

En la oficina de Barranquilla, pese a ser éste un puerto marítimo que puede considerarse como importante área de oportunidad para Argotrans Ltda., de las 36 empresas que constituyen el total de los clientes sólo una tiene una participación equivalente al 60% del total de la carga transportada, el 40% restante se distribuye

entre las otras 35 empresas que, con el paso del tiempo han ido cambiando, sin que varíe la proporción de su participación.

Los clientes actuales de Argotrans Ltda. utilizan el servicio para transportar preferentemente alimentos, materias primas y derivados del petróleo (Carga Líquida) generalmente hacia el norte, centro y oriente del país y con una frecuencia promedio de 2 a 3 veces por semana; cancelan los fletes a los 30 o 45 días y consideran como motivos para permanecer fieles a ella que la empresa les garantiza la seguridad de la carga, cumple con los tiempos de entrega de la mercancía y, en menor proporción, que les favorece el precio de los fletes y les inspira confianza el sistema de operación de la carga.

Cabe advertir sin embargo que al comparar los resultados de la pregunta de la encuesta sobre los motivos de contratación con Argotrans Ltda. con las respuestas al interrogante relacionado con la calificación que da el cliente actual a los motivos de contratación, se encontraron algunas inconsistencias tales como que no todas las personas que identificaron la seguridad de la carga como motivo de contratación con la empresa, consideran este servicio como excelente y, mientras la oportunidad en la entrega de la carga al destinatario final es motivo prioritario de contratación para todos los clientes, una gran mayoría de ellos lo califica como bueno.

3.2.2 Planificación del servicio. Por años, desde su fundación, la empresa ha prestado el servicio público de transporte terrestre de carga con responsabilidad, seriedad y seguridad. El hecho de que el volumen de clientes haya permanecido relativamente estático durante los últimos años, se debe principalmente a que no existe en la empresa una persona que se haga responsable de ampliar la participación de Argotrans Ltda., en el mercado del sector.

Se trabaja únicamente en la prestación del servicio de transporte de carga por carretera, sin explorar otros mercados ni establecer las necesidades insatisfechas de los clientes de la empresa. Como tales se identifican en la encuesta a los clientes actuales, el servicio de correo y el de paquetero principalmente.

Hace falta diseñar planes fundamentados en la previsión de las necesidades y expectativas de los clientes, en los cambios en el comportamiento de la competencia y en las modificaciones resultantes de la situación política, jurídica, económica, social que sea necesario implementar, para experimentar un crecimiento en esta área; por lo tanto en Argotrans Ltda., no se evidencia un

programa de seguimiento al cliente que le permita mantener un volumen fijo de contratos y a la vez aumentar la participación y cobertura en el mercado.

3.2.3 Precio. En relación al precio que se le da al servicio del transporte de carga para el cliente, se tiene un precio base de la operación del negocio por viaje de acuerdo con los datos históricos de la empresa; a partir de éste, con cada cliente se analizan características tales como: volumen, riesgo, distancia, frecuencia de viaje, entre otros y luego, entre el cliente y la empresa se determina un precio que resulte aceptable para las dos partes. Este procedimiento se realiza con los clientes que mueven un volumen significativo de carga, mientras que con los clientes esporádicos se fija el precio de acuerdo a una tabla que se determina promediando entre el valor de la operación y el valor del mercado. El costo de los Fletes es uno de los motivos de permanencia de los clientes actuales de Argotrans Ltda.

En relación con el precio que se le paga al transportador por cada viaje, este se fija de acuerdo con la tabla de fletes establecida por el Gobierno Nacional para tal fin.

3.2.4 Investigación de Mercados. La investigación de los mercados de un sector, cualquiera que el sea, permiten detectar las necesidades y expectativas de los clientes para tomar decisiones que conduzcan a su satisfacción y, por ende, al crecimiento de la empresa por el consecuente aumento de sus opciones en el mercado.

Actualmente, la empresa necesita en su estructura de un cargo específico en el área de mercadeo, el cual tenga entre sus funciones llevar a cabo investigaciones de mercados, que le permita identificar la posición de la empresa en relación con la competencia, las necesidades y expectativas de los clientes, el tipo de servicio que se les puede ofrecer a los generadores de carga o la posible oferta de nuevos servicios.

Las nuevas tendencias del mercado no son tenidas en cuenta por Argotrans Ltda., y, por tal razón, se encuentra en desventaja frente a la competencia. Pese a que, de acuerdo con el estudio realizado, el comportamiento de la competencia es muy similar al de Argotrans Ltda., cabe precisar que éste no arroja datos contundentes por cuanto se aplicó sólo a empresas transportadoras de alimentos, por ser este el tipo de carga que con mayor frecuencia transporta la organización.

3.2.5 Publicidad. La publicidad que se hace en Argotrans Ltda., esta encaminada a la atención personalizada del cliente y se efectúa a través de visitas realizadas por el Gerente General a los clientes potenciales, del directorio telefónico y en algunas ocasiones por medio de referidos. Se debe ampliar los medios publicitarios con los que se cuenta en este momento, para llegar a un mayor número de clientes conservando el sentido de atención individual.

La imagen institucional de la empresa fue creada al inicio de esta hace 13 años y no esta acorde con las nuevas tendencias publicitarias. Por esto es necesario realizar un ajuste en el logotipo, en la papelería, en el eslogan y diseñar el portafolio de servicios.

3.3 AREA DE SERVICIO

3.3.1 Servicio. Argotrans Ltda., presta el servicio público de transporte de carga terrestre, moviliza carga sólida como productos perecederos, repuestos y materias primas; carga líquida como derivados del petróleo; desde sus sedes hacia cualquier parte del territorio nacional.

En este sentido, hay que reconocer que las sedes de la empresa en Bucaramanga, Barranquilla y Barrancabermeja, están situadas en lugares de estas ciudades en los que tradicionalmente se asientan otras empresas del sector transportador, lo cual garantiza al cliente un acceso fácil y al proveedor un mínimo de incomodidades derivadas del parqueo del automotor.

De acuerdo con las indicaciones de Fasecolda⁵, el transporte de carga implica una relación jurídica entre: el generador de la carga, el empresario de transporte (transportador) y el propietario y/o conductor del vehículo transportador (transportista).

El transporte es un contrato por medio del cual, una de las partes se obliga para con la otra, a cambio de un precio, a conducir de un lugar a otro, por determinado medio y en el plazo fijado, personas o cosas y a entregar éstas al destinatario.

⁵ FASECOLDA. Manual de Seguridad en el Transporte Terrestre de Carga. [on line] Colombia. 2004. http://www.fasecolda.com/docs/varios/Man_Transcar.pdfjurídica

El contrato de transporte se perfecciona por el solo acuerdo de las partes. Sus elementos esenciales son:

- Es un contrato consensual: acuerdo entre las partes (remitente y transportador).
- El destinatario será parte cuando acepte el contrato.
- Obligaciones recíprocas: recibir, conducir de un lugar a otro, plazo pactado, resultado final (entrega).
- Contraprestación económica: flete.

En relación a la prestación del servicio la empresa carece de un control adecuado del mantenimiento de los vehículos, si bien es cierto que este aspecto no puede deducirse de los resultados de los estudios aplicados, si se detecta en la observación directa efectuada por los autores de este trabajo.

Los motivos de contratación expresados por los representantes de las organizaciones a las cuales se aplicó esta encuesta son exactamente los mismos expresados por los clientes actuales de Argotrans Ltda. en porcentajes muy similares a los obtenidos en la encuesta que se aplicó a aquellos. Esta parece entonces una constante que exige de innovaciones creativas en cuanto a estrategias de ampliación del mercado.

En la relación de problemas expresados por los clientes potenciales de Argotrans Ltda., se pueden encontrar oportunidades de mejora que se conviertan en ventajas comparativas para la empresa por cuanto algunos de ellos se quejan de que hay demora en la entrega de la mercancía y deterioro de la misma durante la operación de transporte y éstos son precisamente algunos de los factores que no son considerados por los clientes actuales como problemas por resolver.

Se debe tener en cuenta que la información que manejan las 3 sedes de la empresa se centraliza en la ciudad de Bucaramanga, por lo tanto se hace necesario implementar un sistema de articulación entre sedes lo que facilite tener

una información oportuna que permita el análisis adecuado de cifras que redunden en una mejor prestación del servicio.

El estudio realizado a clientes actuales y potenciales genera posibilidades de ampliación de la oferta a otros servicios tales como bodegaje, empaque, giros, remesas y mensajería, ampliando y actualizando el parque automotor.

3.3.2 Equipos y Tecnología. El cliente de Argotrans Ltda. tiene garantizada la seguridad de su carga porque la empresa hace uso de los siguientes equipos y tecnologías:

3.3.2.1 El Sistema GPS. Los receptores GPS son dispositivos electrónicos que muestran la información sobre la posición (latitud, longitud, fecha, hora, velocidad y sentido de desplazamiento) que hacen posible la ubicación del vehículo.

El sistema GPS, garantiza la seguridad, el control, la administración y el manejo eficiente de los vehículos. Es una herramienta de seguridad para el conductor, el móvil y la carga en general. Se tiene el servicio de monitoreo a los vehículos desde varias centrales y adicionalmente se administran los vehículos a través del computador personal, desde central de GPS, teniendo una sub-central autónoma. En todos los casos, los propietarios de los vehículos desde cualquier computador, pueden ubicar su vehículo directamente.

Esta es una herramienta valiosa en el monitoreo de la carga, así como en el manejo para la recuperación de los vehículos robados en las diferentes ciudades de Colombia, mediante ella se logra la localización inmediata del vehículo, su seguimiento y el apagado remoto del mismo; se incluye monitoreo de seguridad y reacción las 24 horas del día, comprendiendo la grabación de los eventos programados.

3.3.2.2 El Acompañamiento Vehicular (Servicio de Escoltas). En el transporte por carretera, hay cargas que por su naturaleza y costo están expuestas con mayor frecuencia al robo o saqueo durante el viaje. La experiencia ha demostrado que, por ejemplo, los perecederos y los productos llamados populares, son los más susceptibles de riesgo. Para preservar estas cargas la empresa pone a disposición del cliente un servicio de escoltas que son vehículos y personas que acompañan el viaje a lo largo de la ruta hasta su destino final.

3.3.2.3 El Frente de Seguridad Empresarial de Santander. Es un sistema de comunicación ínter empresarial para la prevención del hurto en la modalidad de

piratería terrestre, receptación y reacción frente a siniestros. Su principal objetivo es contrarrestar las diversas modalidades delictivas con énfasis en la piratería terrestre, mejorar la comunicación entre el vehículo transportador y la empresa, el intercambio de información y la optimización de la seguridad del transporte de carga.

Este frente genera sistemas alternativos de voz y datos que determinen una comunicación directa entre Argotrans Ltda. y la Policía Nacional, utilizando al máximo los medios que tengan actualmente los involucrados en el Frente de Seguridad Empresarial; desarrolla estudios de la problemática de la piratería terrestre y selección de personal; elabora estudios de rutas, puestos de control, sitios neurálgicos para el transporte terrestre y análisis sobre la receptación de mercancías hurtadas.

3.3.2.4 Los Puestos de Control en Carretera. En ciertos puntos específicos de la carretera hay personas que controlan físicamente que el carro pase por ese sitio a una hora determinada, planificada con anterioridad; desde que el vehículo sale se determina la hora en la cual, de acuerdo al recorrido, debe pasar por cada puesto de control en el que su conductor debe bajarse y firmar la planilla correspondiente.

3.3.2.5 Seguimiento Celular. Durante las 24 horas del día y los 7 días de la semana, se hace un seguimiento continuo y preciso, vía celular, de cada vehículo en cada uno de los viajes que realiza para la empresa. Todos los conductores de los camiones afiliados a Argotrans Ltda., posee un aparato celular al cual se comunica cada cierto tiempo la empresa para informarse acerca de los pormenores del viaje. En cada una de las sedes hay una persona encargada de esta comunicación con los conductores en viaje.

En la mayoría de las empresas de la competencia se pudo constatar a través de la encuesta realizada que se cuenta con estos mismos servicios, por lo que la seguridad no se considera ventaja comparativa de Argotrans Ltda., aunque si es reconocida como uno de los motivos de contratación más importantes por parte de los clientes habituales de la empresa (100%).

El volumen de camiones de propiedad de la empresa es bajo en relación con el total de automotores afiliados o contratados para la prestación del servicio.

3.3.3 Proveedores. En el caso específico del servicio público de transporte terrestre de carga, son proveedores de la empresa los conductores y propietarios de los vehículos que se contratan para tal fin.

En la contratación del servicio con el transportador, se da prelación a los camiones afiliados. Sólo si ninguno de ellos está disponible se procede a contratar un no afiliado.

Argotrans Ltda., cuenta con 98 proveedores y son personas cuyas edades oscilan entre los 31 y los 50 años en su gran mayoría tienen formación secundaria, primaria o técnica, ninguno de ellos es analfabeto. Más de la mitad de ellos lleva vinculada a Argotrans entre uno y tres años y su experiencia laboral es de más de veinte años en el 61% de los casos; un 17.5% registra una experiencia de entre 11 y 15 años. Usualmente, 8 de cada diez conductores transportan alimentos y siete de cada diez, también repuestos. Conducen camiones sencillos en un 69% y turbo en un 26%. Los destinos hacia los cuales llevan la carga que se les encomienda son en su orden la Costa Atlántica, el centro del país y el oriente colombiano.

La información sobre propietarios y conductores se obtiene mediante el diligenciamiento y comprobación de un formato establecido por la empresa que contiene:

- Verificación de la autenticidad de los documentos como la cédula de ciudadanía, licencia de conducción, referencias laborales, referencias personales y familiares tanto del propietario como del conductor.
- Verificación de los antecedentes penales, de policía, y verificación de los antecedentes de incidentes en carretera con el Frente de Seguridad Empresarial y de otras empresas de transporte.
- Verificación de los sistemas de comunicación (celular).
- Fotografía de conductores y propietarios con su respectiva huella.
- La información sobre los vehículos se registra en un formato diseñado por la empresa donde se describe:

- Tarjeta de propiedad del vehículo.
- Seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT).
- Seguro de responsabilidad civil extracontractual (preferible aunque no indispensable).
- Registro nacional de transporte de carga.
- Verificación de incidentes en carretera.
- Verificar que el vehículo no sea hurtado, ante la Policía Nacional (DIJIN - SIJIN).
- Fotografías del vehículo en donde se observen las placas del mismo.
- Tarjeta vigente de emisión de gases.
- Establecer condiciones o características del vehículo como: modelo, tipo, marca, color, motor, chasis y placa.

La fotocopia autenticada de cada uno de estos documentos hace parte de la carpeta que cada vehículo tiene en el archivo de Argotrans Ltda.

Estos documentos y requisitos, tal como se explicó atrás son exigidos por la ley colombiana a las empresas de transporte público en general y Argotrans Ltda., los aplica de manera minuciosa.

Se carece sin embargo en la empresa de una tarjeta y ficha de mantenimiento del vehículo, en donde se registren los mantenimientos efectuados, las recomendaciones de mejora y el cronograma de mantenimiento.

3.3.4 Servicio Post – Venta. Para el cliente es muy importante sentir que se le reconoce y “cuida” detectando, una vez se ha concluido el viaje, la percepción que tiene con respecto a la calidad del servicio que se le acaba de prestar y las oportunidades de mejora del mismo que se puedan implementar con base en sus sugerencias.

Una de las carencias importantes observadas en Argotrans Ltda., es la relacionada con el servicio post venta. Aunque la fidelidad de los clientes actuales se constata por el tiempo que llevan contratando el servicio con Argotrans Ltda. (más de 3 años en el 60% de los casos) no se puede descuidar este aspecto y por el contrario se considera importante asumirlo como un factor que es necesario acrecentar.

3.4 AREA FINANCIERA

3.4.1 Análisis de Ingresos. En Argotrans Ltda., en el año 2002 los ingresos (Cuadro 4) corresponden a la prestación del servicio de carga terrestre en un 90,38% y a otros ingresos un 9,62%; para el año 2003 los ingresos operacionales eran del 92,50% y los otros ingresos del 7,50%, para el año 2004 los ingresos de la operación correspondían a un 94,11% y los no operacionales a un 5.89%, y, finalmente para el primer semestre de 2005 los ingresos operacionales eran del 94,25% y los no operacionales del 5,75% ; esta información ha sido suministrada por la empresa y se extracta de los Estados de Ganancias y Pérdidas de los Años 2002, 2003, 2004 y 2005 de Argotrans Ltda., (Anexo F).

Cuadro 4. Variación de los ingresos por oficina de los años 2002, 2003 y 2004 de Argotrans Ltda.

Sucursal	Año 2002	Año 2003	Año 2004	% variación Año 2002-2003	% variación Año 2003-2004
B/manga	209.114.268	143.057.500	170.283.589	-31,59	19,03
B/bermeja	36.927.474	72.589.140	134.558.562	96,57	85,37
B/quilla	43.589.258	204.102.345	247.689.320	368,24	21,36
Bogotá		68.589.557			
Totales:	289.631.000	488.338.542	552.531.471	68,61	13,15

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas Argotrans Ltda., 2002, 2003 y 2004.⁶

Los ingresos totales de Argotrans Ltda., tienen un incremento, entre el año 2002 y el 2003, del 68,61%; tal aumento obedece a que en el año 2003 se decide abrir una oficina en Bogotá, esta decisión le permitió a la empresa aumentar sus ingresos; al cerrarse esta sede finalizando el mencionado año, los ingresos obtenidos se invierten en la oficina de Barrancabermeja; lo que explica que no se registre disminución en los mismos para el año siguiente.

Los ingresos totales de Argotrans Ltda., aumentaron en un 13,15% del año 2003 al 2004, es decir en un 7,65% más que la inflación en el año de 2004.

Cuadro 5. Variación de los ingresos por oficina del primer semestre del año 2004 y 2005 de Argotrans Ltda.

Sucursal	Primer Semestre 2004	Primer Semestre 2005	% variación 1er Semestre 2004-2005
B/manga	67.023.207	75.818.822	13,12
B/bermeja	58.173.969	70.312.702	20,87
B/quilla	117.064.270	166.121.600	41,91
Totales:	242.261.446	312.253.124	28,89

Fuente: Información suministrada por la Gerencia General de Argotrans Ltda.

Al comparar los ingresos por oficinas del primer semestre del año 2004 con el primer semestre del año 2005 (Cuadro 5), se encuentra que la oficina de Bucaramanga tuvo una variación del 13,12%, mientras que la variación de la oficina de Barranca fue del 20,87% y la de la oficina de Barranquilla aumentó en un 41,91%, mientras que los ingresos totales de Argotrans Ltda., aumentaron en un 28,89% debido a un aumento en la movilización de carga en los principales clientes de la oficina de Barranquilla.

Los ingresos de la oficina de Bucaramanga (Cuadro 6) disminuyeron en un 31,59% del año 2002 al año 2003, debido a que se tomó capital de trabajo de esta oficina para abrir la de Bogotá y ampliar el de la oficina de Barrancabermeja. En el

⁶Anexo F

año 2004, esta oficina aumentó sus ingresos en un 19,03%, con respecto al año 2003.

La oficina de Barrancabermeja aumentó sus ingresos del año 2002 al 2003 en un 96.57% ya que obtuvo un incremento en su capital de trabajo proveniente de la oficina de Bucaramanga y en el año 2004 aumento sus ingresos en un 85.37% en relación al 2003, debido a que se le invirtió el capital con el que se trabajaba en la oficina de Bogotá, en cuanto se tomó la decisión de cerrar ésta.

En septiembre de 2002 se abrió la oficina de Barranquilla; es por esta razón que los ingresos presentan un aumento del 368.24% del año 2002 al 2003. Los ingresos de esta oficina aumentaron en el año 2003 con respecto al año 2004 en un 21,36%.

Cuadro 6. Ingresos por oficina de los años 2002, 2003 y 2004 de Argotrans Ltda.

Sucursal	Año 2002	% participación	Año 2003	% participación	Año 2004	% participación
B/manga	209.114.268	72,20	143.057.500	29,29	170.283.589	30,82
B/bermeja	36.927.474	13,00	72.589.140	14,86	134.558.562	24,35
B/quilla	43.589.258	15,35	204.102.345	41,80	247.689.320	44,83
Bogotá			68.589.557	14,05		
Totales:	289.631.000	100,00	488.338.542	100,00	552.531.471	100,00

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas Argotrans Ltda., 2002,2003 y 2004.

Cuadro 7. Ingresos por oficina del primer semestre de los años 2004 y 2005 de Argotrans Ltda.

Sucursal	Primer semestre 2004	% participación	Primer semestre 2005	% participación
B/manga	67.023.207	27,67	75.818.822	24,28
B/bermeja	58.173.969	24,01	70.312.702	22,52
B/quilla	117.064.270	48,32	166.121.600	53,20
Totales:	242.261.446	100,00	312.253.124	100,00

Fuente: Información suministrada por la Gerencia General de Argotrans Ltda. Debido a las decisiones tomadas por la gerencia de Argotrans Ltda., según las cuales se retiró capital de trabajo de la oficina de Bucaramanga para trasladarlo a la oficina de Bogotá en el año 2003 y se fortaleció el capital de la oficina de Barrancabermeja; es que se tiene una disminución de la participación de la oficina de Bucaramanga de un 72,20% en el año 2002 al 29,29% en el año 2003 y para el año 2004 permaneció con la misma tendencia del año 2003 con una participación del 30,82% de la oficina en relación con los ingresos totales de la empresa.

Al comparar el primer semestre del año 2004 con el primer semestre del año 2005 la participación disminuyó en un 3,39%, en relación con los ingresos totales de la oficina de Bucaramanga.

La oficina de Barrancabermeja pasó de una participación en los ingresos de Argotrans Ltda., en el año 2002 del 13% al 14,86% en el año 2003 y presentó un aumento significativo del 24,35% en el año del 2004.

En relación con los ingresos totales de la oficina de Barrancabermeja, al comparar el primer semestre del año 2004 con el primer semestre del año 2005 la participación aumentó en un 1,49%.

La oficina de Barranquilla, por estar empezando su actividad, logró apenas una participación del 15.35% en el año 2002, mientras que en el año 2003 aumentó a 41,80% y en el año 2004 a 44,83%, manteniendo una estabilidad en relación con los ingresos totales de la empresa en los 2 últimos años y un aumento del 4,88% al comparar el primer semestre del año 2004 en relación con el primer semestre del año 2005.

3.4.2 Análisis de Egresos. Los egresos de Argotrans Ltda., para el año 2002 correspondían en un 99% a gastos de administración y en 1% a gastos financieros y de ventas; en el año 2003 los gastos de administración disminuyeron a un 80% y los financieros y de ventas aumentaron a un 20%; mientras que en el año 2004 los gastos administrativos disminuyeron a un 67% y los financieros y de ventas aumentaron a un 33%, en el primer semestre del año 2005 los gastos de administración correspondían a un 68% y los financieros y de ventas a un 32%; lo que denota una tendencia creciente a disminuir los gastos de administración y aumentar los financieros y de ventas.

Los Egresos totales de Argotrans Ltda., evidencian un incremento del año 2002 al 2003 del 80.97%, debido a la decisión de la apertura de la oficina de Bogota y aumentan en un 11.16% del año 2003 al 2004; la diferencia entre una variación y otra es el resultado de esta oficina a finales del 2003 (Cuadro 8).

Al comparar el primer semestre del año 2004 con el primer semestre del año 2005 (Cuadro 9) los egresos totales de Argotrans Ltda., aumentaron en un 3,50%.

Los Egresos de la oficina de Bucaramanga (Cuadro 10), disminuyeron en un 28.66% del año 2002 al año 2003 y en el año 2004 esta oficina aumentó sus egresos en un 17.49% con respecto al año 2003.

La oficina de Barrancabermeja incrementó sus egresos del año 2002 al 2003 en un 94,80% y en el año 2004 aumentó éstos en un 101,66% en relación al 2003.

Cuadro 8. Variación de los Egresos por oficina de los años 2002, 2003 y 2004 en Argotrans Ltda.

Sucursal	Año 2002	Año 2003	Año 2004	% variación Año 2002- 2003	% variación Año 2003- 2004
B/manga	178.480.130	127.321.058	149.587.562	-28,66	17,49
B/bermeja	29.720.200	57.894.562	116.752.320	94,80	101,66
B/quilla	30.512.670	162.589.500	213.862.879	432,86	31,54
Bogotá		84.204.451			-100,00
Totales:	238.713.000	432.009.571	480.202.761	80,97	11,16

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas Argotrans Ltda., 2002,2003 y 2004.

Los egresos de la oficina de Barranquilla presentaron un aumento del 432,86% del año 2002 al 2003 por la apertura de esta oficina en el mes de Septiembre del año 2002 y se incrementaron en el año 2003 con respecto al año 2004 en un 31,54%.

Cuadro 9. Variación de los Egresos por oficina del primer semestre del año 2004 y del año 2005 en Argotrans Ltda.

Sucursal	Primer semestre Año 2004	Primer semestre Año 2005	% variación 1er semestre Año 2004-2005
B/manga	98.457.489	92.446.283	-6,11
B/bermeja	35.329.641	42.404.758	20,03
B/quilla	115.964.036	123.640.133	6,62
Totales:	249.751.166	266.491.174	3,50

Fuente: Información suministrada por la Gerencia General de Argotrans Ltda.

Al comparar los egresos por oficinas del primer semestre del año 2004 con el primer semestre del año 2005 (Cuadro 9), se encuentra que la oficina de Bucaramanga tuvo una disminución en sus ingresos en un 6,11%, mientras que la variación de la oficina de Barranca fue del 20,03% y la de la oficina de Barranquilla fue de un 6,62%.

Cuadro 10. Egresos por oficina de los años 2002, 2003 y 2004 de Argotrans Ltda.

Sucursal	Año 2002	% participación	Año 2003	% participación	Año 2004	% participación
B/manga	178.480.130	74,77	127.321.058	29,47	149.587.562	31,15
B/bermeja	29.720.200	12,45	57.894.562	13,40	116.752.320	24,31
B/quilla	30.512.670	12,78	162.589.500	37,64	213.862.879	44,54
Bogotá			84.204.451	19,49		
Totales:	238.713.000	100,00	432.009.571	100,00	480.202.761	100,00

Fuente: Estado de Ganancias y Pérdidas Argotrans Ltda., 2002,2003 y 2004.

De la misma manera que ocurrió con los ingresos, al fortalecer la oficina de Barranquilla y por la apertura de la oficina de Bogotá, con capital de la oficina de Bucaramanga en el año 2003, se presenta una disminución de la participación de la oficina de Bucaramanga de un 74,77% en el año 2002 al 29,47% en el año 2003- Para el año 2004 permaneció con la misma tendencia del año 2003 con una participación del 31,15% de esta oficina en relación con los egresos totales de la empresa.

La oficina de Barrancabermeja pasó de una participación en los egresos de Argotrans Ltda., en el año 2002 del 12,45% al 13,40% en el año 2003 y presentó un aumento significativo del 24,31% en el año del 2004.

En concordancia con los ingresos; la oficina de Barranquilla obtuvo unos egresos del 12,78% en el año 2002 y en el año 2003 aumentaron a 37,64%, mientras que en el año 2004 pasaron al 44,54%, manejando la misma tendencia en relación con los egresos totales de la empresa en los 2 últimos años.

Cuadro 11. Egresos por oficina del primer semestre del año 2004 y del año 2005 de Argotrans Ltda.

Sucursal	Primer semestre Año 2004	% participación	Primer semestre Año 2005	% participación
B/manga	98.457.489	39,42	92.446.283	35,76
B/bermeja	35.329.641	14,15	42.404.758	16,40
B/quilla	115.964.036	46,43	123.640.133	47,83
Totales:	249.751.166	100,00	266.491.174	100,00

Fuente: Información suministrada por la Gerencia General de Argotrans Ltda.

La oficina de Bucaramanga disminuyó el porcentaje de participación de los egresos en un 35,76% al comparar el primer semestre del año 2004 con el primer semestre del año 2005, mientras que la oficina de Barrancabermeja aumentó su participación en un 16,40% al igual que la de Barranquilla en un 47,83%.

3.4.3 Análisis de los estados financieros de los años 2003 y 2004. Para el análisis de los estados financieros de Argotrans Ltda., se toman los datos del

Balance General de los años 2003 y 2004 (Anexo G) y los datos de los estados de Ganancias y Pérdidas de los años 2003 y 2004 (Anexo F) y el resumen de este análisis se refleja en el Cuadro número 8.

En términos generales las razones de liquidez muestran una empresa liquida, que cuenta con buen respaldo en sus activos para pagar sus deudas a corto plazo, con mayor respaldo en año 2004 que en el 2003. Su capital de trabajo sigue la misma tendencia de mejora en el año 2004, en relación con el año 2003.

Argotrans es una empresa que se encuentra en un nivel de endeudamiento significativo del 63,83% aunque con una tendencia a la baja, en comparación con el año anterior.

Los índices de rentabilidad nos indican que en general las políticas sobre la utilidad de la Argotrans Ltda., han permanecido constantes en los dos años.

La operación del negocio en relación con los ingresos del mismo corresponde para el año 2003 del 88,01% y para el año 2004 de 86,76%

Cuadro 12. Análisis de estados financieros de los años 2003 y 2004 de Argotrans Ltda.

INDICADOR			ANÁLISIS
	2003	2004	
Razón Corriente	1,33	1,39	Este índice financiero nos indica que Argotrans Ltda., en el año 2003 por cada peso que debía en el corto plazo, tenía un respaldo de \$1,330 representado en sus activos corrientes, en el año 2004 aumenta su razón corriente a \$1,392. Lo que denota que esta empresa respalda con sus activos corrientes su deuda a corto plazo en forma satisfactoria.
Capital de Trabajo	184.056.750	206.763.401	El valor del capital de trabajo en el año 2003 era positivo y en el año 2004 aumentó a \$206, 763,401.
Nivel de Endeudamiento	71,20%	63,83%	La empresa esta endeudada con un nivel medianamente alto y ha bajado su nivel de endeudamiento del año 2003 al año 2004 del 71,20% al 63,83%.

INDICADOR			ANÁLISIS
	2003	2004	
Razón Pasivo - Capital	2,4732	1,8658	Ha bajado el compromiso del capital de los socios ante los acreedores de la empresa ya que, por cada peso que tiene Argotrans Ltda., de patrimonio, se tienen deudas en el 2003 de 2,47 y el 2004 de 1,86.
Margen Neto de Ganancias	11,99	13,24	Por cada peso del servicio prestado Argotrans Ltda., obtuvo una utilidad neta en el año 2003 de \$0,1199 y en el año 2004 \$0,1324.
Rentabilidad en relación al Capital	25,98%	24,50%	Sobre el valor del capital se obtuvo un rendimiento del 25,98% para el año 2003 y 24,50% para el año 2004.
Rentabilidad en relación a la Inversión	7,48%	8,86%	La rentabilidad en relación a la inversión fue del 7,48% para el año 2003 y del 8,86% para el 2004.

Es decir el promedio de los gastos de operación de los dos últimos años es del 87,38%, obteniéndose una utilidad neta promedio de los dos años de 12,61%.

En relación con los registros de la información de la empresa, se cuenta con un sistema contable pero no están en funcionamiento todas las áreas del mismo, solo el paquete contable; no existe un sistema en línea para cartera, facturación, proveedores y sistemas de gestión. Cada oficina maneja los registros financieros y contables en sus respectivos documentos, pero la información de Barrancabermeja y de Barranquilla se envía cada semana con sus soportes a Bucaramanga, donde se digita cada una de las operaciones de las 3 oficinas, en el programa de contabilidad; es decir la contabilidad no está en línea y este factor hace que se pierda agilidad en los sistemas de información al no contar con información oportuna y actualizada, lo cual incide también en la toma de decisiones administrativas, financieras y contables.

3.5 AREA DE RECURSO HUMANO

3.5.1 Personal de Argotrans Ltda. La empresa cuenta con 12 empleados directos y dos asesores, sumados los trabajadores de las tres sedes que están funcionando actualmente (Figura 2).

3.5.2 Perfiles de cargo. En el estudio realizado a los clientes internos se puede constatar que éstos precisan de un Manual de Funciones para el mejor desempeño de su trabajo; en Argotrans Ltda., no se lleva a cabo el análisis de cargos, ni se define con exactitud el perfil del empleado y las actividades específicas que éste debe realizar. También es necesaria la implementación de un Reglamento Interno de Trabajo, que regularice todas las acciones y procedimientos que hacen parte de la actividad constitutiva de Argotrans Ltda.

3.5.3 Capacitación. En Argotrans Ltda., no existe un programa de capacitación para los empleados. Tal debilidad hace que no pueda identificarse el tipo y nivel de la capacitación que requiere el personal que labora actualmente en la empresa para lograr un más alto nivel de desempeño y un mejoramiento general de los procesos que caracterizan a ésta como una empresa del sector transportador. Conviene recordar aquí que los empleados directos y los conductores han expresado a través de los respectivos estudios aplicados, que les gustaría recibir capacitación en el manejo de carga, en los aspectos inherentes a sus áreas de trabajo, Normas del transporte, seguridad de la carga, salud ocupacional, mantenimiento preventivo de los automotores, embalaje y normas de contratación, entre otras.

Uno de los problemas que afirman los clientes que se presenta es el de inconvenientes con los conductores, lo que hace pensar en que se debe programar una capacitación especial para ellos en relaciones humanas y atención al cliente.

3.5.4 Clima Organizacional. El clima organizacional es percibido como bueno por el 100% de los empleados, genera confianza entre los empleados y se soluciona mediante el diálogo los problemas que se presentan. El 100% de ellos afirma que la comunicación organizacional es buena, de igual forma que la comunicación con los conductores

3.5.5 Plan de incentivos. La familia del empleado es factor importante para el desempeño eficiente y la estabilidad psicológica del mismo, de ahí que se considere prioritario planear acciones de prevención en salud, capacitación y recreación, dirigidos a los parientes en primer grado de consanguinidad del trabajador.

En Argotrans sin embargo, se carece de estrategias de motivación, incentivos, adjudicación de salarios en concordancia con las responsabilidades inherentes a cada cargo, que hagan sentir a los trabajadores que son parte fundamental de la compañía, aunque se observan los requerimientos de ley en lo que se refiere a seguridad social.

Cabe resaltar aquí que los empleados consideran el plan de incentivos bueno en un 50% en tanto que el otro 50% lo califica como regular. El 42% de ellos pide que en el plan de Mejoramiento se incluya un programa de incentivos a los empleados.

No se evidencia la existencia de estrategias que propendan por la tranquilidad y reconocimiento del empleado como ser social, involucrando a su familia en planes de recreación, capacitación, salud preventiva y bienestar general. La familia del empleado es factor importante para el desempeño eficiente y la estabilidad psicológica del mismo, de ahí que se considere prioritario planear acciones de prevención en salud, capacitación y recreación, dirigidos a los parientes en primer grado de consanguinidad del trabajador.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA.

La propuesta de mejoramiento para Argotrans Ltda., se fundamenta en las principales deficiencias detectadas en el diagnóstico organizacional, así como en las sugerencias y recomendaciones formuladas por los clientes actuales, clientes potenciales, los conductores y/o propietarios y el personal de la empresa; a los que se les aplico los estudios a través de las encuestas y se enfoca a cinco áreas así: Área Gerencial, Área de Mercadeo, Área de Servicio , Área de Recurso Humano y Área Financiera.

4.1 ÁREA GERENCIAL

En el área Gerencial se formulan, los aspectos inherentes a la Cultura organizacional tales como la Misión, la Visión y los principios corporativos.

4.1.1 Misión. En Argotrans Ltda., satisfacemos las necesidades y expectativas de nuestros clientes a nivel nacional, mediante la prestación del servicio público de transporte de carga por carretera caracterizado por la excelencia, la seguridad, la puntualidad, la eficiencia y el cumplimiento de estándares internacionales del sector.

4.1.2 Visión. Para el año 2010, Argotrans tendrá un destacado desarrollo y posicionamiento en el sector transportador a nivel nacional, mediante tecnología de punta, talento humano comprometido y competitividad; acorde con las exigencias de los tratados comerciales internacionales.

4.1.3 Principios Corporativos. Los principios corporativos acordes con la Misión y Visión de Argotrans Ltda., son:

4.1.3.1 Honestidad. Para Argotrans Ltda., significa transparencia en todas las acciones y operaciones, exclusión de cualquier indicio de engaño, protección de los bienes puestos bajo la responsabilidad de la empresa y prestación de servicios que inspiren permanente confianza a nuestros clientes.

4.1.3.2 Compromiso. El talento humano en nuestra empresa se caracteriza por su entrega personal y profesional a los procesos y procedimientos que caracterizan la operación del transporte, con eficacia y eficiencia, en concordancia con las políticas de la empresa y las normas que regularizan al sector transportador.

4.1.3.3 El sentido de pertenencia de Recurso Humano. En Argotrans Ltda. nos motiva la comunicación fluida y permanente, la participación de los empleados en el mejoramiento continuo de todas las áreas y su capacitación encaminada a la prestación de un servicio caracterizado por la excelencia.

4.1.3.4 Seguridad Tecnológica. Propondemos permanentemente por la seguridad de la carga encomendada a la empresa y la imprimimos en las acciones implícitas en su operación.

4.1.3.5 Pensamiento proactivo orientado al posicionamiento en el mercado. En Argotrans Ltda., trabajamos permanentemente por el futuro de nuestra empresa visualizando proyectos a largo plazo, que generen crecimiento financiero y social en búsqueda del progreso individual y colectivo.

4.2 ÁREA DE MERCADEO

La propuesta en esta área está relacionada con el fortalecimiento del área de mercadeo, un programa de seguimiento y acompañamiento al cliente para lograr su fidelización, diseño del portafolio de servicios, diseño de la Imagen Institucional, y la implementación de nuevas estrategias publicitarias.

4.2.1. Fortalecimiento del área de Mercadeo. El fortalecimiento en el área de mercadeo se relaciona con la creación de un cargo en la planta de personal con las siguientes funciones:

- Planear, organizar, dirigir y ejecutar las actividades relacionadas con el desarrollo de las estrategias de mercadeo que eleven el nivel en las ventas y converjan en un mayor valor agregado al portafolio de servicios de ARGOTRANS Ltda., buscando la mayor satisfacción de los clientes y aumentando el posicionamiento de la empresa y la participación en el mercado.

- Organizar, planear, ejecutar y controlar las actividades comerciales de la oficina, enfocadas hacia el servicio al cliente.
- Coordinar actividades enfocados hacia la consecución de datos e información relevante de la competencia y de las tendencias de mercados que permitan efectuar análisis para la toma de decisiones.
- Implementar estrategias orientadas a darle valor agregado a los servicios que presta la empresa, buscando aumentar la satisfacción de los clientes.
- Coordinar y ejecutar la gestión de venta del servicio junto con la presentación del portafolio a los clientes actuales y potenciales.
- Atender y resolver las quejas, reclamos y sugerencias presentadas por los clientes y usuarios con relación a la prestación del servicio público de transporte de carga.
- Presentar y analizar informes de investigaciones de mercado a la Gerencia General de Argotrans Ltda.
- Formular y gestionar ante la Gerencia General el tipo de publicidad y el presupuesto para mercadeo a manejar de acuerdo a los estudios que se realicen.
- Elaborar un registro actualizado con la información de los clientes, segmentado para el enfoque de planes y estrategias de acuerdo al tipo de cliente y las tendencias del mercado.
- Establecer estrategias que busquen posicionar el nombre de Argotrans con niveles altos de recordación dentro de los clientes actuales y darlo a conocer a clientes potenciales.
- Formular y gestionar ante la Gerencia General proyectos relacionados con el fomento de la cultura del buen servicio.

- Presentar informe de su gestión.
- Ejecutar las políticas de Argotrans Ltda., y desarrollar estrategias orientadas al logro del nivel de eficiencia y eficacia de las actividades a su cargo.

El perfil de la persona que ocupará el cargo de Coordinador de Mercadeo será de Título de Profesional en Mercadeo, Ingeniero de mercados o áreas afines y deberá tener una experiencia mínima de tres (3) años en funciones similares.

El presupuesto del Coordinador de Mercadeo corresponde al sueldo, prestaciones sociales, aportes a entidades promotoras de salud, aportes a fondos de pensiones, aportes a riesgos profesionales y aportes parafiscales (Cuadro 13).

Cuadro 13. Presupuesto del Coordinador de Mercadeo.

CONCEPTO	% MENSUAL	VALORES (\$)
Salario básico mensual		1.000.000
Prestaciones Sociales (Prima, Cesantías, Intereses a las Cesantías y Vacaciones)	21.83	218.300
Entidades Promotoras de Salud	8	80.000
Fondo de Pensiones	11.25	112.500
Administradoras de Riesgo Profesional (pnal oficina)	0.522	5.220
Parafiscales (Caja compensación, I. C. B. F , Sena)	9	90.000
VALOR TOTAL:		\$1.506.020

El presupuesto del Coordinador de Mercadeo es mensual y se debe multiplicar por 3 debido a que Argotrans Ltda., consta de una oficina principal y 2 sedes; por lo tanto el presupuesto mensual para la empresa por el Coordinador de Mercadeo es de: \$4.518.060 y el presupuesto anual es de \$54.216.720.

4.2.2 Seguimiento al Cliente. Parte del éxito de cualquier empresa en el mercado se garantiza en la medida en que el cliente se siente reconocido, asesorado y acompañado desde el momento mismo en que contrata por primera

vez con la empresa que le va a suministrar el bien o servicio que satisface su necesidad inmediata, hasta que se da por culminado el proceso y aún después. Un cliente satisfecho puede traer alrededor de diez nuevos clientes a la compañía en tanto que un cliente insatisfecho puede llegar a causar el retiro de cien o más de otros clientes de la misma. Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención, cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores.

Según el resultado de las encuestas realizadas a los clientes actuales y a los clientes potenciales de Argotrans Ltda. no se pudo detectar que exista, entre las empresas de transporte de carga por carretera, un programa de seguimiento y fidelización de los clientes, por lo que se considera de capital importancia implementar una propuesta en este sentido para fortalecer el servicio que presta la compañía.

La propuesta de mejoramiento en ésta área abarca los siguientes puntos:

4.2.2.1 Determinación de las necesidades del Cliente. El perfil del cliente es el primer paso para un programa de seguimiento. La empresa debe definir, lo más fielmente posible, quiénes son sus clientes, cuáles son sus propósitos o necesidades cuando buscan nuestros servicios, cuáles de esas necesidades Argotrans Ltda., está en capacidad de satisfacer y cuáles se pueden convertir en áreas de oportunidad para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Cuando hablamos de identificar al cliente, significa esto que se debe recopilar la mayor cantidad de información acerca de él: qué tipo de persona es, qué opinión le merece el uso de tecnología en el manejo de la información sobre su carga, qué experiencia tiene en su sector productivo, quién le ha prestado el servicio de transporte y por cuánto tiempo, etc.

Cuando se habla de sus propósitos o necesidades, se está destacando la importancia de identificar las necesidades básicas del cliente con respecto a información, solución de problemas relacionados con los procedimientos de la operación de carga o con el diligenciamiento de los documentos que se requieren, o servicios adicionales que ameriten, incluso, un estudio detallado de la factibilidad de crearlos.

De otra parte, saber qué servicios se le están prestando a cada cliente, en un momento determinado, y cuáles otros sería necesario crear para satisfacerlo,

obligaría a un permanente proceso de Autoevaluación y corrección de rumbos dentro de la empresa.

4.2.2.2 Ciclos del Servicio. No todos los clientes requieren nuestros servicios, con la misma frecuencia, todo el tiempo. En el servicio público de transporte terrestre de carga hay clientes que contratan con mucha frecuencia el transporte de grandes volúmenes de carga en ciertas temporadas, en tanto que hay otras épocas “muertas” en las cuales volumen y frecuencia son iguales a cero, dependiendo del comportamiento del comercio, las épocas de cosecha, los eventos especiales de cada sector; hay otros clientes en cambio, que envían y reciben mercancías todo el año, sin que para ello incidan ni los hábitos de compra, ni las condiciones climáticas. Conviene determinar entonces, dos aspectos fundamentales:

- Las tendencias de uso del servicio: estableciendo para cada cliente cuál es la frecuencia con la cual solicita el servicio, si hay temporadas de especial movimiento en contraste con otras de relativa quietud, cuáles son los volúmenes de carga más altos y más bajos a lo largo del año y cuáles son los tópicos acerca de los cuales requiere mayor información o solicita información con mayor frecuencia.
- Determinar las necesidades de cada cliente de acuerdo al ciclo de uso del servicio: identificando los tópicos sobre los cuales solicita asesoría o información y el tipo de servicio que contrata según la época y las circunstancias del mercado. Determinar las necesidades del cliente según su tendencia particular de acceso al servicio de transporte es de gran utilidad para la empresa por cuanto permite renovar y actualizar los servicios que presta en concordancia con las necesidades del cliente.

4.2.2.3 Las encuestas acerca del servicio. Con una periodicidad de al menos cuatro veces al año, se deben aplicar encuestas a los clientes habituales de Argotrans Ltda., mediante las cuales se mida el grado de satisfacción de los mismos con respecto al servicio que se les presta desde la empresa. Un correcto control de atención, debe partir de información más especializada, en lo posible personal en la cual el cliente pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

La persona responsable del área de mercadeo de la empresa debe controlar, atender e investigar sobre las preferencias, molestias, reclamos o aclaraciones de los usuarios, a través de encuestas breves, sencillas y completas de las que

pueda extraer y catalogar luego, la información para hacerla llegar, de acuerdo con su naturaleza y contenido, a las demás dependencias de la empresa de manera que con ella se contribuya a aplicar los correctivos necesarios para el mejoramiento del servicio. Es importante comunicar a los clientes las modificaciones y cambios acaecidos como producto de su evaluación del servicio, expresada en las encuestas.

4.2.2.4 Evaluación de la atención Personal. Una de las formas de reconocimiento de la importancia que el cliente tiene para la empresa es la visita personal, en la cual un representante de la empresa ofrece, de manera directa, atención a sus requerimientos e inquietudes. Las visitas personales se programan con una periodicidad no mayor a los tres meses y pueden hacerse más frecuentes si se han introducido modificaciones, se han incrementado los servicios, se requiere renovar el contrato, iniciar una nueva venta o evaluar un proceso que acaba de culminar.

Mediante comunicación personal o telefónica, un funcionario distinto de quien efectuó la visita, indaga con el cliente acerca de la calidad de la atención que se le presta cuando se le realiza una de ellas. Esta indagación incluye: Amabilidad en el trato, claridad y coherencia en la información suministrada, capacidad de escucha y habilidad para ayudar en la solución de los problemas del cliente en relación con el servicio, presentación personal, expresión oral y corporal del visitante.

4.2.2.5 Análisis del seguimiento y motivación. El registro sistemático de la información obtenida en las distintas fases del seguimiento al cliente, será instrumento valioso para la organización. Formatos que permitan configurar el perfil de cada uno de los clientes, ir registrando a lo largo del año su comportamiento en el ciclo del servicio en cuanto a frecuencia y volumen de carga contratado (posteriormente esta información se traduce en gráficos que faciliten la visibilización de tal comportamiento) dejar memoria de las visitas personales realizadas, el motivo de las mismas, los resultados obtenidos y la evaluación de su calidad efectuada por el cliente posteriormente, permiten llevar a cabo tres actividades de especial significación para el desarrollo de la empresa:

De un lado, la información así recolectada permite que, en una reunión general del personal, se evalúen los aciertos y desaciertos de cada funcionario y dependencia, valorando el desempeño personal de manera que se incentive la participación asertiva, oportuna y eficiente en concordancia con la responsabilidad que compete a cada cargo en particular.

Es importante que la Gerencia de al plan de seguimiento el apoyo y respaldo que permitan que este sea percibido por los empleados como provechoso y útil para ellos y para la organización y que se agenden estas reuniones de evaluación del Plan, permitiendo que a ellas asistan todas las personas involucradas en la operación del servicio. Conviene además que se reconozca públicamente el papel destacado de los funcionarios cuando en la evaluación se haga evidente, otorgando a éstos incentivos económicos o de formación, como premio a su labor de forma tal que la motivación a la excelencia sea objetivo prioritario para los trabajadores.

La segunda actividad resultante de la evaluación del seguimiento es la configuración de objetivos futuros relacionados con los cambios, mejoras y ampliaciones necesarias para satisfacer las expectativas de los clientes. Esta formulación de objetivos de futuro da lugar a la planeación estratégica.

La tercera actividad que se origina de la evaluación del Plan de seguimiento es la formulación de indicadores de desempeño y la constatación del porcentaje de cumplimiento de los mismos por parte de cada empleado desde su puesto de trabajo.

4.2.3 Portafolio de Servicios. El portafolio (Cuadro 14) se define como un instrumento que contribuye al posicionamiento de la empresa en el sector y posibilita la entrega al cliente de información veraz, actualizada y convenientemente dispuesta acerca de la organización y los servicios que presta (Anexo H).

Cuadro 14. Especificaciones del portafolio de servicios.

PAPEL	Propalcote 240 grs. Brillante.
MEDIDA	63 x 29 (Tres cuerpos).
IMPRESIÓN	Policromía (Adelante y Respaldo).
PLASTIFICADO	Brillante (por ambas caras).
OTROS	Bolsillo Interno para presentación de propuestas y cotizaciones. Impresión Policromía Tamaño: 21 X 8 cms. Grafado portafolio y troquelado bolsillo.
CONTENIDO	Misión. Visión. Principios Corporativos. Servicios de Argotrans Ltda. Sistemas y tecnologías utilizados para garantizar la seguridad de la carga en carretera.
IMAGEN VISUAL	Se introduce en el portafolio y en la papelería de la empresa un cambio en el logotipo, manteniendo los colores institucionales (Blanco, amarillo y negro) con el fin de no perder el reconocimiento y recordación de los clientes con respecto a la empresa. Se introduce un slogan: "En camino a su destino" alusivo a la dinámica propia del transporte de carga que combinado con la policromía de un camión moderno y bien

	mantenido enmarcada en un semióvalo rojo imprime dinamismo y motiva la atención del observador indicando que la empresa presta un servicio eficiente, rápido y oportuno, que finaliza con la entrega cumplida de la carga al destinatario.
--	--

La imagen visual se refuerza y mantiene empleando los mismos colores e ilustración en la papelería (Cuadro 15) de Argotrans Ltda. (Anexo I).

Cuadro 15. Especificaciones de la Papelería.

HOJAS MEMBRETEADAS	PAPEL: MEDIDA: IMPRESION:	Bond 75 grs. Extra blanco Xerox 28 x 21,5 cm. (Carta) Policromía
SOBRES MEMBRETEADOS	PAPEL: MEDIDA: IMPRESION: OTROS:	Bond 75 gr. Extra blanco Xerox 35 x 25 cm. (1/8 pliego) abierto 24,7 X 12 cm. (cerrado) Policromía Troquelado y Encuadernación
TARJETAS DE PRESENTACION	PAPEL: MEDIDA: IMPRESION: OTROS:	Kimberly Blanco Ártico 180 grs. 9 x 5,5 cm. Policromía 10 cambios de información

En el presupuesto para la papelería se incluye: portafolio de servicios, hojas membreteadas, sobres membreteados y tarjetas de presentación (Cuadro 16). Este presupuesto es para la oficina principal y para las 2 sedes de Argotrans Ltda. y corresponde al periodo de un año.

Cuadro 16. Presupuesto de Papelería.

CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR TOTAL
500	Portafolio de servicios	\$ 420.000
6000	Hojas membreteadas	\$ 320.000
3000	Sobres membreteados	\$ 220.000
6000	Tarjetas de presentación	\$ 300.000
VALOR TOTAL:		\$1.260.000

4.2.4 Publicidad. La publicidad del servicio de transporte público terrestre de carga que presta Argotrans Ltda., debe cumplir con cinco funciones par lograr su eficiencia:

- Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- Construir una personalidad adecuada para la compañía.
- Identificar la compañía con el cliente.
- Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- Ayudar a abrir puertas a la persona responsable del mercadeo.

La publicidad que se propone para Argotrans Ltda., parte de definir ésta como una empresa privada, de cubrimiento nacional, cuyo producto fundamental es el servicio público de transporte terrestre de carga. Esta distinción es importante por cuanto define:

- La clase de anunciante.
- El cubrimiento de la publicidad.
- La frecuencia de los mensajes.
- Los medios que se utilizarán.

Como empresa privada que es y en concordancia con su capacidad económica, la empresa debe centrar sus esfuerzos publicitarios en la promoción, divulgación y mercadeo de su producto esencial. A futuro, puede considerarse la posibilidad de llevar a cabo campañas institucionales a partir de las cuales se de a conocer la organización en si misma y se logre su posicionamiento; pero, por ahora, ésta se deja planteada como un objetivo de futuro y no como una acción inmediata.

Por otra parte, el cubrimiento considerado para la publicidad de la compañía es el territorio nacional, haciendo especial énfasis en las ciudades sede, esto es en Bucaramanga, Barranquilla y Barrancabermeja, cuando se trate de anuncios en el Directorio Telefónico.

Para lograr el posicionamiento del servicio público de transporte terrestre de carga entre los consumidores, en esta propuesta se descartan de entrada los medios de comunicación masivos tradicionales (prensa, radio y televisión) por dos razones primordiales: en las encuestas se pudo establecer que estos medios no son consultados por los clientes actuales y potenciales de la empresa y, en consecuencia, el costo que implica su empleo, es alto en relación con el beneficio que se pueda obtener. Se incluyen en cambio:

4.2.4.1 El correo directo. Es el medio más eficaz para llegar a mayor cantidad de clientes; lo usual en este tipo de medio es enviar una carta de presentación a cierto número de clientes potenciales, presentando a la empresa como una entidad orientada a brindar un servicio de calidad excelente y de mucha responsabilidad y dando a conocer las ventajas que se podrían obtener al contratar los servicios de la misma. La ventaja que ofrece este medio es que resulta ser de bajo costo y fácil manejo.

El correo directo es una mezcla única de publicidad y ventas. Mientras que una buena publicidad debe lograr ventas, el correo directo permite presentar los productos o servicios, hacer una oferta y tratar de hacer una venta, todo al mismo tiempo.

La eficiencia del correo directo depende en buena medida de que se tenga una base de datos de posibles clientes lo más amplia y completa posible. Ello implica que haya una correcta catalogación de los mismos en cuanto a sus necesidades específicas con relación al servicio (Frecuencia de utilización, clase de carga que contrata, destinos habituales, otros servicios relacionados) y una permanente actualización de sus datos, de manera que no haya pérdida de esfuerzo y dinero en el envío.

La elaboración del mensaje que se va a enviar por correo al cliente actual o potencial debe tener las siguientes características:

- Utilizar un estilo de escritura personal, positivo y amistoso. No hacer preguntas que no tengan respuesta en el mismo texto.

- En el primer párrafo se debe hacer alusión directa al beneficio que recibirá el cliente.
- Se procura mantener una oferta fácil de entender, sencilla y persuasiva.
- Incluir una invitación a la acción – reacción inmediata, limitando claramente el período de validez de la oferta.
- Dependiendo del perfil definido para cada cliente actual o potencial (en la base de datos) es conveniente diseñar más de un mensaje de manera que se pueda atender a las necesidades específicas del grupo en el cual se le ha catalogado. Un mismo servicio se puede promocionar de maneras distintas dependiendo del perfil del consumidor.
- Insertar información acerca de posibilidades de comunicación de retorno. (teléfonos – preferiblemente líneas gratuitas –, fax, correos electrónicos, direcciones).
- Informar acerca de opciones de pago tales como crédito personal, tarjeta empresarial, tarjeta de crédito.
- Adjuntar un formato de respuesta con el porte pagado.

Como ventajas del correo directo se pueden anotar:

- Permite llegar a una audiencia muy específica y especializada.
- El hecho de que el mensaje sea personalizado, hace que aumente el interés del lector.
- La cantidad de mensajes enviados se contrasta con el volumen de respuestas recibidas y ello permite medir la efectividad del mensaje.

- El correo directo siempre logrará la atención del destinatario por un mínimo de tiempo calculado mientras éste abre la carta y la mira.

Siempre que haya algo que comunicar acerca de alguna modificación en los servicios habituales que se prestan, la introducción de un nuevo servicio, cambios en las políticas de precios o en las tarifas, nuevas formas de pago, el correo directo será la opción más adecuada de publicidad para la empresa.

4.2.4.2 El telemarketing. Es una actividad de mercadotecnia que permite un contacto instantáneo, en vivo y bidireccional entre el proveedor y el consumidor. El Telemarketing ahorra costosas visitas personales, se puede contactar un mayor número de clientes potenciales o reales porque no implica desplazamientos ni demoras en la comunicación y se mantiene satisfecho a los clientes, con base en una buena atención y la obtención de una respuesta inmediata a sus dudas e inquietudes.

Disminuir los gastos reemplazando las visitas personales por llamadas telefónicas.

El telemarketing no puede hacerse de cualquier manera; conviene definir de antemano:

- Una base de datos o directorio conformado por los clientes reales o potenciales, dependiendo del nicho de mercado al que se quiere llegar y el objetivo fundamental de las llamadas. (Se puede hacer telemarketing para detectar la opinión acerca del servicio que tiene el cliente habitual, el grado de su satisfacción o sus necesidades insatisfechas. También se puede emplear esta estrategia para promocionar el servicio o para presentar nuevos servicios que se introduzcan en la oferta de la empresa, en cuyo caso la audiencia estará constituida por posibles nuevos clientes).
- Quien será la persona responsable de hacer las llamadas telefónicas. En este sentido conviene seleccionar una voz agradable y pausada, con muy buena articulación. El encargado debe tener información amplia y suficiente sobre la empresa, facilidad de expresión y capacidad de escucha.
- Disponer de un formato de fácil diligenciamiento en el cual se pueda registrar el resultado de la conversación telefónica de acuerdo a indicadores que permitan la toma de decisiones oportuna y acertada.

- Programar las llamadas fijando el tiempo promedio que durará cada una de ellas. Conviene además construir patrones de llamada y procurar que en las diferentes campañas se varíen los días de la semana durante los cuales se desarrollará la actividad.

Entre las ventajas del telemercadeo se cuentan:

- Mayor difusión del mensaje.
- Respuesta oportuna a las inquietudes del cliente.
- Toma de decisiones que pone a la empresa en ventaja en relación con su competencia.
- Mayor control de las cuentas. Revivir cuentas inactivas o clientes que por alguna razón dejaron de serlo.
- Proporcionar atención personalizada al cliente.
- Investigar el mercado de manera más económica y extender la fuerza de ventas a costos mínimos.
- Mantener un diálogo directo con el cliente, en el que se puede percibir su interés y disposición a acceder al servicio.
- Reaccionar pronta y adecuadamente, en concordancia con la respuesta que se obtiene.
- Comparando los resultados obtenidos con los objetivos previamente fijados, se puede controlar el desarrollo, analizar los beneficios, señalar errores y modificar la planificación para las siguientes fases del mercadeo.

4.2.4.3 La visita personal. En un mundo donde el mercadeo y la oferta son tan cambiantes, es necesario que al cliente se le atienda de la mejor manera, no sólo en el servicio, sino en la interrelación que se fomenta a través de la visita personal.

Esta se define como la relación existente entre la empresa y sus clientes. Por su conducto, se logra el conocimiento de los gustos individuales de éstos, sus hábitos de consumo, su frecuencia de contratación del servicio, sus necesidades insatisfechas., con el fin de enfocar todos los esfuerzos y estrategias hacia el aseguramiento de su fidelidad; en la visita personal no sólo se ofrece el servicio y se motiva al cliente habitual o potencial a su aprovechamiento, sino que se escuchan sugerencias, se interactúa con el cliente individualmente, creando un clima de mayor confianza y seguridad que repercutirá en mayores beneficios para una compañía.

Las ventajas que se obtienen de la visita personal son:

- Hacer una diferenciación adecuada de los clientes de acuerdo con sus necesidades, frecuencia de contratación del servicio, requerimientos de información.
- Lograr un mayor nivel de confianza mediante la atención individualizada, haciendo que éste se sienta importante y no cambie sus hábitos de contratación del servicio o que los mejore, conservando así a los mejores consumidores.
- Seguir una estrategia de crecimiento sostenido o proceso continuo, por medio de una retroalimentación con la información que se ha obtenido de la visita.
- Personalizar los servicios: en este paso, es de gran importancia el nivel tecnológico con que cuenta la empresa para adaptar sus servicios a las necesidades de cada cliente como tal. Por ejemplo si al cliente X le gusta que le empaquen su producto de una forma y al cliente Y de otra, la empresa debe tener los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos individuales de cada uno de ellos.
- Implementar una estrategia de visitas personales, hace posible recortar gastos en campañas, promociones, vender más rápido, abandonar segmentos de negocios que no sean rentables, ya que existiendo una interrelación tan profunda y teniendo bases de datos confiables, se conoce todo y se satisface de la mejor manera a todos los clientes.

Para planear las visitas personales conviene:

- Definir previamente el objetivo de las mismas. Este será la razón primordial de la selección de la base de datos que se empleará para el diseño del cronograma y la ruta de visitas.
- Elaborar un cronograma de visitas, estableciendo el número de ellas que se hará por día.
- Preparar el material promocional que llevará quien se haya asignado para aplicar la estrategia. (Portafolio, Información impresa, souvenirs con el logotipo de la compañía, etc.) en cantidades suficientes para todas las visitas programadas.
- Designar a la persona responsable de realizar las vistas, teniendo en cuenta su presentación personal, su facilidad de expresión, el conocimiento que tiene en relación con la empresa, sus políticas y servicios, su capacidad de escucha, su habilidad para presentar soluciones inmediatas a las inquietudes y necesidades del cliente y su habilidad para motivar la contratación del servicio, mostrando al cliente las ventajas comparativas del mismo.
- Diseñar un formato que permita el registro y posterior sistematización de los resultados de las visitas, de manera que la persona encargada pueda presentar luego un informe detallado útil en la toma de decisiones.
- Establecer indicadores que permitan medir la efectividad de las visitas, contrastando el número de éstas con el incremento en la contratación.

El objetivo central de las visitas personales siempre estará ligado a establecer relaciones duraderas y de largo plazo con los clientes, generando incentivos que van más allá de las acciones estrictamente promocionales, a partir de la generación de estímulos que permitan crear vínculos afectivos con la organización.

Estas deben ser dinámicas y sujetas a permanente revisión y actualización, en razón a que si no se renuevan tienden a perder su atractivo en el tiempo y pueden

llegar a conducir a que el cliente considere alternativas presentadas por la competencia.

4.2.4.4 Revistas especializadas y directorios empresariales. Son medios impresos que proporcionan a la empresa la oportunidad de llegar directamente al nicho específico del mercado hacia el cual va dirigido su giro particular, logrando un cubrimiento geográfico y demográfico más selectivo y eficiente.

Anuncios creativos, motivadores y de alto impacto, con información actualizada, clara, sencilla y estéticamente organizada, serán puestos en estos medios teniendo en cuenta su circulación certificada como garantía del cubrimiento de nuestros mensajes.

Entre las ventajas de estos medios se tienen:

- Se llega a un segmento objetivo definido, cuya captación es directamente proporcional al posicionamiento y cubrimiento de la Revista o Directorio.
- Se gana el prestigio y representatividad que tiene el medio entre sus lectores habituales.
- Es una publicidad que tiene una permanencia mayor, e directa proporción con la periodicidad del medio en que se inscribe.
- No requiere de personal directamente contratado por la empresa, lo cual reduce los costos de su implementación y distribución.

4.2.4.5 Directorios especializados en la Web. En el mundo de los negocios de hoy ésta es una opción publicitaria que emplean gran cantidad de anunciantes con la certeza de que sus mensajes llegarán a un segmento del mercado que posee mayor capacidad de compra porque tiene un cubrimiento más amplio de los consumidores y, por ende mayor capacidad de contratación de servicios como el que presta Argotrans Ltda. La publicación de anuncios y publicidad interactiva (que incluye encuestas y comunicación de contacto) es relativamente más económica, requiere de menor actualización y llega a un mayor volumen de clientes potenciales. Esta opción incluye el diseño y puesta en marcha de una página WEB.

No obstante, cabe advertir que la posibilidad de hacer una selección de los clientes o de mantener un control estricto sobre la interacción de los usuarios potenciales es prácticamente imposible en los directorios especializados o portales de negocios, se requiere de contratar una persona o firma especializada en el diseño y montaje de los anuncios, así como de asignar a alguno de los funcionarios de la organización la misión de recolectar, discriminar y catalogar la información que llega en virtud de la interactividad del medio para que esta pueda convertirse en recurso útil para la toma de decisiones dentro de la organización.

4.2.4.6 Presupuesto de publicidad. Los medios incluidos en la propuesta de Publicidad no implican costos adicionales a los ya considerados dentro del Salario del Coordinador de Mercadeo quien se encargará de realizar las Visitas Personales y redactar los mensajes del Correo Directo como parte de sus funciones. La distribución de la correspondencia es responsabilidad del mensajero de la empresa quien tiene ésta entre sus funciones habituales. Los costos (Directorio Telefónico, Telemercadeo) ya están considerados en el presupuesto anual de la empresa y no implican un costo adicional.

El presupuesto para el directorio empresarial y de la Web, se realizó con datos de Publicar (Cuadro 17) y corresponde a un año de servicio

Cuadro 17. Presupuesto de Publicidad.

NOMBRE	SERVICIOS	VALOR
DIRECTORIO EMPRESARIAL	Directorio empresarial especializado Tamaño: 1/8 de página full color	\$1.643.000
DIRECTORIO EN LA WEB	Directorio empresarial en la WEB, Diseño y servicio de pagina WEB	
VALOR PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD		\$1.643.000

4.3 ÁREA DE SERVICIOS

La propuesta de mejoramiento en esta área está relacionada con el diseño de un manual de operaciones, el plan de control del mantenimiento técnico del parque automotor y el establecimiento de una red de información entre sedes.

4.3.1 Manual de Operaciones. Para la elaboración de la siguiente propuesta se tuvieron en cuenta los distintos procesos que se realizan en la empresa, junto con sus responsables y las acciones que los componen (Anexo J).

Se identificaron, en términos generales, los siguientes procesos:

- Vinculación del cliente.

- Solicitud del servicio.
 - a. Cliente Permanente.
 - b. Cliente Ocasional.

- Contratación con el transportador.
 - a. Afiliado a la empresa.
 - b. No afiliado a la empresa.

- Prestación del servicio.

- Pago y cierre de la operación.
 - a. Cancelación transportador.
 - b. Facturación cliente.

- Afiliación vehículo.

- Desafiliación de un vehículo.

- Atención de contingencias.

4.3.2 Plan de control de mantenimiento técnico del parque automotor afiliado. Con el fin de garantizar un servicio público de transporte seguro y eficiente de la carga, los conductores deben estar plenamente adaptados a su vehículo, tener dominio sobre él y estar en capacidad de hacer mantenimiento y control a través de inspecciones diarias. El mantenimiento tanto preventivo como correctivo es una exigencia de la empresa para la contratación de los vehículos; pero, en todos los casos deben ser sufragados por los propietarios de los mismos. Si bien es cierto que los conductores no están laboralmente vinculados con Argotrans Ltda., se debe reconocer que es necesario fomentar entre ellos un sentido de pertenencia y compromiso para con la empresa traducido en el cuidado y mantenimiento de sus vehículos que redundará en la prestación de un servicio más eficiente y seguro y en una imagen positiva de seriedad, responsabilidad y respeto por el cliente para la compañía.

Mantener el vehículo en buenas condiciones y operarlo correctamente, incrementa su vida útil, disminuye los costos de mantenimiento y contribuye a la disminución de accidentes y conflictos en las carreteras.

4.3.2.1 Mantenimiento Preventivo. Los automotores y sus componentes se desgastan en la medida de su uso. El deterioro debe aminorarse con las acciones de mantenimiento preventivo. Para ello es importante someterse a una programación, que depende de los tiempos de vida útil determinados por el fabricante de sus componentes o partes; o a las especificaciones, indicadas por los fabricantes de insumos.

El mantenimiento preventivo permite detectar el mal funcionamiento del automotor y los posibles desgastes prematuros.

La programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, lubricación, calibración, deben llevarse a cabo en forma periódica con base en un plan establecido que permita garantizar el funcionamiento del vehículo en condiciones de óptimo rendimiento. Su propósito es prever las fallas, conservando los sistemas de infraestructura, mecánico y eléctrico en completa operación.

La característica principal de este tipo de mantenimiento es la de inspeccionar los vehículos, detectar las fallas en su fase inicial y corregirlas en el momento oportuno.

Con un buen Mantenimiento Preventivo, se obtiene experiencia en la determinación de causas de las fallas repetitivas o del tiempo de operación seguro del vehículo, así como información suficiente para definir el momento oportuno para la reparación o cambio de piezas o sistemas próximos a completar su vida útil.

4.3.2.2 Ventajas Del Mantenimiento Preventivo.

- Confiabilidad, los vehículos operan en mejores condiciones de seguridad, ya que se conoce su estado y sus condiciones de funcionamiento.
- Disminución del tiempo muerto; el tiempo de parada de los vehículos y el lucro cesante que resulta del mismo se disminuye si se lleva a cabo un buen mantenimiento preventivo.
- Mayor duración de los vehículos y sus partes; generalmente, cuando una pieza comienza a fallar deteriora también otras que hacen parte del mismo sistema y por ende se disminuye el periodo de vida útil del automotor.
- Menor costo de las reparaciones de vehículos; resulta mucho menos costoso reponer una pieza o parte rota que cambiar todo el sistema.

La revisión que se hace al automotor dentro del plan de mantenimiento preventivo incluye:

- Sistema de Lubricación: en este sistema se deben revisar el chasis, la transmisión, la caja de velocidades, el nivel de fluidos, el aceite y filtro de motor en el caso de los vehículos a gasolina, el aceite y filtros de los motores diesel, los filtros de aire, las llantas, el aceite de transmisión, y los rodamientos.
- Sistema de Enfriamiento: aquí se pone especial atención al funcionamiento del radiador, las mangueras, la purga, el termostato, la bomba de agua, la correa del ventilador, la ventaviola, el tanque de recuperación y la tapa de radiador.
- Sistema eléctrico: incluye la revisión periódica del estado de la batería y los cables conductores de electricidad, las luces y el encendido del vehículo.

- Sistema de conductos de alimentación: contempla la revisión y conservación en buen estado y funcionamiento de la tubería y conductos, los tubos de escape y silenciador, las instalaciones de aire y el carburador o bomba de inyección.
- Sistema de frenos y dirección: incluye el mantenimiento del compresor, el sistema hidráulico, las bandas, las terminales de dirección, el freno de emergencia, las campanas y arañas.
- Instrumentos del tablero: vale la pena revisar y mantener en funcionamiento óptimo los bombillos y los manómetros o testigos.
- Ruedas: de estas debe controlarse el buen funcionamiento del splinder, las llantas, los neumáticos y protectores y se debe alinear periódicamente el vehículo.
- Mantenimiento Correctivo: generalmente el mantenimiento de las partes del vehículo que se relacionan a continuación se hace para reparar o cambiar alguna pieza del motor, la caja de velocidades, la transmisión, el carburador o bomba de inyección, el motor de arranque, el alternador, la carrocería o para renovar la pintura, ajustar la tortillería, revisar la plataforma y cambiar cauchos, vidrios o porta repuesto en mal estado.

En el expediente de cada uno de los conductores que hacen parte de la base de datos con los que la empresa trabaja, se debe crear y mantener actualizada una tarjeta y ficha de mantenimiento del vehículo, en donde se registren los mantenimientos y reparaciones efectuadas, las recomendaciones y el cronograma de mantenimiento del mismo (Anexo K).

4.3.3 Sistema de articulación de Información entre sedes. El sistema de articulación de información entre sedes cubre la necesidad de mantener una comunicación permanente, oportuna y ágil entre las sedes de Argotrans de manera que se puedan tomar decisiones asertivas a todos los niveles de la administración.

Una de las soluciones más efectivas es el software administrativo SIIGO el cual utiliza la empresa actualmente y permite mantener actualizada la información en

todas las áreas de la empresa, en el mismo momento en que se introducen los datos en una terminal. Éste es un software que se ajusta al tamaño y necesidades de la empresa y que se puede ir ampliando en la medida en que éstas lo requieran, además de proveer información histórica que permanece organizada y archivada, sin que implique organización física de archivo y facilitando el acceso desde cualquiera de las terminales conectadas.

SIIGO es un sistema que trabaja a partir de documentos fuente (Facturas, Recibos de Caja, Cheques, etc.) que se elaboran directamente en el computador y se actualizan en línea y en tiempo real. Todos los registros de la compañía en lo relativo a Cartera, Cuentas por Pagar, Costos de Operación, Activos Fijos, Presupuesto, Contabilidad, Nómina y Ventas quedan registrados y archivados de manera organizada y accesible a cualquier empleado que requiera y manipule información relacionada con estos documentos y transacciones, sin que esto requiera algún grado de experticia particular.

SIIGO está organizado en 16 módulos administrativos que permiten controlar al detalle todas las áreas de cualquier empresa.

Provee información actualizada que permite la toma de decisiones asertiva fundamentada en cifras reales y reduce considerablemente el riesgo de basar éstas en datos parciales como los que podría arrojar cualquier otro software desintegrado.

De igual manera posibilita el análisis de las cifras para evaluar el impacto de las decisiones. Es un sistema funcional; mediante SIIGO Add-in se pueden trasladar los datos contables y administrativos a Excel y aprovechar las potencialidades de esta herramienta en lo relativo a cálculo, graficación y plantillas de informe predefinidas. Permite obtener la proyección de la información presente para la formulación de objetivos a futuro.

SIIGO tiene la capacidad para registrar las transacciones de hasta 98 compañías y obtener la información de manera individual o consolidada, incluso en diferentes monedas; esta posibilidad puede ser aprovechada por Argotrans Ltda., teniendo en cuenta que posee tres sedes situadas en ciudades diferentes. La Gerencia puede restringir el acceso a la información dependiendo del uso que cada empleado, desde la responsabilidad de su cargo, tenga que hacer de ella, manteniendo la confidencialidad y preservando la seguridad de la misma.

Una de las opciones más interesantes del sistema es la Auditoría de Información mediante la cual es posible resumir los informes de auditoría más importantes que el Gerente y el Grupo Contable requieren para ejercer un eficiente control en el registro de transacciones y en el desarrollo de la gestión.

En el caso de Argotrans Ltda., se propone conectar la sede principal de Bucaramanga con las sucursales de Barrancabermeja y Barranquilla de forma tal que se pueda acceder, desde la oficina principal a todos los movimientos y acciones que se desarrollen a diario en las sucursales (Figura 53). Para ello será necesario adquirir SIIGO Estándar Windows + Proveedores + Presupuesto (2 usuarios – red local) y dos puntos distribuidos, para las sedes de Barranquilla y Barrancabermeja y comprar los módulos de Proveedores + Presupuesto para la sede de Bucaramanga; lo que quiere decir que la empresa contará con acceso al programa desde la sede principal y desde un equipo en cada una de las sucursales, para compartir y actualizar información sobre contabilidad, modulo de proveedores (que resume cartera y proveedores) y presupuesto.

Figura 53. Articulación de Información entre sedes Argotrans Ltda.



El presupuesto para el sistema de articulación de Información entre sedes se cotizó con la empresa SIIGO (Cuadro 18). Este presupuesto se toma como una compra de activo fijo en el rubro de propiedad planta y equipo, el cual se depreciará en 5 años.

Cuadro 18. Presupuesto propuesta articulación información entre sedes.

PROPUESTA	VALOR TOTAL
Conversión a SIIGO Estándar Windows + CxP + Presupuesto (2 usuarios).	\$5.278.700
2 Puntos distribuidos monousuarios (instalado en un solo computador)	\$ 4.515.000
Ampliación del contrato de mantenimiento a 2 oficinas de Barrancabermeja y Barranquilla	\$ 1.677.100
Sub-Total:	\$11.470.800
Iva	\$1.835.328
NETO A PAGAR:	\$13.306.128

4.4 ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

El personal de Argotrans Ltda. manifiesta compromiso para con la empresa y se muestra agrado con el clima laboral que en ella se vive, no obstante, en un 100% afirma que trabajaría más eficientemente si se contara en la compañía con un Manual de Funciones y planes de incentivos y bienestar para las familias de los empleados. Esta parte de la propuesta apunta a satisfacer las necesidades expresadas tanto por los doce empleados y los dos asesores como por los propietarios y/o conductores interrogados a través de las encuestas.

Para elaborar el Manual de Funciones se aplicó una encuesta a los empleados de planta de la empresa en las tres sedes de la misma (Anexo L). Con el consolidado de la información obtenida y la comparación de la misma con las indicaciones proporcionadas por la empresa se procedió a configurar la Propuesta de Manual de Funciones.

4.4.1 Manual de Funciones y Perfil de cargos. Con base en una de las necesidades manifiestas de los empleados de Argotrans Ltda., quienes afirman que precisan de un manual de funciones para hacer más efectivo y eficaz su trabajo se diseño la presente propuesta (Anexo L).

4.4.2 Plan de capacitación para Argotrans Ltda. El plan tiene como objetivo general desarrollar en los empleados de Argotrans Ltda. y en los conductores y/o Propietarios de los vehículos que proveen a la empresa el servicio de transporte, conceptos, habilidades y actitudes que les permitan desempeñarse asertivamente en sus puestos de trabajo y posicionar la empresa en el mercado a partir de la calidad y eficiencia del servicio que presta.

El plan de capacitación ofrecida directamente por la empresa a sus Empleados, se presentan tres seminarios (Cuadros 19,20 y 21) – talleres dirigidos al cliente interno que se programan con intervalos de tres meses entre ellos. Cada uno de estos eventos tiene una duración de doce horas, se ofrece durante un fin de semana con ocho horas para el primer día y cuatro horas para el segundo día; se calcula en cada uno una hora distribuida en dos descansos con refrigerio, de media hora de duración.

Las agendas de estos eventos se repiten de manera idéntica en las tres ciudades - sedes de la empresa, reportando sus resultados a la Gerencia General. Los dos primeros seminarios – talleres deben programarse en una locación adecuada para tal fin, fuera del espacio laboral, en tanto que el tercero, que exige del contacto directo con elementos del trabajo, se ofrece en las sedes directamente. Un cuarto seminario taller (Cuadro 22) se ha diseñado para ofrecerlo a los conductores de los vehículos que proveen el servicio de transporte de carga a la empresa.

Dado el volumen de esta población, el mismo se ofrece a grupos de treinta personas como máximo, y diferentes cada vez, tomando los fines de semana, programando la asistencia de manera que no interfiera con las actividades propias del servicio. Se repite el mismo evento, con intervalos de dos meses durante todo el año hasta cubrir la totalidad de conductores afiliados y contratados ocasionalmente.

Los talleres se realizarán en la oficina principal en Bucaramanga; en los de los empleados se aprovechará los espacios de encuentros programados en esta sede en el transcurso del año y para los conductores se programaran de acuerdo al tiempo disponible y el paso en esta ciudad. El presupuesto del plan de capacitación esta compuesto por el valor de cada taller (Cuadros 23,24) y la frecuencia de los mismos.

Cuadro 19. Programa de capacitación específica para Argotrans Ltda. 2006: Seminario Taller No.1.

SEMINARIO TALLER No. 1					
FECHA	DURACIÓN	OBJETIVO	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN
Febrero de 2006	1 hora	Promover la integración entre los participantes	Juego	<ul style="list-style-type: none"> Organización de grupos Instrucciones del juego Entrega de materiales Desarrollo del juego. 	
Jornada de día y medio	1 hora	Lograr que los participantes reconozcan la importancia del trabajo en equipo	<p>Juego: Construyamos un puente.</p> <p>Reflexión sobre definición de objetivos, organización del trabajo, ejercicio del liderazgo, trabajo colaborativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de equipos Instrucciones para construir el puente. Elaboración del puente. Presentación en público del trabajo realizado. Reflexión dirigida con preguntas como: ¿Para qué el puente? ¿Qué factores se tuvieron en cuenta para la construcción? ¿Cómo se lograron los acuerdos? ¿Qué funciones se asignaron? ¿Hubo alguien dirigiendo la operación? 	<p>Indicadores:</p> <p>Hubo planeación del trabajo.</p> <p>Se evidenció la presencia de un líder.</p> <p>Se formuló al menos un objetivo para el ejercicio.</p> <p>Hubo trabajo colaborativo. Se dieron indicaciones precisas para la elaboración del plan.</p>
1° día 8:00 a 12:00 2:00 a 6:00	1 hora	Reforzar los conocimientos de los participantes acerca de las características y ventajas del trabajo en equipo	Conferencia sobre el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> Exposición del conferencista. Preguntas y aclaraciones. 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante es capaz de asociar la temática con su cotidianidad en el trabajo.</p> <p>El participante cuestiona sobre estrategias de trabajo en equipo aplicables a su trabajo.</p>

<p>2° día 8:00 a 12:00</p>	<p>2 horas</p>	<p>Fomentar en el personal la comprensión y apropiación de los elementos de la Cultura Corporativa</p>	<p>Exposición verbal acompañada de ayudas visuales sobre la Misión, Visión y principios corporativos.</p> <p>Presentación y explicación del sentido de nuevos logos símbolos y Portafolio (Imagen Visual).</p>	<p>Distribución del texto con la Misión, Visión y Principios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis colectivo de cada uno de los textos, identificando sus elementos constitutivos y el grado de significación de cada uno en relación con las responsabilidades laborales de cada participante. • Conversatorio en torno a la significatividad de la nueva imagen visual. 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante es capaz de:</p> <p>Reconocer los elementos implícitos en la Misión de la empresa y la responsabilidad que le compete en la práctica de la misma.</p> <p>Reconocer los retos implícitos en la Visión de la empresa y la responsabilidad que le compete para el logro de la misma.</p> <p>Explicar desde su propia práctica cada uno de los principios corporativos. Explicar con sus palabras la significatividad de la imagen visual.</p> <p>Determinar las condiciones de adecuado uso de logos símbolos y colores de la empresa</p>
	<p>2 horas</p>	<p>Motivar la comprensión y apropiación del Manual de procedimientos entre los empleados.</p>	<p>Presentación del Manual de Operaciones de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación de los contenidos y propósitos del Manual de Operaciones. • Distribución de la cartilla que contiene el Manual de operaciones. • Conformación de pequeños grupos. • Análisis de los distintos procedimientos contenidos en 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante reconoce y diferencia cada uno de los procedimientos incluidos en el manual.</p> <p>El participante expresa correctamente su responsabilidad y</p>

				<p>el Manual (uno por cada pequeño grupo).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización del análisis grupal. • Conversatorio alrededor de la responsabilidad de cada empleado en relación con los distintos procedimientos. 	<p>competencia en cada uno de los procesos descritos.</p> <p>El participante hace autoevaluación de su desempeño en relación con lo descrito en el Manual.</p>
	2 horas	Permitir la comprensión por parte de los empleados de las funciones que competen a su cargo y la autoevaluación de su desempeño en concordancia con ellas	Presentación verbal de los objetivos y contenidos del Manual de Funciones de Argotrans Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de ejemplares del Manual de Funciones de la empresa. • Distribución de un formato para análisis de funciones, autoevaluación y propuesta de mejoramiento • Análisis individual de las funciones descritas en el manual. Autoevaluación en relación con las funciones descritas para cada cargo. • Socialización del análisis y la autoevaluación. • Propuesta de mejoramiento individual con respecto al cargo por cada participante. 	<p>Indicadores:</p> <p>Cada participante: Diligencia correctamente el Formato correspondiente a su cargo. Explica con propiedad lo consignado en el formato. Evidencia compromiso con el cumplimiento de lo planteado en el formato a través de ejemplos concretos relacionados con sus actividades específicas.</p>
		Propiciar la reflexión sobre el Reglamento Interno de trabajo	Presentación de los objetivos y fundamentos jurídicos del Reglamento interno de trabajo.	<p>Distribución del Reglamento Interno entre los participantes.</p> <p>Conversatorio en torno a los deberes obligaciones y derechos de la empresa y los trabajadores.</p>	<p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Reconoce sus deberes y obligaciones para con la empresa. ♦ Identifica sus derechos laborales. ♦ Identifica las responsabilidades de la Empresa para con sus trabajadores. ♦ Ilustra con ejemplos de su actividad específica algunos de los deberes y obligaciones consignados en el Reglamento.

Cuadro 20. Programa de capacitación específica para Argotrans Ltda. 2006: Seminario Taller No.2

SEMINARIO TALLER No. 2					
FECHA	DURACIÓN	OBJETIVO	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN
Junio de 2006	30 minutos	Propiciar la integración entre los participantes	Juego "Ponga el palo en la botella"	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Elegir ocho participantes. ♦ Entregar los elementos del juego ♦ Dar las instrucciones. ♦ Desarrollar el juego ♦ Evaluar los resultados 	
Jornada de día y medio	2 horas	Promover la práctica de la comunicación organizacional asertiva	<p>Disertación acerca de la comunicación organizacional, sus elementos, características, usos, ventajas.</p> <p>Ejercicio práctico: ¿Cómo y con quién me comunico? ¿Qué me hace falta para comunicarme asertiva y eficazmente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Disertación por un experto apoyada en ayudas audiovisuales. ♦ Ejercicio Individual de Autoevaluación. ♦ Ejercicio grupal: Cómo hacer mi comunicación dentro de la empresa más asertiva? 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante</p> <p>Reconoce los elementos y factores que intervienen en un acto comunicativo eficaz.</p> <p>Reconoce y expresa con sus propias palabras las características de una comunicación organizacional eficaz</p> <p>Es capaz de identificar sus propias falencias y aciertos de comunicación.</p> <p>Concerta con el grupo acciones para hacer más eficaz y asertiva la comunicación interna en la empresa.</p>
1° día					
8:00 a 12:00					
2:00 a 6:00					

2° día 8:00 a 12:00	2 horas 30 minutos	Fomentar el liderazgo entre los empleados de la empresa	<p>Película: Pollitos en Fuga. Foro sobre liderazgo a partir de la película.</p> <p>Refuerzo teórico sobre liderazgo.</p> <p>Ejercicio Individual.</p> <p>Ejercicio colectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Colocar la película. ♦ Promover la discusión en torno a la importancia del liderazgo ♦ Refuerzo: quién es un líder. ♦ Liderazgo, poder y autoridad. ♦ Características del buen líder. ♦ Ejercicio: Autoevaluación: ¿Soy o no un buen líder? ♦ Ejercicio colectivo: Te elijo líder porque..... 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante:</p> <p>Identifica las características de un buen líder.</p> <p>Se reconoce a sí mismo como líder (positivo o negativo).</p>
	2 horas	Promover la recuperación, organización, empleo y desarrollo de la información como herramienta básica para el trabajo.	<p>Conferencia: La información como recurso para el trabajo.</p> <p>Ejercicio práctico: ¿Cómo recupero, organizo, proceso y distribuyo información desde mi puesto de trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Conferencia con ayudas audiovisuales. ♦ Ejercicios prácticos de manejo de bases de datos, organización de carpetas y archivos ene. computador. Organización de archivos físicos. ♦ Manejo de formatos 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante:</p> <p>Adquiere habilidades para manejar bases de datos, organizar archivos y carpetas en el computador, organizar y encontrar fácilmente documentos en el archivo físico.</p> <p>Aprende a llenar correctamente distintos formatos</p>
	1 hora	Desarrollar habilidades para la solución de Problemas y la toma de decisiones	<p>Disertación acerca de cómo plantear, enfrentar y solucionar problemas en diferentes situaciones.</p> <p>Ejercicios con casos reales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Conferencia con ayudas audiovisuales. Casos prácticos de solución de problemas. 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante:</p> <p>Reconoce un problema en su área de trabajo, plantea y evalúa distintas soluciones, selecciona asertivamente la solución más adecuada.</p>
	1 hora	Proveer a los empleados estrategias para la distribución adecuada del tiempo y organización del trabajo.	<p>Conferencia: Manejo del tiempo.</p> <p>Ejercicios Individuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Conferencia. Manejo del tiempo: ♦ Planeación del tiempo ♦ El tiempo como recurso ♦ Herramientas para administrar 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante</p> <p>Identifica su propia forma</p>

				<p>el tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ El plan de vida. ♦ Ejercicios: Mis prioridades ♦ Mi plan día a día 	<p>de distribuir el tiempo.</p> <p>Relaciona sus actividades presentes con sus metas a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Construye un plan de vida viable.</p>
	1 hora	Fomentar la observancia de las recomendaciones de salud ocupacional por parte de los empleados.	<p>Conferencia: Hábitos saludables en el trabajo.</p> <p>La ergonomía qué es y cómo funciona.</p> <p>Posturas físicas erróneas. Accidentes de trabajo: cuáles son y cómo se previenen.</p> <p>El comité paritario de salud ocupacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Conferencia con ayudas audiovisuales. ♦ Discusión en grupo ♦ Soluciones a los accidentes de trabajo. 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante:</p> <p>Hace autoevaluación de sus hábitos y posturas físicas.</p> <p>Reconoce sus falencias en lo que respecta a la salud ocupacional</p>

Cuadro 21. Programa de capacitación específica para Argotrans Ltda., 2006: Seminario Taller No.3.

SEMINARIO TALLER No. 3					
FECHA	DURACIÓN	OBJETIVO	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN
Octubre de 2006	30 minutos	Propiciar la integración entre los participantes	Dinámica lúdica.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Organizar el grupo de participantes. ♦ Dar las instrucciones del juego ♦ Desarrollar el juego. ♦ Evaluar los resultados. 	
Jornada de día y medio 1° día 8:00 a 12:00 2:00 a 6:00	1 hora	Fomentar en los empleados la conciencia de que sus actitudes y acciones son el reflejo de la imagen corporativa de Argotrans.	<p>Disertación: La imagen personal y la imagen de la empresa.</p> <p>Etiqueta laboral.</p> <p>El espacio físico y la imagen corporativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Disertación con espacios para la discusión de los distintos Subtemas. Acetatos ilustrativos. ♦ Autoevaluación de los participantes en relación con sus comportamientos, actitudes y expresiones habituales, sus aspectos positivos y negativos 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante Reconoce sus aciertos y falencias de presentación personal. Identifica los puntos de mejora en sus actitudes, comportamiento y expresión en el trabajo.</p> <p>Expresa con sus propias palabras las normas de etiqueta laboral que más interés le promovieron a nivel personal. Es capaz de formular metas personales de mejoramiento.</p>

2° día 8:00 a 12:00	1 hora 30 minutos	Propiciar relaciones interpersonales respetuosas, armónicas y cordiales entre los empleados de la empresa.	Lectura. Diez principios de las relaciones humanas eficaces. Taller	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de pequeños grupos. • Distribución de fotocopias de la Lectura. • Lectura y discusión del texto. • Dramatización de distintas situaciones laborales. • Análisis de expresiones y actitudes adecuadas e inadecuadas que se presentan en la dramatización. 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante:</p> <p>Reconoce y comprende los principios mas relevantes de las relaciones humanas eficaces.</p> <p>Participa con entusiasmo en la dramatización de las situaciones problema.</p> <p>Expresa sus propósitos de cambio y/o mejoramiento personal de manera equilibrada y razonable</p>
	2 horas	Proveer al empleado de estrategias adecuadas para la Atención al cliente	Video Momentos de Verdad. Discusión en grupo de los contenidos del video. Clases de clientes. Características de una buena atención al cliente. La atención telefónica. La atención personal. La importancia de la buena expresión verbal y corporal. Suministro de información Capacidad de escucha.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección del video. • Conformación de pequeños grupos. • Entrega de las preguntas guía para la discusión. • Dramatizaciones de distintas situaciones que se presentan durante el evento de atender a un cliente. • Análisis en plenaria de las implicaciones de cada caso dramatizado. • Conclusiones en pequeños grupos sobre los comportamientos actitudes y expresiones adecuadas e inadecuadas para la atención eficiente del cliente. • Socialización de las conclusiones. 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce los distintos momentos que ocurren durante la atención de un cliente. • Es capaz de dar ejemplos de los distintos tipos de cliente. • Participa animoso en las dramatizaciones. • Realiza un análisis equilibrado y sustentado de las situaciones dramatizadas. • Expresa la intención de modificar aquellos comportamientos suyos considerados negativos para la atención al cliente

	1 hora	.Propiciar el adecuado manejo de recursos, equipos y materiales por parte de los empleados en su puesto de trabajo	<p>Ecología humana y ecología del trabajo.</p> <p>Cómo solucionar problemas sencillos del computador.</p> <p>Virus, antivirus y hábitos que preservan la salud del equipo. Utilización adecuada del papel. Manejo asertivo de otros equipos de oficina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presentación verbal de los temas. ▶ Práctica de la solución a los problemas técnicos del computador. ▶ Práctica de instalación de antivirus y escaneo de archivos. ▶ Discusión en grupos pequeños acerca de los usos adecuados del papel en la oficina. ▶ Práctica controlada de manejo de otros equipos (Impresoras, teléfonos, celulares, fotocopiadoras, escáner) 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante</p> <p>Es capaz de llevar a cabo las recomendaciones para el cuidado del equipo durante la práctica.</p>
	1 hora	Propiciar la comprensión y puesta en práctica de la legislación vigente relacionada con el transporte de carga	<p>Presentación de leyes y decretos de Mintransporte</p> <p>Análisis de las implicaciones de las leyes relacionadas con el transporte de carga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presentación de las últimas leyes y decretos relacionados con el transporte de carga. ▶ Discusión acerca de las implicaciones de cada ley o decreto en el diario hacer de los empleados participantes. 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante:</p> <p>Expresa con sus propias palabras los contenidos de las leyes vigentes. Formula preguntas y hace aportes sustentados a la discusión.</p>
	1 hora 30 minutos	Fomentar la práctica adecuada de las normas de seguridad y la utilizaron de los recursos tecnológicos disponibles para tal efecto	<p>Presentación del Sistema GPS, el Frente de Seguridad Empresarial de Santander, los puestos de control en carretera y el seguimiento celular. Posibilidades, ventajas y usos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presentación de cada uno de los sistemas de seguridad. ▶ Discusión acerca de su correcta utilización en situaciones normales y en eventos de contingencia. ▶ Autoevaluación de los participantes en relación con el manejo de los sistemas de seguridad. (Diligenciamiento de un formato) ▶ Socialización de resultados de autoevaluación. 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante realiza las prácticas de utilización de la tecnología de seguridad atendiendo a las recomendaciones del tallerista.</p> <p>Expresa sus propósitos de modificación y mejoramiento de las prácticas erróneas en el manejo de los equipos y sistemas de seguridad.</p>

	2 horas	Promover el aprendizaje de distintas formas de bodegaje de mercancías	<p>Presentación de distintas técnicas y estrategias de organización de mercancías.</p> <p>Condiciones físicas y ambientales favorables para el bodegaje.</p> <p>Sistemas de organización de la mercancía en una bodega</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Exposición verbal con ayuda de gráficos ilustrativos. ▶ Práctica de bodegaje de distintos tipos de mercancía, enfatizando en las normas de seguridad. ▶ Práctica de distintos sistemas de catalogación y organización de la mercancía en bodega. ▶ Retroalimentación con reconocimiento de aciertos y desaciertos de las prácticas. 	
--	---------	---	--	--	--

Cuadro 22. Capacitación para conductores de vehículos que prestan el servicio de transporte 2006: Seminario Taller 1.

SEMINARIO TALLER No. 1					
FECHA	DURACIÓN	OBJETIVO	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN
Febrero Abril	30 minutos	Propiciar la integración entre los participante	Dinámica lúdica.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organizar el grupo de participantes. ▶ Dar las instrucciones del juego ▶ Desarrollar el juego. ▶ Evaluar los resultados. 	
Julio Septiembre Noviembre 2006 Jornada de día y medio 1° día	2 horas	Fomentar el conocimiento y comprensión de los elementos de la Cultura corporativa de Argotrans Ltda.	Exposición verbal acompañada de ayudas visuales sobre la Misión, Visión y principios corporativos Presentación y explicación del sentido de nuevos logosímbolos y Portafolio (Imagen Visual)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Distribución del texto con la Misión, Visión y Principios. ▶ Análisis colectivo de cada uno de los textos, identificando sus elementos constitutivos y el grado de significación de cada uno en relación con las responsabilidades laborales de cada participante. ▶ Conversatorio en torno a la significatividad de la nueva imagen visual. 	<p>Indicadores: El participante es capaz de:</p> <p>Reconocer los elementos implícitos en la Misión de la empresa y la responsabilidad que le compete en la práctica de la misma.</p> <p>Reconocer los retos implícitos en la Visión de la empresa y la responsabilidad que le compete para el logro de la misma.</p> <p>Explicar desde su propia práctica cada uno de los principios corporativos.</p> <p>Explicar con sus palabras la significatividad de la imagen visual.</p> <p>Determinar las condiciones de adecuado uso de logosímbolos y colores de la empresa</p>

<p>8:00 a 12:00</p> <p>2:00 a 6:00</p> <p>2° día</p> <p>8:00 a 12:00</p>	<p>2 horas</p>	<p>Motivar la comprensión y apropiación del Manual de procedimientos entre los conductores.</p>	<p>Presentación del Manual de Operaciones de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Explicación de los contenidos y propósitos del Manual de Operaciones. ▶ Distribución de la cartilla que contiene el Manual de operaciones. ▶ Conformación de pequeños grupos. ▶ Análisis de los distintos procedimientos contenidos en el Manual (uno por cada pequeño grupo) ▶ Socialización del análisis grupal. ▶ Conversatorio alrededor de la responsabilidad de cada empleado en relación con los distintos procedimientos. 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante reconoce y diferencia cada uno de los procedimientos incluidos en el manual.</p> <p>El participante expresa correctamente su responsabilidad y competencia en cada uno de los procesos descritos.</p> <p>El participante hace autoevaluación de su desempeño en relación con lo descrito en el Manual.</p>
	<p>1 hora 30 minutos</p>	<p>Propiciar relaciones interpersonales respetuosas, armónicas y cordiales entre los conductores y los empleados de la empresa y entre los conductores y los clientes.</p>	<p>Lectura. Diez principios de las relaciones humanas eficaces. Taller</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conformación de pequeños grupos. ▶ Distribución de fotocopias de la Lectura. ▶ Lectura y discusión del texto. ▶ Dramatización de distintas situaciones laborales. ▶ Análisis de expresiones y actitudes adecuadas e inadecuadas que se presentan en la dramatización. 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante:</p> <p>Reconoce y comprende los principios mas relevantes de las relaciones humanas eficaces.</p> <p>Participa con entusiasmo en la dramatización de las situaciones problema.</p> <p>Expresa sus propósitos de cambio y/o mejoramiento personal de manera equilibrada y razonable</p>

	1 hora	Propiciar la comprensión y puesta en práctica de la legislación vigente relacionada con el transporte de carga	<p>Presentación de leyes y decretos de Min. transporte</p> <p>Análisis de las implicaciones de las leyes relacionadas con el transporte de carga.</p>	<p>Presentación de las últimas leyes y decretos relacionados con el transporte de carga.</p> <p>Discusión acerca de las implicaciones de cada ley o decreto en el diario hacer de los empleados participantes.</p>	<p>Indicadores:</p> <p>El participante:</p> <p>Expresa con sus propias palabras los contenidos de las leyes vigentes. Formula preguntas y hace aportes sustentados a la discusión.</p>
	1 hora	Fomentar el conocimiento y comprensión de las normas de seguridad de la carga en carretera.	<p>Presentación de las normas de seguridad en carretera.</p> <p>Análisis de cada una de las normas, sus implicaciones y las sanciones a su incumplimiento.</p> <p>Presentación de las estrategias de prevención de contingencias.</p> <p>Análisis grupal de los comportamientos habituales del conductor en relación con las estrategias de prevención de contingencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Conferencia sobre las normas de seguridad en carretera. ♦ Conformación de pequeños grupos. ♦ Análisis de las implicaciones de las normas (Una o dos por grupo) ♦ Socialización del análisis. ♦ Diligenciamiento del formato para autoevaluación de comportamientos habituales del conductor. ♦ Evaluación y retroalimentación de lo expresado por los conductores en la autoevaluación. ♦ Presentación de estrategias eficaces que emplean los conductores en su práctica cotidiana. 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante expresa su comprensión de las distintas normas y leyes vigentes.</p> <p>Formula interrogantes y hace aportes bien sustentados.</p> <p>Diligencia adecuadamente el formato de autoevaluación</p>

	1 hora	Propiciar la comprensión de la importancia del mantenimiento preventivo del vehículo de carga	<p>Presentación de los aspectos a considerar en el mantenimiento preventivo del automotor.</p> <p>Diligenciamiento de la ficha de mantenimiento preventivo. Análisis de los comportamientos habituales del conductor en relación con el mantenimiento preventivo del automotor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presentación verbal de los factores a tener en cuenta para el mantenimiento preventivo. ▶ Práctica de diligenciamiento de la ficha de control del mantenimiento preventivo por parte de cada conductor. 	<p>Indicadores</p> <p>El participante: Expresa en público los procedimientos que desarrolla en relación con el mantenimiento preventivo del vehículo. Diligencia adecuadamente la ficha de control del mantenimiento del vehículo.</p>
	1 hora	Fomentar la práctica de hábitos, posturas y movimientos saludables en el desempeño de la labor del conductor	<p>Presentación ilustrada de los factores que inciden en el deterioro de la salud del conductor por efecto de malos hábitos, posturas o esfuerzos físicos.</p> <p>Autoevaluación de cada participante</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Posturas adecuadas frente al volante. ▶ Manejo de la luz de día y de noche. Cuidado de la vista. ▶ Hábitos alimenticios y de vida nocivos para el conductor. ▶ Maneras adecuadas de llevar a cabo esfuerzos físicos. ▶ Autoevaluación individual 	<p>Indicadores:</p> <p>El participante: Participa activamente en el análisis de los comportamientos nocivos para su salud. Socializa su autoevaluación reconociendo sus desaciertos y expresando las formas de mejoramiento o cambio que se propone</p>
	1 hora	Fomentar el embalaje adecuado de las mercancías dentro del camión	<p>Manejo de diferentes clases de carga.</p> <p>Distribución adecuada de pesos y volúmenes</p> <p>Cuidados especiales para evitar el deterioro de la carga</p>	<p>Exposición oral por un experto. Prácticas guiadas de embalaje de distintos pesos, formas y volúmenes de carga</p>	<p>Indicadores:</p> <p>El participante: Interviene en las prácticas guiadas de manera entusiasta y comprometida Evalúa sus acciones en concordancia con las indicaciones del tallerista</p>

Cuadro 23. Valor de cada taller.

TALLER	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Tallerista	\$25.000/Hora	\$ 300.000
1	Materiales y equipos	\$200.000	\$ 200.000
1	Refrigerios	\$ 2.500	\$225.000
VALOR PRESUPUESTO POR TALLER:			\$725.000

El presupuesto de capacitación (cuadro 24) es anual e incluye la oficina principal y las dos sedes de Argotrans Ltda.

Cuadro 24. Valor del Presupuesto de Capacitación.

NUMERO DE TALLERES	PÚBLICO AL QUE VAN DIRIGIDOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3	Empleados de Argotrans	\$725.000	\$ 2.175.000
6	Conductores y Propietarios	\$ 725.000	\$ 4.250.000
VALOR TOTAL DEL PRESUPUESTO:			\$ 6.425.000

4.4.3 Propuesta de Incentivos al personal. Los incentivos son valor agregado para el trabajador y beneficio adicional para la empresa. Es evidente que un empleado al que se reconoce su esfuerzo por crecer personal y profesionalmente, traducido en desempeño asertivo y eficiente, se siente comprometido con la organización, aumenta su sentido de pertenencia, y contribuye al progreso de la misma.

Pueden ir desde un premio en efectivo hasta un mensaje no verbal. Incentiva tanto la posibilidad de un premio como el temor a una sanción. Si existe una estructura salarial adecuada, el riesgo de perder el puesto es un incentivo que provoca comportamientos conducentes a conservarlo. Como consecuencia, la inamovilidad, por las razones que exista, hace que las personas se ubiquen en lo que algún autor llama la "zona de confortabilidad".

El programa de incentivos tiene los siguientes objetivos:

- Formalizar el reconocimiento a los comportamientos, actitudes, acciones y decisiones del empleado que redunden en beneficio para la empresa.
- Promover el espíritu creativo y la capacidad productiva del trabajador.
- Fomentar el crecimiento personal y profesional del trabajador, en beneficio de la calidad de los servicios que presta la empresa.

El programa de incentivos se fundamenta en la escalera del éxito, la cual consiste en elaborar una escala ascendente que el empleado irá superando por etapas de acuerdo a los logros alcanzados.



4.4.3.1 Requisitos para ser principiante. Cumplir con todas las características de experiencia y formación exigidas para el cargo que ocupa. (Todos los empleados en principio pueden estar en este escalón).

4.4.3.2 Requisitos para ser Júnior.

- Haber completado dos años de vinculación con la empresa.
- Haber participado en al menos dos Jornadas de capacitación interna.

- Haber presentado al menos un proyecto de mejoramiento para su cargo.
- Haber permanecido 1 año en el peldaño de principiante.

4.4.3.3 Requisitos para ser Destacado.

- Completar tres años de vinculación con la empresa.
- Obtener por una vez, calificación de bueno en la evaluación de desempeño.
- Haber obtenido Certificado de Aptitud Profesional en algún curso o programa relacionado con su perfil.
- Haber presentado al menos dos proyectos de mejoramiento para su puesto de trabajo. Haber permanecido 2 años en el peldaño de principiante.
- Haber permanecido 1 año en el peldaño de Júnior.

4.4.3.4 Requisitos para ser Líder.

- Completar cinco años de vinculación con la empresa.
- Haber participado en todas las jornadas de capacitación interna ofrecidas por la empresa.
- Haber obtenido por al menos dos veces valoración excelente en la evaluación de desempeño.
- Haber cursado y titulado un programa técnico relacionado con su perfil de cargo.

- Haber presentado e implementado dos proyectos de mejoramiento para cualquier área de la empresa, con resultados exitosos.
- Haber permanecido 1 año en el peldaño de destacado.

4.4.3.5 Requisitos para ser Experto.

- Completar diez años de vinculación con la empresa.
- Haber ascendido de cargo en concurso de méritos.
- Haber participado y titulado en un programa Tecnológico o Universitario que le acredite como profesional.
- Haber sido tallerista o conferencista en más de cuatro jornadas de capacitación interna de la empresa.
- Haber recibido calificación excelente por lo menos cinco veces en la evaluación de desempeño anual.
- Haber obtenido alguna distinción especial otorgada por un gremio. (El ejecutivo del año, por ejemplo).
- Haber permanecido 1 año en el peldaño de líder.

Después de llegar al escalafón de experto, el empleado recibe incentivos de carácter simbólico en la medida de sus logros y siempre relacionados con el aporte que haga al mejoramiento de la empresa.

Algunos de los empleados actuales se encuentran en la escalera del éxito, en el peldaño de principiante y deben permanecer 1 año allí para pasar al segundo peldaño. En el año 2007 Argotrans Ltda., deberá tener en cuenta en su presupuesto anual un aumento en el gasto de su nómina del 5% adicional como

incentivos para los empleados que cumplan con los requisitos necesarios para pasar al peldaño de júnior. (Cuadro 25)

Cuadro 25. Significado de ascender un peldaño en la escala en términos de recompensa.

PELDAÑO	PUNTOS	INCENTIVO ECONÓMICO	PREMIOS ESPECIALES
Principiante	0	Ninguno	Ninguno
Júnior	200	5% adicional de aumento en el salario	Ninguno
Destacado	500	8% adicional de aumento en el salario	Botón de bronce 3 años de trabajo
Líder	1000	12% de aumento adicional a su sueldo	Botón de plata: 5 años de trabajo
Experto	5000	15% de aumento adicional a su sueldo	Botón de Oro: Diez años de trabajo

4.4.4 Programa de bienestar a la familia del empleado. Uno de los factores que incide con mas fuerza en el rendimiento laboral es el que el empleado pueda estar tranquilo, disminuyendo al máximo la tensión producida por os problemas y dificultades familiares.

De otra parte, en la medida en que la familia del trabajador se siente reconocida y parte integrante de la empresa contribuye a hacer del entorno hogareño un ambiente motivador al trabajo y al rendimiento laboral.

Los objetivos del programa de bienestar a la familia del empleado son:

- Estrechar las relaciones familia del trabajador – empresa para que el núcleo familiar sea un factor motivador al desempeño eficiente.
- Proveer a la familia del trabajador de opciones de capacitación que redunden en un incremento del ingreso familiar.
- Satisfacer las necesidades de salud preventiva de la familia del trabajador, disminuyendo con ello el nivel de tensión de éste a favor de su rendimiento.

Las estrategias del programa de bienestar a la familia del empleado son:

4.4.4.1 Para estrechar las relaciones familia del trabajador – empresa. Organizar al menos dos eventos anuales de carácter social, deportivo o cultural a los que se invite a compartir a la familia de los trabajadores. Los costos de estas actividades deben ser asumidos por la empresa.

Conformar grupos culturales (Danza, teatro, Banda o estudiantina) donde puedan integrarse los familiares de los empleados y hacer presentaciones públicas de sus logros.

4.4.4.2 Para proveer a los familiares de capacitación para el trabajo. Fomentar el acceso de los familiares del trabajador a cursos y programas ofrecidos por Comfenalco tales como Corte y Confección, Cocina Internacional, elaboración de arreglos florales, etc.

Hacer alianzas con entidades financieras o Corporaciones de Beneficio Común para que otorguen créditos blandos tipo libranza, a los trabajadores para la generación de empresas o negocios familiares.

Promover pequeñas ferias en las que los familiares de los trabajadores puedan exhibir y vender sus productos, costeadando la publicidad de tales eventos.

4.4.4.3 Para satisfacer las necesidades de salud preventiva. Concertar con las entidades públicas de salud para desarrollar campañas de vacunación por lo menos dos veces al año en las instalaciones de la empresa.

Gestionar charlas y conferencias sobre prevención de enfermedades de alto riesgo para el personal y su familia, en horario nocturno y en las instalaciones de la organización.

Programar a menos una brigada de salud y odontología preventiva al año para los trabajadores y sus familias en las instalaciones de la empresa.

4.4.5 Reglamento Interno de trabajo. Se hace necesario establecer un Reglamento Interno de Trabajo (Anexo M) que regularice las acciones y procedimientos de la operación de carga. Para tal efecto se ha solicitado la colaboración del Asesor Jurídico de la empresa, quien en compañía con los autores de este proyecto y en concordancia con los lineamientos legales ha revisado y ajustado el texto del Reglamento Interno de Trabajo de Argotrans Ltda.

4.5 ÁREA FINANCIERA

En el área financiera se especifica el presupuesto general de la propuesta de mejoramiento y el Balance Scorecard.

4.5.1 Presupuesto Vs. Fuentes de recursos. El valor del presupuesto total de la propuesta de mejoramiento se financiará con recursos propios de la empresa Argotrans Ltda., (Cuadro 26).

Cuadro 26. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento para Argotrans Ltda.

PROPUESTA	VALOR TOTAL
Coordinador de Mercadeo	\$ 54.216.720
Portafolio y papelería	\$ 1.260.000
Publicidad	\$1.643.000
Sistema de articulación entre sedes	\$ 13.306.128
Capacitación	\$ 6.425.000
VALOR TOTAL DEL PRESUPUESTO	\$76.850.848

Este presupuesto es anual y a excepción del sistema de articulación entre sedes el cual es una compra de activo fijo que se depreciará a 5 años, los demás rubros harán parte de los gastos anuales de Argotrans Ltda., los cuales se dividirán entre la oficina principal y las dos sedes (cuadro 27).

Cuadro 27. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento de Argotrans Ltda., para el año 2006, distribuido por oficinas.

OFICINAS	COORD. DE MERCADEO	PORTAFOLIO Y PAPELERÍA	PUBLICIDAD	SISTEMA ARTICULACIÓN ENTRE SEDES	CAPACITACIÓN
B/Manga	18.072.240	420.000	547.667	887.075	2.141.667
B/bermeja	18.072.240	420.000	547.667	887.075	2.141.667
B/quilla	18.072.240	420.000	547.667	887.075	2.141.667
TOTALES	54.216.720	1.260.000	1.643.000	2.661.225	6.425.000

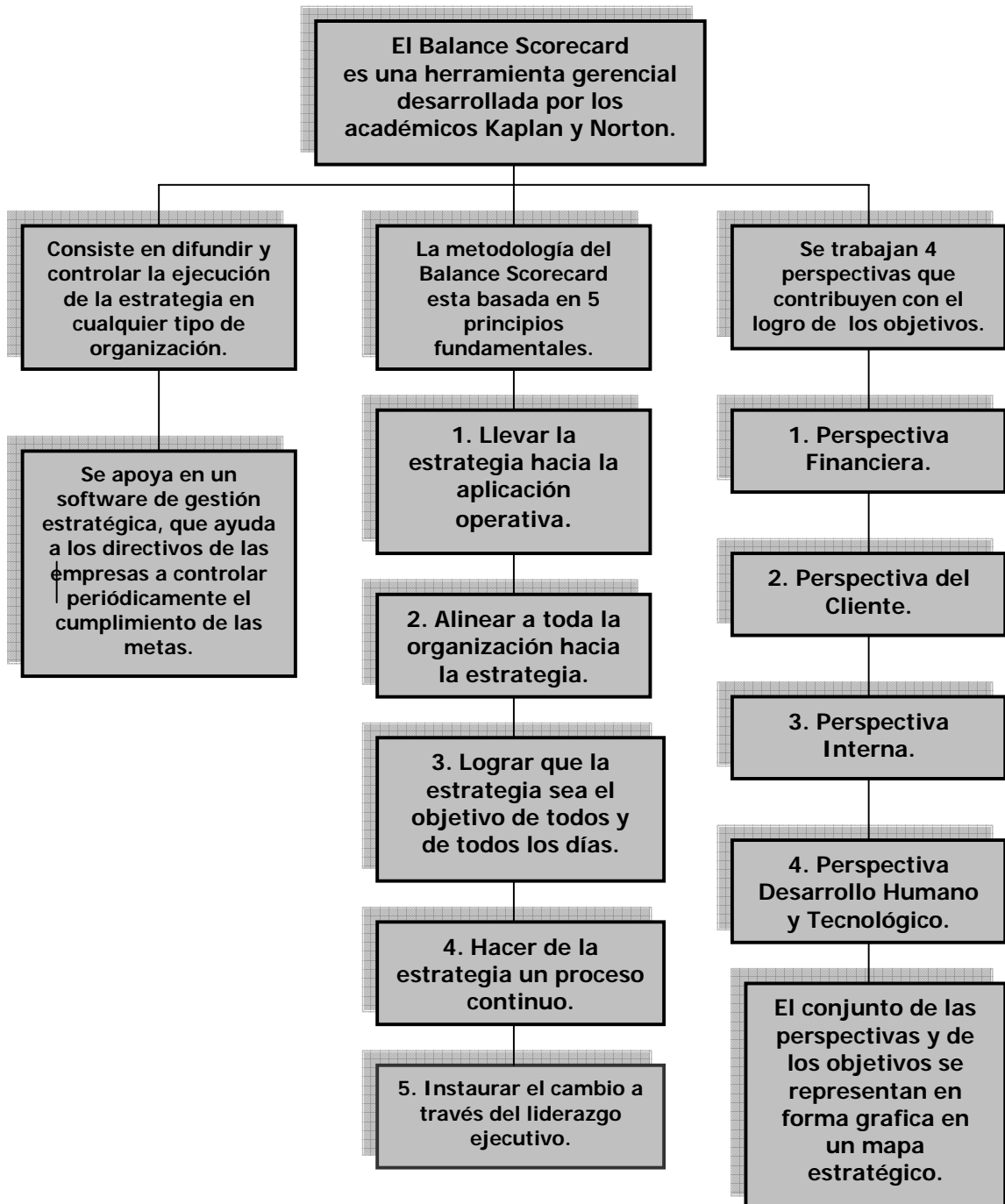
4.5.2 Sistema de Seguimiento y Control. El Balance Scorecard es una herramienta general desarrollada por los académicos Kaplan y Norton. En que consiste y su metodología se ve reflejada en la Figura 54.

El Balance Scorecard se ilustra en la Figura 54 y las perspectivas en que hace énfasis, se ven reflejadas en el Anexo N y corresponden a:

4.5.2.1 Perspectiva Financiera. Esta tiene como fin medir la rentabilidad de la empresa de la cual se establecieron 2 importantes indicadores:

- Rentabilidad.
- Razón de endeudamiento.

Figura 54. Balance Scorecard.



4.5.2.2 Perspectiva de Clientes. Tiene como fin la creación de valor y diferenciación desde la perspectiva de clientes. Se establecieron 2 indicadores a medir:

- Índice de satisfacción de clientes.
- Atracción de Nuevos Clientes.

4.5.2.3. Perspectiva Interna. Se establecieron 2 indicadores a medir con el fin de obtener prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas. De los cuales establecimos:

- Mejoramiento de procesos internos.
- Gestión de procesos en cuanto al servicio de carga.

4.5.2.4 Perspectiva de capital intelectual, innovación y aprendizaje. Mide la creación de valor al cambio en cuanto a la innovación y el crecimiento de la empresa, se establecieron dos grandes indicadores a medir:

- Capacitación de los empleados.
- Aprobación del personal en capacitación.

CONCLUSIONES

Realizar el estudio minucioso de las condiciones actuales de una empresa como Argotrans Ltda., que completa trece años de experiencia en el mercado del transporte público terrestre de carga, permite llevar a la práctica concreta los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Gestión Empresarial, comprobando, en el plano de lo real, la utilidad de los mismos.

De igual manera, una propuesta amplia e integral que incluye la formulación de estrategias y acciones de mejoramiento permite de un lado, poner a prueba la capacidad creativa y de gestión de los autores y de otro, presentar a la empresa opciones viables para la satisfacción de sus necesidades y el logro del crecimiento en todas sus áreas.

El estudio ha sido presentado a la Gerencia de Argotrans Ltda., y acogido con interés y entusiasmo por parte de la misma. El Gerente Propietario de la empresa ha proporcionado a los autores toda la información y apoyo necesarios para convertir este Plan de Mejoramiento en una realidad en el corto plazo, ello constituye un motivo de satisfacción para sus autores; dado que uno de ellos labora en la empresa, esto le permite, en su doble condición de empleado de la organización y autor de este trabajo, tener la oportunidad de liderar y cristalizar cada una de las propuestas en él contenidas, ejercer control sobre su implementación y evaluar sus resultados, de manera que se logren los objetivos propuestos y de ser necesario, se apliquen correctivos conducentes a alcanzar el más alto nivel de calidad en la prestación del servicio de transporte público terrestre de carga y el grado de competitividad que se requiere para mantener la empresa en el mercado del sector.

Vale la pena destacar que el estudio realizado permitió comparar a Argotrans Ltda., con otras empresas del sector transportador, encontrando que sus condiciones en lo tocante a la seguridad de la carga que se le encomienda y al manejo del mercado, son muy similares a las de aquellas y que, por consiguiente, la implementación del Plan de Mejoramiento se constituirá en fuente de ventajas competitivas para la organización en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Editorial Norma. Bogotá. 2000.

DAVID, R. Fred. La gerencia Estratégica. Serie Empresarial Legis, Bogotá. 1991.

DEL POZO LITE, M. Cultura empresarial y Comunicación Interna. Editorial Fragua. Madrid. 1997.

EIGLIER, Pierre, Eric. LANGEARD, Servucción: El Marketing de Servicios. Trad. Alejandro Molla Descals. Mc Graw Hill. Madrid. 1996.

FASECOLDA. Manual de Seguridad en el Transporte Terrestre de Carga. [On line] Colombia. 2004. http://www.fasecolda.com/docs/varios/Man_Transcar.pdfjurídica.

LEGIS. Código de comercio. Bogotá, 2003.

LEGIS. Guía Legislativa para Pequeñas Empresas. Bogotá. 2003.

MENDEZ A., Carlos E. Metodología Diseño y Desarrollo de Procesos de Investigación. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Bogotá.2002.

Microsoft. [CD- ROM].Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98 ©.1993-1997 Transporte.

Ministerio de Transporte COLOMBIA, Caracterización del Transporte en Colombia: Diagnostico y Proyectos de Transporte e Infraestructura. Oficina de Planeación, Grupo de Planificación Sectorial. Bogotá, D.C. 2005.

Mintransporte. Transporte en cifras [on line] Colombia.2005. Disponible en internet

:www.mintransporte.gov.co/Servicios/Estadisticas/Transporte_en_cifras_2004.PDF

Mintransporte. Estatuto nacional del transporte automotor (Decreto 1393 de 1970). [on line] Colombia, 2005. Disponible en Internet: [www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/Decretos/PDF/Caracterizacion/Transporte Colombia. pdf](http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/Decretos/PDF/Caracterizacion/Transporte%20Colombia.pdf) .

Mintransporte. Caracterización Transporte en Colombia. [on line] Colombia, 2005. Disponible en Internet: [www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos /PDF/Caracterización Transporte Colombia. pdf](http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Caracterización%20Transporte%20Colombia.pdf).

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Quinta edición. Editora Guadalupe Ltda. Bogotá. 2005.

SALAZAR MONTOYA, Jaime. De la mula al camión. Colombia: Ediciones Tercer Mundo S.A. Bogotá. 2000.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Colección Gerencial, 3 R Editores. Bogotá. 1999.

ANEXOS

ANEXO A. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA ESTUDIO PARA CLIENTES ACTUALES

Esta encuesta tiene por objeto indagar acerca del grado de satisfacción de clientes en relación con el servicio que se les presta desde Argotrans Ltda., sus necesidades insatisfechas y el grado de fidelidad de su relación con la organización. Agradecemos su sinceridad en el diligenciamiento de la misma.

Nombre _____
Número de años de su empresa en el mercado _____
Número de trabajadores en su empresa _____
Tiempo que lleva contratando con Argotrans Ltda. _____

1. Seleccione el tipo de carga para el que contrata los servicios de transporte

Alimentos ____ b. Materias Primas ____ c. Repuestos ____
d. Derivados del petróleo – Líquida ____ e. Maquinaria y Equipo ____ f. Otro ____
¿Cuál? _____

2. ¿cuáles son los destinos de su mercancía?

a. Zona Norte ____ b. Zona Oriente ____ c. Zona Centro ____ d. Zona Sur ____
e. Zona Occidente ____ f. Otra ____
¿Cuál? _____

3. ¿Con qué frecuencia contrata los servicios de carga con Argotrans Ltda.?

a. Varias veces en el día ____ b. Diario ____ c. Una vez a la semana ____ d. Dos veces a la semana ____
e. Tres veces a la semana ____ f. Una vez cada quince días ____ g. Una vez al mes ____ h. Esporádicamente ____

4. Cual es la forma de pago que utiliza para la cancelación de los fletes:

a. Contado ____ b. 30 días ____ c. 45 días ____

5. ¿Por qué medio se entero de la existencia de Argotrans Ltda.?

a. Recomendación directa ____ b. Directorio Telefónico ____

c. Personal de la empresa ____ d. Volantes ____ e. Correspondencia ____

Otro ____ ¿Cuál? _____

6. Por cuáles de los siguientes motivos usted contrata a Argotrans Ltda. Porque :

a. Garantiza la seguridad de su carga ____ b. Cumple con los tiempos de entrega de su mercancía ____ c. Por el precio de los fletes ____ d. Le inspira confianza el sistema de operación de la carga ____

e. El trato que recibe de los empleados es amable y cordial ____ f. Otro ____

¿Cuál? _____

7. ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos de Argotrans Ltda., y que mejora sugiere?

ASPECTO	EVALUACIÓN					MEJORA
	Ex c.	Buen o	Regul ar	Mal o	Ns/ Nr	
a. Seguridad de la carga						
b. Tiempo de entrega de las mercancías						
c. Sistema de seguimiento de la carga						
d. Información oportuna de la operación de carga.						
e. Empleados de Argotrans Ltda.						
f. Portafolio de servicios						
g. Estímulos al cliente						
h. Estado del parque automotor						
i. Precio de los fletes						
j. Otro ¿Cuál?						

8. ¿Cuáles de los siguientes problemas se le han presentado con la empresa?

DIFICULTAD	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA
a. Demora en la entrega de la mercancía			
b. Deterioro de la mercancía			
c. Pérdida de la mercancía			
d. Inconvenientes en el trato con los conductores			
e. Inconvenientes en el trato con el personal de oficina			
f. Información insuficiente sobre el proceso de operación			
g. Otro. ¿Cuál?			

9. ¿Cuál nuevo servicio le gustaría que prestara Argotrans Ltda.?

10. ¿Recomienda los servicios de Argotrans Ltda.?

Si _____ No _____

11. ¿Qué recomendación o proyecto le sugeriría a Argotrans Ltda. para mejorar el servicio?

12. ¿Cuál considera que es la empresa de transporte de carga líder en el mercado?

ANEXO B. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA., ESTUDIO PARA CLIENTES POTENCIALES

En Argotrans Ltda., estamos empeñados en crecer al ritmo de sus necesidades. Por eso le agradecemos sus respuestas a la presente encuesta. Ellas serán el punto de partida para nuestro plan de mejoramiento empresarial.

Nombre _____

Número de años de su empresa en el mercado _____

Número de trabajadores en su empresa _____

1. ¿A cuales de los siguientes destinos va dirigido el transporte de su mercancía ?

a. Zona Norte ____ b. Zona Oriente ____ c. Zona Centro ____ d. Zona Sur ____

e. Zona Occidente ____ f. Otra ____

¿Cuál? _____

2. ¿Con qué frecuencia contrata los servicios de transporte de carga?

a. Varias veces en el día ____ b. Diario ____ c. Una vez a la semana ____ d. Dos

veces a la semana ____ e. Tres veces a la semana ____ f. Una vez cada quince

días ____ g. Una vez al mes ____ h. Esporádicamente ____

3. ¿Nombre de la empresa con la que contrata los servicios de transporte de carga?

4. ¿Cual es la forma de pago que utiliza para la cancelación de los fletes?:

a. Contado ____ b. 30 días ____ c. 45 días ____ d. Otro ____

¿Cuál? _____

5. ¿Cuáles de los siguientes factores tiene en cuenta al seleccionar su empresa transportadora?

- a. Seguridad de la carga ____ b. Puntualidad en la entrega de las mercancías ____ c. Precio de los fletes ____ d. información precisa y oportuna de la operación de carga ____ e. Excelente estado de los vehículos que transportan sus mercancías ____ f. Trato amable del personal de la empresa ____ g. Confianza en la operación de carga ____ h. otro ____
 ¿Cuál? _____

6. ¿Que problemas se le han presentado con la empresa que le presta el servicio del transporte de carga?

DIFICULTAD	FRECIENTEMENTE	A VECES	NUNCA
a. Demora en la entrega de la mercancía			
b. Deterioro de la mercancía			
c. Pérdida de la mercancía			
d. Incumplimiento en las condiciones del Contrato de carga			
e. Inconvenientes en el trato con los conductores			
f. Inconvenientes en el trato con el personal de la empresa			
g. Información insuficiente sobre el proceso de operación			
h. Otro ¿Cuál?			

7. ¿Qué otros servicios le gustaría que prestara su actual empresa de transporte?

8. ¿Qué tipo de publicidad emplea su empresa de transporte?

- a. Televisión ____ b. Radio ____ c. Directorio Telefónico ____ d. Correspondencia ____ e. Prensa ____ f. Volantes ____ g. Internet ____

h. Otra ____ ¿Cuál? _____

9. ¿Cambiaría su actual empresa prestadora del servicio de transporte de carga?
Si _____ No _____

10. ¿Conoce Usted a Argotrans Ltda.?

Si ____ No ____

Si su respuesta es afirmativa, podría decirnos brevemente lo que sabe de esta empresa? _____

ANEXO C. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA., ESTUDIO DEL SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA

Somos estudiantes de décimo semestre de Gestión Empresarial del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad Industrial de Santander; estamos interesados en adelantar un estudio del sector de transporte de carga por carretera y acudimos a ustedes por considerar que su experiencia en el campo del transporte de carga es muy valiosa e importante para el desarrollo de esta investigación. Agradecemos su colaboración.

Nombre de la Empresa _____

Tiempo que lleva en el mercado del transporte de carga por carretera

1. ¿Cuál es el tipo de carga que transporta con mayor frecuencia?

2. ¿Cuáles son los destinos más frecuentes?

3. El número de clientes fijos de su empresa son:

a. Menos de 20 ____ b. Entre 21 y 50 ____ c. Entre 51 y 100 ____
d. Más de 100 ____

4. Que formas de pago le ofrece a sus clientes:

a. Contado ____ b. 30 días ____ c. 45 días ____ d. Otra ____
¿Cuál? _____

5. De los siguientes factores priorice de 1 a 7 cuales son los aspectos de éxito de su empresa.

- a. Seguridad de la carga ____ b. Puntualidad en la entrega ____ c. Precio de los fletes ____ d. Información precisa y oportuna de la operación de carga ____ e. Excelente estado del parque automotor ____ f. Trato amable al cliente por parte del personal de la empresa ____ g. Confianza en su operación de la carga ____

6. Marque cuales de los siguientes aspectos o situaciones le ocurren con frecuencia:

OPCIÓN	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
a. Inseguridad en las carreteras			
b. Deterioro de la mercancía			
c. Pérdida de la mercancía			
d. Demora en la recepción de la carga			
e. Dificultades por el estado del parque automotor			
f. Fallas en la logística de la operación de carga.			
g. Insuficientes recursos tecnológicos para un eficiente sistema de información			
h. Fallas en el servicio al cliente			
i. Altos costos de operación			
j. Demora en el pago de los viajes			
k. Poca estabilidad de los clientes en la contratación del servicio			
l. Competencia desleal de otras empresas			
m. Falta de colaboración entre los miembros del gremio			

7. ¿Qué otros servicios a parte del transporte de carga le gustaría prestarle a sus clientes?

8. ¿Qué tipo de publicidad emplea para su empresa?

- a. Radio ____ b. Televisión ____ c. Directorio Telefónico ____ d.

Correspondencia ____ e. Prensa escrita ____ f. Volantes g. Internet ____
h. otra ____ ¿Cuál? _____

9. ¿Con qué tipo de ayudas tecnológicas cuenta su empresa para la operación de carga?

a. G.P.S. ____ b. Celular ____ c. Avantel ____ d. Puestos de control ____ e.
Seguimiento de la carga por Internet ____ h. otra ____
¿Cuál? _____

10. ¿Qué tipo de proyecto o mejora piensa realizar en el corto plazo?

11. ¿Cuál considera que es la empresa de transporte líder en el mercado?

**ANEXO D. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA.,
ENCUESTA PARA PROPIETARIOS Y/O CONDUCTORES**

Esta encuesta tiene por objeto establecer el tipo de relación que cada uno de ustedes tiene con Argotrans Ltda., el conocimiento que posee acerca de los principios que la rigen, los problemas y dificultades que devienen de su actividad .
Agradecemos su sinceridad y precisión en las respuestas.

Edad: _____

Grado de escolaridad: Primaria ___ Secundaria ___ Técnico ___ Tecnológico ___

Tiempo que lleva vinculado con la empresa (en meses) _____ (en años) _____

Tiempo de experiencia laboral (en años) _____

Tipo de camión que conduce: _____

1. Tipo de carga que transporta: (Marque con X)

a. Alimentos ___ b. Materias Primas ___ c. Repuestos ___ d. Derivados del
Petróleo – Líquida ___ e. Maquinaria y equipo ___ f. Otro ___ ¿Cuál? _____

2. Usualmente viaja:

a. Zona Norte ___ b. Zona Oriente ___ c. Zona Centro ___ d. Zona Sur ___
e. Zona Occidente ___ f. Otra ___ ¿Cuál? _____

3. Identifique 5 valores que usted considere son importantes en Argotrans Ltda.

a. Honestidad ___ b. Compromiso ___ c. Equidad ___ d. Eficacia ___ e.
Autonomía ___ f. Seguridad ___ g. Sentido de pertenencia ___ h. Motivación
___ i. Otro ___ ¿Cuál? _____

4. Evalué cada uno de los siguientes aspectos y recomiende una mejora:

a. Ordenes por parte del despachador de Argotrans Ltda.:

Confusas ___ Claras ___ Mejora _____

b. Desarrollos logísticos de Argotrans Ltda.:

Suficientes ___ Insuficientes___ Mejora _____

c. Pago de los viajes:

Cumplido ___ Incumplido___ Mejora _____

d. Información suministrada por Argotrans Ltda.:

Completa ___ Incompleta___ Mejora _____

e. Sistemas de Información entre la empresa y el transportador:

Adecuada ___ Inadecuada___ Mejora _____

f. Programas de fidelización para estimular la pertenencia del transportador a la empresa:

Existentes ___ Inexistentes___ Mejora _____

g. Infraestructura administrativa de Argotrans Ltda.:

Suficiente ___ Insuficiente___ Mejora _____

h. Personal para la logística del transporte en Argotrans Ltda.:

Experto ___ Inexperto___ Mejora _____

i. Acompañamiento en la operación del transporte:

Existente ___ Inexistente___ Mejora _____

5. Identifique en cuáles aspectos requiere capacitación:

OPCIÓN	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA
a. Normas que rigen el transporte de carga			
b. Normas sobre contratación del transporte público terrestre de carga			
c. Manejo o embalaje de la carga			
d. La operación del transporte			
e. Tabla de tarifas de los fletes			
f. Seguridad de la carga			
g. Salud ocupacional			
f. Mantenimiento preventivo del camión			

6. ¿Qué mejora o proyecto le recomienda a Argotrans Ltda.?

**ANEXO E. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ARGOTRANS LTDA.,
ENCUESTA PARA CLIENTE INTERNO**

Esta encuesta tiene por objeto indagar acerca del grado de conocimiento que tiene el personal vinculado con Argotrans Ltda., la calidad de las relaciones interpersonales y su opinión acerca del manejo de la información, la dotación física, técnica y tecnológica, las estrategias de mejoramiento, los planes de mercadeo y las estrategias de servicio al cliente.

Edad: _____
 Grado de escolaridad: Primaria _____ Secundaria _____ Técnico _____
 Tecnológico ___ Profesional ___ Otro ___ ¿Cuál? _____
 Tiempo que lleva vinculado con la empresa (en meses) _____ (en años) _____
 Tiempo de experiencia laboral (en meses) _____ (en años) _____
 Cargo _____

1. Considera que existe claridad en la línea de autoridad de Argotrans Ltda.?

Si ____ No ____ ¿Porqué? _____

2. Cuáles de las siguientes herramientas considera importantes para su trabajo:

a. Organigrama ____ b. Manual de funciones ____ c. Manual de seguridad Industrial ____
 d. Manual de Procedimientos ____ e. Otros ____ ¿Cuál? _____

3. Evalué los siguientes aspectos y que mejora recomienda:

ASPECTO	BUENO	REGULAR	MALO	MEJORA
Humedad				
Calor				
Ventilación				
Distribución de espacio				
Dotación de equipos				

4. Evalué los siguientes aspectos de Argotrans Ltda.:

ASPECTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
a. Comunicación al interior de la empresa				
c. Comunicación con los conductores				
d. Sistemas de Información				
e. Políticas de manejo al cliente				
f. Manejo de la publicidad				
g. Imagen de Argotrans Ltda.				
h. Plan de mercadeo				
i. Plan de incentivos al trabajador				

5. Ha recibido capacitación:

SI _____ NO _____

¿Y en que áreas necesita capacitación y porqué?

6. ¿Cómo considera el clima organizacional de Argotrans Ltda.?

a. Excelente ___ b. Bueno ___ c. Regular ___ d. Malo___ ¿Y porqué? _____

7. ¿Considera que en Argotrans Ltda. Existen los espacios necesarios para la participación y la toma de decisiones?

Si _____ No _____

Que recomendaciones haría al respecto _____

8. Identifique 5 valores que usted considere son importantes en Argotrans Ltda..

a. Honestidad ____ b. Compromiso ____ c. Equidad ____ d. Eficacia ____ e.
Autonomía ____ f. Seguridad ____ g. Sentido de pertenencia ____ h. Motivación
____ i. Otro ____ ¿Cuál? _____

9. ¿Qué mejora o proyecto le recomienda a Argotrans Ltda.?

**ANEXO F. ESTADOS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE ARGOTRANS LTDA
AÑOS 2002, 2003 Y 2004.**

ANEXO F 1. Estado de ganancias y pérdidas de Argotrans Ltda., año 2002.



TRANSPORTADORES DE CARGA

**ARDILA GOMEZ TRANSPORTES REPRESENTACIONES LTDA
NIT. 800.167.958-1
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2,002**

INGRESOS

VENTAS POR SERVICIOS	261.770.000,00
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-
(-) DESCUENTO EN VENTAS	-
TOTAL VENTAS NETAS	261.770.000,00
(+) OTROS INGRESOS	27.861.000,00
TOTAL INGRESOS	289.631.000,00
(+) COSTO DE VENTAS	-
(+) OTROS COSTOS	-
TOTAL COSTO DE VENTAS	-
UTILIDAD BRUTA	289.631.000,00
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	(235.521.000,00)
(-) GASTOS FINANCIEROS	(3.192.000,00)
UTILIDAD DEL PERIODO	50.918.000,00

Humberto Ribero T.
HUMBERTO RIBERO TOBON
C.C. 13.834.010

Edgar Acela Diaz
EDGAR ACELA DIAZ
T.P. 37805-T



ANEXO F 2. Estado de ganancias y pérdidas de Argotrans Ltda., año 2003.



TRANSPORTADORES DE CARGA

ARDILA GOMEZ TRANSPORTES REPRESENTACIONES LTDA
NIT. 800.167.958-1
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2,003

INGRESOS

VENTAS POR SERVICIOS	451.725.769,00
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-
(-) DESCUENTO EN VENTAS	-

TOTAL VENTAS NETAS	451.725.769,00
(+) OTROS INGRESOS	36.612.773,75

TOTAL INGRESOS	488.338.542,75
(+) COSTO DE VENTAS	-
(+) OTROS COSTOS	-
TOTAL COSTO DE VENTAS	-

UTILIDAD BRUTA	488.338.542,75
-----------------------	-----------------------

(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	(347.686.875,00)
(-) GASTOS FINANCIEROS	(84.322.696,28)

UTILIDAD ANTS DE AJUSTES	56.328.971,47
CORRECCION MONETARIA FISCAL	2.227.171,00

UTILIDAD DEL EJERCICIO	58.556.142,47
-------------------------------	----------------------

Humberto Ribero T.
HUMBERTO RIBERO TOBON
 C.C. 13.834.010

Edgar Acela Díaz
EDGAR ACELA DIAZ
 T.R. 37805-T



ANEXO F 3. Estado de ganancias y pérdidas de Argotrans Ltda., año 2004.



TRANSPORTADORES DE CARGA

ARDILA GOMEZ TRANSPORTES REPRESENTACIONES LTDA

NIT. 800.167.958-1

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2,004**

INGRESOS

VENTAS POR SERVICIOS	520.012.029,00
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-
(-) DESCUENTO EN VENTAS	-
TOTAL VENTAS NETAS	520.012.029,00
(+) OTROS INGRESOS	32.519.442,27
TOTAL INGRESOS	552.531.471,27
(+) COSTO DE VENTAS	-
(+) OTROS COSTOS	-
TOTAL COSTO DE VENTAS	-
UTILIDAD BRUTA	552.531.471,27
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	- 321.968.439,18
(-) GASTOS DE VENTAS Y FINANCIEROS	- 158.234.322,56
UTILIDAD ANTS DE AJUSTES	72.328.709,53
CORRECCION MONETARIA FISCAL	867.495,48
UTILIDAD DEL EJERCICIO	73.196.205,01

Humberto Ribero T.
HUMBERTO RIBERO TOBON
 C.C. 13.834.616

[Signature]
EDGAR ACELA DIAZ
 T.P. 37806-T



ANEXO G. BALANCE GENERAL DE ARGOTRANS LTDA AÑOS 2003 Y 2004.

ANEXO G. 1. Balance general Argotrans Ltda., año 2003.

 TRANSPORTADORES DE CARGA ARDILA GOMEZ TRANSPORTES REPRESENTACIONES LTDA NIT. 800.167.959-1 BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2,003			
ACTIVOS		PASIVO	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
CAJA	5.249.633,00	SOBREGIROS BANCARIOS	50.024.094,57
BANCOS	2.229.859,86	PASIVO LABORAL	2.912.866,50
CUENTAS DE AHORRO	35.163,00	IMPUESTOS Y GRAVAMENES	7.700.953,00
CUENTAS POR COBRAR	673.939.818,24	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	38.693.650,00
ACCIONES Y APORTES	60.000.000,00	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	-
		OTROS PASIVOS	457.766.159,26
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	741.454.474,10	TOTAL PASIVO CORRIENTE	557.397.723,35
<u>ACTIVOS FIJOS</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	-	CAPITAL SOCIAL	230.907.874,32
MAQUINARIA Y EQUIPO	10.676.228,66	REVALORIZACION PATRIMONIO	24.460.070,26
EQUIPO DE OFICINA	42.000.000,00	UTILIDADES ACUMULADAS	(33.729.118,89)
EQUIPO DE TRANSPORTE	14.112.784,87	SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	3.456.769,30
EQUIPO DE COMPUTACION	(25.747.523,30)	RESERVAS	280269
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		TOTAL PATRIMONIO	225.375.865,98
TOTAL ACTIVOS FIJOS	41.041.490,23	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	782.773.589,33
OTROS ACTIVOS	277.625,00		
TOTAL ACTIVO	782.773.589,33		


 HUMBERTO RIBERO TOBON
 C.C. 13.834.010


 EDGAR ACEÑA DÍAZ
 T.P. 37805-T



ANEXO G. 2. Balance general Argotrans Ltda., año 2004.

 TRANSPORTADORES DE CARGA ARDILA GOMEZ TRANSPORTES REPRESENTACIONES LTDA NIT. 800.167.958-1 BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2,004			
ACTIVOS		PASIVO	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
CAJA Y BANCOS	14.535.938,02	SOBREGIROS BANCARIOS	34.674.084,57
CUENTAS POR COBRAR	659.454.037,18	PASIVO LABORAL	2.968.214,94
ACCIONES Y APORTES	60.000.000,00	IMPUESTOS Y GRAVAMENES	7.926.956,89
		COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	26.290.046,74
		IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	-
		OTROS PASIVOS	455.367.256,16
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	733.989.973,18	TOTAL PASIVO CORRIENTE	527.226.571,30
<u>ACTIVOS FIJOS</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	-	CAPITAL SOCIAL	195.532.910,23
MAQUINARIA Y EQUIPO	-	REVALORIZACION PATRIMONIO	26.172.275,18
EQUIPO DE OFICINA	11.478.145,05	UTILIDAD DEL EJERCICIO	73.196.205,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	44.940.000,00	SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	3.456.769,30
EQUIPO DE COMPUTACION	14.280.191,47	RESERVAS	260.269,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	- 25.929.371,70	TOTAL PATRIMONIO	298.638.428,70
TOTAL ACTIVOS FIJOS	44.768.964,82	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	825.865.000,00
OTROS ACTIVOS	47.106.062,00		
TOTAL ACTIVO	825.865.000,00		

Humberto Ribero T.
HUMBERTO RIBERO TOBON
 C.C. 13.834.010

Edgar Acela Diaz
EDGAR ACELA DIAZ
 T.P. 37806-T



ANEXO H. PORTAFOLIO DE SERVICIOS ARGOTRANS LTDA.



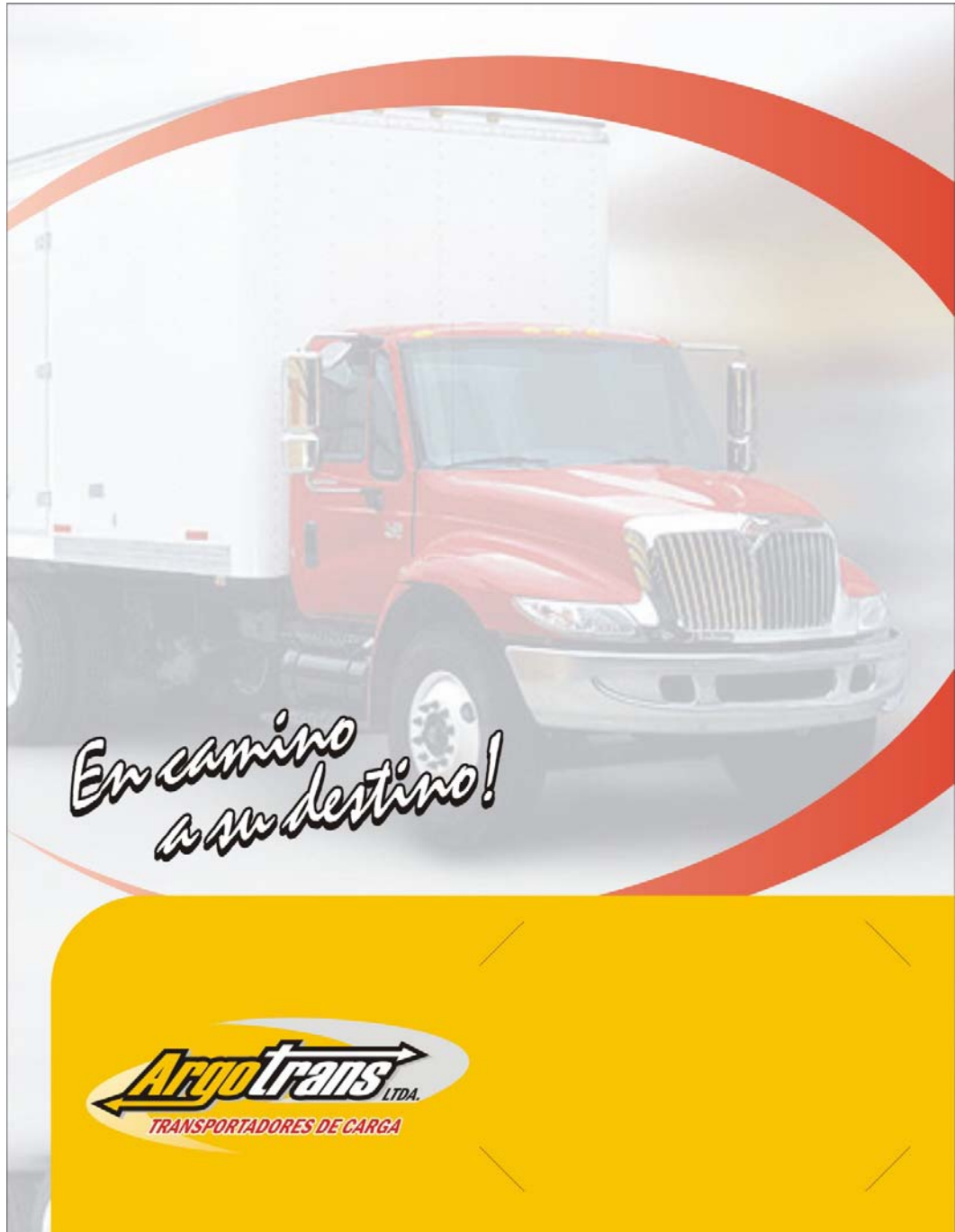


Misión

En Argotrans Ltda., satisfacemos las necesidades y expectativas de nuestros clientes a nivel nacional, mediante la prestación del servicio de transporte de carga por carretera caracterizado por la excelencia, la seguridad, la puntualidad, la eficiencia y el cumplimiento de estándares internacionales del sector transportador.

Visión

Para el año 2010, Argotrans tendrá un destacado desarrollo y posicionamiento en el sector transportador a nivel nacional, mediante tecnología de punta, talento humano comprometido y competitividad; acorde con las exigencias de los tratados internacionales.



Valores Corporativos

Honestidad: Para Argotrans Ltda., significa transparencia en todas las acciones y operaciones, exclusión de cualquier indicio de engaño, protección de los bienes puestos bajo la responsabilidad de la empresa y prestación de servicios que inspiren permanente confianza a nuestros clientes.

Compromiso: El talento humano en nuestra empresa se caracteriza por su entrega personal y profesional a los procesos y procedimientos que caracterizan la operación del transporte, con eficacia y eficiencia, en concordancia con las políticas de la empresa y las normas que regularizan al sector transportador. Todas las personas que conforman la estructura administrativa de nuestra organización, practican la autonomía en la toma de decisiones responsables y la solución de problemas.

El sentido de pertenencia de Recurso Humano: En Argotrans Ltda. nos motiva la comunicación fluida y permanente, la participación de los empleados en el mejoramiento continuo de todas las áreas y su capacitación encaminada a la prestación de un servicio caracterizado por la excelencia.

Seguridad Tecnológica: Propondemos permanentemente por la seguridad de la carga encomendada a la empresa y la imprimimos en las acciones implícitas en su operación.

Pensamiento proactivo orientado al posicionamiento en el mercado: En Argotrans Ltda., trabajamos permanentemente por el futuro de nuestra empresa visualizando proyectos a largo plazo, que generen crecimiento financiero y social en búsqueda del progreso individual y colectivo.











ARGOTRANS LTDA. es una empresa especializada en el servicio público de transporte terrestre de carga.

Llevamos, desde y hacia cualquier lugar en el territorio nacional, el volumen de carga sólida o líquida, que nuestros clientes deseen transportar, con la frecuencia que se requiera y bajo los más estrictos controles de seguridad, garantizando el cumplimiento en la entrega al destinatario final.

Nuestra empresa está desarrollando una logística integral eficiente de servicios, apoyada en personal con amplia experiencia en el sector del transporte, comprometido y capacitado para atender a los clientes con la mejor calidad; contamos con una completa infraestructura que nos permite brindar un servicio confiable y seguro.

Estamos legalmente constituidos bajo registro de matrícula No 05-038271-03. Nuestra habilitación, fue expedida por el Ministerio de Transporte bajo Resolución No 00257.

Garantizamos la seguridad de la carga con un esquema de comunicación integrado por la siguiente logística operativa y de comunicaciones:

- * Seguimiento celular: Durante las 24 horas del día y los 7 días de la semana.
- * Sistema de seguimiento satelital G.P.S.
- * Acompañamiento vehicular.
- * Puestos de control ubicados en las principales vías y rutas del país.
- * Red de apoyo de Los frentes de seguridad, la policía nacional y de carreteras.
- * Red de Avantel.
- * Control logístico las 24 horas del día y los 7 días de la semana.



BUCARAMANGA

Calle 20 No. 18-43
Tels. 6704437 - 6337469
Cel. 3156786033

BARRANCABERMEJA


Calle 52 No. 1-44 Tel. 6227187
Cel.3156786031

BARRANQUILLA

Calle 33 No. 11-69 B. La Unión
Tel. 3623033 Cel. 3156786030
argotrans@yahoo.com

ANEXO I. PAPELERIA ARGOTRANS LTDA.

ANEXO I. 1. Hojas.



Argotrans LTDA.
TRANSPORTADORES DE CARGA

En camino a su destino!


Argotrans

BUCARAMANGA
Calle 20 No. 18-43
Tels. 6704437 - 6337469
Cel. 3156786033

BARRANCABERMEJA
Calle 52 No. 1-44 Tel. 6227187
Cel.3156786031

BARRANQUILLA
Calle 33 No. 11-69 B. La Unión
Tel. 3623033 Cel. 3156786030
argotrans@yahoo.com

ANEXO I. 2. Sobres.



BUCARAMANGA
Calle 20 No. 18-43
Tels. 6704437 - 6337469
Cel. 3156786033

BARRANCABERMEJA
Calle 52 No. 1-44 Tel. 6227187
Cel.3156786031

BARRANQUILLA
Calle 33 No. 11-69 B. La Unión
Tel. 3623033 Cel. 3156786030
argotrans@yahoo.com

ANEXO I. 3. Tarjetas de presentación.



ANEXO J. MANUAL DE OPERACIONES ARGOTRANS LTDA.



MANUAL DE OPERACIONES





PRESENTACIÓN

Este documento es un instrumento fundamental para Argotrans Ltda., porque permite hacer tangible la evolución y gestión de sus procesos y transferir el conocimiento de los mismos a cualquier persona vinculada con la empresa de manera permanente u ocasional.

Es un complemento del Contrato Laboral y la norma que permite a cada trabajador asegurarse de que está cumpliendo a cabalidad con la responsabilidad que le compete a su puesto de trabajo, dentro de los procesos de operación del transporte de carga por carretera propios del giro particular de la empresa, manteniendo los estándares de calidad del servicio que la hacen competitiva en el mercado del sector.

El Manual de Operaciones sirve como guía de referencia para todos los empleados, hace homogénea la información básica disponible, sistematiza los grandes procesos de la organización y delimita los procedimientos que hacen parte de cada uno de ellos, facilitando su actualización y revisión permanentes.



CONTENIDO

El manual contiene la descripción de cada una de las operaciones básicas de la prestación del servicio de carga en Argotrans Ltda., y el flujograma que detalla cada una de las operaciones.

Se identificaron, ocho procesos:

1. Vinculación del cliente
2. Solicitud del servicio
 - a. Cliente Permanente
 - b. Cliente Ocasional
3. Contratación con el transportador
 - a. Afiliado a la empresa
 - b. No afiliado a la empresa
4. Prestación del servicio
5. Pago y cierre de la operación
 - a. Cancelación transportador
 - b. Facturación cliente
6. Afiliación vehículo
7. Desafiliación de un vehículo
8. Atención de contingencias



SÍMBOLOS UTILIZADOS EN EL DIAGRAMA


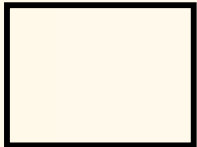
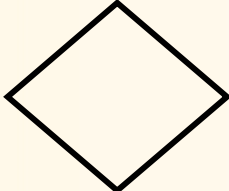

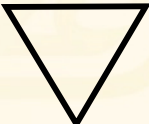

SÍMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Líneas de flujo	Representan el proceso de los pasos en la secuencia
	Operación	Identifica cualquier clase de actividad y la descripción breve del paso se presenta dentro del símbolo
	Decisión	Identifica una decisión que se debe tomar en el proceso, la respuesta a la pregunta escrita dentro del símbolo determina el camino a seguir
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice se genere o salga de la operación
	Archivo	Representa un archivo de oficina
	Conexión	Representa conexión o enlace de dos partes del diagrama de flujo



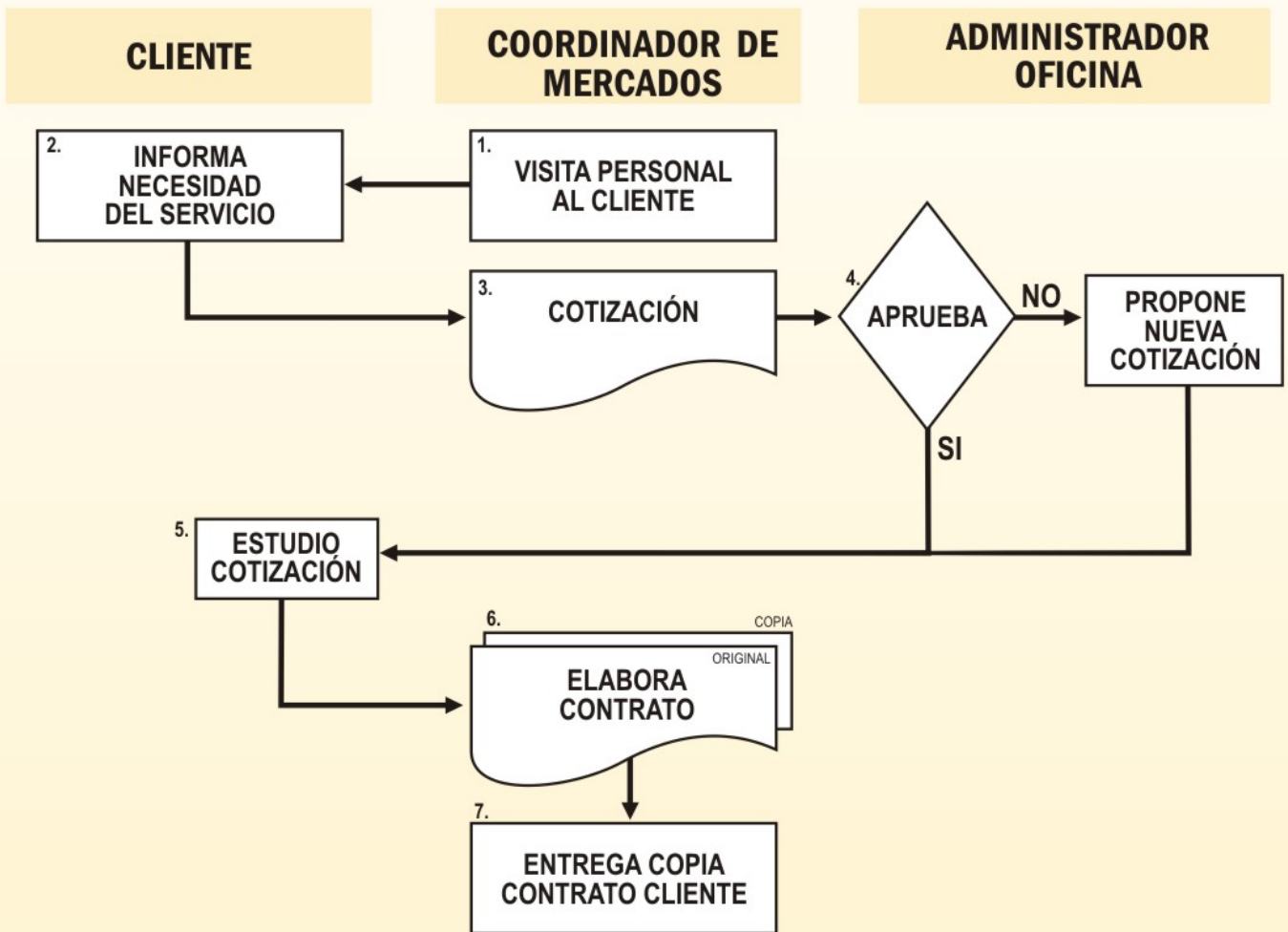
DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES


001

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 1 DE 1

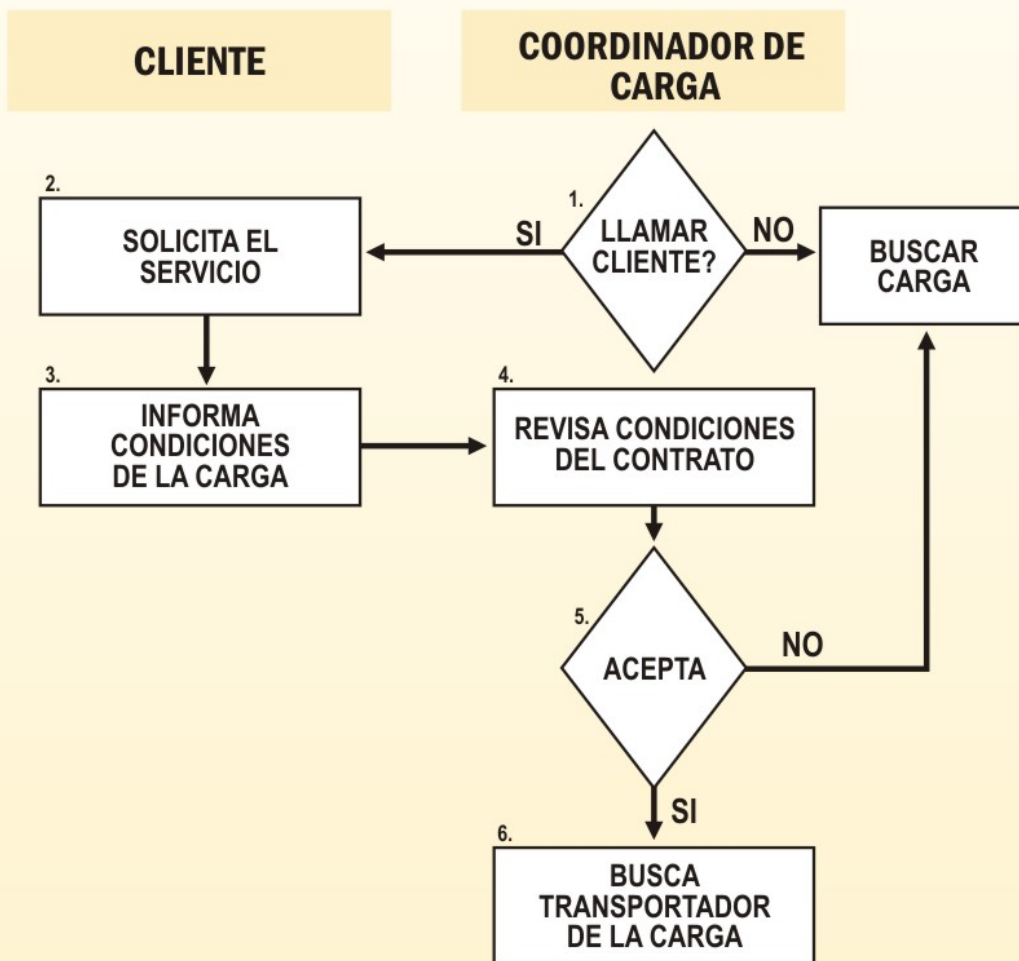
VINCULACIÓN DEL CLIENTE




	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Vinculación del cliente	No. Proceso: 001
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
1. Visita personal al cliente		Coordinador de mercadeo
2. Informa las necesidades y especificaciones del servicio		Cliente
3. Elabora una cotización acorde a las especificaciones del cliente		Coordinador de mercadeo
4. Aprueba o desaprueba la cotización al cliente; si desaprueba propone nueva cotización		Administrador de oficina
5. Estudia la cotización enviada por la empresa		Cliente
6. Elabora el contrato con las especificaciones de flete, rutas de la mercancía, frecuencia y condiciones de pago		Coordinador de mercadeo
7. Entrega copia del contrato al cliente y archiva el original.		Coordinador de mercadeo
Elaboró: Jorge Hernán Rueda Camargo Sonia Smith Galeano Quintero	Revisó: Humberto Ribero Tobòn Gerente General	

SOLICITUD DEL SERVICIO

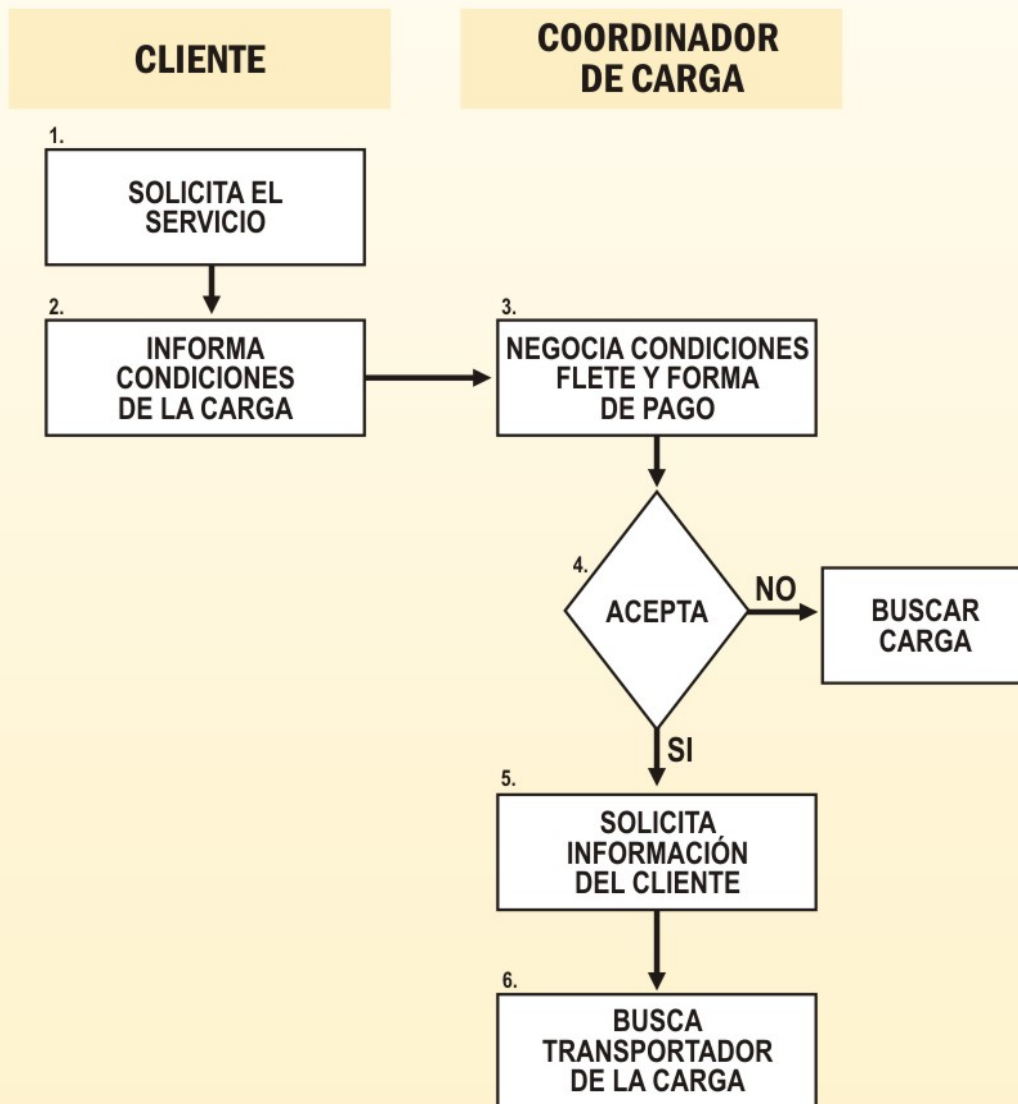
a. Cliente permanente




	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Solicitud del servicio a. Cliente permanente	No. Proceso: 002
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
1. Llama Telefónicamente al cliente y consulta la necesidad de carga, si no busca carga		Coordinador de carga
2. Solicita el servicio y manifiesta tener carga disponible para transportar		Cliente
3. Informa condiciones de la carga: origen y destino, clase, peso, valor y hora de recogida.		Cliente
4. Revisa condiciones del contrato de precio de forma de pago		Coordinador de carga
5. Se puede prestar el servicio según condiciones de la carga		Coordinador de carga
6. Busca el transportador para realizar el servicio y si no se puede realizar el servicio al cliente, procede a seguir buscando carga.		Coordinador de carga
Elaboró: Jorge Hernán Rueda Camargo Sonia Smith Galeano Quintero	Revisó: Humberto Ribero Tobòn Gerente General	

SOLICITUD DEL SERVICIO

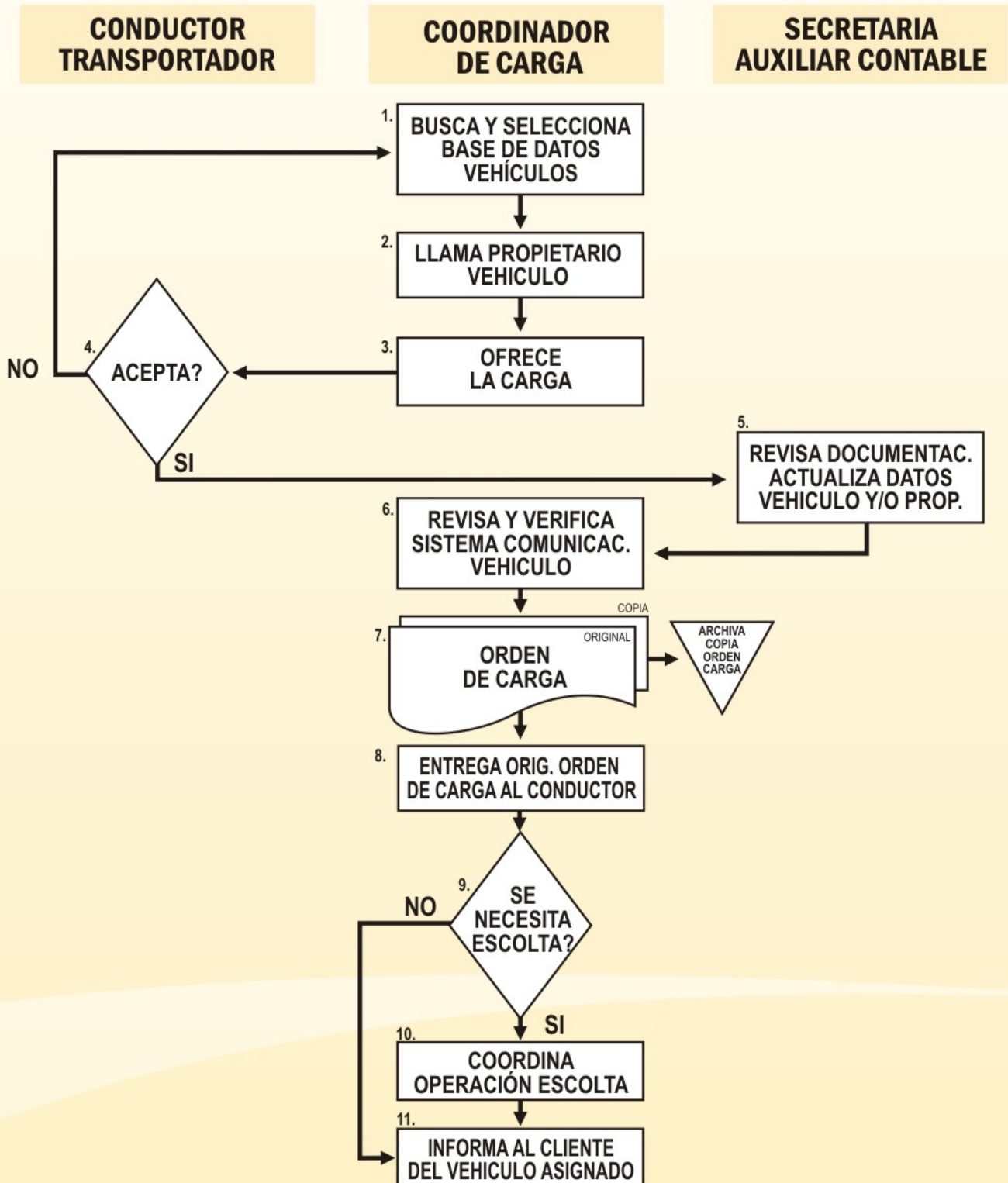
b. Cliente ocasional




	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Solicitud del servicio b. Cliente ocasional	No. Proceso: 002
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
1. Solicita el servicio y manifiesta tener carga disponible para transportar		Cliente
2. Informa condiciones de la carga: origen y destino, clase, peso, valor y hora de recogida.		Cliente
3. Negocia condiciones del servicio según tipo de mercancía ruta, valor, flete y condiciones de pago		Coordinador de carga
4. Estudia condiciones si no se llega a un acuerdo se procede a buscar carga		Coordinador de carga
5. Al estudiar condiciones del servicio se llega a un acuerdo, solicita información del cliente como dirección, NIT, teléfono y hora de cargue de la mercancía.		Coordinador de carga
6. Busca el transportador para realizar el servicio y si no se puede realizar el servicio al cliente, procede a seguir buscando carga.		Coordinador de carga
Elaboró: Jorge Hernán Rueda Camargo Sonia Smith Galeano Quintero	Revisó: Humberto Ribero Tobòn Gerente General	

CONTRATACIÓN DEL TRANSPORTADOR

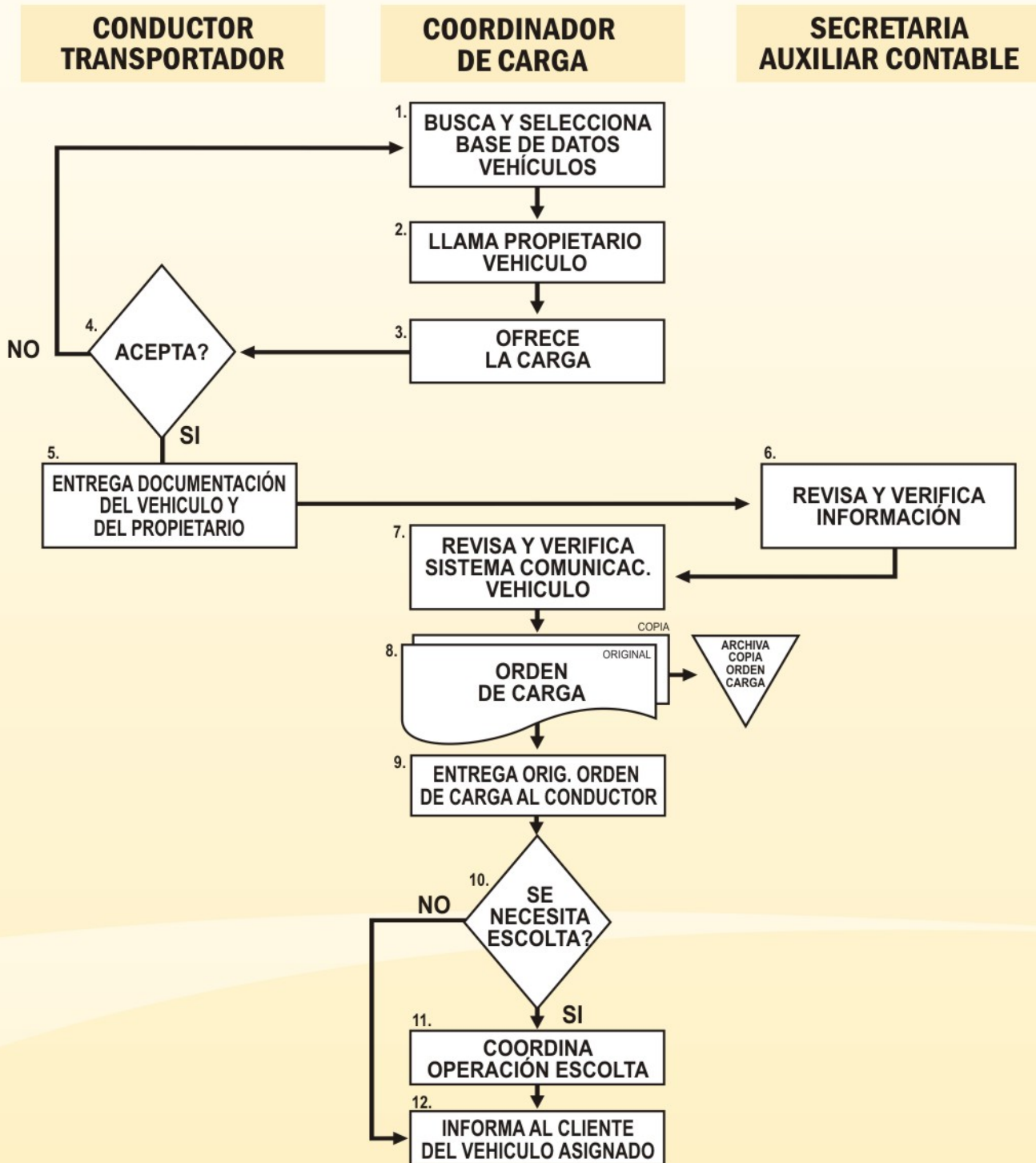
a. Afiliado a la empresa



	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Contratación del transportador a. Afiliado a la empresa	No. Proceso: 003
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
1. Busca y selecciona de la base de datos de la empresa un conductor que reúna condiciones para el cargue de la mercancía		Coordinador de carga
2. Llama al conductor del vehículo seleccionado		Coordinador de carga
3. Ofrece la carga al conductor del vehículo, informa de las especificaciones de la misma y negocia valor del flete.		Coordinador de carga
4. Estudia condiciones del viaje, según la clase de carga, destino y valor a pagar.		Conductor del vehículo
5. Si acepta realizar el servicio, actualiza datos en la empresa del vehículo, propietario y conductor.		Conductor del vehículo
6. Revisa y verifica el sistema de de comunicación del propietario y del conductor del vehículo		Coordinador de carga
7. Elabora e imprime orden de carga en original y 1 copia; la copia de la orden de carga la archiva.		Coordinador de carga
8. Entrega el original de la orden de carga al conductor		Coordinador de carga
9. Verifica si la carga necesita escolta.		Coordinador de carga
10. Si es necesario escoltar la carga coordina la operación con el escolta		Coordinador de carga
11. Informa al cliente del vehículo asignado para el servicio y la hora en que recogerá la mercancía.		Coordinador de carga
Elaboró: Jorge Hernán Rueda Camargo Sonia Smith Galeano Quintero	Revisó: Humberto Ribero Tobòn Gerente General	

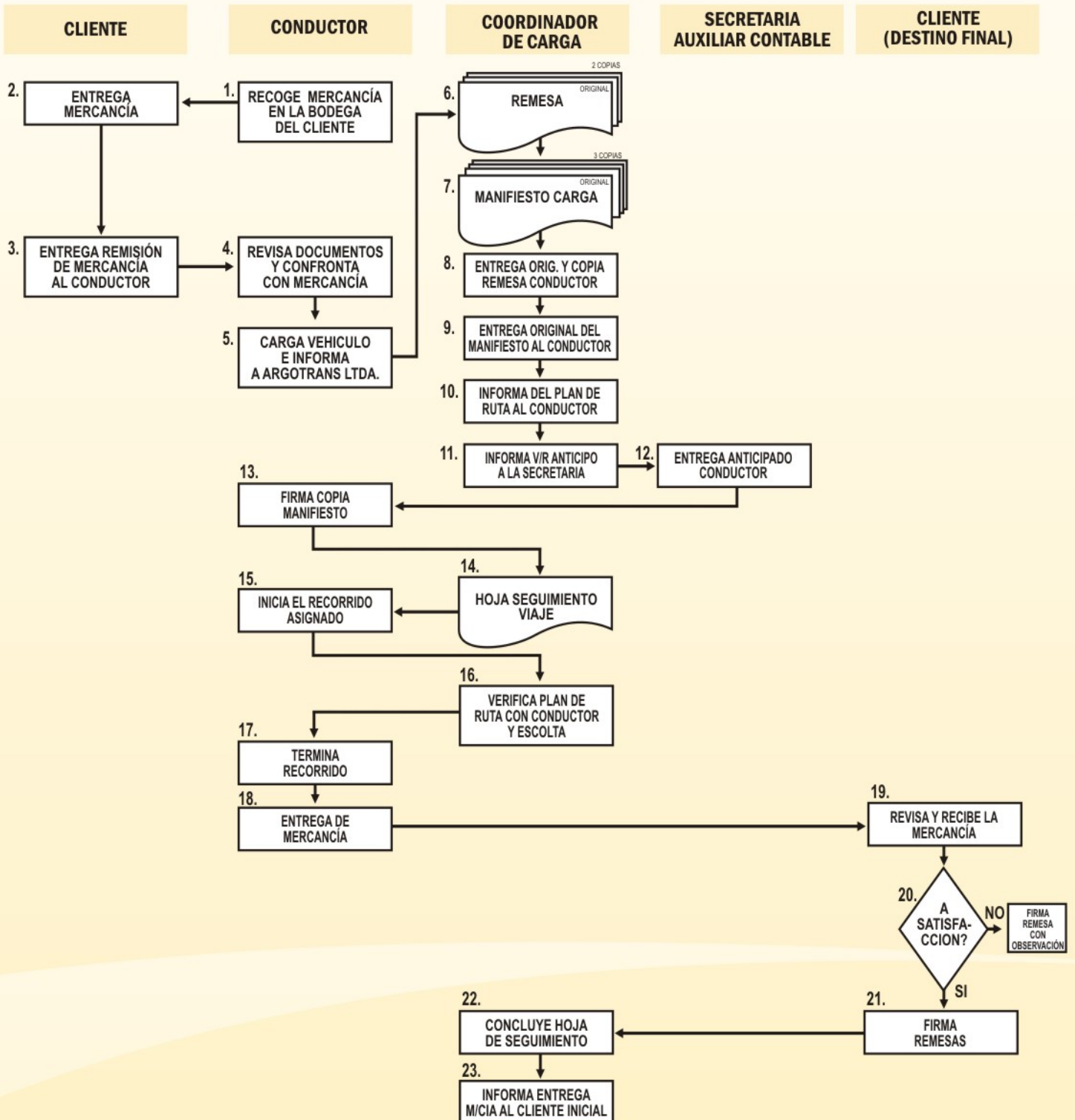
CONTRATACIÓN DEL TRANSPORTADOR


b. No Afiliado a la empresa




	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Contratación del transportador b. No afiliado a la empresa	No. Proceso: 003
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
1. Busca y selecciona de la base de datos de la empresa un conductor que reúna condiciones para el cargue de la mercancía		Coordinador de carga
2. Llama al conductor del vehículo seleccionado		Coordinador de carga
3. Ofrece la carga al conductor del vehículo, informa de las especificaciones de la misma y negocia valor del flete.		Coordinador de carga
4. Estudia condiciones del viaje, según la clase de carga, destino y valor a pagar.		Conductor del vehículo
5. Si acepta realizar el servicio, entrega en la empresa documentos del vehículo, propietario y conductor del mismo; referencias personales, familiares, laborales y fotografías del vehículo y propietario.		Conductor del vehículo
6. Revisa y verifica documentos e información suministrada por el conductor del vehículo asignado para el servicio.		Secretaria aux. contable
7. Revisa y verifica el sistema de de comunicación del propietario y del conductor del vehículo		Coordinador de carga
8. Elabora e imprime orden de carga en original y 1 copia; la copia de la orden de carga la archiva.		Coordinador de carga
9. Entrega el original de la orden de carga al conductor		Coordinador de carga
10. Verifica si la carga necesita escolta.		Coordinador de carga
11. Si es necesario escoltar la carga coordina la operación con el escolta		Coordinador de carga
12. Informa al cliente del vehículo asignado para el servicio y la hora en que recogerá la mercancía.		Coordinador de carga
Elaboró: Jorge Hernán Rueda Camargo Sonia Smith Galeano Quintero		Revisó: Humberto Ribero Tobòn Gerente General

PRESTACIÓN DEL SERVICIO

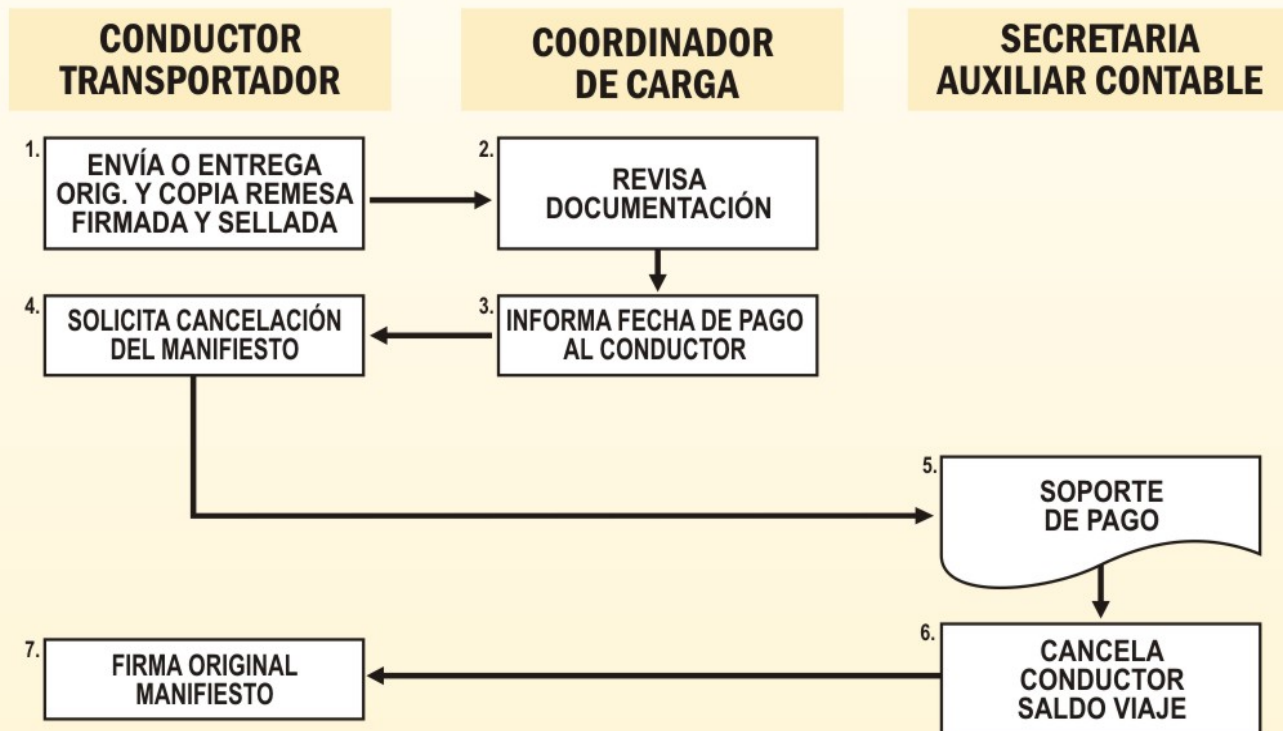


	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Prestación del servicio	No. Proceso: 004
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
1. Recoge mercancía de la bodega del cliente		Conductor del vehículo
2. Entrega la mercancía al conductor asignado		Cliente
3. Entrega las remisiones y/o facturas que describen detalladamente la carga.		Conductor del vehículo
4. Revisa la documentación entregada por el cliente y la confronta con la mercancía entregada.		Conductor del vehículo
5. Carga la mercancía al vehículo e informa a Argotrans Ltda., que el cargue ha concluido		Conductor del vehículo
6. Elabora, imprime y liquida en original y 2 copias la remesa, que contiene información del cliente, conductor, vehículo y especificaciones de la carga. La copia amarilla de la remesa la archiva.		Coordinador de carga
7. Elabora , imprime y liquida en original y 3 copias la remesa; la copia rosada queda como soporte del anticipo, la copia azul queda en contabilidad y la amarilla va para el archivo general		Coordinador de carga
8. Entrega al conductor original y copia de la remesa		Coordinador de carga
9. Entrega al conductor original del manifiesto de carga		Coordinador de carga
10. Informa del plan de ruta al conductor donde se especifica la hora planeada de pasar por los puestos de control, de los reportes y el lugar de los mismos.		Coordinador de carga
11. Informa el valor del anticipo del viaje a la secretaria auxiliar contable		Coordinador de carga

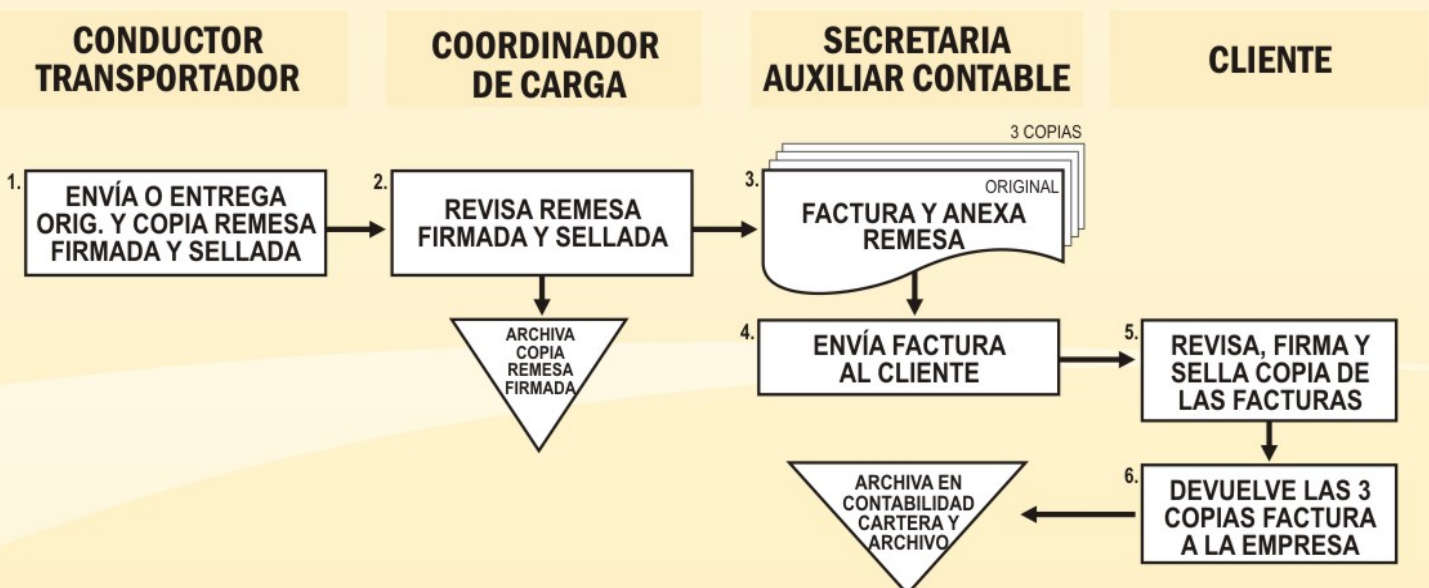
	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Prestación del servicio	No. Proceso: 004
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
12. Entrega el anticipo al conductor		Secretaria aux. contable
13. Firma copia rosada del anticipo como soporte de pago.		Conductor del vehículo
14. Abre hoja de seguimiento de ruta al viaje.		Coordinador de carga
15. Inicia el recorrido asignado.		Conductor del vehículo
1. Recoge mercancía de la bodega del cliente		Coordinador de carga
17. Termina recorrido.		Conductor del vehículo
18. Entrega mercancía al cliente final		Conductor del vehículo
19. Revisa y recibe la mercancía.		Cliente final
20. Verifica el estado de la mercancía si encuentra objeciones, escribe las observaciones en la remesa.		Cliente final
21. Firma la remesa y el recibido de la mercancía		Cliente final
22. Concluye hoja de seguimiento del viaje		Coordinador de carga
23. Informa al cliente inicial de la entrega de la mercancía al cliente final		Coordinador de carga
Elaboró: Jorge Hernán Rueda Camargo Sonia Smith Galeano Quintero		Revisó: Humberto Ribero Tobòn Gerente General


PAGO Y CIERRE DE LA OPERACIÓN


a. Cancelación saldo viaje



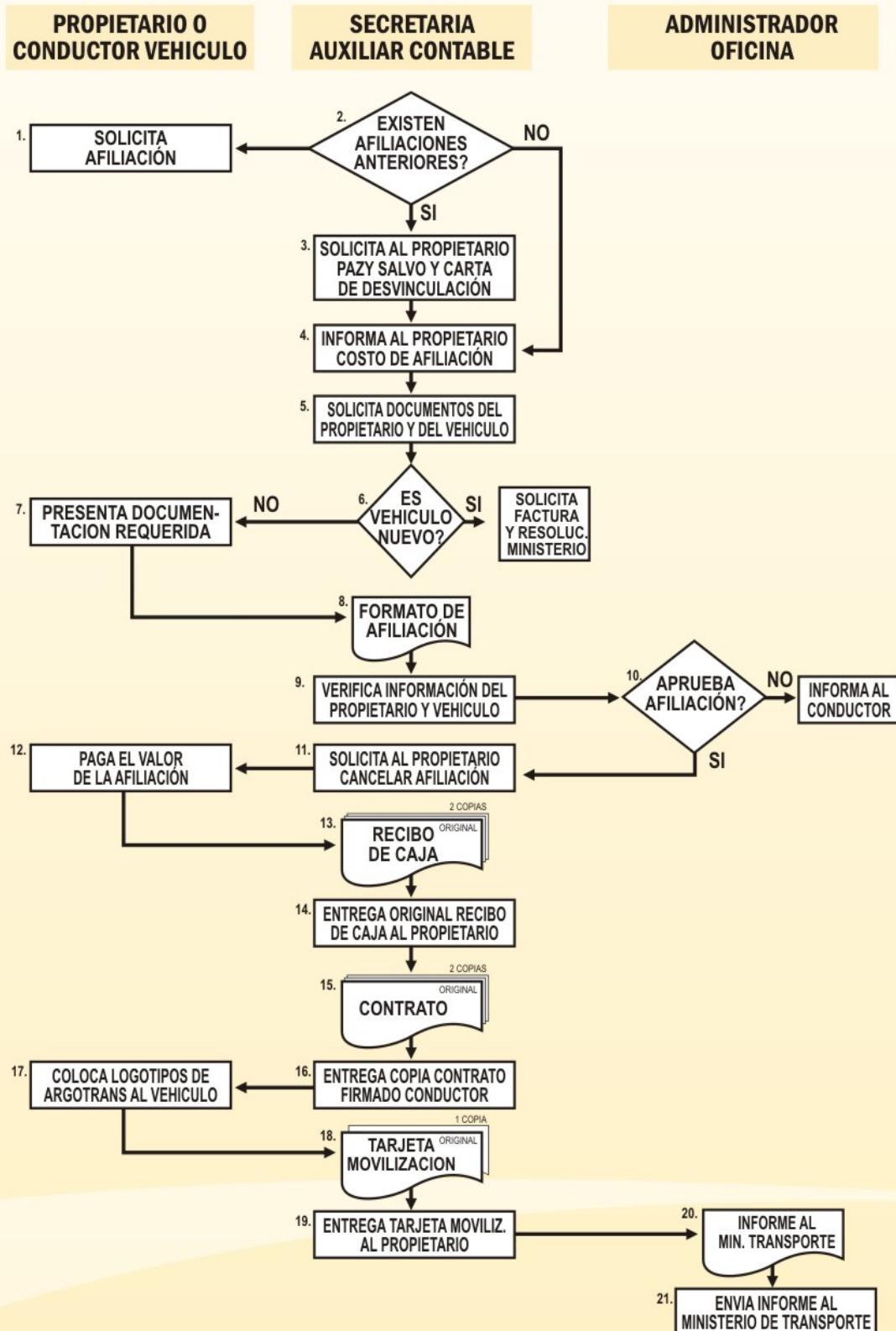
b. Cobro al cliente





	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Pago y cierre de la operación a. Cancelación saldo viaje	No. Proceso: 005
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
1. Envía por correspondencia o entrega directamente al jefe de carga original y copia de la remesa firmada y sellada por el cliente		Conductor del vehículo
2. Revisa documentación entregada por el conductor.		Coordinador de carga
3. Informa fecha de pago del saldo del viaje al conductor, según programación de pagos		Coordinador de carga
4. En la fecha acordada solicita la cancelación del manifiesto		Conductor del vehículo
5. Elabora e imprime soporte de pago del saldo de manifiesto para su cancelación		Secretaria aux. contable
6. Pago el saldo del viaje al conductor		Conductor del vehículo
7. Firma el original del manifiesto como soporte de pago del viaje		Conductor del vehículo
Elaboró: Jorge Hernán Rueda Camargo Sonia Smith Galeano Quintero		Revisó: Humberto Ribero Tobòn Gerente General

	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Pago y cierre de la operación b. Cobro al cliente	No. Proceso: 005
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
1. Envía por correspondencia o entrega directamente al jefe de carga original y copia de la remesa firmada y sellada por el cliente		Conductor del vehículo
2. Revisa remesa firmada y sellada por el cliente y archiva 1 copia		Coordinador de carga
3. Elabora e imprime en original y 3 copias factura y anexa remesa firmada y sellada por el cliente		Secretaria Aux. contable
4. Envía en original y 3 copias la factura al cliente		Secretaria Aux. contable
5. Revisa las facturas , sus anexos; firma y sella las copias de las facturas		Cliente
6. Devuelve las 3 copias firmadas y selladas a la empresa		Cliente
7. Archiva las copias de las facturas: rosada en cartera, azul en contabilidad y amarilla en archivo general		Secretaria Aux. contable
Elaboró: Jorge Hernán Rueda Camargo Sonia Smith Galeano Quintero	Revisó: Humberto Ribero Tobòn Gerente General	

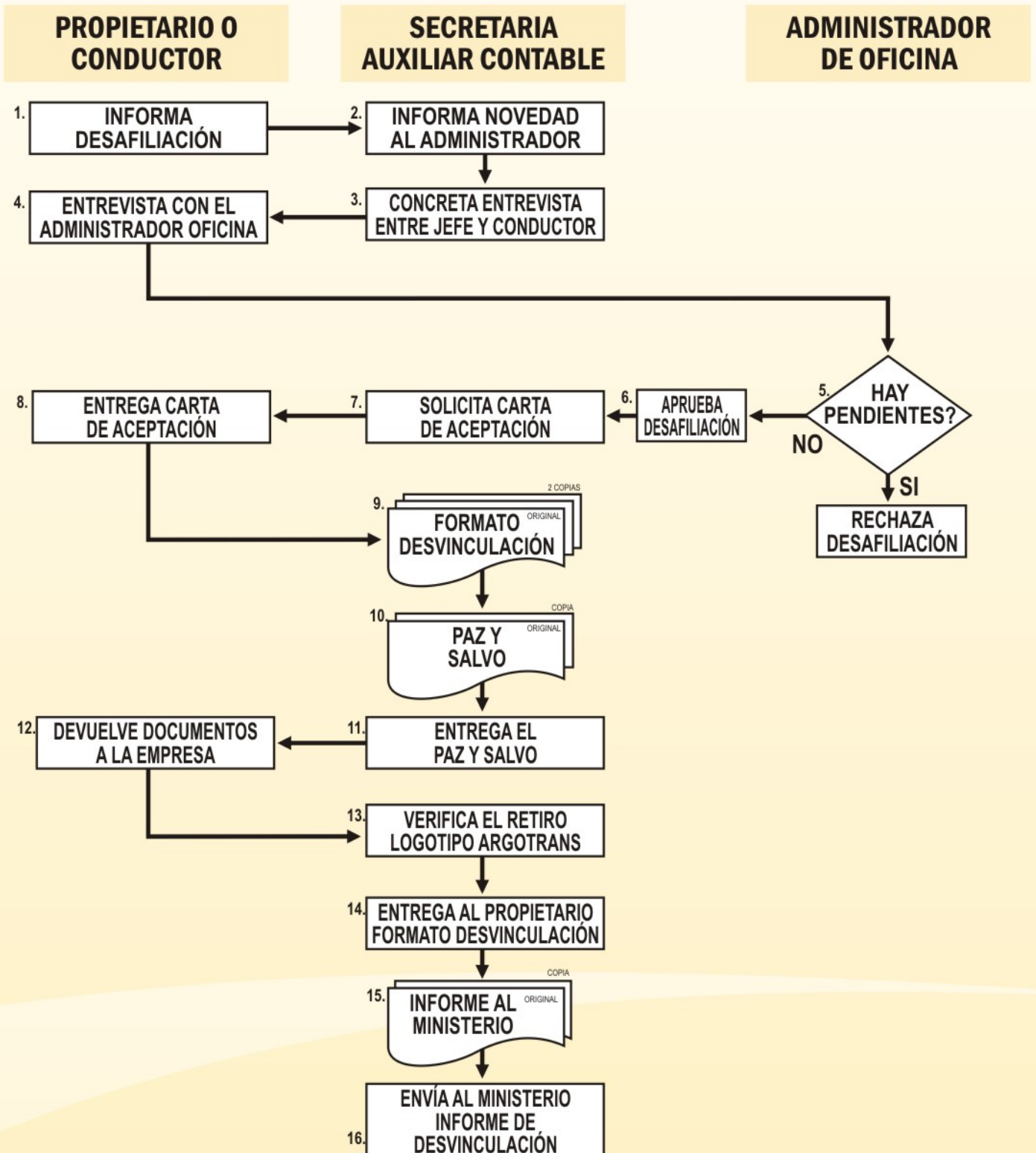
AFILIACIÓN DEL VEHICULO





	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Afiliación de un vehículo	No. Proceso: 006
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
1. Solicita afiliación a la empresa		Propietario del vehículo
2. Verifica si existen afiliaciones anteriores		Secretaria aux. contable
3. Solicita paz y salvo y carta de desvinculación de la empresa donde estaba afiliado el vehículo		Secretaria aux. contable
4. Informa el costo de la afiliación		Secretaria aux. contable
5. Solicita documentos del propietario, conductor, vehículo y fotografías del propietario, conductor y vehículo		Secretaria aux. contable
6. Si el vehículo es nuevo, solicita adicionalmente al conductor factura de compra y resolución del Ministerio de Transporte		Secretaria aux. contable
7. Presenta documentación requerida a la secretaria aux. contable		Secretaria aux. contable
8. Llena formato de afiliación que le entrega la secretaria aux. contable		Secretaria aux. contable
9. Verifica información que el propietario del vehículo ha suministrado		Secretaria aux. contable
10. Decide si aprueba afiliación del nuevo vehículo		Administrador de la oficina
11. Solicita al propietario del vehículo cancelar la afiliación correspondiente		Secretaria aux. contable
12. Cancela el valor de la afiliación del vehículo a la empresa		Propietario del vehículo

	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Afiliación de un vehículo	No. Proceso: 006
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
13. Elabora e imprime recibo de caja en original y 2 copias; la copia rosada la archiva y la azul va para contabilidad.		Secretaria aux. contable
14. Entrega al conductor original del recibo de caja		Secretaria aux. contable
15. Elabora e imprime contrato de afiliación del vehículo en original y 2 copias; la copia blanca la archiva en la carpeta del vehículo		Secretaria aux. contable
16. Entrega original del contrato para que lo firme el propietario del vehículo		Secretaria aux. contable
17. Coloca logotipos de Argotrans Ltda., en el vehículo		Propietario del vehículo
18. Elabora e imprime en original y 1 copia tarjeta de movilización; la copia de la tarjeta la archiva en la carpeta del vehículo		Secretaria aux. contable
19. Entrega original de la tarjeta de movilización al propietario del vehículo		Secretaria aux. contable
20. Elabora e imprime informe al Ministerio de Transporten original y copia, anexando copia del contrato y de los documentos del vehículo, propietario y conductor		Secretaria aux. contable
21. Envía informe al ministerio de transporte y archiva la copia		Secretaria aux. contable
Elaboró: Jorge Hernán Rueda Camargo Sonia Smith Galeano Quintero		Revisó: Humberto Ribero Tobòn Gerente General

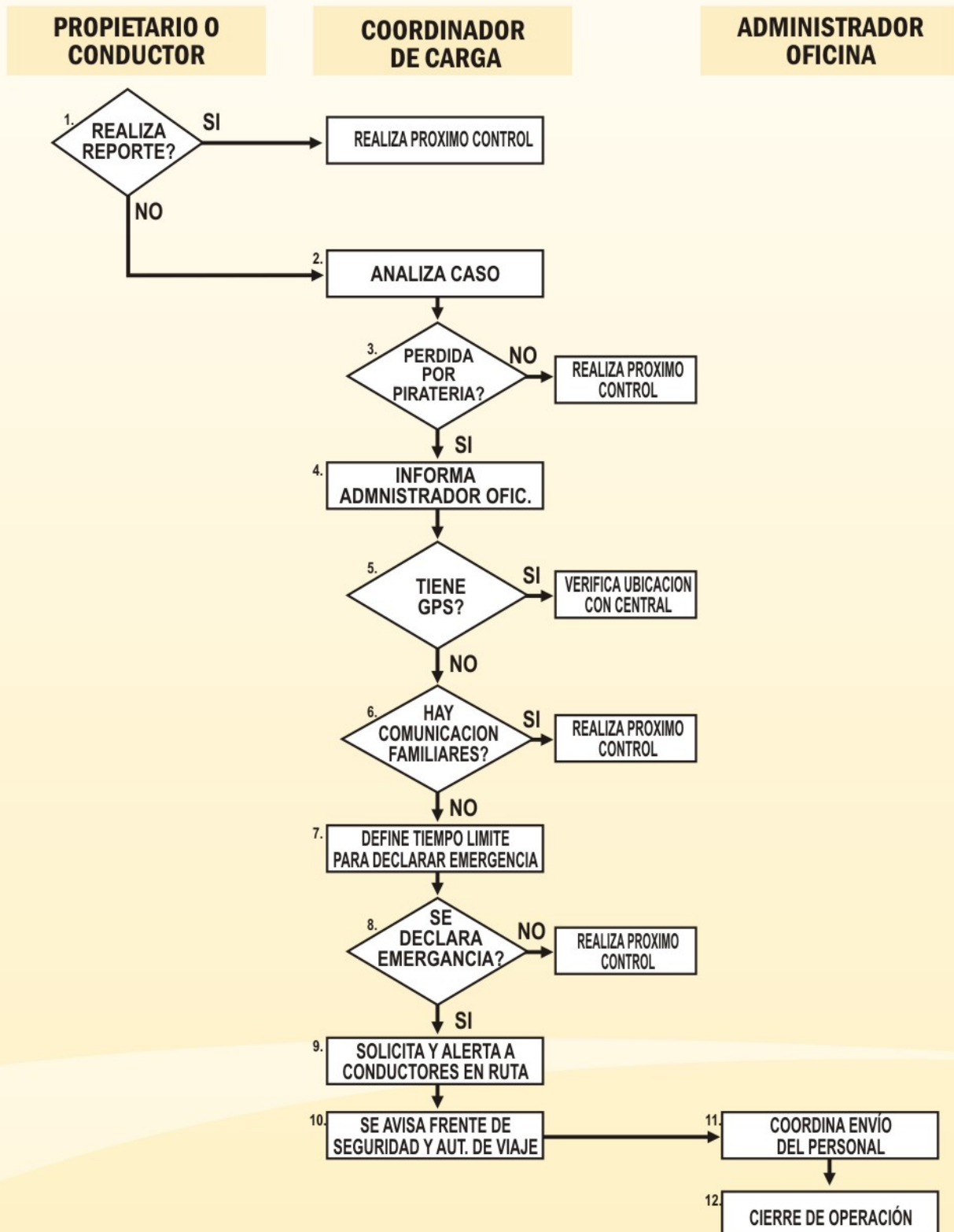
DESAFILIACIÓN DE UN VEHICULO




	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Desafiliación de un vehículo	No. Proceso: 007
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
1. Informa del interés de desafiliar el vehículo		Propietario del vehículo
2. Informa de la novedad de la desafiliación al administrador de la oficina		Secretaria aux. contable
3. Concreta entrevista entre el administrador de la oficina y el propietario del vehículo		Secretaria aux. contable
4. Entrevista con el administrador de la oficina		Propietario del vehículo
5. Confirma que el vehículo a desafiliar no tenga pendientes con la empresa, si los tiene rechaza la desafiliación		Administrador de la oficina
6. Aprueba a desafiliación del vehículo		Administrador de la oficina
7. Solicita carta de aceptación de la nueva empresa que va a afiliar el vehículo		Secretaria aux. contable
8. Entrega carta de aceptación de la nueva empresa que va afiliar el vehículo		Propietaria del vehículo
9. Elabora e imprime en original y 2 copias el formato de desvinculación del vehículo		Secretaria aux. contable
10. Elabora e imprime en original y 1 copia paz y salvo de la empresa		Secretaria aux. contable

	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Desafiliación de un vehículo	No. Proceso: 007
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
11. Entre original del paz y salvo al propietario del vehículo; archiva la copia en la carpeta del vehículo		Secretaria aux. contable
12. Devuelve documentos de la empresa como la tarjeta de movilización		Propietario del vehículo
13. Verifica el retiro del logotipo de la empresa del vehículo		Secretaria aux. contable
14. Entrega al propietario el original y las copias del formato de desvinculación que las firme; devuelve las copias firmadas y la copia blanca la archiva en la carpeta del vehículo		Secretaria aux. contable
15. Elabora e imprime en original y 1 copia informe al Ministerio de Transporte sobre la desafiliación del vehículo y anexa la copia rosada del formato de desvinculación		Secretaria aux. contable
16. Envía al ministerio informe de desafiliación y archiva 1 copia		Secretaria aux. contable
Elaboró: Jorge Hernán Rueda Camargo Sonia Smith Galeano Quintero	Revisó: Humberto Ribero Tobòn Gerente General	

ATENCIÓN CONTINGENCIAS



	MANUAL DE OPERACIONES	Fecha: 30 Nov/05
	Atención de contingencias	No. Proceso: 008
DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN		ENCARGADO
1. Realiza el reporte vía celular del vehículo según el plan de ruta		Coordinador de carga
2. Analiza el caso del no reporte del conductor del vehículo de acuerdo al trayecto, hora, temporada, vehículo, valor mercancía peso, tráfico en la vía, condiciones climáticas, historial del conductor y comunicaciones.		Coordinador de carga
3. Determina si es pérdida por piratería o que factores retrasan la operación		Coordinador de carga
4. Informa al administrador de la oficina la contingencia presentada		Coordinador de carga
5. Si tiene G.P.S , Verifica con la central la ubicación actual del vehículo o la última que reporta		Coordinador de carga
6. Verifica si ha existido comunicación del conductor con sus familiares		Coordinador de carga
7. Define tiempo límite para declarar en emergencia el vehículo		Coordinador de carga
8. Declara en emergencia el vehículo e informa al administrador de la oficina		Coordinador de carga
9. Solicita ayuda y alerta a conductores que se encuentran en la misma ruta del vehículo en emergencia		Coordinador de carga
10. Da aviso al frente de seguridad y a las autoridades viales de la emergencia del vehículo		Coordinador de carga
11. Coordina envío de personal de reacción de la empresa		Administrador de la oficina
12. Cierra la operación cuando se encuentra al vehículo o se confirma el siniestro		Administrador de la oficina
Elaboró:	Jorge Hernán Rueda Camargo Sonia Smith Galeano Quintero	Revisó: Humberto Ribero Tobòn Gerente General

ANEXO L. MANUAL DE FUNCIONES ARGOTRANS LTDA.

ANEXO L.1. Encuesta para el diseño del manual de funciones.

Con el propósito de establecer las funciones inherentes a cada cargo dentro de la empresa se realiza la presente encuesta. Por favor, llene completamente los espacios de la derecha con la mayor minuciosidad. Gracias por su colaboración.

1. Nombre	
2. Cargo	
3. Horario de trabajo	
4. Estudios realizados (Incluya Fecha de terminación, Institución, Título obtenido. Inicie con el más reciente)	
5. Experiencia Laboral (Detalle fecha de ingreso, Fecha de egreso, Empresa, cargo y principales funciones. Inicie con el más reciente)	
6. Describa el propósito de su cargo actual	
7. Describa minuciosamente las actividades que realiza en su puesto de trabajo	
8. Enumere los documentos que elabora o diligencia en su cargo	
9. Describa el entrenamiento o capacitación que ha recibido para el ejercicio de su cargo	

ANEXO L.2. Manual de funciones.



MANUAL DE FUNCIONES





PRESENTACIÓN

El presente Manual de Funciones ha sido elaborado con el propósito de reflejar los objetivos, líneas de responsabilidad y coordinación; así como las principales funciones generales y por cargo de Argotrans Ltda. , con el fin de de suministrarle al personal adscrito a la empresa las herramientas necesarias para el eficiente desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Este es un documento que contiene los lineamientos generales y los requerimientos específicos de todos los cargos que hacen parte de la estructura administrativa de Argotrans Ltda.

Su objetivo es el de constituirse en la base fundamental que permite establecer, para cada cargo, el perfil, las funciones, la experiencia laboral y el lugar que ocupa dentro de la estructura de la empresa.

Este Manual de Funciones es de cumplimiento obligatorio para todos y cada uno de los empleados de planta de la empresa; servirá como instrumento de control y parámetro de evaluación del rendimiento para cada cargo en particular.

El contenido incluye:

1. Identificación del puesto.
2. Objetivo General de cada cargo.
3. Funciones básicas.
4. Requisitos.
5. Responsabilidad del Cargo.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 1 DE 1

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
No. DE CARGOS IGUALES:	0
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	JUNTA DE SOCIOS
SECCION:	ADMINISTRATIVA
CARGOS SUPERVISADOS:	TODOS EN FORMA GENERAL

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Asumir el compromiso de la planeación, organización, dirección, control y supervisión de Argotrans Ltda., contribuyendo al crecimiento de la organización y al logro de sus objetivos.

3. FUNCIONES BASICAS DEL CARGO

- Dirigir, controlar y supervisar el correcto desarrollo de las funciones asignadas a los cargos bajo su dirección.
- Planear, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar las actividades operativas, administrativas, económicas y financieras de Argotrans Ltda.
- Planear, ejecutar y controlar las relaciones comerciales enfocadas a mejorar la prestación del servicio que ofrece Argotrans Ltda.
- Realizar visitas de supervisión y control a las agencias en las demás ciudades en que se encuentren.
- Gestionar y efectuar negociaciones de financiamiento externo que conlleven a la obtención de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.
- Celebrar contratos y operaciones del giro normal de las actividades de Argotrans Ltda.
- Ejercer la representación de Argotrans Ltda., administrativa legal y judicialmente.
- Coordinar y aprobar políticas de precios.
- Gestionar y promover cambios en la estructura operativa, normas y políticas de personal, niveles de cargos y asignación salarial necesarios para el buen desempeño de la empresa.
- Designar, contratar, remover y sancionar al personal adscrito a Argotrans Ltda.
- Promover y gestionar proyectos encaminados al crecimiento y fortalecimiento de Argotrans Ltda.
- Fomentar la educación y especialización del personal de la empresa para mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.
- Presentar informe de su gestión.
- Ejecutar las demás funciones que le asigne la Junta de Socios.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 2 DE 2

4. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO

ACADEMICOS:

- Titulo profesional en Administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.

EXPERIENCIA:

- Experiencia mínima de tres (3) años en empresas cuya actividad económica sea el servicio público de transporte de carga o empresa afines.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

- Equipos.
- Muebles y Enseres.
- Valores.
- Información confidencial y de reserva.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 1 DE 1

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE GERENCIA
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	0
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SECCION:	ADMINISTRATIVA
CARGOS SUPERVISADOS:	ADMINISTRADORES DE OFICINA, COORDINADOR DE CARGA, ASESOR COMERCIAL, SECRETARIA AUX. CON. Y MENSAJERO

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Colaborar y facilitar con la Gerencia General en el desarrollo y mejoramiento en todos los niveles de Argotrans Ltda.

3. FUNCIONES BASICAS DEL CARGO

- Promover, mediante el análisis y la información oportuna sustentada, mejoras en los procesos administrativos y operativos de Argotrans Ltda.
- Formular y plantear a la Gerencia General normas, políticas y procedimientos para optimizar las actividades relacionadas con la administración de Argotrans Ltda.
- Ejecutar las decisiones y orientaciones emitidas por la Gerencia General.
- Atender y resolver inquietudes y sugerencias originadas en las diferentes agencias de Argotrans Ltda.
- Coordinar y supervisar la información presentada por las diferentes agencias a la Gerencia General.
- Formular y gestionar ante la Gerencia General cambios en la estructura administrativa y operativa de Argotrans Ltda.
- Asesorar administrativa y financieramente a la Gerencia General de Argotrans Ltda.
- Coordinar con la Gerencia General la prestación del servicio público terrestre de carga y la evaluación del mismo.
- Coordinar y supervisar la documentación presentada y las acciones necesarias en relación con reclamaciones ante siniestros ocurridos.
- Coordinar y supervisar la documentación presentada ante los diferentes entes legales y de supervisión de Argotrans Ltda.
- Realizar visitas administrativas a las diferentes agencias de la empresa cuando la Gerencia General lo solicite.
- Presentar informes solicitados por la Gerencia General.
- Implementar programas que fomenten la educación y especialización del personal de la empresa para mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.
- Ejecutar las políticas de Argotrans Ltda., y desarrollar estrategias orientadas al logro del nivel de eficiencia y eficacia de las actividades a su cargo.
- Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.
- Otras que le sean asignadas., dentro de su competencia laboral.



4. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO

ACADEMICOS:

- Título profesional en Administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.

EXPERIENCIA:

- Experiencia mínima de tres (3) años en funciones similares.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

- Equipos.
- Muebles y Enseres.
- Valores.
- Información confidencial y de reserva.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 1 DE 1

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	ASESOR CONTABLE Y FINANCIERO
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	0
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SECCION:	ADMINISTRATIVA
CARGOS SUPERVISADOS:	NINGUNO

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Coordinar y supervisar el proceso de registro e integración contable; elaborar y suscribir los Estados Financieros e información complementaria de modo tal que refleje la situación económica y financiera de Argotrans Ltda.

3. FUNCIONES BASICAS DEL CARGO

- Administrar el sistema contable de la empresa.
- Elaborar y suscribir, los informes financieros, económicos y contable de Argotrans Ltda.
- Elaborar y suscribir los Estados Financieros, notas y anexos correspondientes.
- Elaborar los Balances de Comprobación Mensuales y efectúa el análisis de las cuentas.
- Aplicar las normas tributarias vigentes, instruyendo y asesorando a las diferentes personas encargadas de elaborar los documentos soportes de cada operación de Argotrans Ltda.
- Elaborar y liquidar los diferentes formatos de impuestos a que este obligada la empresa, de acuerdo a las leyes colombianas vigentes.
- Emitir y certificar documentos requeridos por el personal de la empresa y ante terceros de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos contables.
- Generar reportes regulares para el planeamiento y la gestión mensual.
- Supervisar la contabilidad de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas.
- Elaborar los informes y anexos correspondientes a la situación económica y financiera de Argotrans Ltda.
- Estudiar e interpretar los resultados que arrojan la información contable y financiera de la empresa.
- Presentar información oportunamente cuando el Gerente General o el Asistente de Gerencia lo soliciten.
- Desarrollar y proponer normas, directrices y procedimientos en materia contable.
- Ejecutar las políticas de Argotrans Ltda. y desarrollar estrategias orientadas al logro del nivel de eficiencia y eficacia de las actividades a su cargo.
- Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.
- Otras que le sean asignadas., dentro de su competencia laboral.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 2 DE 2

4. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO

ACADEMICOS:

- Título profesional de Contador Público con conocimientos en sistemas.

EXPERIENCIA:

- Experiencia mínima de dos (2) años en funciones similares.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

- Libros financieros y contables.
- Valores.
- Información confidencial y de reserva.

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 1 DE 1

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	ASESOR JURÍDICO
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	0
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SECCION:	ADMINISTRATIVA
CARGOS SUPERVISADOS:	NINGUNO

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Asesorar y representar jurídicamente a Argotrans Ltda. en los aspectos legales en los que incurra, por la naturaleza de las actividades que realiza.

3. FUNCIONES BASICAS DEL CARGO

- Dirigir y coordinar los lineamientos correspondientes al desarrollo del marco normativo y a los principios que sustentan el accionar de Argotrans Ltda.
- Asesorar en los aspectos jurídicos de Argotrans Ltda., a la administración y las diferentes oficinas de la empresa cuando estas lo demanden.
- Representar jurídicamente a Argotrans Ltda., en situaciones en que la empresa lo requiera.
- Elaborar, revisar y presentar informes legales, opinando y sugiriendo previamente sobre contratos de cualquier índole que piense suscribir la empresa.
- Representar y conducir los procesos judiciales en los que Argotrans Ltda., tenga interés.
- Presentar informes de su gestión a la Gerencia General.
- Ejecutar las políticas de Argotrans Ltda. y desarrollar estrategias orientadas al logro del nivel de eficiencia y eficacia de las actividades a su cargo.
- Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.
- Otras que le sean asignadas., dentro de su competencia laboral.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 2 DE 2

4. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO

ACADEMICOS:

- Título profesional de Abogado.

EXPERIENCIA:

- Experiencia mínima de dos (2) años en funciones similares.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

- Documentos y procesos.
- Información confidencial y de reserva.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: JULIO 30 DE 2005

PAGINA 1 DE 1

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	ADMINISTRADOR DE LA OFICINA
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	2
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	ASISTENTE DE GERENCIA
SECCION:	ADMINISTRATIVA
CARGOS SUPERVISADOS:	COORDINADOR DE CARGA, SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE Y MENSAJERO

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas y operativas de la agencia, orientadas al logro de los objetivos de la misma, velando por su buen funcionamiento.

3. FUNCIONES BASICAS DEL CARGO

- Organizar, planear, ejecutar y controlar las actividades administrativas y operativas de la oficina a cargo.
- Supervisar y coordinar el desarrollo de las actividades diarias de la oficina.
- Representar administrativamente a la empresa ante los clientes, proveedores, empleados y entidades con las que la oficina tenga relación comercial.
- Dirigir las actividades comerciales y del servicio al cliente, relacionadas con la agencia.
- Dirigir las acciones orientadas a la consecución de carga de la agencia.
- Coordinar con el Gerente General las propuestas y cotizaciones a los clientes de la agencia, atendiendo las políticas de fijación de precios.
- Preparar y presentar el presupuesto de ingresos y egresos mensuales de la oficina.
- Verificar y controlar el cumplimiento del presupuesto mensual con la Gerencia General.
- Promover y gestionar ante la Gerencia General proyectos orientados al mejoramiento del servicio público del transporte de carga.
- Aprobar la admisión de nuevos afiliados.
- Realizar acciones encaminadas a la recuperación de cartera.
- Coordinar con la Gerencia General las políticas y procedimientos de seguridad del transporte de la carga encomendada a la empresa.
- Supervisar y ordenar los pagos y movimientos financieros realizados por la oficina.
- Velar por los bienes y valores de la agencia.
- Adquirir, contratar y vender a nombre de la empresa.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 2 DE 2

- Propender por la capacitación del personal adscrito a su agencia para mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.
- Liderar y promover las acciones encomendadas por el Gerente General o la Asistente de Gerencia de Argotrans Ltda.
- Motivar e incentivar el personal a su cargo para un mejor desempeño de las labores diarias encomendadas.
- Ejecutar las políticas de Argotrans Ltda., y desarrollar estrategias orientadas al logro del nivel de eficiencia y eficacia de las actividades a su cargo.
- Presentar informes de su gestión a la Gerencia General.
- Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.
- Otras que le sean asignadas., dentro de su competencia laboral.

4. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO

ACADEMICOS:

- Título profesional en Administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.

EXPERIENCIA:

- Experiencia mínima de tres (3) años en funciones similares.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

- Equipos.
- Muebles y Enseres.
- Valores.
- Información confidencial y de reserva.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 1 DE 1

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR DE CARGA
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	2
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	ADMINISTRADOR DE OFICINA
SECCION:	OPERATIVA
CARGOS SUPERVISADOS:	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Planear, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con el despacho seguro, adecuado y a tiempo de las mercancías encomendadas por los clientes de ArgoTrans Ltda.

3. FUNCIONES BASICAS DEL CARGO

- Planear, coordinar y ejecutar las actividades correspondientes al despacho, traslado y entrega de las mercancías encomendadas por los clientes a ArgoTrans Ltda., según el plazo y la forma convenidas.
- Planear y coordinar diariamente con el cliente las necesidades de transporte de carga de acuerdo a rutas y frecuencia establecidas.
- Elaborar plan de rutas de cada uno de los viajes que realice la empresa.
- Elaborar y liquidar los documentos soportes de cada viaje como son orden de carga, remesa y manifiestos de carga.
- Coordinar y ejecutar las actividades de búsqueda y contratación del conductor o afiliado adecuado para transportar la carga encomendada.
- Coordinar el pago del anticipo correspondiente para cada viaje con la secretaria auxiliar contable y con el conductor o propietario del vehículo encomendado para el traslado de la carga.
- Controlar, verificar y actualizar la documentación suministrada por el conductor o propietario del vehículo acerca de él, el conductor y el vehículo encargados de realizar la labor de carga.
- Realizar seguimiento vía celular de cada una de las rutas de viaje en su desplazamiento desde el origen de la carga hasta el destino de la misma.
- Contratar si la carga lo requiere el escolta necesario y coordinar las labores de vigilancia de la carga desde su origen hasta su destino final.
- Coordinar el cargue y descargue de la mercancía y solucionar cualquier imprevisto que se presente durante esta operación.
- Coordinar y solucionar cualquier imprevisto que se presente en el desarrollo de la operación de carga.
- Revisar y verificar los documentos que soportan la entrega de la mercancía por parte del conductor al cliente.
- Coordinar con los puestos de control y con el coordinador de las ayudas tecnológicas, la seguridad de la carga en el recorrido de la mercancía por carretera según la ruta establecida.
- Informar de cualquier imprevisto presentado en la operación del transporte de carga a su jefe inmediato.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 2 DE 2

- Realizar y entregar los informes solicitados por el administrador de la oficina, la Asistente de Gerencia o el Gerente General de Argotrans Ltda.
- Ejecutar las políticas de Argotrans Ltda., y desarrollar estrategias orientadas al logro del nivel de eficiencia y eficacia de las actividades a su cargo.
- Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.
- Otras que le sean asignadas., dentro de su competencia laboral.

4. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO

ACADEMICOS:

- Título de tecnólogo en logística, administración o áreas afines.

EXPERIENCIA:

- Experiencia mínima de tres (3) años en funciones similares.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

- Equipos.
- Muebles y Enseres.
- Valores.
- Información confidencial y de reserva.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 1 DE 1

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR DE MERCADEO
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	2
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	ADMINISTRADOR DE OFICINA
SECCION:	ADMINISTRATIVA
CARGOS SUPERVISADOS:	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE Y MENSAJERO

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y ejecutar las actividades relacionadas con el desarrollo de las estrategias de mercadeo que eleven el nivel en las ventas y converjan en un mayor valor agregado al portafolio de servicios de ARGOTRANS Ltda., buscando la mayor satisfacción de los clientes y aumentando el posicionamiento de la empresa y la participación en el mercado.

3. FUNCIONES BASICAS DEL CARGO

- Organizar, planear, ejecutar y controlar las actividades comerciales de la oficina, enfocadas hacia el servicio al cliente.
- Coordinar actividades enfocados hacia la consecución de datos e información relevante de la competencia y de las tendencias de mercados que permitan efectuar análisis para la toma de decisiones.
- Implementar estrategias orientadas a darle valor agregado a los servicios que presta la empresa, buscando aumentar la satisfacción de los clientes.
- Coordinar y ejecutar la gestión de venta del servicio junto con la presentación del portafolio a los clientes actuales y potenciales.
- Atender y resolver las quejas, reclamos y sugerencias presentadas por los clientes y usuarios con relación a la prestación del servicio público de transporte de carga.
- Presentar y analizar informes de investigaciones de mercado a la Gerencia General de Argotrans Ltda.
- Formular y gestionar ante la Gerencia General el tipo de publicidad y el presupuesto para mercadeo a manejar de acuerdo a los estudios que se realicen.
- Elaborar un registro actualizado con la información de los clientes, segmentado para el enfoque de planes y estrategias de acuerdo al tipo de cliente y las tendencias del mercado.
- Establecer estrategias que busquen posicionar el nombre de Argotrans con niveles altos de recordación dentro de los clientes actuales y darlo a conocer a clientes potenciales.
- Formular y gestionar ante la Gerencia General proyectos relacionados con el fomento de la cultura del buen servicio.
- Presentar informe de su gestión.
- Ejecutar las políticas de Argotrans Ltda., y desarrollar estrategias orientadas al logro del nivel de eficiencia y eficacia de las actividades a su cargo.
- Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.
- Otras que le sean asignadas., dentro de su competencia laboral.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 2 DE 2

4. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO

ACADEMICOS:

- Título de Profesional en Mercadeo, Ingeniero de mercados o áreas afines.

EXPERIENCIA:

- Experiencia mínima de tres (3) años en funciones similares.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

- Equipos.
- Muebles y Enseres.
- Información confidencial y de reserva.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 1 DE 1

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	2
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	ADMINISTRADOR DE OFICINA
SECCION:	ADMINISTRATIVA
CARGOS SUPERVISADOS:	MENSAJERO

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Facilitar la labor del Administrador de la Oficina en relación a información de la empresa, documentación, contabilización y funciones propias de Argotrans Ltda.

3. FUNCIONES BASICAS DEL CARGO

- Encargarse del archivo general tanto de la documentación interna como de la externa.
- Atender el teléfono y transmitir los mensajes.
- Mantener una agenda de citas y reuniones del Administrador de la Oficina.
- Encargarse del manejo de la caja menor.
- Elaborar comprobantes de egreso, recibos de caja y notas de contabilidad que soporten el manejo contable de la empresa.
- Digitar los documentos contables en el programa diseñado para tal fin.
- Responder por el adecuado manejo de los elementos de trabajo a su cargo.
- Llevar un libro de caja y bancos.
- Realizar la facturación a los clientes.
- Revisar las referencias de los propietarios y conductores y de los vehículos encargados de transportar la carga encomendada por el cliente.
- Manejar el archivo con la información y soporte de los documentos de los vehículos que integran la base de datos de la empresa
- Efectuar el pago de los anticipos y cancelación, a los conductores, de las planillas soportes de los viajes efectuados.
- Elaborar contratos y documentos soportes de la vinculación de los vehículos afiliados a Argotrans Ltda.
- Elaborar listado de pagos requeridos diariamente al administrador de la oficina.
- Cancelar los anticipos de cada viaje que soporten la operación de carga.
- Efectuar cobro a clientes y verificar la cancelación de facturas vencidas.
- Solicitar la papelería y suministros requeridos por Argotrans Ltda.
- Elaborar la correspondencia y diligenciar formatos externos de la empresa.
- Propender por el aseo de la oficina de su dependencia.
- Diligenciar los formatos de consignaciones correspondientes para las cuentas bancarias que maneja la empresa.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 2 DE 2

- Realizar informes y trabajos solicitados por el Administrador de la Oficina.
- Comunicar las inconsistencias que puedan presentarse en el desarrollo de las contabilizaciones.
- Suministrar la información pertinente al contador de la empresa para la elaboración de informes contables.
- Supervisar la labor del mensajero.
- Ejecutar las políticas de ArgoTrans Ltda., y desarrollar estrategias orientadas al logro del nivel de eficiencia y eficacia de las actividades a su cargo.
- Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.
- Otras que le sean asignadas., dentro de su competencia laboral.

4. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO

ACADEMICOS:

- Título de Tecnóloga en carreras administrativas o afines.

EXPERIENCIA:

- Experiencia mínima de dos (2) años en funciones similares.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

- Equipos.
- Valores.
- Muebles y Enseres.
- Información confidencial y de reserva.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 1 DE 1

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:	MENSAJERO
NUMERO DE CARGOS IGUALES:	2
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE
SECCION:	ADMINISTRATIVA
CARGOS SUPERVISADOS:	NINGUNO

2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Realizar diligencias y manejo de correspondencia propia de las actividades de Argotrans Ltda.

3. FUNCIONES BASICAS DEL CARGO

- Entregar y recoger en forma correcta y oportuna toda la documentación que maneje Argotrans Ltda.
- Organizar las labores de mensajería externa: clasificación y recorrido eficiente.
- Efectuar las diligencias y trámites solicitadas por el personal de Argotrans Ltda.
- Elaborar y realizar las consignaciones en las diferentes entidades financieras.
- Realizar los pagos que su jefe inmediato le encomiende.
- Radicar y entregar la facturación a los clientes de Argotrans Ltda.
- Realizar labores de cobro a los clientes, previamente autorizadas por su jefe inmediato.
- Mantener la confidencialidad de las labores encomendadas.
- Ejecutar las políticas de Argotrans Ltda., y desarrollar estrategias orientadas al logro del nivel de eficiencia y eficacia de las actividades a su cargo.
- Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.
- Otras que le sean asignadas., dentro de su competencia laboral.



MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: NOV. 30 DE 2005

PAGINA 2 DE 2

4. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO

ACADEMICOS:

- Título de Técnico en carreras administrativas o afines.

EXPERIENCIA:

- Experiencia mínima de un (1) año en funciones similares.

5. RESPONSABILIDAD DEL CARGO

- Equipos.
- Valores.
- Muebles y Enseres.
- Información confidencial y de reserva.

ANEXO M. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



INTRODUCCIÓN

El presente Reglamento Interno regulariza todas las acciones y procedimientos que hacen parte de la actividad constitutiva de Argotrans Ltda., como empresa que presta el servicio público de transporte terrestre de carga. Se fundamenta en las normas y leyes vigentes en Colombia, especialmente en las contenidas en el Código Laboral colombiano y es de estricto cumplimiento para cualquier persona vinculada a la empresa, de manera permanente u ocasional.

CAPITULO I

ARTÍCULO 1: El presente es el reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa ARDILA GOMEZ TRANSPORTES Y REPRESENTACIONES LTDA “ARGOTRANS LTDA” con domicilio en la calle 20 No 18-43 del municipio de Bucaramanga para su casa principal y las oficinas o agencias que se establezcan en el territorio colombiano y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulación en contrario que sin embargo solo pueden ser favorables al trabajador.

CAPITULO II

CONDICIONES DE ADMISION

ARTÍCULO 2: Quien aspire a una vacante dentro de ARGOTRANS LTDA, deberá hacer la solicitud por escrito y cumplir el procedimiento que determina esta y adjuntar los documentos que requiera la empresa para el tipo de labor entre otros los siguientes:

- a) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en donde conste el tiempo de prestación del servicio, el tipo de labor ejecutada y el salario devengado.
- b) Cédula de ciudadanía, tarjeta de identidad, cédula de extranjería o pasaporte según el caso.
- c) Certificado judicial expedido por el Das.
- d) Certificado Medico
- e) los menores de edad necesitan para trabajar en la empresa autorización escrita

del inspector del trabajo o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres, a falta de estos la solicitud será hecha por el defensor de familia, para todos los efectos entiéndase por menor de edad las personas menores de 18 años.

f) El trabajo a los menores de catorce (14) años esta prohibido, es obligación de sus padres disponer que acudan a los centros de enseñanza, excepcionalmente y en atención a circunstancias especiales calificadas por el defensor de familia, los mayores de doce (12) años podrán ser autorizados para trabajar por el ministerio de la protección social a través de sus inspectores del trabajo, de conformidad con las limitaciones que prescribe el código del menor.

PARAGRAFO: El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que se consideren necesarios para admitir o no admitir al aspirante, sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las leyes colombianas

CONTRATO DE APRENDIZAJE

ARTÍCULO 3: El contrato de aprendizaje es una forma especial dentro del derecho laboral, mediante la cual una persona natural desarrolla formación teórico practica en una entidad autorizada, a cambio de que una empresa patrocinadora proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa requerida en el oficio, actividad u ocupación, implicándole el desempeño dentro del manejo administrativo, operativo comercial o financiero propios del giro ordinario de las actividades de la empresa, implicándole un tiempo no superior a dos años y por esto reciba un apoyo de sostenimiento mensual, el cual en ningún caso constituye salario.

PERIODO DE PRUEBA

DEFINICION: Es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del patrono apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de este, la conveniencia de las condiciones de trabajo.

ARTÍCULO 4: De conformidad con el articulo 76 y siguientes del código sustantivo laboral ARGOTRANS LTDA una vez admitido el aspirante podrá estipular con el un periodo inicial de prueba, el cual debe ser por escrito.

ARTÍCULO 5: El periodo de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año el periodo de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente

pactado para el respectivo contrato. Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del periodo de prueba, salvo para el primer contrato (artículo 7 ley 50/90).

ARTÍCULO 6: Durante el periodo de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el periodo de prueba el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito de este, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se consideraran regulados por las normas del contrato desde la iniciación de dicho periodo de prueba. Los trabajadores en periodo de prueba gozan de todas las prestaciones que otorga la ley (artículo 80 C.S.T).

CAPITULO III

TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

ARTÍCULO 7: Son trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración, no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario al descanso remunerado en dominicales y festivos. Los trabajadores accidentales o transitorios no tendrán derecho a prestaciones sociales.

ARTÍCULO 8: Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan:

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO:

En la mañana	8:00 a.m.	a	12:00 a.m.
En la Tarde	2:00 p.m.	a	6:00 p.m.
Sábados	8:00 a.m.	a	12:00 p.m.
Periodos de descanso	12:01 a.m.	a	1:59 p.m.

PARAGRAFO 1: Los días laborales para el personal descrito en el artículo presente serán de lunes a sábado.

PARAGRAFO 2: Cuando la empresa tenga mas de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho horas (48) a la semana estos tendrán derecho a que dos horas (2) de dicha jornada, por cuenta del empleador se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

PARAGRAFO 3: JORNADA ESPECIAL. En las empresas, factorías o nuevas

actividades establecidas desde el 1 de enero de 1991, el empleador y los trabajadores pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajos sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana, en este caso no habrá lugar a recargo nocturno ni al previsto para el trabajo dominical o festivo, pero el trabajador devengará el salario correspondiente a la jornada ordinaria de trabajo, respetando siempre el mínimo legal o convencional y tendrá derecho a un día de descanso remunerado.

El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro horas continuas y hasta diez horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6:00 a.m. a 10:00 p.m. (artículo 51 literal D ley 789 de 2002).

El empleador no podrá aun con el consentimiento del trabajador contratarlo para la ejecución de dos turnos en el mismo día, salvo labores de supervisión, dirección, confianza o manejo.

CAPITULO IV

HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO

ARTÍCULO 9: El trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.); trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.) (Artículo 160 C.S.T y 25 ley 789 de 2002)

ARTÍCULO 10: El trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal, la jornada ordinaria de trabajo es la que convengan las partes, o a falta de convenio, la máxima legal (artículo 159 C.S.T)

ARTÍCULO 11: El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del C.S.T, solo podrá efectuarse en dos horas diarias y mediante autorización expresa del ministerio de la protección social o de una autoridad delegada por este (artículo 1 decreto 13 de 1967).

ARTÍCULO 12: tasas y liquidación de recargos:

1. El trabajo nocturno por el solo hecho del ser nocturno se remunera con recargo del 35% sobre el valor del trabajo diurno, con excepción de la jornada de 36 horas semanales previstas en el artículo 20 literal C de la ley 50/90.
2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del 25% sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del 75% sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
4. Cada uno de los recargos antes mencionados se producen de manera exclusiva.

PARAGRAFO: La empresa podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto en el decreto 2352 de 1965

ARTÍCULO 13: La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras si no han sido expresamente autorizadas, por escrito, de acuerdo con lo establecido en la legislación laboral colombiana.

PARAGRAFO 1: En ningún caso las horas extras diurnas o nocturnas a trabajarse podrán exceder de dos horas diarias y doce semanales.

PARAGRAFO 2: Descanso en día sábado. Pueden repartirse las cuarenta y ocho horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

CAPITULO V

DIAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS

ARTÍCULO 14: Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiestas de carácter civil o religioso: 1 de enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1 de mayo, 29 de junio, 20 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de octubre, 1 de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre.
2. Los descansos remunerados del 6 de enero, 19 de marzo, 29 de junio, 15 de agosto, 12 de octubre, 1 de noviembre, 11 de noviembre, ascensión del señor,

corpus Cristi y del sagrado corazón de Jesús, cuando no caigan en día lunes se trasladara al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo el descanso remunerado igualmente se trasladara al lunes.

PARAGRAFO: cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas no implique la prestación de servicios en todos los días laborales de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laboral (artículo 26 numeral 5 ley 50/90).

ARTÍCULO 15: Trabajo dominical y festivo.

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerara con un recargo del 75% sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.
2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado solo tendrá derecho el trabajador si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.
3. Se exceptúa el caso de las jornadas de 36 horas semanales previstas en el artículo 20 literal C de la ley 50/90.

PARAGRAFO 1. El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado, intérpretese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio.

PARAGRAFO 2: Se entiende que el trabajo dominical es ocasional, cuando el trabajador labora hasta dos domingos durante el mes calendario. Se entiende que el trabajo dominical es habitual cuando el trabajador labora tres o más domingos durante el mes calendario.

ARTÍCULO 16: Aviso sobre trabajo dominical. Cuando se trate de trabajos habituales o permanentes el domingo, el empleador debe fijar en lugar público del establecimiento con anticipación de doce horas la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no pueden disponer el descanso dominical. En esta relación se incluirá también el día y las horas de descanso compensatorio (artículo 185 C.S.T).

ARTÍCULO 17: El descanso en los días domingos y los demás expresados en el artículo 14 de este reglamento, tienen una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal C del artículo 20 de la ley 50/90.

CAPITULO VI

VACACIONES

ARTÍCULO 18: Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a quince días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (artículo 186 numeral 1C.S.T).

ARTÍCULO 19. La época de las vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año siguiente, y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El empleador debe dar a conocer al trabajador con quince días de anticipación, la fecha en que le concederá las vacaciones (artículo 187 C.S.T)

ARTÍCULO 20. De conformidad con el decreto 13 de 1967 artículo 5. Todo patrono debe llevar un registro especial de vacaciones en el que anotara la fecha en que ha ingresado al establecimiento cada trabajador, la fecha en que toma sus vacaciones anuales y en que las termina y la remuneración recibida por las mismas.

ARTÍCULO 21: Esta prohibido compensar en dinero las vacaciones, sin embargo el ministerio del trabajo, podrá autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de estas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria.

ARTÍCULO 22: Cuando el contrato de trabajo termine sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por año cumplido de servicio y proporcionalmente por fracción de año, siempre que esta exceda de tres meses, para efectos de la compensación mencionada se tomara como base el ultimo salario devengado por el trabajador (artículo 189 C.S.T).

ARTÍCULO 23: El trabajador gozara anualmente por lo menos de seis días hábiles continuos de vacaciones que no son acumulables, los días restantes, las partes pueden convenir en acumularlos hasta por dos años. Dicha acumulación puede ser hasta por cuatro años, cuando se trate de trabajadores técnicos especializados, de confianza de manejo o de extranjeros que presten sus servicios en lugares distintos a los de la residencia de sus familiares.

ARTÍCULO 24: Durante el periodo de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que este devengando el día en que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia solo se excluirán para la liquidación de vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de

horas extras. Cuando el salario sea variable las vacaciones se liquidaran con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

PARAGRAFO: para todos los efectos legales, las vacaciones en la empresa ARGOTRANS LTDA, son individuales y se conceden por año de trabajo cumplido.

PERMISOS

ARTÍCULO 25: La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para a) el ejercicio del sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, b) en caso de grave calamidad domestica debidamente comprobada, c) para concurrir en caso necesario al servicio medico correspondiente, d) para desempeñar comisiones sindicales, e) para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes, siempre y cuando el numero de trabajadores que se ausente no sea tal que perjudique el funcionamiento del establecimiento, f) para adelantar estudios primarios, medios, universitarios, tecnológicos o técnicos. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad domestica la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que la constituye o al tiempo de ocurrir esta, según lo permitan las circunstancias.
- En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta al 10% de los trabajadores.
- En el caso del sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación, el aviso se dará con la anticipación que las circunstancias lo permitan, salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio medico correspondiente.
- En caso de calamidad la gerencia de la empresa la valorara y dará el tiempo necesario de permiso.
- Con relación al literal F este es un permiso especial, para darse se requiere una constancia escrita de la universidad o centro educativo en la cual certifique que el trabajador se encuentra en clase y relacionar los días y horas que durara el curso o semestre, adicional a esto el trabajador deberá reponer el tiempo concedido para sus estudios en un horario adicional que acordaran las partes.
- El tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de la jornada ordinaria, a opción de la empresa (numeral 6 articulo 57 C.S.T).

CAPITULO VII

SALARIO MINIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DIAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LO REGULAN.

ARTÍCULO 26: El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o labor, destajo y por tarea, etc. Pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

ARTÍCULO 27: No obstante lo dispuesto en los artículos 13,14,16,21 y 340 del código sustantivo del trabajo, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o el dominical, el de primas legales, extralegales, cesantías, intereses a estas, subsidios, suministros en especie y en general las que se incluyan en dichas estipulaciones excepto las vacaciones.

PARAGRAFO: En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez salarios mínimos legales mensuales, mas el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento de dicha cuantía, el monto del factor prestacional quedara exento del pago de retención en la fuente y de impuestos. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes parafiscales, pero en el caso de estos los aportes se disminuirán en un treinta por ciento. El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo.

ARTÍCULO 28: Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo el estipulado por periodos mayores (artículo 133 C.S.T).

ARTÍCULO 29: Salvo convenio por escrito el pago de los salarios se efectuara en el lugar donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo o inmediatamente después del cese de este.

PERIODOS DE PAGO

ARTÍCULO 30. El salario se pagara al trabajador directamente o a la persona que el autorice por escrito que deberá contener nota de presentación personal en una notaria así:

- a) El salario en dinero deberá pagarse por periodos iguales y vencidos, el periodo de pago para los jornales, no puede ser mayor de una semana y para sueldos no mayor de un mes.
- b) El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del periodo en que se han causado o a más tardar con el salario del periodo siguiente.

CAPITULO VIII

SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES DE ORDEN A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

ARTÍCULO 31: Es obligación de ARGOTRANS LTDA velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo, igualmente es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, riesgos profesionales, higiene y seguridad industrial de conformidad con el programa de salud ocupacional, con el objeto de velar con la protección integral del trabajador.

ARTÍCULO 32: Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestaran por la E.P.S y ARP en donde aquellos se hallen inscritos y serán de cargo del empleador en el caso en que no inscriban a los trabajadores al régimen contributivo en los servicios de salud o cuando por culpa de falta de pago de estos no sea atendido el trabajador.

PARAGRAFO: El empleador acuerda con los trabajadores que en materia de incapacidades, el primero reconocerá al segundo el pago de las dos terceras partes 2/3 del salario diario cuando la incapacidad sea inferior a tres días, dado que las EPS o ARP, no cancela estos días, siendo responsabilidad del trabajador en caso de una incapacidad superior a 3 días tramitar el reconocimiento y pago de los mencionados salarios.

ARTÍCULO 33: Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo

deberá comunicarlo al asistente administrativo o gerencia de la empresa, quien permitirá que el empleado realice su solicitud de cita a la E.P.S para que sea atendido por un medico de esta. Una vez atendido esta certificara si puede continuar o no en el trabajo, el grado de incapacidad y tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen medico, su inasistencia al trabajo se entenderá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ARTÍCULO 34: Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamientos que ordena la entidad promotora de salud donde se encuentre afiliado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esta negativa.

ARTÍCULO 35: Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos profesionales en el manejo de las maquinas y demás elementos de trabajo, especialmente para evitar accidentes de trabajo.

PARAGRAFO: El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o especifica y que se encuentren dentro de los programas de salud ocupacional de la empresa, que le hayan comunicado por escrito, se faculta al empleador para la terminación del vinculo laboral por justa causa, previa autorización del ministerio de la protección social, respetando el derecho de defensa (artículo 91 decreto 1295/94).

ARTÍCULO 36: En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia o su representante ordenara inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la llamada al medico si lo tuviere o uno particular si fuere necesario y tomara todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el decreto 1295 de 1994 ante la EPS O ARP respectiva.

ARTÍCULO 37: En caso de accidente no mortal, aun el mas leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicara inmediatamente al jefe respectivo o al

asistente administrativo de la empresa o a quien haga sus veces, para que estos procuren los primeros auxilios, prevean la asistencia medica y tratamiento oportuno, y a su vez den cumplimiento a lo previsto en el articulo 220 del código sustantivo del trabajo.

ARTÍCULO 38. ARGOTRANS LTDA no responderá por ningún accidente de trabajo que haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima, pues solo estará obligada a prestar los primeros auxilios, tampoco responderá de la agravación que se presente en las lesiones o perturbaciones causadas por cualquier accidente, no habiendo dado el trabajador el aviso al empleador de la ocurrencia de este o habiéndolo demorado sin justa causa.

ARTÍCULO 39: De todo accidente se llevara un registro en libro especial, con indicación de la fecha, hora, sector y circunstancias en que ocurrió, nombre de los testigos presenciales si los hubiere y una síntesis de lo ocurrido.

ARTÍCULO 40: Las partes acuerdan que de conformidad con el artículo 349,350 y 352 del código sustantivo del trabajo, se creara el reglamento de higiene y seguridad industrial de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, así mismo las partes se sujetaran a lo reglamentado en materia de salud ocupacional y riesgos profesionales en los términos legales actuales.

CAPITULO IX

PRESCRIPCION DE ORDEN

ARTÍCULO 41: Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía e inteligencia con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confieren con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las ordenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general y su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.

- h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las maquinas o instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde se desempeñan las labores, siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de los otros compañeros.

PARAGRAFO. Los directores o trabajadores no pueden ser agentes de la seguridad publica en los establecimientos o lugares de trabajo, ni intervenir en la selección del personal de la policía, ni darles ordenes, ni suministrarles alojamiento u alimentación gratuitos, ni hacerles dádivas (artículo 126 C.S.T).

CAPITULO X

ORDEN JERARQUICO

ARTÍCULO 42: el orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa es el siguiente.

GERENTE

ASISTENTE DE GERENCIA

ADMINISTRADOR DE OFICINA

COORDINADOR DE CARGA – COORDINADOR DE MERCADEO

SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE

MENSAJERO

PARAGRAFO 1: De los cargos mencionados tienen facultad para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa. GERENTE, ASISTENTE DE GERENCIA Y ADMINISTRADOR DE OFICINA.

PARAGRAFO 2: Se deben tener en cuenta en su calidad de staff los cargos de los asesores: del ASESOR CONTABLE Y FINANCIERO y del ASESOR JURÍDICO.

CAPITULO XI

LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES DE 18 AÑOS

ARTÍCULO 43: Queda prohibido emplear a los menores de 18 años y a las mujeres en trabajos de pintura industrial, que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos. Las mujeres sin distinción de edad y los menores de 18 años no pueden ser empleados para trabajos en labores peligrosas insalubres o que requieran grandes esfuerzos (artículo 242 C.S.T).

ARTÍCULO 44: Los menores no podrán ser empleados en los trabajos que a continuación se enumeran, por cuanto suponen exposición severa a riesgos para su salud o integridad física:

1. Trabajos que tengan que ver con sustancias tóxicas o nocivas para la salud.
2. Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
3. Trabajos subterráneos de minería de toda índole y en los que confluyen agentes nocivos, tales como contaminantes, desequilibrios técnicos, deficiencia de oxígeno a consecuencia de la oxidación o la gasificación.
4. Trabajos donde el menor de edad esta expuesto a ruidos que sobrepasen 80 decibeles.
5. Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radioactivas, pinturas luminiscentes, rayos x o que impliquen exposición a radiaciones ultra violeta, infrarrojas y emisiones de radio frecuencia.
6. Todo tipo de labores que impliquen exposición a corrientes eléctricas de alto voltaje.
7. Trabajos submarinos.
8. Trabajo en basureros o en cualquier otro tipo de actividades donde se generen agentes biológicos patógenos.
9. Actividades que impliquen el manejo de sustancias explosivas o inflamables.
10. Trabajos en pañoleros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.
11. Trabajos en maquinas esmeriladoras, afilados en herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
12. Trabajos en altos hornos, horno de fundición de metales, fabrica de aceros, talleres de laminación, trabajos de forja y empresa pesada de metales.
13. Trabajo y operaciones que involucren la manipulación de carga pesada.
14. Trabajos relacionados con cambios de correas de transmisión, aceite engradado y otros trabajos próximos a transmisiones pesadas o de alta velocidad.
15. Trabajos de cizalladoras, cortadoras, laminadoras, tornos, fresadoras,

- troqueladoras y otras maquinas particularmente peligrosas.
16. Trabajos en vidrio y alfarería, trituración y mezclados de materia prima, trabajos de horno, pulido y esmerilado en seco de vidriería, operaciones de limpieza por chorro de arena, trabajo en locales de vidriado y gravado, trabajos en la industria cerámica.
 17. Trabajo de soldadura de gas y arco, corte con oxígeno y tanques o lugares confinados en andamios o molduras precalentadas.
 18. Trabajo en la industria metalúrgica del hierro, en las operaciones y/o procesos donde se desprenden vapores o polvos tóxicos y en planta de cemento.
 19. Actividades agrícolas o agroindustriales que impliquen un alto riesgo para la salud.
 20. Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del ministerio de la protección social.

PARAGRAFO: los trabajadores menores de 18 años y mayores de 14 años que cursen estudios técnicos en el sena o en un instituto técnico especializado reconocido por el ministerio de educación nacional o en una institución del sistema nacional de bienestar familiar autorizada para el efecto por el ministerio de la protección social, que obtenga el certificado de aptitud profesional expedido por el SENA, podrán ser empleados en aquellas operaciones ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo que a juicio del ministerio de la protección social pueden ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor, mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de las medidas de seguridad que garantice plenamente la prevención de los riesgos anotados. Quedan prohibidos a los trabajadores menores de 18 años todo trabajo que afecte su moralidad, en especial les está prohibido el trabajo en casas de lenocinio y demás lugares de diversión donde se consuman bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, muertes violentas, apología del delito u otro semejante (artículo 245 y 246 decreto 2737 de 1989).

CAPITULO XII

OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 45: Son obligaciones especiales por parte de la empresa las siguientes:

- a) Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de

las labores.

- b) Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
- c) Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fabrica que ocupe habitualmente mas de diez trabajadores deberá mantenerse, según reglamentaciones de las autoridades sanitarias.
- d) Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos.
- e) Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
- f) Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y términos indicados en el presente reglamento de trabajo.
- g) Dar al trabajador que lo solicite a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicios, la índole de la labor y el salario devengado e igualmente si el trabajador lo solicita hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen medico. Se considera que el trabajador por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos cinco días a partir de su retiro no se presenta donde el medico respectivo para la practica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
- h) Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el patrono le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar en donde residía anteriormente, en los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los de los familiares que con el convivieren.
- i) Abrir y llevar al día los registros de horas extras y de trabajadores menores que ordena la ley.
- j) Conceder a las trabajadoras que estén en periodo de lactancia los descansos ordenados por el articulo 238 del C.S.T.
- k) Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

ARTÍCULO 46. Son obligaciones especiales del trabajador:

- a) Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados y observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las ordenes e instrucciones que de modo particular le impartan el patrono o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

- b) No comunicar con terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al patrono, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.
- c) Conservar y restituir en buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.
- d) Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- e) Comunicar oportunamente al patrono las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.
- f) Prestar la colaboración posible en casos de siniestros o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa o establecimiento.
- g) Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el medico del patrono o por las autoridades del ramo y Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y ordenes preventivas de accidentes o enfermedades profesionales.
- h) Registrar en las oficinas de la empresa su lugar de residencia o habitación, así como su número telefónico o celular y dar aviso oportuno al empleador de cualquier cambio en estos.
- i) Tomar las medias y onces en el horario determinado por la gerencia en los turnos indicados por esta.

El incumplimiento en cualquier de las anteriores obligaciones generara las sanciones que se establezcan mas adelante en el presente reglamento.

ARTÍCULO 47: Prohibiciones a los patronos o a la empresa

- a) Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores, sin autorización previa escrita de estos para cada caso, o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes: 1) Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones, en los casos autorizados por los artículos 113,150,151,152 y 400. 2) Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley los autorice. 3) el banco popular de acuerdo a lo dispuesto en la ley 24 de 1952 puede igualmente ordenar retenciones hasta de un 50% de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la ley lo autoriza.
- b) Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes o proveedurías que establezca el patrono.
- c) Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se le admita

- en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.
- d) Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación.
 - e) Imponer a los trabajadores, obligaciones de carácter religioso o político, o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho del sufragio.
 - f) Hacer, autorizar, o tolerar propaganda política en los sitios de trabajo.
 - g) Hacer o permitir todo genero de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
 - h) Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.
 - i) Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7 del artículo 57 del C.S.T, signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de lista negra, cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
 - j) Cerrar intempestivamente la empresa, si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales, deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones e indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa.

ARTICULO 48: Prohibiciones a los trabajadores

- a) Sustraer de la fabrica, taller o establecimiento, los útiles de trabajo y las materias primas o productos elaborados, sin permiso del patrono, es decir que se produzcan faltantes de inventario.
- b) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
- c) Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo, a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
- d) Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso del patrono, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
- e) Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o excitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
- f) Hacer colectas, rifas y suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.
- g) Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en el o retirarse.
- h) Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono en objetos distintos del trabajo contratado.
- i) Emitir comentarios sin la debida sustentación, en contra de la empresa, el patrono o empleados y familiares del patrono y/o empleados.

- j) Negarse a rendir informes, descargos y demás solicitudes o ser evasivo en ellos, situación que impide el esclarecimiento de los hechos.
- k) Utilizar vocabulario soez o actitudes inadecuadas que afecten el ambiente laboral y al cliente interno y/o externo.
- l) Saltar los conductos laborales de autoridad definidos.
- m) No responsabilizarse de obligaciones que le hayan sido delegadas.
- n) Recibir dinero producto de ventas ficticias, adulterar documentos por los cuales se infiera un valor, recibir dinero para obtener un servicio y apropiarse de dineros que deben ingresar a la empresa o vender mercancía y no relacionarla, así como hacer descuentos no autorizados por la gerencia en el valor de la mercancía.
- o) Haber tenido conocimiento de hechos que afecten el buen desarrollo de la empresa y no reportarlos al jefe inmediato.
- p) El abuso de los recursos de la empresa en uso personal, tales como papelerías, teléfonos, correos, fax, fotocopias y en general útiles de oficina.
- q) Ingerir bebidas y comestibles en el área destinada para realizar las labores encomendadas en el contrato de trabajo.
- r) Se prohíbe tomar la media y onces en horarios distintos a los estipulados por la gerencia, en la medida en que afecten la atención al público.

CAPITULO XIII

FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTÍCULO 49: la empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales o los establecidos en el contrato individual de trabajo (artículo 114 C.S.T).

ARTÍCULO 50: para todos los efectos de las sanciones en la empresa se tendrán en cuenta las faltas leves y las graves. Las multas en dinero que se contemplen en este reglamento interno de trabajo, solo pueden causarse por retardos o faltas al trabajo sin excusa suficiente y no podrán exceder de la quinta parte del salario de un día.

ARTÍCULO 51: Faltas leves y su respectiva sanción:

- a) El retardo hasta de diez minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa y sea por primera vez, se impondrá una multa de la décima parte del salario de un día, por segunda vez la multa será de la quinta parte del salario por un día y por tercera vez suspensión en media jornada de trabajo la cual será no remunerada y por

- cuarta vez, la sanción será de suspensión en el trabajo por tres días no remunerados.
- b) La falta al trabajo en media jornada laboral, sin excusa suficiente cuando no cause un perjuicio de consideración a la empresa, por primera vez se impondrá suspensión en el trabajo hasta por tres días no remunerados y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
 - c) La falta al trabajo durante una jornada laboral completa, sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, por primera vez se impondrá la suspensión en el trabajo hasta por ocho días no remunerados y por segunda vez hasta por dos meses no remunerados.
 - d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

ARTÍCULO 52: Faltas graves y su respectiva sanción

- a) La falta del trabajador en media jornada por tercera vez sin justa causa dará lugar a despido de la empresa.
- b) La falta del trabajador a una jornada laboral completa sin justa causa por segunda vez dará lugar a despido de la empresa.
- c) Violación de las obligaciones contractuales y de las obligaciones especiales del trabajador y prohibiciones al trabajador, mencionados en el reglamento.
- d) La reincidencia en el incumplimiento del horario con llegadas tardes por quinta vez, dará lugar a despido de la empresa.
- e) El llamado de atención por tres veces con copia a la hoja de vida en el último año, serán causal para despido de la empresa.
- f) Los faltantes de inventario, por segunda vez, serán causal de despido de la empresa.

PROCEDIMIENTO PARA LA COMPROBACION DE FALTAS Y APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTÍCULO 53: Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el patrono deberá oír al trabajador, quien se puede presentar acompañado de uno de sus compañeros o si este es sindicalizado deberá comparecer con dos de sus compañeros a la audiencia. Terminada la audiencia se dejara constancia escrita de lo que se hablo y de la decisión de la empresa de imponer o no la sanción respectiva (artículo 115 C.S.T).

ARTÍCULO 54: No producirá ningún efecto la sanción disciplinaria impuesta con violación del tramite señalado en el anterior artículo

CAPITULO XIV

RECLAMOS PERSONAS ANTE QUIENES DEBE PRESENTARSE SU TRAMITACION

ARTÍCULO 55: Los reclamos de los trabajadores, se deberán presentar ante el Asistente de Gerencia, quien lo transmitirá al Gerente General y estos tomaran las decisiones del caso, resolviendo con justicia y equidad.

ARTÍCULO 56: se deja constancia que dentro de la empresa no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

PUBLICACIONES

ARTÍCULO 57: Dentro de los quince días después de haberse notificado la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante fijación de dos copias en caracteres legibles, en dos sitios distintos del lugar de trabajo. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria (artículo 120 C.S.T).

VIGENCIAS

ARTÍCULO 58: Una vez efectuada la publicación del reglamento interno de trabajo de la empresa, este entrara a regir a partir del octavo día, de conformidad con el artículo 121 del código sustantivo del trabajo.

DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 59: Desde la fecha en que entra en vigencia este reglamento quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

CLAUSULAS INEFICACES

ARTÍCULO 60: No producirá ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales, los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren mas favorables al trabajador (artículo 109 C.S.T).

NOVIEMBRE 30 DE 2005

CALLE 20 No 18 - 43 de Bucaramanga

HUMBERTO RIBERO TOBON
C.C. 13.834.010 de Bucaramanga
Representante Legal
ARGOTRANS LTDA

ANEXO N. BALANCE SCORECARD.

ANEXO N.1. Aplicación del balance Scorecard.

APLICACIÓN DEL BALANCE SCORECARD				Metas año 2006			
Perspectivas	Formula	Objetivo	Indicador	1 Trim	2 Trim	3 Trim	4 Trim
Financiera	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	Incrementar la rentabilidad medida por periodos trimestrales.	Variación porcentual de la rentabilidad sobre ingresos.	25%	50%	75%	100%
	$\frac{\text{Total pasivo} + \text{Patrimonio}}{\text{Total pasivo} + \text{Patrimonio}}$	Disminuir el nivel de endeudamiento de la empresa.	Razón de Endeudamiento.	25%	50%	75%	100%
Cliente	$\frac{\text{Calidad Producto} + \text{calidad servicio}}{\text{Precio competitivo} + \text{Entrega completa oportuna} + \text{Postventa}} \times 100\%$	Generar credibilidad y confianza de los clientes hacia la empresa.	Índice de Satisfacción del cliente.	60%	70%	90%	100%
	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Totales}} \times 100\%$	Atraer nuevos clientes.	Índice incorporación de nuevos clientes.	60%	70%	90%	100%
Interna	$\frac{\text{Número de procesos de mejora}}{\text{Número de proceso formulados}} \times 100\%$	Mejoramiento de procesos internos.	Obtener un mejoramiento de proceso en cuanto al servicio de carga.	70%	80%	90%	100%
	$\frac{\text{Número de procedimientos formulados}}{\text{Número de proceso identificados}} \times 100\%$	Gestionar los procesos internos.	Variación porcentual de procesos formulados.	70%	80%	90%	100%
Innovación y aprendizaje	$\frac{\text{Numero de empleados capacitados}}{\text{Número total de empleados}} \times 100\%$	Mantener a los empleados en constante capacitación.	Número de empleados capacitados.	25%	50%	75%	100%
	$\frac{\text{Total de personas que aprobaron la capacitación}}{\text{Total de personas que asistieron a la capacitación}} \times 100\%$	Lograr alta participación y compromiso de los empleados.	Índice de personas que aprobaron la capacitación.	25%	50%	90%	100%

ANEXO N. 2. Hoja de registro. Perspectiva financiera: rentabilidad.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Objetivo Estratégico	Incrementar la rentabilidad medida por periodos trimestrales.
Indicador	Variación porcentual de la rentabilidad sobre ingresos.
Propósito	Mantener una rentabilidad esperada para el año 2006.
Formula	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}} \times 100\%$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Datos	Estado de Resultados
Frecuencia de Reporte	Anual
Meta	28% para el año 2006.
Responsable	Asesor Contable Financiero
Qué Hace	Coordina y supervisa el proceso de registro e integración contable.

ANEXO N. 3. Hoja de registro. Perspectiva financiera: razón de endeudamiento.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Objetivo Estratégico	Disminuir el nivel de endeudamiento de la empresa.
Indicador	Razón de Endeudamiento.
Propósito	Aumento de las utilidades
Formula	Total Pasivo + Patrimonio
Unidad de Medida	Millones de Pesos
Fuente de Datos	Balance General
Frecuencia de Reporte	Anual
Meta	15% para el año 2005.
Responsable	Asesor Contable Financiero
Qué Hace	Coordina y supervisa el proceso de registro e integración contable.

ANEXO N. 4. Hoja de registro. Perspectiva cliente : índice de satisfacción de clientes.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
Objetivo Estratégico	Generar credibilidad y confianza de los clientes hacia la empresa.
Indicador	Índice de Satisfacción del cliente.
Propósito	lograr lealtad y retención de clientes
Formula	$\frac{\text{calidad del producto} + \text{calidad del servicio}}{\text{precio competitivo} + \text{entrega completa oportuna} + \text{posventa}} \times 100\%$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Datos	Registros de clientes satisfechos.
Frecuencia de Reporte	Trimestral
Meta	100% para el año 2006.
Responsable	Coordinador de Mercadeo
Qué Hace	Monitorear las variaciones de clientes satisfechos e identifica las causas de las insatisfacciones e implementan estrategias para corregirlas.

ANEXO N. 5. Hoja de registro. Perspectiva cliente: atracción de nuevos clientes.

PERSPECTIVA CLIENTES	
Objetivo Estratégico	Atraer nuevos clientes.
Indicador	Índice incorporación de nuevos clientes.
Propósito	Aumentar la participación en el mercado.
Formula	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Totales}} \times 100\%$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Datos	Base de datos de clientes
Frecuencia de Reporte	Trimestral
Meta	20% para el año 2006.
Responsable	Coordinador de Mercadeo
Qué Hace	Crear estrategias enfocadas a la atracción de nuevos clientes.

ANEXO N. 6. Hoja de registro. Perspectiva interna: mejoramiento de procesos internos.

PERSPECTIVA INTERNA	
Objetivo Estratégico	Mejoramiento de procesos internos.
Indicador	Obtener un mejoramiento de proceso en cuanto al servicio de carga.
Propósito	Medir el índice de procesos de mejora en periodos trimestrales.
Formula	$\frac{\# \text{ de proceso de Mejora}}{\# \text{ procesos formulados}}$
Unidad de Medida	Porcentaje.
Fuente de Datos	Registro de control de procesos de mejora.
Frecuencia de Reporte	Trimestral
Meta	100% para el año 2006.
Responsable	Asistente de gerencia
Qué Hace	Coordina y supervisa los procesos de mejora en el servicio de carga.

ANEXO N. 7. Hoja de registro. Perspectiva interna: gestión de procesos en cuanto al servicio de carga.

PERSPECTIVA INTERNA	
Objetivo Estratégico	Gestionar los procesos internos.
Indicador	Variación porcentual de procesos formulados.
Propósito	Medir los procesos que se realizan trimestralmente en el servicio de carga.
Formula	$\frac{\# \text{ de procedimientos formulados}}{\# \text{ de procesos identificados}} \times 100\%$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Datos	Registros de procesos de producción.
Frecuencia de Reporte	Trimestralmente
Meta	100% para el año 2006.
Responsable	Asistente de gerencia
Qué Hace	Coordina y supervisa los procesos realizados en el sistema de carga.

ANEXO N. 8. Hoja de registro. Innovación y aprendizaje: capacitación de los empleados.

PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	
Objetivo Estratégico	Mantener a los empleados en constante capacitación.
Indicador	Número de empleados capacitados.
Propósito	Formar a los empleados para que estén en condiciones adecuadas para la prestación de servicio necesario a los clientes.
Formula	$\frac{\text{\# Empleados capacitados}}{\text{\# total de empleados}} \times 100\%$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Datos	Reporte de capacitaciones.
Frecuencia de Reporte	Trimestral
Meta	100% para el año 2006.
Responsable	Administrador de la Oficina
Qué Hace	Dirige y coordina las capacitaciones. Revisa la evolución de las capacitaciones.

ANEXO N. 9. Hoja de registro. Innovación y aprendizaje: aprobación del personal en capacitación.

PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	
Objetivo Estratégico	Lograr alta participación y compromiso de los empleados.
Indicador	Índice de personas que aprobaron la capacitación.
Propósito	Detectar fallas en los procesos de capacitación.
Formula	$\frac{\text{Total de personas que aprobaron la capacitación}}{\text{Total de personas que asistieron a la capacitación}} \times 100\%$
Unidad de Medida	Porcentaje
Fuente de Datos	Reporte de capacitaciones.
Frecuencia de Reporte	Trimestral
Meta	100% para el año 2006.
Responsable	Administrador de la Oficina.
Qué Hace	Supervisa el total de personas que aprueban las capacitaciones.