



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS  
LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA  
EMPRESA DE TRANSPORTE  
LAURI C.A.**

**Autoras:**  
Lupi Laura  
Ríos María

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS  
DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE LAURI C.A.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autoras:**

Lupi Laura

C.I.27372762

Ríos María

C.I. 26803019

**Tutor:** Ing. Angélica Jaramillo

San Diego, Diciembre de 2021



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

**ACTA DE APROBACIÓN**

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ingeniería para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa de transporte Lauri, C.A.

Realizado por el (la) Br. Laura Lupi  
C.I. N° 27.372.762 cursante de la carrera de Ingeniería Industrial  
hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de:

APROBADO

NO APROBADO

**El Jurado**

Angélica Iaramillo  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Angélica Iaramillo  
C.I.: 8.791.901

Yelley Fern  
Jurado  
Nombre: Yelley Fern  
C.I.: 9724597

Francisco Zelauser  
Jurado  
Nombre: Francisco Zelauser  
C.I.: 15087998

Fecha: 20/01/22



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

### ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ingeniería. para la  
evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado:  
Estandarización de los procesos logísticos y  
operativos de la empresa de transporte Lauri, C.A.

Realizado por el (la) Br. María Sabrina Rios  
C.I. N° 26.803.019 cursante de la carrera de Ingeniería Industrial.  
hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera  
que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de:

APROBADO

NO APROBADO

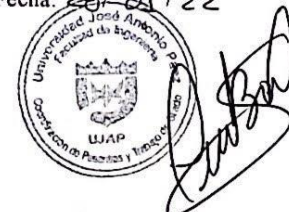
El Jurado

Angélica Jaramillo H  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Angélica Jaramillo H  
C.I.: 8.791.901

Yells Jara  
Jurado  
Nombre: Yells Jara  
C.I.: 9.224.572

Franco Gilouse  
Jurado  
Nombre: Franco Gilouse  
C.I.: 15037998

Fecha: 20/01/22



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DECANATO DE INGENIERÍA



FI- I -001-2021-1CR-TG

Valencia, 23 de noviembre de 2021

Ciudadanos:

Lupi Martín, Laura Elena

C.I. 27.372.762

Ríos Delgado, María Sabrina

C.I. 26.803.019

Presente -

Cumplo con informarle que la comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 1-2021 de fecha 07/10/2021 aprobó el proyecto de grado titulado:

**Estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa de transporte  
LAURI C.A.**

Presentado por ustedes como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Se ratifica la designación del Tutor Académico que los asesorará en el desarrollo de este proyecto a:  
Ing. Angélica Mercedes Jaramillo Higuera, titular de la cédula de identidad V-8.791.901



Atentamente

**Dr. Francisco Gelanzé Sevilla.**  
**Decano de Ingeniería**

c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado

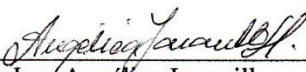


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL  
TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Ing. Angélica Jaramillo, portadora de la cédula de identidad N° 8.791.901, en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por las ciudadanas Laura Lupi y María Ríos, portadoras de las cédulas de identidad N° 27.372.762 y 26.803.019, titulado “ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE LAURI C.A.” presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 10 días del mes de Diciembre del año dos mil veintiuno.

  
Ing. Angélica Jaramillo  
C.I: 8.791.901

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a Dios, quien ha sido mi fortaleza y mi guía a lo largo de mi vida, otorgándome la salud, la motivación y la sabiduría necesaria para cumplir mis metas.

A mis padres, quienes siempre han sido los pilares fundamentales en mi vida y mis más grandes apoyos, sin ustedes esto no hubiera sido posible. Gracias por estar para mí, por nunca dejarme caer, por la paciencia y el amor incondicional.

A mi mejor amiga, compañera de carrera y de tesis Sabrina, gracias por tu amistad incondicional y por siempre creer en mí. Gracias por compartir tantos momentos juntas, incluido este tan especial y por todos los que vendrán. No hubiera imaginado realizar este proyecto con otra persona que no fueras tú.

A nuestra tutora, Ing. Angélica Jaramillo, quien con inmensa paciencia, amor y cariño supo conducirnos a través de sus conocimientos por este camino de la manera más exitosa posible.

A la Universidad José Antonio Páez, por ser mi casa de estudio y haberme permitido formarme profesionalmente en sus aulas con las mejores herramientas. Gracias también a todos mis profesores que con vocación y dedicación impartieron sus conocimientos para ayudarme a consolidar mi crecimiento profesional.

A los amigos y compañeros que conocí durante este camino, sin ellos mi estancia en la institución no hubiera sido la misma, les tengo profundo cariño y aprecio.

A mi novio, por estar a mi lado en todo momento, sacarme sonrisas en mis momentos de desánimo y siempre brindarme su apoyo y amor incondicional.

Al Ing. Alberto Morales por ser un apoyo fundamental durante mi carrera, por su increíble paciencia, su admirable dedicación y todas sus enseñanzas.

A todo el personal de la empresa Lauri C.A. por abrirnos sus puertas y permitirnos la realización de este proyecto. Sin su colaboración esto no hubiera sido posible.

A todos los que formaron parte de este logro, mil gracias.

*Laura Lupi*

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, por ser mi guía y darme vida y salud para alcanzar esta meta y compartir la alegría con mis seres queridos.

A nuestra tutora académica Ing. Angélica Jaramillo, por compartir con nosotras todos sus conocimientos, constancia y dedicación para la realización exitosa de este trabajo de grado.

A mi Alma Máter, la Universidad José Antonio Páez, por haberme brindado las mejores herramientas para formarme profesionalmente.

A mis profesores, gracias por compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, donde quiera que vaya, los llevaré conmigo en mi transitar profesional.

A mi compañera y amiga Laura Lupi, una vez más alcanzamos otra meta juntas, gracias por tu apoyo, tu comprensión, por la compañía, las risas en medio de días difíciles que nos daban fuerza para continuar, el tiempo y esfuerzo dedicado. Gracias por hacer que este trabajo de grado fuera posible.

A toda mi familia, en especial a mis padres por su dedicación y esfuerzo, por ser el mejor ejemplo y darme todo el apoyo y la motivación necesaria durante este proceso y a mis abuelos por creer en mí y siempre estar presentes en cada paso que doy. Gracias a todos, sin ustedes no habría sido posible.

A mi novio, por confiar en mí, apoyarme y estar para mí siempre dándome ánimos y fuerza, eres parte de este logro.

Al Ing. Alberto Morales, por guiarme con sus conocimientos durante toda la carrera, gracias por la paciencia y dedicación.

A mis compañeros y amigos que estuvieron conmigo durante todo mi transitar por la Universidad, hicieron de esta experiencia un recuerdo único y especial.

A la empresa Lauri C.A por abrirnos las puertas y permitirnos realizar nuestro trabajo de grado en sus instalaciones.

A todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias por realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se ve reflejado en la culminación de mi carrera universitaria.

*María Sabrina Ríos*

## **DEDICATORIA**

Primeramente, a Dios por su amor y bondad infinita, por darme la salud para continuar con el camino hacia el logro de mis sueños y metas. Siempre sabe darme la fuerza para seguir adelante y no desvanecerme ante las adversidades.

A mi ángel favorito, mi lela hermosa. Se que desde el cielo estás cuidándome y espero hacerte sentir siempre orgullosa. Quiero dedicarte este logro que también es tuyo, como me hubiera encantado compartirlo y celebrarlo contigo en vida.

A mis padres y a mis dos hermanos, por ser mi fuente de inspiración y el motor que me impulsa diariamente. Ustedes son la base de mi vida, gracias por ser mi mejor regalo.

A mis tías, Luisa, Celeste y Felicidad por su infinito amor, entrega y motivación. Gracias por estar presentes en cada paso que doy, siempre guiándome y brindándome cariño, apoyo y aliento.

A Sabrina, compañera de tesis, mejor amiga y pronto futura colega, este logro nos pertenece. Gracias por siempre estar.

Finalmente, a cualquiera que a partir de este momento esté por empezar a leer este proyecto de investigación, se lo dedico, esperando que sirva de ayuda y sustento para futuros proyectos.

*Laura Lupi*

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por ser mi mayor inspiración y darme los mejores valores, educación y el apoyo necesario para cumplir todas mis metas, todo lo que soy es gracias a ustedes.

A mis abuelos, que siempre han estado conmigo apoyándome, cuidándome y dándome los mejores consejos, motivándome a ser una mejor persona cada día.

A mis hermanos, que llenan de alegría mi vida y a quienes quiero dar el ejemplo de que con disciplina y constancia se puede alcanzar cualquier meta que nos tracemos.

A toda mi familia, por ser mi ejemplo de superación y por su apoyo incondicional. Sé cuánto les llena de orgullo este logro, del cual forman parte.

A mi compañera de tesis, por su amistad, su paciencia y determinación, juntas conformamos el mejor equipo.

Finalmente, a todo el que lea este proyecto, que sirva de ejemplo o base para tomar la iniciativa de estudiar y prepararse para un mejor futuro. Sean luz y guía de las generaciones siguientes.

*María Sabrina Ríos*

## ÍNDICE

CONTENIDO	pp.
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	v
<b>DEDICATORIA</b> .....	vii
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	xii
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	xiii
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	xiv
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	xiv
<b>RESUMEN</b> .....	xvi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificación.....	6
1.5 Alcance.....	8
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	13
2.2.1 Estandarización.....	13
2.2.2 Objetivos de la estandarización.....	14
2.2.3 Beneficios de la estandarización.....	14
2.2.4 Estandarización de los procesos.....	15
2.2.5 Pasos para realizar una estandarización de procesos.....	16
2.2.5.1 Definir los macroproceso.....	16
2.2.5.2 Identificar los procesos.....	16
2.2.5.3 Definir los subprocesos.....	17
2.2.5.4 Elaborar los diagramas operacionales.....	17
2.2.5.5 Documentar los procesos.....	17
2.2.5.6 Formalizar los procesos.....	17
2.2.5.7 Implantar los procesos.....	18
2.2.5.8 Revisar los procesos.....	18
2.2.6 Principales beneficios de la estandarización de procesos	18
2.2.7 Proceso operativo.....	20
2.2.8 Proceso logístico.....	20
2.2.9 Diagrama de Ishikawa.....	20

2.2.10	Análisis FODA.....	23
2.2.11	Los 5 porqués.....	25
2.2.12	Teoría del desarrollo organizacional.....	26
2.3	Bases legales.....	27
2.3.1	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela..	27
2.3.2	LOTTT.....	28
2.3.3	LOPCYMAT.....	29
2.4	Definición de Términos Básicos.....	31
<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1	Tipo de Investigación.....	33
3.2	Diseño de la Investigación.....	33
3.3	Nivel de la Investigación.....	34
3.4	Población y Muestra.....	35
3.5	Técnicas de Recolección de Datos.....	35
3.5.1	La Observación Directa.....	35
3.5.2	La Entrevista Estructurada.....	36
3.5.3	Revisión Documental.....	36
3.6	Instrumentos Utilizados en la Recolección de Datos .....	36
3.6.1	Lista de Cotejo.....	37
3.6.2	Guión de Entrevista.....	37
3.6.3	Cuaderno de Notas.....	37
3.7	Validez del Instrumento.....	38
3.8	Confiabilidad del Instrumento.....	38
3.9	Técnicas de Análisis de Datos.....	38
3.10	Fases Metodológicas.....	38
<b>IV</b>	<b>RESULTADOS</b>	
4.1	Fase I Diagnóstico de situación actual de la empresa.....	40
4.1.1	Descripción General de la empresa Lauri C.A.....	40
4.1.2	Descripción de los procesos logísticos y operativos de la Empresa Lauri C.A.....	47
4.1.3	Diagrama de flujo actual de los procesos logísticos y operativos.....	51
4.1.4	Resultados de la observación directa.....	52
4.1.5	Entrevistas estructuradas.....	57
4.1.6	Selección de las respuestas obtenidas en las entrevistas..	66
4.1.7	Resultados de la revisión documental.....	67
4.1.7.1	Check list (Documentación).....	67
4.1.8	Resumen de lo observado durante el diagnóstico de la situación actual de la empresa Lauri C.A.....	69

4.2 Fase II Análisis de las debilidades encontradas.....	70
4.2.1 Diagrama de Ishikawa.....	71
4.2.2 Los 5 ¿Por qué?.....	73
4.2.3 Matriz FODA.....	75
4.2.4 Resumen de las oportunidades de mejora encontradas..	79
4.3 Fase III Propuesta de estandarización.....	80
4.3.1 Propuesta de Organigrama y aspectos estratégicos.....	80
4.3.2 Estandarización de los procesos logísticos y operativos...	86
4.3.3 Diseño de formato de control para la programación de las rutas de los viajes en la empresa.....	127
4.3.4 Diseño de plan de capacitación del personal.....	130
4.3.5 Diseño de formato para el proceso de control de las unidades vehiculares.....	133
4.3.6 Reparación de las gandolas inoperativas.....	137
4.4 Fase IV Evaluación de la factibilidad operativa, técnica, ambiental, social y económica de la propuesta.....	137
4.4.1 Factibilidad operativa.....	137
4.4.2 Factibilidad técnica.....	139
4.4.3 Factibilidad ambiental.....	139
4.4.4 Factibilidad social.....	141
4.4.5 Factibilidad económica.....	142
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>147</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>149</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>153</b>
Anexo A (Guión de Entrevista).....	154
Anexo B (Validación del Instrumento).....	156
Anexo C (Políticas de la empresa Lauri C.A.).....	162

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADROS</b>		<b>pp.</b>
1	Lista de cotejo.....	53
2	Entrevista estructurada al Gerente General.....	57
3	Entrevista estructurada al Gerente de Mantenimiento.....	61
4	Entrevista estructurada al Supervisor de Logística.....	62
5	Entrevista estructurada al Asistente de Operaciones.....	64
6	Resultados de la triangulación.....	66
7	Check List (Documentación).....	68
8	Resultados de la matriz FODA.....	75
9	Matriz FODA.....	78
10	Competencias del Gerente General.....	97
11	Requisitos del cargo de Gerente General.....	97
12	Competencias del Gerente Administrativo.....	98
13	Requisitos del cargo de Gerente Administrativo.....	99
14	Competencias del Contador.....	100
15	Requisitos del cargo de Contador.....	100
16	Competencias del Asistente Administrativo.....	101
17	Requisitos del cargo de Asistente Administrativo.....	101
18	Competencias del Supervisor de Logística.....	102
19	Requisitos del cargo de Supervisor de Logística.....	102
20	Competencias del Asistente de Operaciones.....	104
21	Requisitos del cargo de Asistente de Operaciones.....	104
22	Competencias de los Conductores.....	105
23	Requisitos del cargo de Conductor.....	106
24	Competencias del Gerente de Mantenimiento.....	108
25	Requisitos del cargo de Gerente de Mantenimiento.....	108
26	Caracterización de le empresa.....	118

27	Procedimiento para asignar el vehículo y chofer.....	120
28	Procedimiento para realizar el servicio de transporte.....	121
29	Procedimiento de logística externa.....	122
30	Procedimiento para realizar pago a choferes.....	122
31	Caracterización del proceso.....	123
32	Caracterización del proceso (Logística interna).....	124
33	Caracterización del proceso (Logística externa).....	125
34	Formato de control del programa de rutas de las unidades .....	128
35	Matriz de entrenamiento por cargos para los trabajadores.....	132
36	Plan de capacitación .....	133
37	Check list de las gandolas inoperativas.....	137
38	Descripción de la factibilidad operativa de la propuesta.....	138
39	Recursos disponibles para la realización de la propuesta.....	139
40	Valoración del impacto ambiental.....	140

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>		<b>pp.</b>
1	Ejemplo de diagrama de Ishikawa.....	23
2	Ejemplo de análisis FODA.....	25
3	Organigrama actual de la empresa.....	44
4	Vista general del terreno.....	46
5	Lay-out actual de la empresa.....	47
6	Cartelera para la planificación de las actividades.....	48
7	Parte de la flota operativa de la empresa.....	49
8	Formato de factura de la empresa.....	51
9	Diagrama de flujo actual de la empresa.....	52
10	Revisión de los archivos y documentos.....	69

11	Diagrama de Ishikawa.....	73
12	Esquema de los pasos a seguir para establecer mejoras en los procesos logísticos y operativos de la empresa.....	79
13	Cadena de Valor de la empresa Lauri C.A.....	81
14	Mapa Estratégico de la empresa Lauri C.A.....	81
15	Organigrama propuesto para la empresa Lauri C.A.....	83
16	Niveles Jerárquicos de la empresa Lauri C.A.....	86
17	Diagrama de flujo del proceso de carga.....	117
18	Diagrama de flujo del proceso de descarga.....	118
19	Formato de control de la flota vehicular.....	126
20	Formato de chequeo diario de la unidad vehicular.....	134
21	Formato de chequeo de condiciones para la llegada y salida de la flota vehicular de Lauri C.A.....	136

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>pp.</b>
1 Matriz de evaluación cuantitativa de las actividades realizadas en la empresa Lauri C.A.....	56

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLAS</b>	<b>pp.</b>
1 Cumplimiento de los despachos 2021.....	5
2 Aplicación de los 5 ¿Por qué?.....	73
3 Costos de la elaboración del manual informativo.....	142
4 Costos de mantenimiento y actualización de la cartelera informativa...	142
5 Costos de elaboración del formato de control para la programación de	

	las rutas.....	143
6	Costos de realización de las jornadas de capacitación.....	143
7	Costos de realización del formato de control de las unidades.....	143
8	Costos de implementación de todas las propuestas.....	144
9	Costos de oportunidad (Ahorro total de la propuesta).....	145



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS  
DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE LAURI C.A**

**Autor:** Lupi Laura  
Ríos María

**Tutor:** Ing. Angélica Jaramillo

**Fecha:** Diciembre, 2021

**RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo proponer la estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa de transporte Lauri C.A., debido a las debilidades que presentó dicha organización, las cuales causaban deficiencias en la ejecución de sus actividades y variabilidad en sus procesos. Por otra parte, se resaltaron las mejoras a nivel de gerencia y organizacional de todos los elementos que interferían con los procesos operacionales en sus actividades cotidianas; así como también, la eficiencia de los recursos, maquinarias o materiales, de uso diario. Por tal razón, se planteó una investigación de tipo Proyecto Factible con un diseño de campo y documental, de nivel descriptivo. Apoyada en la Gestión Organizacional como línea de investigación. En cuanto a la población, la misma estuvo determinada por todas las áreas que constituyen a la empresa Lauri C.A, así como también sus respectivas operaciones y procesos, mientras que, la muestra se conformó por todos los procesos logísticos y operativos que se llevan a cabo en la organización. Las técnicas e instrumentos que se emplearon para la recolección de los datos fueron la observación directa, la entrevista y la revisión documental, mientras que como instrumentos se aplicaron la lista de cotejo y el guión de entrevista. Este último fue validado por el juicio de tres expertos en el área. Finalmente, como resultados se obtiene la estandarización de los procesos logísticos a través de un diagnóstico que permitió identificar oportunidades de mejora que abarcan desde los aspectos estratégicos, organigrama y definición de los procesos.

**Descriptor:** Estandarización, Logística, Eficiencia.

## INTRODUCCIÓN

Los servicios de transportes resultan relevantes para el pleno desarrollo de un país, en sus distintas representaciones fungen diversas funciones bien sea para el traslado de alimentos, bienes materiales e incluso movilizar personas de un lugar a otro. Por tal razón, la operatividad eficiente de sus unidades debe encontrarse en buen estado para cumplir con las actividades asignadas.

De igual modo, las empresas dedicadas a este sector transporte deben considerar todos los factores que intervienen en los servicios que se ofrecen. Como por ejemplo costos, gastos, mantenimiento y ciertas deficiencias internas que afecten su desenvolvimiento; aunado a ello, las exigencias de una nueva sociedad globalizada y exigente en sus requerimientos. Para lo cual, es indispensable establecer técnicas o herramientas que permitan llevar a cabo sus actividades de la manera las eficiente, logrando así su posicionamiento en el mercado competitivo y cumplir con las metas fijadas como organización.

Sobre las ideas antes mencionadas, se tiene la empresa de transporte Lauri, C.A., ubicada en la ciudad de Guacara, estado Carabobo, dedicada a prestar servicio de transporte de carga pesada, donde se observaron algunas debilidades como falta de lineamientos internos de responsabilidades por áreas de trabajo, mala comunicación entre las distintas áreas, variabilidad en sus procesos, métodos de planificación desactualizados, carencia de registro de los viajes, falta de programación de mantenimiento preventivo, entre otros.

Debido a esto, se planteó como objetivo en la presente investigación proponer la estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa de transporte Lauri C.A, para mejorar la ejecución de sus operaciones y la calidad de sus servicios, alcanzando de forma eficiente los objetivos de la organización. A tono con ello, se presenta la siguiente estructura de trabajo para alcanzar la pretensión antes mencionada:

**Capítulo I: El Problema,** donde se describe la situación actual de la empresa,

formulación del problema, los objetivos que han de guiar la investigación, justificación y relevancia en conjunto con los alcances y limitaciones de la indagación.

**Capítulo II: Marco Teórico**, el cual contiene los antecedentes de la investigación, las distintas bases teóricas y legales empleadas como sustento, definición de términos básicos.

**Capítulo III: Marco Metodológico**, contentivo con todo el proceso metódico para cumplir con los objetivos propuestos tales como tipo, diseño y nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, fases del proyecto, técnicas de análisis y el proceso de validez y confiabilidad del instrumento.

**Capítulo IV: Resultados**, está constituido por los resultados obtenidos conforme a cada una de las fases establecidas en el capítulo anterior: en primer lugar, se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos logísticos y operativos de la empresa, mediante el cual se identificaron las causas que originan el problema, seguidamente se elaboró un análisis de las causas y su impacto para definir las acciones correctivas, las cuales se plantearon a través del diseño de la propuesta. Posteriormente, se desarrolló el estudio de factibilidad desde los distintos ámbitos establecidos en el proyecto. Por último, se efectuaron las conclusiones y las recomendaciones basadas en los resultados obtenidos y el plan de acción descrito. Finalmente, se presentaron las distintas fuentes consultadas que conforman las referencias del estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

Las empresas de distintos sectores económicos han concebido la logística como un proceso estratégico para mantener su actividad y garantizar la eficiencia de sus operaciones y la competitividad en el mercado. La logística en las empresas está integrada por distintas operaciones y áreas como inventarios, instalaciones, producción, empaquetamiento y, especialmente, el transporte y distribución de los productos a los distintos puntos de venta. Una cadena logística eficiente es condición indispensable para acceder a los mercados y satisfacer las necesidades de los clientes.

Según Fuentes, N. (2015) “En los últimos años el transporte ha ido cobrando cada vez una mayor importancia en los países industrializados, donde se ha convertido en una actividad básica desde el punto de vista, tanto económico como social” (p.5). Siendo así un sector estratégico básico para el desarrollo global de la economía por distintos motivos, uno de ellos y muy importante es que garantiza la distribución de mercancías y constituye una herramienta básica para el avance de cualquier país.

El transporte terrestre de carga pesada es muchas veces preferido gracias a la flexibilidad que aporta la gandola, debido a que es un vehículo relativamente rápido, aporta seguridad y adaptabilidad, es localizable, puede cambiar de ruta en caso de ser necesario y, por ende, resulta más viable su empleo.

A nivel mundial, el sector transporte enfrenta limitaciones causadas por deficiencias de calidad en el nivel de servicio. El desempeño de las empresas en un mundo globalizado y exigente a las necesidades de los clientes, requiere que estas organizaciones para poder sobrevivir deban hacer uso de técnicas y herramientas que les puedan proporcionar una buena planificación y determinación de los procesos logísticos y operativos.

En Venezuela, en la última década, las empresas en general han experimentado diversos cambios organizacionales y de calidad en gestión de procesos, en diferentes ámbitos, debido a que los mercados son cada vez más competitivos y demandantes, por lo mismo, mantener una adecuada optimización de procesos es sumamente importante y es un factor estratégico de éxito.

Cabe indicar que, actualmente el sector de transporte terrestre en Venezuela moviliza a todo el país 70% de la materia prima alimentaria y alimentos importados, advirtió José Petit (2020), presidente de la Asociación de Pequeños Propietarios y Conductores de Carga de Contenedores y Similares de Puerto Cabello (Asotracontainer). Por su parte, las cadenas de transporte son complejas, ya que se deben definir destinos, organizar cargas y procesos, gestionar clientes y requerimientos, todo esto mientras compiten con otras compañías de similares características y servicios. Por ello, es importante que toda empresa de transporte de carga cuente con un orden y registro de sus procesos.

Tal es el caso del transporte Lauri C.A., una empresa nacional cuya única sede se encuentra ubicada en la Zona Industrial El Nepe, en la Ciudad de Guacara, estado Carabobo, dedicada a prestar servicio de transporte de cargas pesadas a cualquier ciudad de Venezuela, con más de 50 años en el mercado. Lauri C.A. es un negocio familiar fundado por Benedetto Lupi, quien emigró de Italia y llegó a Venezuela en 1953. Luego de establecer su propio taller mecánico, decide comprar sus primeras gandolas y constituir su propio transporte de carga pesada en el año 1967. Hoy en día, la dirección es llevada por sus hijos.

La compañía posee una flota de 15 gandolas, que pueden transportar hasta 28 mil kg cada una, al día de hoy se encuentran operativas solo 10 de ellas, que totalizan una capacidad de transporte de 280 mil kg de mercaderías o productos. Sus principales rutas parten desde Guacara hacia ciudades como: Cagua, San Joaquín, Barcelona, Maracaibo, Puerto Ordaz, Caracas, Guarenas, Los Guayos y Valencia.

Sus clientes principales están conformados por una empresa de alimentos, una de licores, otra de electrodomésticos y una fabricante de vidrio, con las cuales mantiene

contrato permanente de servicio y son compañías reconocidas y económicamente estables. De acuerdo con información suministrada por la empresa, el número de servicios realizados en los últimos seis meses se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1 Cumplimiento de los despachos 2021**

MESES 2021	DESPACHOS (UNIDADES)				%	
	REQUERIDO		ALCANZADO		DE CUMPLIMIENTO DE LOS DESPACHOS	
	VC	VL	VC	VL	VC	VL
Febrero	490	600	318	400	65%	66%
Marzo	490	600	410	300	84%	50%
Abril	490	600	380	350	77%	58%
Mayo	490	600	411	600	83%	100%
Junio	490	600	413	490	84%	82%
Julio	490	600	389	300	79%	50%
<b>TOTAL VIAJES</b>	<b>2.940</b>	<b>3.600</b>	<b>2.321</b>	<b>2.440</b>	<b>78%</b>	<b>68%</b>

**Leyenda: TIPO DE VIAJE**

VIAJES CORTOS (VC)

VIAJES LARGOS (VL)

**Fuente:** Gerencia General Empresa Lauri, C.A. (2021).

Como se observa en la tabla 1, las cifras arrojadas demuestran que se está alcanzando un nivel de cumplimiento en la empresa Lauri C.A. de un 78% para viajes cortos, mientras que para viajes largos se obtuvo un total del 68%, lo que se traduce en un desempeño deficiente en la ejecución de sus servicios. De tal forma, se puede evidenciar que la empresa Lauri C.A. ha venido experimentando una disminución en las ventas por servicios prestados, esto debido en gran parte a la pérdida de clientes por la prestación de un servicio deficiente que se traduce en retrasos. Sumado a esto, la situación económica del país y la pandemia de COVID-19 también ha afectado la economía mundial y, por ende, la de Venezuela.

A su vez, en la empresa Lauri C.A, se observó la ausencia de información documentada y normalizada sobre la forma correcta de ejecutar las actividades de la organización, lo cual conlleva a que cada persona que pertenece a la misma realice las actividades de sus procesos de manera empírica y adquiera los conocimientos mediante

la experiencia laboral a través de los años, ocasionando que no se encuentren bien definidas las responsabilidades. Por consiguiente, muchas veces se les asignan a quienes no les corresponden, generando desorganización y confusión en el ambiente laboral, afectando la calidad del servicio.

Conforme a lo descrito anteriormente, se deduce que las principales debilidades que presenta la empresa Lauri C.A. pueden estar relacionadas con el área de logística y operaciones de la misma. Por ello, se requiere tomar acciones correctivas en los ámbitos que constituyen la problemática, planteando una estandarización de procesos con el objetivo de mejorar la coordinación de sus operaciones y así generar cambios positivos que permitan trabajar de manera eficiente alcanzando los objetivos deseados.

## **1.2 Formulación del Problema**

De acuerdo al planteamiento anterior se formula la siguiente interrogante: ¿De qué manera se pueden mejorar los procesos logísticos y operativos de la empresa de transporte Lauri C.A.?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer la estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa de transporte Lauri C.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.
- Analizar las debilidades encontradas en los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.
- Diseñar la estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.
- Evaluar la factibilidad operativa, técnica, ambiental, social y económica de la propuesta planteada.

## **1.4 Justificación de la Investigación**

En el mundo económico actual, es necesario que las organizaciones estandaricen sus procesos logísticos, ya que así se definen sus funciones y actividades para la mejora en la ejecución de sus operaciones y establecer una mejor atención al cliente, objetivo principal de una empresa de transporte de carga pesada. Para ello, se exige que este tipo de compañías deban ser cada día más competitivas y eficientes mediante mejoras en los procesos internos que integren a los procesos de logística y operación y a los de atención y satisfacción de los clientes.

Al contar con esta información, es posible realizar servicios definidos a mercados específicos con la garantía de calidad, confiabilidad y seguridad. Por ello, este trabajo investigativo busca para la empresa de transporte de carga pesada Lauri C.A, no solo la estandarización de los procesos de logística y la definición de sus funciones de operaciones en el ramo donde ejecutan sus trabajos, sino también definir y mejorar sus actividades actuales mediante el transporte terrestre tomando en cuenta las características de los bienes que transportan.

Desde un punto de vista social, cuando una organización tiene definido sus procesos de una forma correcta, permite que sus trabajadores ejerzan mejor sus funciones y se tiene un mejor control de las actividades que se ejecutan, lo que se traduce en reducción de tiempo, costos, esfuerzos y por consiguiente una mejor utilidad empresarial. De igual forma, la elaboración de estrategias que permitan estandarizar procesos logísticos y operacionales va a permitir realizar las correcciones pertinentes con la finalidad de impulsar el crecimiento de la empresa, poder corregir a tiempo las desviaciones operativas, evaluar los problemas internos y externos y predecir el comportamiento del mercado.

Dentro de los beneficios económicos para la empresa, se consideran la disminución de los costos administrativos debido a que se reducen los retrabajos en los procesos logísticos y operativos, por otro lado, la captación de nuevos clientes mediante una planificación adecuada y la disminución de los costos de mantenimiento correctivo de las unidades de transporte y, por consiguiente, el aumento de la utilidad de la empresa.

En cuanto a las ventajas en el servicio prestado se encuentra una mejor capacidad de respuesta ante los requerimientos de los clientes, servicio garantizado en cuanto a tiempo, unidades disponibles e idóneas y precios competitivos, adicional a la capacidad de adaptarse a los cambios. Por ello, a nivel de la empresa en estudio, será un valioso aporte poder ofrecer la estandarización de los procesos de logística y operativos para que en el futuro se posicione en un mejor lugar en el mercado de las empresas de transporte.

Como valor agregado, esta investigación permitió a las autoras poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, así como desarrollar y expandir su capacidad investigativa.

Asimismo, es factible su realización debido a que se contará con los recursos humanos, económicos y materiales calificados para dar cumplimiento a los objetivos planteados. Finalmente, la presente investigación está apoyada en la Gestión Organizacional como una estandarización de procesos, la cual servirá como referencia y apoyo para los alumnos y profesores de la Universidad José Antonio Páez que deseen investigar sobre este mismo tema o similares.

### **1.5 Alcance**

Esta investigación busca proponer la estandarización de los procesos logísticos y operativos del transporte Lauri C.A, realizando un diagnóstico de la situación actual para identificar las distintas problemáticas que se presentan en dichos procesos, de manera que se establezcan las debilidades que afectan a la misma.

El estudio se basa solo en la propuesta de estandarización de los procesos, que permita una mejor gestión de los recursos y un mejor flujo en los mismos. Es importante resaltar que la propuesta de esta investigación no implica la implementación de la misma, por tal motivo, la empresa es quien decidirá dicha ejecución.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Para Hernández, Fernández, & Baptista (2014), el marco teórico o desarrollo de las perspectivas teóricas “consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (p. 60). Aunado a ello, especifican que la revisión de la literatura que se lleva a cabo radica en “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (p. 61).

En este sentido, y tomando en consideración las ideas de los autores antes mencionados, se describe a continuación el sustento teórico que apoyará el presente estudio, el cual se constituye por los antecedentes vinculados a las variables de estudio, las referencias conceptuales, definición de términos básicos y el cuadro técnico – metodológico.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Luego de realizar una búsqueda exhaustiva de estudios vinculados a la variable de estudio, fueron seleccionados 4 antecedentes que aportan sustento a la investigación en curso. Para tal fin, se consideró el tiempo de publicación correspondiente a los últimos 5 años a nivel internacional, nacional y local.

Primeramente, Colina & González (2020), realizaron una investigación titulada **“Estandarización del proceso de extracción de pulpa en Alimentos Congelados la Constancia C.A.”**. Como requisito para titularse como Ingeniero Industrial en la Universidad José Antonio Páez, en Carabobo, Venezuela. Por tal motivo, se planteó como objetivo general proponer la estandarización del proceso de extracción de pulpa de frutas en la empresa Alimentos Congelados la Constancia C.A. En cuanto a la metodología utilizada, se enfocó en un proyecto factible, de nivel descriptivo. Mientras

que las técnicas para la recolección de la información fueron la observación directa, entrevistas no estructuradas y la revisión documental, de forma tal que se pudiese conocer la situación del contexto bajo estudio y planificar las mejoras pertinentes.

Luego de realizar el diagnóstico de la situación y el posterior análisis de las debilidades encontradas, se logró determinar que las causas con mayor impacto sobre los problemas dentro la línea fueron la falta de instructivos, normas y procedimientos; falta de equipos y desconocimiento por parte del personal. En base a esto, se diseñaron una serie de propuestas de mejora, entre las cuales se destacan la de estandarización de procesos, la capacitación al personal y los planes de mantenimiento de equipos.

En el estudio anteriormente citado, guarda relación con presente trabajo de investigación en cuanto a la problemática expuesta, de la cual se suministró información de valor para la identificación de variables críticas que podrían influir en la gestión adecuada de los procesos. A su vez, dicha investigación busca mejorar la producción y el rendimiento en la línea a través de la normalización de los procesos que son llevados a cabo, en concordancia con el presente trabajo. Por otra parte, el abordaje metodológico sobre el enfoque y técnicas la recolección de datos también se asemeja con los del presente trabajo, sirviendo así de guía para la ejecución de los mismos.

Asimismo, Caycho & Mendoza (2019), en su investigación titulada **“Estandarización de procesos para mejorar la productividad en una línea de ensamble de una empresa fabricante de baterías automotrices”**. Como requisito para obtener el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú. Se planteó como objetivo cuantificar en qué medida la estandarización de procesos mejora la productividad de la línea de ensamble. En cuanto a la metodología, consumo una investigación de tipo cuantitativa y aplicada, con un diseño cuasi experimental; la población y muestra está conformada por todos los modelos de baterías automotrices que se fabricaron en la línea de ensamble durante el período de julio 2018 hasta septiembre 2018. Como técnica e instrumento empleó la observación directa, entrevistas y el cronómetro digital.

Sus hallazgos demostraron que, mediante la estandarización de los procesos se logró una mejora del 13.15% en la productividad de la línea de ensamble, así como también un aumento del 20.19% en la eficiencia de la línea. Con esto se puede decir que la estandarización de los procesos resultó beneficiosa para la empresa.

Por ende, se observa como la estandarización de los procesos favorece la gestión y calidad en las organizaciones. Asimismo, ofrece a la presente investigación soporte teórico para propiciar mejoras en la empresa objeto de estudio. De igual forma, aporta información de relevante para el diseño de la estandarización de los procesos de la organización. En sentido, guarda relación en cuanto a la variable de estudio y la metodología a emplear.

También, Páez, Rojas, & Piñero (2018), desarrollaron una investigación que se denominó **“Diseño de una propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para una empresa manufacturera de películas plásticas”**. Como requisito para optar a la titulación como Magister en Administración de Empresa en la Universidad de Carabobo, Venezuela. Se trazó como objetivo general diseñar una propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa caso estudio manufacturero de películas plásticas.

La metodología empleada se basó en una investigación de campo, con diseño no experimental de nivel descriptivo. En cuanto a la muestra fue no probabilística a conveniencia, la técnica de recolección de datos fue la observación participante, auditorías, informes y documentos; mientras que los instrumentos utilizados fueron la ficha de registro y la lista de verificación individual.

Una vez evidenciadas las necesidades de la empresa, procedieron al desarrollo metodológico basado en el Ciclo Deming para “planificar el levantamiento de información y documentación, Hacer la capacitación e implementación, Verificar a través de la medición de resultados y Actuar en las mejoras del Sistema” (p. 7). Finalmente, concluyeron que la propuesta diseñada funge como pilar para la realización de los controles y seguimientos a los procesos de la empresa, así como también, fijar

acciones precisas para mejorar la organización de la misma.

El autor anteriormente citado, aunque difiere de la titulación profesional favorece a la presente investigación puesto que se llevan a cabo procedimientos que permiten monitorear la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, contribuyendo así como modelo metodológico para el diseño de la estandarización de los procesos en la empresa Lauri C.A., teniendo en común a su vez la intención de mejorar la rentabilidad y lograr la optimización de los servicios o productos de una empresa.

Seguidamente, Fuenmayor (2017), en su trabajo de grado titulado **“Propuesta de estandarización del proceso de arranque de la línea 6 de la empresa CARGILL de Venezuela, planta valencia”**. Desarrollado en la Universidad José Antonio Páez, ubicada en el estado Carabobo, Venezuela, y como requisito para optar por el título de Ingeniero Industrial. La misma se trazó como objetivo proponer la estandarización del proceso de arranque de la línea 6 de la empresa Cargill de Venezuela, planta Valencia, para mejorar el cumplimiento de la producción planificada, a través de herramientas de Ingeniería Industrial.

En cuanto a la metodología, esta investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo, y de nivel descriptivo. A su vez, como técnicas de recolección de los datos fueron empleadas la observación directa, la entrevista no estructurada y la revisión documental. La población estuvo conformada por 3 líneas de producción del departamento de envasado y como muestra se tomó la línea 6, que era la línea de estudio, utilizando como informantes clave a 12 personas que laboran en el área. Como resultado se logró implementar un procedimiento estándar para el proceso de arranque de la línea 6, con el objetivo de disminuir el tiempo que toma la realización de este proceso, para así evitar el incumplimiento de la producción planificada diaria.

Se puede observar como el estudio antes citado, concuerda con las pretensiones de la investigación en curso al momento de mejorar el rendimiento de una empresa; así como también la efectividad del sistema desarrollado y la metodología empleada para tal fin. Sirviendo como base para llevar a cabo la estandarización de los procesos en la

empresa Lauri C.A. Por lo tanto, sirve como sustento para avalar las mejoras a nivel de ingeniería industrial que se pueden ofrecer con el empleo de las herramientas esenciales para detectar necesidades y optimizar la operatividad de la misma.

## **2.2 Bases Teóricas**

De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2014), la teoría corresponde al “conjunto de preposiciones interrelacionadas capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno” (p. 69). Por su parte Arias (2012) describe que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107).

En este sentido, la siguiente sección se constituye por un conjunto de constructos o conceptos vinculados a la variable de estudio, con el fin de proporcionar el sustento con aval científico. A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

### **2.2.1 Estandarización**

De acuerdo con Morales (2020), “la estandarización, también conocida como normalización, es la adaptación de un determinado proceso, también de muchos, a una serie de normas o reglas de referencia; consideradas como estándar” (párr.2). En este sentido, el contexto al que se haga referencia se considera estandarizado cuando ha establecido un proceso mediante el que se pretende la ordenación y la adaptación de este a las normas establecidas por el estándar o por la referencia que adopten. “También llamada normalización, la estandarización es un proceso que se lleva a cabo para crear y aplicar normas que se emplean a nivel general en un cierto contexto” (Pérez & Gardey, 2017, párr.2).

De igual manera, se puede definir como el proceso de unificación de características de un producto, servicio, procedimiento, entre otros; implicando con esto la redacción de normas de índole prescriptiva que deben seguirse con la finalidad de conseguir objetivos.

Por otro lado, según (Bembibre 2010) el término estandarización proviene de la palabra standard, que se refiere a un modo o método establecido, aceptado y

normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones.

De esta forma, se podría decir que la estandarización tiene como connotación principal la idea de seguir un proceso estándar a través del cual se tiene que actuar o proceder. Al mismo tiempo, esta idea supone la de cumplir con reglas de gran importancia a fin de obtener los resultados esperados y aprobados para la actividad en cuestión.

### **2.2.2 Objetivos de la Estandarización**

Para Morales (2020), entre los objetivos que persigue la estandarización se encuentran:

- Resolución de problemas.
- Mejora de los procesos.
- Generar un mayor rendimiento.
- Ordenación de la actividad y el contexto.
- Mejora en los resultados.
- Reducción de costes indirectos y directos.
- Automatización de procesos.
- Agilización de los procesos y toma de decisiones.

### **2.2.3 Beneficios de la Estandarización**

La estandarización, además de mejorar todo el proceso interno y externo de la compañía, trae consigo innumerables ventajas y beneficios que, en muchas ocasiones, pasan desapercibidos, Morales (2020), expone que son:

- Asegura una correcta realización del trabajo.
- Reducción de costes.
- Reducción de los tiempos.
- Agilización y acortamiento de los procesos.
- Mejora la calidad del servicio o producto.
- Mejora la atención al cliente.
- Permite hacer mejores previsiones.
- Permite adaptarnos mejor a los cambios en el entorno.

- Impulsa la cultura empresarial.
- Permite una mayor liberalización de la gerencia.
- Facilita la gestión y la resolución de problemas.

#### **2.2.4 Estandarización de los Procesos**

Rivas (2019) señala que:

La estandarización de procesos es una estrategia enfocada en establecer un conjunto de procedimientos validados y aceptados que definan las mejores y más fiables prácticas que se deben llevar a cabo dentro de la empresa. A su vez, es una herramienta que permite aprovechar al máximo los recursos humanos y de tecnología, manteniendo al mismo tiempo un ritmo de producción adaptado a las necesidades del cliente. (p.4).

De esta manera, cuando se habla de estandarización de procesos se hace referencia a la adopción de un conjunto de normas que permiten que cada proceso de trabajo dentro de la empresa se realice de una misma manera, indistintamente del empleado que esté a cargo de realizar la tarea.

De acuerdo con Torres (2020), “estandarizar procesos es tipificar, normalizar los procesos para que se puedan desarrollar siempre de una misma manera” (p.1). La estandarización, entonces, es el fenómeno mediante el cual los diferentes procesos productivos e industriales convergen hacia un único estilo que busca establecer similitudes entre cada ítem sin importar de dónde provengan estos o hacia donde vayan.

Este tipo de estrategias es indispensable, pues promueve una correlación entre personas y materiales, para alcanzar los métodos de producción más efectivos para la organización. La estandarización de procesos puede aplicarse a cualquier área de la empresa, sin embargo, normalmente está enfocado al área de operaciones.

Se sabe que tener un proceso estandarizado es un instrumento que da ventajas competitivas a empresas de todos los tamaños, ya que permite establecer indicadores que guiarán todas sus actividades. Toda organización debe ejecutar procesos de estandarización, si es que aspiran a un crecimiento exitoso. (Feher, 2017, p.1).

Por ende, la estandarización de procesos se emplea en las empresas para garantizar

que los procesos se lleven a cabo de una manera uniforme, asegurando así la calidad de los productos y/o servicios. Como resultado, se obtiene un protocolo de actuación para cada uno de los procesos, lo cual a su vez permite entender el comportamiento de la organización y saber si se están cumpliendo las metas planteadas.

### **2.2.5 Pasos para realizar una Estandarización de Procesos**

La estandarización debe abarcar todos los procesos desarrollados en la empresa que tengan influencia sobre la calidad de los productos y servicios. Hay que recordar que al estandarizar los procesos se busca establecer la mejor forma de hacer las cosas para obtener calidad uniforme y productos estandarizados, solo así se mantendrá la preferencia de los clientes, se reduce la variación y se logra mayor eficiencia productiva. (Cáceres, 2010).

Los pasos para estandarizar los procesos estarán basados en establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de gestión de Calidad para asegurar la conformidad con los requisitos especificados. Cáceres (2020), los detalla de la siguiente forma:

#### **2.2.5.1 Definir los Macroprocesos**

Los macro procesos son los grandes bloques de actividades que de forma general identifican las operaciones que realiza cada área en la organización. Definiendo los macro procesos se determina de forma clara y concreta los procesos involucrados en cada área de la organización. Cada macro proceso estará compuesto por procesos, los cuales deben ser identificados ajustándose al concepto que todo proceso viene a ser el conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida.

#### **2.2.5.2 Identificar los Procesos**

Para identificar los procesos involucrados en cada macro proceso se debe entender que todo proceso deberá tener un inicio y un fin, contar con elementos de entrada y productos valiosos de salida, debe estar conformado por actividades relacionadas entre sí, además debe permitir su control mediante elementos de detección y análisis de los motivos de no conformidad. Definir adecuadamente los procesos permitirá estandarizar

solo aquellos procesos que lleven a garantizar el resultado final y con ello satisfacer la demanda de los clientes. Se deben identificar todos los procesos y sus interrelaciones.

#### **2.2.5.3 Definir los Subprocesos**

Cada proceso puede ser detallado en los llamados subprocesos. Hay que entender que cada subproceso estará compuesto por un conjunto de actividades las cuales pueden ser identificadas independientemente. El obtener mayor detalle mediante la definición de los subprocesos, facilitara la descripción final de las operaciones involucradas en cada proceso, entendiendo que estos se dan por etapas que siguen una secuencia lógica.

#### **2.2.5.4 Elaborar los Diagramas Operacionales**

Un diagrama operacional describe la secuencia ordenada de actividades que se ejecutan para realizar un proceso, para este fin se empleara la simbología de las herramientas de Ingeniería Industrial. Para elaborar los diagramas de operación se sigue la lógica descrita en la definición de los subprocesos, incluyendo a las áreas o personas responsables de la ejecución de las actividades.

Los diagramas deben ser sencillos, deben definir los procesos prioritarios, deben ser fácilmente comprendidos y de aplicación práctica para el usuario, deben representar el flujo de un proceso, usando símbolos de conexión, decisión, proceso, documento, archivo, inspección, transporte, depósito, etc.

#### **2.2.5.5 Documentar los Procesos**

Se requiere la definición de un manual de calidad y procedimientos generales que se ajusten a todos los centros de producción y sirvan como referencia permanente durante la implantación y aplicación de dicho Sistema. La documentación desarrollada debe ser un medio de comunicación donde las palabras escritas conlleven autoridad. Lo que se escriba debe agregar valor al proceso y ser documentos de continuo análisis. La descripción documentaria debe ser lo más sencilla posible, además debe ser de fácil comprensión y aplicación para el usuario. Se deben describir los procesos en forma concreta, basándose en la práctica, determinando para cada caso criterios de control.

#### **2.2.5.6 Formalizar los Procesos**

Todo documento usado en la organización debe ser autorizado por esta, por tanto, debe contar con la aprobación del área con mayor responsabilidad sobre cada proceso. La propuesta del nuevo proceso estandarizado debe ser aprobada a nivel de jefatura y/o gerencias. Luego el paso es buscar la aprobación formal del Gerente Corporativo de cada área.

#### **2.2.5.7 Implantar los Procesos**

La estandarización es una tarea de especialistas, por tanto, la implantación de los procesos desarrollados debe ser efectuada por los especialistas de cada área. Los procesos documentados deben servir como herramienta para el entrenamiento de las personas, por tanto, constituyen un material muy importante para la capacitación constante del personal. El especialista responsable de implantar los procesos en cada área debe asegurar un ambiente de confianza, seguridad, motivación y máxima participación en todos los niveles donde se implementen los procedimientos de gestión desarrollados.

#### **2.2.5.8 Revisar los Procesos**

La definición de estandarización permite concluir que siempre existe una mejor manera de hacer las cosas pues los estándares no son eternos, sino que deben ser modificados dentro del ambiente del mejoramiento continuo, los nuevos estándares deben ser difundidos a todos los involucrados a fin que sean verdaderamente bien utilizados.

Los usuarios de los estándares deben participar en la actualización de los mismos, haciendo sugerencias de mejoramiento e informando sobre las anomalías. Debe existir un ente coordinador que centralice toda la parte administrativa del manejo de los estándares, sus cambios, los nuevos estándares y su difusión y aprobación.

#### **2.2.6 Principales beneficios de la estandarización de procesos**

Silva (2021) describe que los principales beneficios de la estandarización de procesos son:

1. Permite utilizar correctamente los recursos disponibles: Se refiere a cómo se deben asignar los recursos para mejorar el proceso de producción. Cuando se

lleva a cabo la estandarización, es más fácil entender dónde se aplican los recursos y cómo usarlos de manera más efectiva. Otra ventaja está relacionada con la reducción de fallas. Como los procedimientos realizados están documentados y siguen un padrón determinado, los errores se encuentran mucho más fácilmente.

2. Beneficia la operacionalización del proceso: Cuando se delega la ejecución de un proceso a un equipo, este puede invertir tiempo y energía en mejorar sus técnicas. Contando así con profesionales más competentes.
3. Aumenta la productividad: El aumento de la productividad es un beneficio directo de todos los demás mencionados anteriormente. Profesionales bien capacitados y recursos utilizados correctamente hacen que la producción funcione en excelentes condiciones. Además, los funcionarios tienen menos dudas sobre sus roles y saben cómo y cuándo deben llevarse a cabo, evitando la pérdida de tiempo y otros problemas operativos.
4. Desarrolla la calidad de los productos: Con la estandarización de procesos y pasos de producción bien definidos, es más fácil monitorear y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos al mercado. Favoreciendo así la satisfacción del cliente.
5. Toma el control del proceso: Con la estandarización, la realización de actividades se delega a las personas que las operan. Por tanto, cada uno se hace responsable de lo que produce. En consecuencia, cada persona tiene un mayor control sobre la calidad de los productos.
6. Reduce costos: La disminución de gastos es consecuencia directa de la estandarización de procesos. Como las actividades siguen los mismos parámetros, se mejora el uso de recursos.
7. Facilita el compromiso de los funcionarios: La mayoría de los servicios de una empresa los realizan sus funcionarios. Por eso, es necesario capacitarlos e involucrarlos de acuerdo con los objetivos de gestión. Cuando esto sucede, un

gerente puede contar con un equipo más productivo, que logra las metas previamente establecidas.

8. Utiliza nuevas tecnologías: Los avances tecnológicos han cambiado la forma en que las empresas se relacionan con los clientes, funcionarios y competidores. Por tanto, es necesario seguir las tendencias del mercado.

### **2.2.7 Proceso Operativo**

El proceso operativo es la entrada de una serie de actividades que se relacionan mutuamente para generar un resultado final. Los procesos operativos son conocidos como procesos claves dentro de una empresa porque influyen de manera directa en la satisfacción o insatisfacción de los clientes. (Quiroa, 2021, p. 1 y 2).

Cabe destacar que, los procesos operativos forman la cadena de valor de una empresa. Todos estos procesos consumen recursos y con ellos se forman los bienes y servicios que se dirigen a los clientes para satisfacer sus necesidades. Por ello es recomendable que todos los procesos operativos estén bien identificados y controlados, ya que de ellos dependerá el buen funcionamiento de la organización.

### **2.2.8 Proceso Logístico**

De acuerdo con Riesco (2021), señala que “los procesos logísticos son todas aquellas actividades que aseguran la correcta coordinación del transporte y distribución de mercancías, así como la producción de los productos” (p.4)

La logística abarca toda la organización, desde la gestión de materias primas hasta la entrega del producto terminado. La misión de la gestión logística consiste en planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio y calidad. Por ende, se puede decir que la logística tiene una función muy importante en la satisfacción de los clientes, ya que posee un componente valor agregado que enlaza las necesidades del mercado y la actividad operativa de la entidad.

### **2.2.9 Diagrama de Ishikawa**

El diagrama causa efecto, conocido también como espina de pescado, diagrama de pescado o diagrama de Ishikawa, es quizá una de las herramientas de calidad más

utilizadas. De acuerdo con Vieira (2019) el diagrama de Ishikawa “es una herramienta que ayuda a identificar las causas raíces de un problema, analizando todos los factores involucrados en la ejecución de un proceso” (p.5).

El nombre del método viene de su creador, el ingeniero Kaoru Ishikawa, quien lo desarrolló en 1943. El gran valor que tuvo su idea fue hacer de un análisis algo gráfico para que fuera más comprensible. El diagrama permite representar un enfoque central y sus causas de una forma visual, donde el problema representa la cabeza del pescado, de la que emerge una espina central. Desde allí se derivan las causas mayores o espinas grandes.

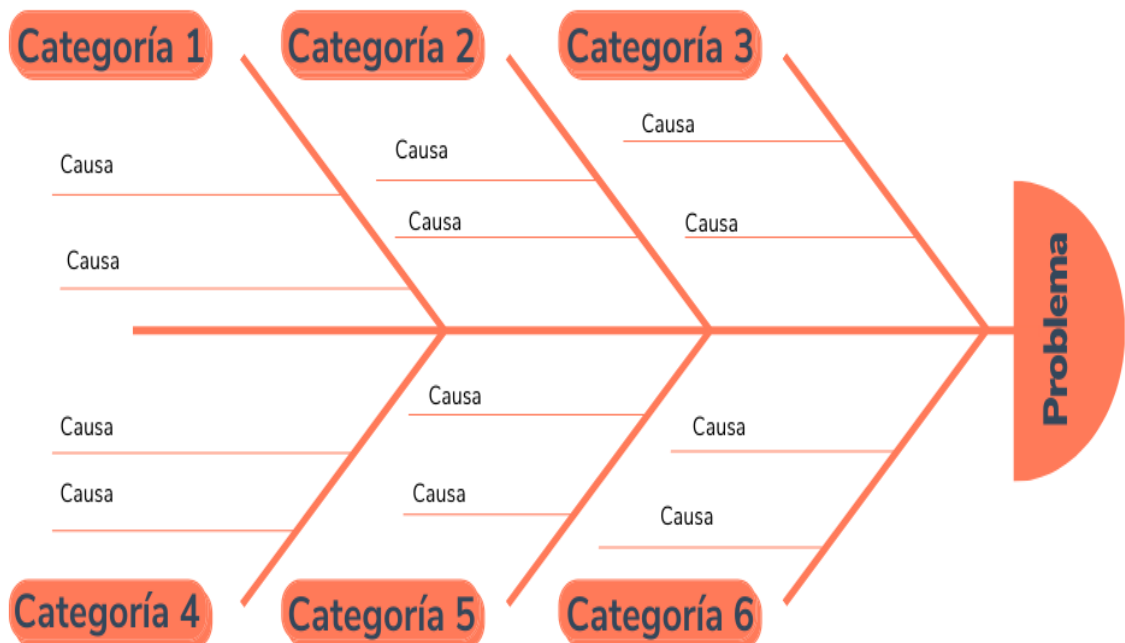
En su metodología, el diagrama parte del concepto de que todo problema tiene causas específicas, y éstas deben ser analizadas y probadas, a fin de comprobar cuál de ellas realmente está causando el efecto (problema) que se quiere eliminar. Así, eliminar la causa raíz significa corregir el propio problema. (Vieira, 2019, párr. 10).

Por ende, esta herramienta tiene la ventaja que permite comprender de una manera rápida y clara la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

En palabras de Vieira (2019), los pasos para elaborar el diagrama de Ishikawa son:

1. Definir el problema: El primer paso es definir el problema (efecto) que será analizado. En ese momento, es importante ser específico, definiendo el obstáculo de manera objetiva. También es fundamental que esta cuestión pueda ser medible, sino, será difícil determinar si la causa fue eliminada.
2. Crea la espina de pescado: Hacer un guión horizontal. En la extremidad derecha de ese guión, incluir un rectángulo y escribir el efecto (problema) dentro de él. Posteriormente, dibujar líneas perpendiculares a esta línea horizontal. Cada una de estas líneas será una categoría de causas. La versión original del Diagrama de Ishikawa cuenta con 6 tipos de causas, los llamados 6 Ms, que son:

- Método: Secuencia de acciones en forma de patrones, que son utilizadas para ejecutar el proceso.
  - Máquina o equipamiento: Diversos problemas son derivados de errores o fallas en máquinas. Dentro de esa categoría, las causas pueden ir desde falta de mantenimiento hasta la utilización inadecuada.
  - Mano de obra o personas: La falta de calificación, la desmotivación y la imprudencia de colaboradores o proveedores pueden ser la causa de muchos problemas.
  - Materiales: Puede ser la materia prima utilizada en el proceso o cualquier otro material fundamental.
  - Medida: Es la categoría de las decisiones y acciones tomadas anteriormente. Las mismas pueden haber alterado el proceso y dar origen al problema.
  - Medio ambiente: Es el contexto que puede favorecer el surgimiento de problemas.
3. Reunir al equipo y analizar las causas: Aquí se levantan todas las posibles causas para el surgimiento del problema, llevando en cuenta la estructura de los 6Ms. La sugerencia es hacer una lluvia de ideas con la participación de las personas involucradas con la cuestión, así como profesionales de otras áreas, con diferentes visiones y perspectivas.
  4. Hacer subgrupos: Se analiza cada categoría de causas y se crean subgrupos.
  5. Destacar la causa principal: Después de concluir el diagrama, se destaca la causa principal que generó el problema. Dependiendo del caso, puede haber más de una.
  6. Planificar acciones: Ahora, es necesario pensar en las posibilidades de solución que estén al alcance del equipo. Después de analizar diferentes alternativas, se crea un plan de acción para solucionar la cuestión discutida.



**Figura 1: Ejemplo de Diagrama de Ishikawa**  
**Fuente: Rodríguez (2021)**

### 2.2.10 Análisis FODA

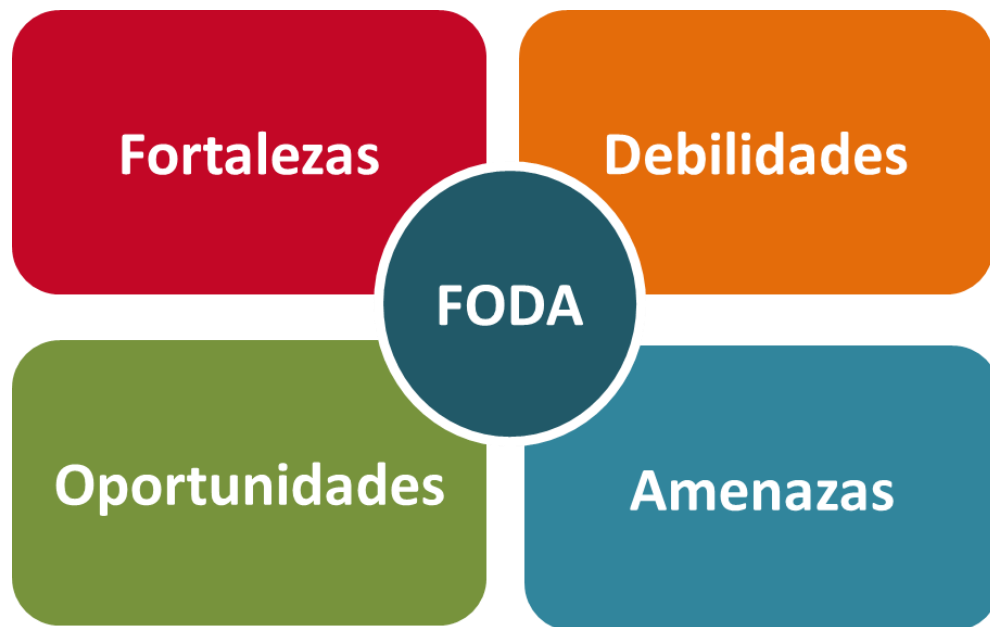
El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa, un mercado, o sencillamente una persona, es decir, puede ser aplicado en cualquier situación, en la que se necesite un análisis o estudio. (Riquelme, 2016, p. 1-6).

Se dice entonces que, este análisis consta de dos partes. La primera, tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La segunda, determina las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas existentes en dicho mercado seleccionado. El Análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis. Éste es la base de diagnóstico de un plan de trabajo

debido a que sistematiza la información de la empresa y su entorno, y la utiliza para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas.

La matriz de análisis FODA es una herramienta muy valiosa para cualquier negocio. Para una mejor comprensión, Pursell (2021) define cada uno de los elementos del FODA de la siguiente manera:

- **Fortalezas:** Las fortalezas en el análisis FODA representan los puntos fuertes de una empresa. Se incluyen todos los aspectos positivos que emanen y de los cuales puede depender el futuro de la organización.
- **Oportunidades:** Representan todas las buenas oportunidades que tiene la empresa y de las cuales puede beneficiarse. Son todos aquellos aspectos internos que pueden ayudar a una organización a alcanzar sus metas.
- **Debilidades:** Representan los puntos débiles o aspectos negativos internos de una empresa. Estas dependen de la misma organización y la colocan en un punto desfavorable en comparación con sus competidores.
- **Amenazas:** Son todos aquellos problemas, desafíos, obstáculos o dificultades por los que puede atravesar una empresa. Estas situaciones negativas pueden llegar a provocar problemas, conflictos o hasta poner en riesgo la permanencia de la organización.



**Figura 2: Ejemplo del Análisis FODA.**  
**Fuente: Romina (2021)**

### **2.2.11 Los 5 ¿Por qué?**

Es un método que se basa en la realización de preguntas que buscan explorar la causa-efecto de un suceso o problema en particular. El primer “porqué” va generando otro como consecuencia y así sucesivamente. Es una de las metodologías de mejora de procesos más sencillas y tal vez más cómodas de aplicar. Lo mejor es que gracias a su simplicidad es posible adaptarla a cualquier tipo de situación y momento, y a lo largo de su existencia sigue mostrando buenos resultados de análisis. (Rodríguez, 2021, p. 4 y 5).

La idea es que con estas preguntas se pueda llegar a un esclarecimiento. Cabe destacar que, el número de “cinco” porqués atribuido a esta técnica no es fijo, puesto que el proceso iterativo de pregunta-respuesta se puede repetir tantas veces como sea necesario para encontrar la causa raíz del problema, es decir, la pregunta debe hacerse hasta considerar que se ha llegado a la causa raíz del fenómeno analizado.

#### **Ventajas de los 5 ¿Por qué?:**

Betancourt (2018) hace referencia que las ventajas de esta metodología son las siguientes:

- Permite profundizar rápidamente en la naturaleza de un problema a través de las múltiples iteraciones.
- Su uso no puede ser más sencillo.
- Promueve el trabajo en equipo. De hecho, debe ser aplicada entre personas que tengan conocimiento del fenómeno estudiado.
- Se integra con otras herramientas como análisis de Ishikawa.
- La principal: actúa sobre la causa raíz de un problema, evitando que este pueda volver a ocurrir.

**Como aplicar los 5 por qué:** (Rodríguez, 2021, p. 10).

1. Establecer qué está pasando.
2. Definir por qué está pasando una situación en particular.
3. Determinar las posibles razones de la causa de una situación en particular.
4. Continuar el planteamiento de preguntas.
5. Plantear las soluciones más adecuadas.

### **2.2.12 Teoría del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es todo cambio planeado. Es un proceso de modificaciones culturales y estructurales, aplicado a una organización, de tal manera que la misma quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella. (Trejo, 2008, párr.60).

Por su parte, Warren Bennis (1966), citado por David, P. (2012), la define como:

Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (párr.10).

De igual forma, David (2012) cita a Richard Beckhard (1967), quien fue otro de los precursores de dicha teoría, y quien la describe como “un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el

bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad...” (párr. 11).

Se entiende entonces que la teoría del desarrollo organizacional tiene por objetivo principal la creación del sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, buscando la motivación y la lealtad, para así fomentar la integración e interacción del personal a través del trabajo en equipo y facilitar la adaptación de todos en la empresa. Además, el desarrollo organizacional percible lo que ocurre en los ambientes interno y externo de la organización para decidir que debe modificarse y como proseguir para lograr el cambio, logrando una compañía más eficaz y adaptable a los constantes cambios.

### **2.3 Bases Legales**

En ciertas investigaciones, es necesaria la mención de ciertas leyes, reglamentos y normas que sustenten de forma legal el proyecto. En palabras de Palella y Martins (2012), las bases legales “se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio”. (p.63). Por su parte, Pérez (2009) expresa que las bases legales del marco teórico “es el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación” (p.65).

Toda investigación debe estar respaldada y amparada por leyes y normas que sirvan como base y fundamento legal para el desarrollo del proyecto. En el siguiente acápite se hace mención de algunos reglamentos que sirven de testimonio referencial y otorgan soporte jurídico a la presente investigación.

#### **2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (C.R.B.V)**

Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 5.908 del 19 de febrero de 2009, en su Capítulo V de los Derechos Sociales y de las Familias, dispone:

- **Artículo 87:**

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva,

que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p.86)

Se sabe que la Constitución de Venezuela representa la Carta Magna de donde surgen y se ramifican las demás leyes del país. A tono con ello, es indispensable colocarla como sustento del presente estudio. En este artículo, no solamente se habla del deber de trabajar sino del derecho que tiene toda persona venezolana al trabajo, a su vez, el Estado debe garantizar que exista trabajo para todos los ciudadanos. En virtud de lo establecido en este apartado, se creó el Instituto de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL), quien será el órgano ejecutor de las políticas inherentes a salud y seguridad laboral.

### **2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)**

Por su parte, la Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras, Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012, en Capítulo V acerca de las personas en el derecho del trabajo, expresa:

- **Artículo 43:**

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral. (p.57)

Ahora, en el mismo Capítulo V, en el apartado acerca de las Condiciones Dignas de

Trabajo, la LOTTT especifica:

- **Artículo 156:**

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a. El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b. La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c. El tiempo para el descanso y la recreación.
- d. El ambiente saludable de trabajo.
- e. La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f. La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (p.125)

La Ley antes citada comprende la regulación de las condiciones generales del trabajo, estableciendo un conjunto de parámetros que deben asegurarse que van siendo desarrollados sucesivamente en el texto de la Ley. Se establece claramente la responsabilidad del empleador, quien debe garantizar las condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo propicias para el correcto desarrollo de las actividades, y las garantías que tendrán todos los tipos de trabajadores en la empresa. Las condiciones dignas de trabajo es un derecho establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, es un acto de respeto hacia los empleados de cualquier organización.

### **2.3.3 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)**

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005 en su Título I, Capítulo I del Objeto y Ámbito de Aplicación de esta Ley describe:

- **Artículo 4:**

Las disposiciones de esta Ley son aplicables a los trabajos efectuados bajo relación de dependencia por cuenta de un empleador o empleadora, cualquiera sea su naturaleza, el lugar donde se ejecute, persiga o no fines de lucro, sean públicos o privados existentes o que se establezcan en el territorio de la

República, y en general toda prestación de servicios personales donde haya patronos o patronas y trabajadores o trabajadoras, sea cual fuere la forma que adopte, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley. (p.1).

La LOPCYMAT representa una Ley cuya aplicación se da en empresas públicas o privadas así perciban remuneración o no, cooperativas u otras formas asociativas y/o comunitarias de carácter productivo o de servicio, exceptuando a su vez los miembros de la Fuerza Armada Nacional conforme con el artículo 328 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Para el caso de estudio, al tratarse de una empresa de transporte de carga pesada, es decir, una empresa privada de servicios, esta Ley aporta sustento jurídico y soporte legal.

Por otro lado, en su Título IV, Capítulo I de los Derechos y Deberes de los Trabajadores y Trabajadora, la LOPCYMAT plantea:

- **Artículo 53:**

“los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas...”. (p.24)

Este artículo establece que todos los trabajadores de cualquier organización tienen derecho a ser informados al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, recibir formación teórica y práctica en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, rehusarse a trabajar a interrumpir una tarea o actividad si existe algún peligro que ponga en riesgo su vida, denunciar condiciones inseguras o insalubres de trabajo, ser reubicados de sus puestos de trabajo por razones de salud o rehabilitación e incluso que se le realicen periódicamente exámenes de salud preventivos. Todo esto para asegurar y afianzar un ambiente de bienestar.

Permaneciendo en el mismo Título IV, ahora en el Capítulo II acerca de los Derechos y Deberes de los Empleadores y Empleadoras se muestra:

- **Artículo 56:**

Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las

medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieron, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas...(p.28).

Se puede decir entonces que, los patronos de las empresas deben estar conscientes que necesitan ofrecerles a todos sus trabajadores un entorno limpio y seguro, en donde éstos puedan laborar de manera plena sin temor de que existan riesgos o peligros. Para ello, los empleadores tienen la obligación de elaborar con la participación de los trabajadores el programa de salud y seguridad de la empresa y llevar un registro al día de las condiciones de prevención laboral, así como de informarles si en alguna parte de la compañía existe alguna condición insegura o algún riesgo laboral.

En consecuencia, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo tiene por objeto garantizar a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales. Además de regular las materias de la higiene y seguridad laborales y de las enfermedades y accidentes profesionales, y de igual manera, establece derechos y obligaciones de trabajadores y empleadores.

#### **2.4 Definición de Términos Básicos**

**Calidad:** Es la “capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad” (Significados, 2017, p. 1)

**Control:** Se concibe como el “proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización” (Anzil, 2021, p.1).

**Empresa:** “es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular” (Sánchez, 2015, p.1).

**Mejoras:** Es “perfeccionar el aspecto exterior de algo o alguien para que el mismo pase

de un estadio regular o bueno a otro muy superior” (Ucha, 2012, p.1).

**Operaciones:** Son “ejecuciones o maniobras metódicas y sistemáticas sobre cuerpos, números, datos, etcétera, para lograr un determinado fin” (Deconceptos, 2021, p.1).

**Planificación:** “es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos” (Westreicher, 2020, p.1).

**Procesos:** Se refiere a una “serie de operaciones realizadas en orden específico y con un objetivo” (Westreicher, Proceso, 2020, p.1).

**Transporte:** Es el “acto y consecuencia de trasladar algo de un lugar a otro” (Pérez & Gardey, Definición de Transporte, 2012, p.1).

**Verificación:** “es una acción que alguien lleva a cabo con la misión de comprobar que algo o alguien son auténticos o que dicen y representan la verdad” (Ucha, 2014, p.1).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En el presente apartado se describe detalladamente el abordaje metodológico a emplear para llevar a cabo la investigación en curso, el mismo incluye el propósito, nivel, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, técnicas para el análisis de la información, entre otros. Tal como se muestra a continuación:

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Para Hernández, Fernández, & Baptista (2014), el tipo de investigación se encuentra determinado por el enfoque que se le otorgue al estudio de acuerdo al “estado del conocimiento sobre el problema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, así como la perspectiva que se pretenda dar al estudio” (p. 90). Sobre estas ideas, al tratarse de una propuesta, la investigación en curso se considera de tipo Proyecto Factible que de acuerdo al Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2006), este consiste en

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.13).

En este sentido, a partir de un diagnóstico se pretende plantear soluciones a las carencias observadas dentro de la empresa en estudio. Sobre estos argumentos se reafirma el carácter de Proyecto Factible ya que, se busca plantear la propuesta de una estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.

#### **3.2 Diseño de Investigación:**

El diseño de investigación es concebido como el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al

planteamiento” (Hernández y colaboradores, 2014, p. 128). En esta oportunidad, la investigación presenta un diseño de campo y documental.

De acuerdo con Arias (2012) la investigación de campo “...consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes...” (p.31). De igual manera, el mismo autor expresa que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas...” (p.27).

En consecuencia, en la presente investigación se detallan y describen los hechos tal y como ocurren en la empresa de transporte Lauri C.A, permitiendo la obtención de información en relación a la problemática de manera directa, por lo que aquí, se descarta la posibilidad de manipular las variables de estudio. A su vez, se utiliza la selección y recopilación de información a través de la lectura de documentos, libros, artículos y bibliografías en general para el aporte de nuevos conocimientos.

### **3.3 Nivel de Investigación**

En palabras de Arias (2012), el nivel de investigación “se refiere al grado de una profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 23). Debido a esto, el estudio presenta un nivel descriptivo que, para Hernández y colaboradores, (2014) “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).

En otras palabras, las investigaciones con nivel descriptivo analizan los rasgos y particularidades de la población o fenómeno alrededor del cual se centra el estudio. Tal es el caso de esta investigación, debido a que se describen detalladamente las deficiencias sustanciales y significativas que presenta la empresa de transporte Lauri C.A. en cuanto a la ausencia de una estandarización de sus procesos logísticos y operativos.

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

Arias (2012) define la población de estudio en una investigación como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). Lo que significa que cada investigación puntualiza y define su población de acuerdo a los lineamientos y parámetros de ésta. El presente trabajo se centra en el estudio de los procesos de la empresa Lauri C.A, por lo que la población de la investigación queda definida por todas las áreas que la constituyen con sus respectivas operaciones y procesos.

#### **3.4.2 Muestra**

Mientras que, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) la muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p. 173). En las investigaciones, ésta se utiliza para sacar conclusiones de la población establecida. Para este caso en particular, la muestra queda determinada básicamente por todos los procesos logísticos y operativos que se llevan a cabo en la empresa Lauri C.A, ya que el objetivo general de la investigación es proponer la estandarización de los procesos antes mencionados.

### **3.5 Técnicas de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos de la investigación son comprendidas por Hernández y colaboradores (2014) como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). Éstas constituyen el camino para encontrar la información requerida que dará respuesta al problema planteado con el fin de obtener un panorama completo y preciso. Para el caso objeto de estudio se emplea como técnica la observación directa, la entrevista estructurada y la revisión documental.

#### **3.5.1 La Observación Directa**

Definida por Arias (2012), como una técnica que consiste en “visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación

preestablecidos” (p.69). Todo esto se hace sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto. En este sentido, la misma es aplicada al momento de acercarse a la empresa Lauri C.A, con el propósito de conocer e identificar las necesidades que dificultan o interfieren con el desarrollo óptimo en sus servicios. La técnica se lleva a cabo en toda la empresa, siendo especialmente cuidadosos en la observación directa de las áreas de logística y operaciones, que es donde el estudio se está centrando.

### **3.5.2 La Entrevista Estructurada**

En la entrevista estructurada todas las preguntas son preestablecidas con un límite de categorías por respuestas. Así, en este tipo de entrevista las preguntas se elaboran con anticipación. Según Arias (2012) la entrevista estructurada “se refiere a una situación en la que un entrevistador pregunta a cada entrevistado una serie de interrogantes preestablecidas con una serie limitada de categorías de respuesta” (p.44). Este método les ofrece a las investigadoras organizar previamente las preguntas que se desean realizar al personal clave de la empresa, con la finalidad de obtener una visión extensa del panorama actual de la compañía y así determinar las variables críticas existentes.

### **3.5.3 Revisión Documental**

Como método de investigación Arias (2012) lo define como “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p.49). En efecto, se emplea en la investigación la consulta de textos asociados con los temas referentes al trabajo investigativo, como documentos e información suministrada por la empresa.

## **3.6 Instrumentos Utilizados en la Recolección de Datos**

Conocidos por Arias (2012) como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.68). En relación con esto, los instrumentos a emplear para efecto de la presente investigación se identificaron como una lista de cotejo, un cuaderno de notas y un guión de entrevista, a fin de almacenar las apreciaciones de los entrevistados y las

observaciones realizadas a la empresa de transporte.

### **3.6.1 Lista de Cotejo**

Conocida también como lista de verificación o control utilizado para indicar “la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (Arias, 2012, p. 70). La lista de cotejo es considerada un instrumento de observación y verificación debido a que permite la revisión de ciertos indicadores para identificar la presencia o ausencia de parámetros. En el presente caso, ésta es utilizada para conocer e identificar la situación actual de la empresa y generar las propuestas de mejoras en los servicios de transporte que se ofrecen.

### **3.6.2. Guión de Entrevista**

Una vez definidas las variables, se empleó la entrevista, elaborando la guía de preguntas. Hurtado (2008), plantea que “el guión de entrevista debe contener los datos generales de codificación del entrevistado, datos sociológicos y datos convencionales al tema de investigación” (p.46) Es decir, comprende un conjunto de preguntas para obtener información con algún objetivo en concreto.

Dicho guión de preguntas se realizó a través del método del juicio de expertos que consiste en un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación, en donde Pérez, J. y Martínez, A. (2008) la definen como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”. (p.29).

### **3.6.3 Cuaderno de Notas**

El cuaderno de notas es una herramienta que permite registrar información de todo tipo siendo almacenada, para luego ser analizada. Según Camacho, H y Finol, M (2006) “Es un documento similar al diario. En el que se registra la información de los hechos, eventos o acontecimientos en propio terreno, ayuda a analizar la situación al momento de recoger el material” (p.77). Por lo tanto, el cuaderno es la herramienta en la cual se lleva el registro de los datos recopilados en la observación directa, entrevista

y revisión de documentos de interés en la investigación. Además, sirve para el levantamiento de información que ocurra durante el proceso que se está estudiando.

### **3.7 Validaciones del Instrumento**

Según Palella & Martins (2012) “la validez se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. (p.160). Por consiguiente, la validez del instrumento, en este caso del guión de entrevista a aplicar a la muestra en el presente estudio quedó a juicio de tres expertos.

### **3.8 Confiabilidad del Instrumento**

Según Palella & Martins (2012) “la confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos, representa la influencia del azar en la medida” (p.160)

### **3.9 Técnicas de Análisis de Datos**

Arias (2012) explica que las técnicas de análisis de datos “se refiere a las técnicas lógicas o estadísticas que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos” (p.78). Se utiliza como técnicas de análisis de contenido de los documentos que facilitaron en la empresa Lauri C.A, los textos originados de la observación directa y la entrevista estructurada. Los datos cuantitativos obtenidos de los registros de la empresa se representarán mediante técnicas estadísticas: cuadros y gráficos y los de tipos cualitativo mediante cuadros resumen y técnicas de mejoras continua.

### **3.10 Fases Metodológicas**

El presente estudio es llevado a cabo en cuatro fases en concordancia con los objetivos trazados, tal como se muestra a continuación:

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.**

Para esta primera fase, se emplean las técnicas anteriormente expuestas, es decir, la observación directa, la entrevista estructurada y la revisión documental, para la recolección de información, y de esta manera poder detectar, identificar y conocer los problemas que pudiesen estar afectando el óptimo desarrollo de los procesos logísticos

y operativos de la empresa Lauri C.A, con el fin de plantear la implementación de una propuesta que favorezca la optimización respecto a los servicios de transporte que ofrece la empresa a nivel nacional.

**Fase II: Análisis de las debilidades encontradas en los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.**

Aquí se deben analizar las actividades identificadas como críticas, las cuales afectan la eficiencia de los distintos procesos que se llevan a cabo en las áreas de logística y operaciones de la empresa en estudio. Para ello, se utilizan diferentes herramientas y métodos que facilitaron la comprensión e interpretación de la información tales como, Análisis FODA, Diagrama de Ishikawa, el Método de los 5 porque, con el fin de determinar las causas que originan el desempeño de los procesos.

**Fase III: Diseño de la estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.**

Una vez ya identificadas las necesidades, carencias, fallas y/o problemas de la empresa de transporte, se procede al planteamiento de la propuesta para las oportunidades de estandarización efectiva de los procesos logísticos y operativos que tienen lugar en la empresa Lauri C.A. Aquí se deben documentar dichos procesos para poder generar un sistema de gestión y volver la información procedimental.

**Fase IV: Evaluación de la factibilidad técnica, ambiental, social y económica de la propuesta planteada.**

La cual incluye el estudio económico, técnico, ambiental y social para llevar a cabo la propuesta de estandarización, considerando todos los elementos necesarios para su implementación. En esta fase se pretende decretar la conveniencia y viabilidad del proyecto, lo que abrirá un panorama para definir si se ajusta a los requerimientos de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación, estructurados en cuatro fases metodológicas, las cuales inician con un diagnóstico de la situación actual, seguido de un análisis donde se identifican oportunidades de mejora a través de herramientas de ingeniería, en la fase 3 se presentan propuestas de acciones correctivas a través de una estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa de transporte de carga pesada Lauri C.A. Finalmente se presenta la evaluación económica de la propuesta. A continuación, se presenta el desarrollo de cada una de las fases.

#### **4.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.**

Para el desarrollo de esta primera fase se realizó el levantamiento de información que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos logísticos de la empresa Lauri, C.A. Para ello se utilizaron herramientas como visitas periódicas, utilizando la técnica de la observación directa en todas las operaciones involucradas en el proceso logístico con el fin de verificar la forma en que realizan sus procedimientos. De igual manera, entrevistas no estructuradas fueron realizadas al personal que está directamente involucrado en cada etapa de los procesos para poder obtener toda la información necesaria para el diagnóstico que se presenta a continuación.

##### **4.1.1 Descripción General de la empresa Lauri C.A.**

###### **❖ Características Generales de la empresa Lauri C.A.**

- Independencia Económica.
- Personal motivado a la prestación del servicio requerido por el cliente.
- Más de cincuenta (50) años de experiencia en el ramo de Transporte de Carga Pesada.
- Infraestructura propia.

- Terreno de estacionamiento de 10.000 mts<sup>2</sup> con talleres y oficinas administrativas.
- Afiliado a la A.C. Cámara de Transporte del Centro.

❖ **Reseña Histórica de la empresa Lauri C.A.**

Benedetto Lupi fue un inmigrante procedente de Italia quién llegó a Caracas, Venezuela en el año 1953 en busca de mejores oportunidades y de calidad de vida. Luego de establecerse en la capital y trayendo consigo desde su país natal amplios conocimientos en mecánica y manejo de camiones y gandolas, decidió abrir un taller mecánico. Con el paso del tiempo y las ganancias obtenidas, se compró a crédito su primer camión, un Fiat Volteo. En el momento que finalizaba su jornada de trabajo en el taller a las 5 de la tarde, Benedetto tomaba su camión y conducía hasta Maracay a buscar arena y la trasladaba a Caracas para la construcción de las autopistas de dicha ciudad.

En el año 1962 se muda a Valencia donde de igual manera establece un taller de mecánica y con el tiempo adquirió dos camiones, poniéndolos a trabajar llevando arroz para Caracas y ajonjolí para la empresa de aceite Branca. Luego empezó a hacerle transporte a distintas empresas reconocidas como la fabricante de cauchos Uniroyal, Cerámicas Carabobo, Alimentos Heinz, Tamayo y Cía, entre otros. Al cabo de unos años, Lupi se dio cuenta que necesitaba adquirir un terreno propio en donde pudiera estacionar sus gandolas y ampliarse como transporte, por lo que decide comprar una parcela lo suficientemente extensa en la ciudad de Guacara para poder materializar su sueño. Poco a poco fue acondicionando el espacio con la construcción de oficinas y un amplio taller para mayor comodidad de trabajo, y es así como se funda Lauri C.A, una empresa de servicio de transporte de carga pesada, fruto de todo su trabajo y esfuerzo.

Se denominan empresas de servicio a aquellas organizaciones cuya función principal es brindar una actividad en pro de la satisfacción de las necesidades de un público, a cambio de un precio. Lo que se ofrece en estas empresas es intangible, es decir, no puede percibirse con los sentidos, sino que la prestación del servicio consiste más bien en un hacer y no en un dar. Sin embargo, hay que destacar que se necesita una red de equipamiento, bienes tangibles y personal humano que permitan

llevarlo a cabo. Por ejemplo, en el servicio de transporte de carga pesada existen chóferes, vehículos, oficinas, pero lo que se vende es el transporte como servicio en sí, el traslado de un lugar a otro, el resto son medios para alcanzar el objetivo.

❖ **Política de la empresa Lauri C.A.**

La política de la empresa Lauri C.A. está orientada en promover relaciones a largo plazo con cada uno de sus clientes, donde se utiliza como recurso un grupo de profesionales y equipos integrados entre sí para el cumplimiento de un buen servicio. En la actualidad prestan el servicio de transporte de carga en general para diversos grupos empresariales reconocidos.

❖ **Descripción de los clientes de la empresa Lauri C.A.**

Entre sus clientes fijos y principales se encuentra Alimentos Heinz C.A., Bodegas Luedíaz C.A., Vidriolux C.A. y Tiendas Daka, siendo cada una de estas compañías reconocidas y afianzadas en el mercado venezolano. La empresa Lauri C.A. mantiene contrato permanente de servicio con las 4 empresas descritas anteriormente, por lo que las principales rutas del transporte parten desde Guacara hacia ciudades como Cagua, San Joaquín, Barcelona, Maracaibo, Puerto Ordaz, Caracas, Guarenas, Los Guayos y Valencia, dependiendo de los requerimientos de cada cliente.

Adicionalmente, Lauri C.A ha realizado la prestación de servicios ocasionales (No recurrentes) a otras empresas.

❖ **Marco Jurídico Regulatorio de la Empresa Lauri C.A.**

La empresa en estudio está constituida por un total de 23 trabajadores, incluyendo los conductores y vigilantes. Cada empleado se encarga de ejercer distintas labores de acuerdo a su puesto de trabajo, y todos cumplen un horario de 8 de la mañana hasta las 12 del mediodía, y regresan a trabajar de 2 de la tarde hasta las 5, es decir, tienen un receso para almorzar de 2 horas. Lauri C.A. cuenta con un personal tanto administrativo como de mantenimiento calificado y con experiencia en el ramo de transporte, capaz de solventar las necesidades de cada uno de sus clientes.

En cuanto a la plantilla de sus trabajadores, cuando se realiza algún proceso de reclutamiento de personal para la parte administrativa se cumple con todo lo

establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras y la persona seleccionada ingresa a trabajar, se le realiza una inducción, explicando lo que tiene que hacer estando bajo la supervisión y acompañamiento de otro trabajador durante un tiempo estipulado de un mes.

En el caso de los conductores, se contratan aquellos que ya tengan experiencia. Una vez ingresados, periódicamente reciben capacitación a través de cursos de manejo defensivo impartidos por la Cámara de Transporte del Centro (Catracentro).

El personal de oficina por lo general no recibe capacitaciones habituales, ni cuentan con un plan de capacitación establecido, aprenden sus labores con el día a día.

Por otro lado, la rotación de personal es baja, los trabajadores cuentan con una antigüedad promedio de 8 años, lo que evidencia estabilidad y compromiso por parte de la empresa.

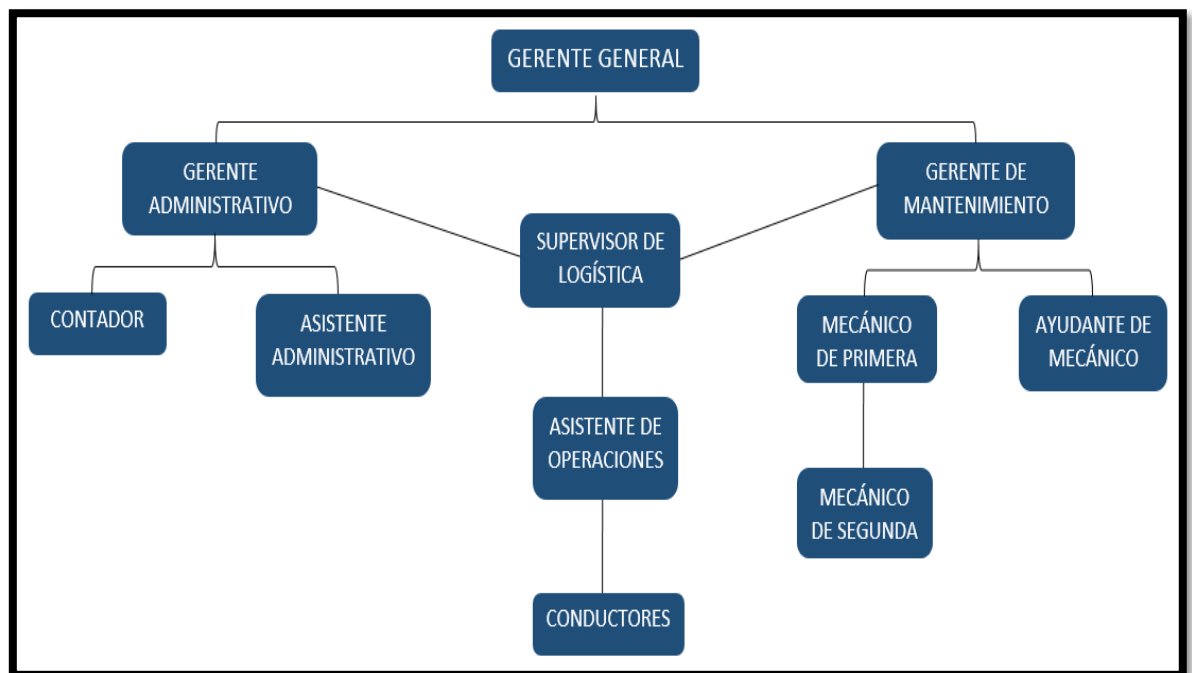
Además, la empresa está debidamente inscrita en INSAPSEL (Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales), como lo ordena la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Artículo 87), Ley Orgánica de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo (Artículos 46, 47, 48 y 49). Los cuales disponen que en todo centro de trabajo, establecimiento o unidad de explotación de las diferentes empresas o de instituciones públicas o privadas, debe constituirse un Comité de Seguridad y Salud Laboral, órgano paritario y colegiado de participación destinado a la consulta regular y periódica de las políticas, programas y actuaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo para detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales. De igual forma, el transporte también cuenta con un plan para el control de emergencias y un programa de seguridad y salud laboral.

Finalmente, Lauri C.A. se ha destacado siempre en lo que a obligaciones fiscales se refiere, debido a que declaran I.V.A., I.S.L.R., Patente Municipal, Impuesto a Los Bomberos y otros. Poseen permiso de RASDA (Registro de Actividades Susceptibles de Degradar el Ambiente), hoy en día llamado RACDA (Registro de Actividades Capaces de Degradar el Ambiente), con el cual la empresa puede transportar materiales peligrosos de manera legal. Aquí se recalca que los

conductores están dotados de entrenamiento ante cualquier circunstancia de riesgo. Sin embargo, actualmente, la empresa no tiene contrato con ninguna compañía que maneje este tipo de productos o mercancía.

#### ❖ Estructura organizativa de la empresa Lauri C.A.

El organigrama de una empresa es básicamente la representación visual de la estructura interna de una organización. Por lo general, el esquema se sistematiza jerárquicamente en forma de pirámide, es decir, de forma descendente, con el jefe de la empresa o la persona con mayor rango en la parte superior de éste. A partir de ahí, se muestra la cadena de mando y las conexiones de cada empleado con su supervisor, facilitando la comprensión organizativa y funcional. A continuación, se presenta la estructura organizativa de la empresa en estudio en la Figura 3.



**Figura 3: Organigrama actual de la empresa.**

**Fuente: Empresa Lauri C.A. (2021)**

Se observa como la empresa dispone primordialmente de 3 gerentes. Uno general, el cual se encarga de la organización y supervisión general de las actividades de la empresa, así como de la administración de los recursos y de la toma de decisiones relevantes. El gerente administrativo, encargado de la planificación y coordinación de todos los procesos administrativos, así como de la

asignación de responsabilidades dentro del área administrativa, y un gerente de mantenimiento, quien verifica el cumplimiento de las actividades de mantenimiento, ya sean preventivas o correctivas, y vela por el cuidado de los equipos, herramientas y maquinaria.

Del mismo modo, continuando con el tercer nivel jerárquico de la empresa, el contador se encarga de recopilar aquella información numérica y contable que le ayude a ordenar las finanzas de la compañía. Por su parte, el asistente administrativo se hace cargo de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, de toda la permisología de la empresa, impuestos fiscales y parafiscales, retención de impuestos y nómina.

El supervisor de logística es la persona encargada de mantener la operatividad de los vehículos y el buen estado de la infraestructura total de la empresa, es decir, se encarga de conseguir los repuestos necesarios para los camiones, cotizarlos, comprarlos, y a su vez, debe estar pendiente de la operatividad de los servicios como: electricidad, agua, red telefónica e internet. De igual manera, se ocupa del contacto continuo con los conductores, los mecánicos y la empresa de vigilancia.

Por otro lado, la asistente de operaciones es quien atiende las solicitudes de los clientes, por ende, es quien planifica y coordina los viajes con sus respectivos conductores y vehículos de carga, además de hacer seguimiento y verificar que el servicio se lleve a cabo de la mejor manera posible y que el usuario quede satisfecho. Básicamente, tiene los ojos puestos en el chofer desde que sale del transporte con su camión a cargar, hasta que llega de nuevo una vez realizado el viaje. A su vez, es quien se encarga de la cotización y facturación de los pedidos y de entregarle los suministros necesarios al conductor antes que parta al destino, como lo son los viáticos.

Por último, se encuentra el mecánico de primera, el mecánico de segunda y el ayudante de mecánica. Los tres se encargan del mantenimiento tanto preventivo como correctivo de todas las unidades con las que cuenta el transporte. El mecánico de primera es quien se hace cargo de las reparaciones de mayor envergadura, de realizarle el diagnóstico general a cada camión para constatar que estén en buen estado y en caso de ser necesario algún reparo, es quien le solicita al supervisor de logística los repuestos que se necesitan. Por su parte el mecánico de segunda se

ocupa de llevar el control de las horas de trabajo de cada gandola para hacerle sus respectivos mantenimientos, como cambio de aceite o de filtros. En caso de reparaciones a los chutos, éste funge el papel de mano derecha del mecánico de primera. Por último, el ayudante de mecánica, es quien se encarga del lavado de los camiones, del engrase de las herramientas y equipos, y de ayudar en cualquier asunto que necesiten sus dos superiores.

#### ❖ **Ubicación y área de la empresa Lauri C.A.**

La empresa Lauri C.A. ha sido desde siempre un negocio familiar en el que los hijos de Benedetto Lupi también se han visto involucrados y hoy en día la dirección es llevada por ellos. Su única sede se encuentra ubicada en la Zona Industrial El Nepe, en la ciudad de Guacara, estado Carabobo (Ver Figura 4). Con exactamente 59 años de experiencia en el rubro de transporte de carga pesada, la empresa cuenta con una valiosa red de distribución que pone al alcance de sus clientes el mejor servicio de transporte de carga pesada con una excelente atención.



**Figura 4: Vista general del terreno.**

**Fuente: Empresa Lauri C.A. (2021)**

La compañía dispone de un terreno propio de 10.000mts<sup>2</sup> el cual está dividido en diferentes áreas. La primera es el área de oficinas, de aproximadamente 100mts<sup>2</sup>, con 6 cubículos donde el personal administrativo trabaja, un comedor, cocina, dispensador de agua, nevera y dos baños. El área de taller con capacidad para 4

gandolas, cuenta con un puente para hacer mantenimiento, zona techada de lavado y engrase, almacén de repuestos y una larga lista de materiales, herramientas y equipos. El patio o área de aparcamiento, en donde están estacionadas las unidades, tanto las operativas como aquellas que no están activas, y por último, el área de conductores, que incluye cocina, nevera, baño y cama para que descansen. (Ver Figura 5).

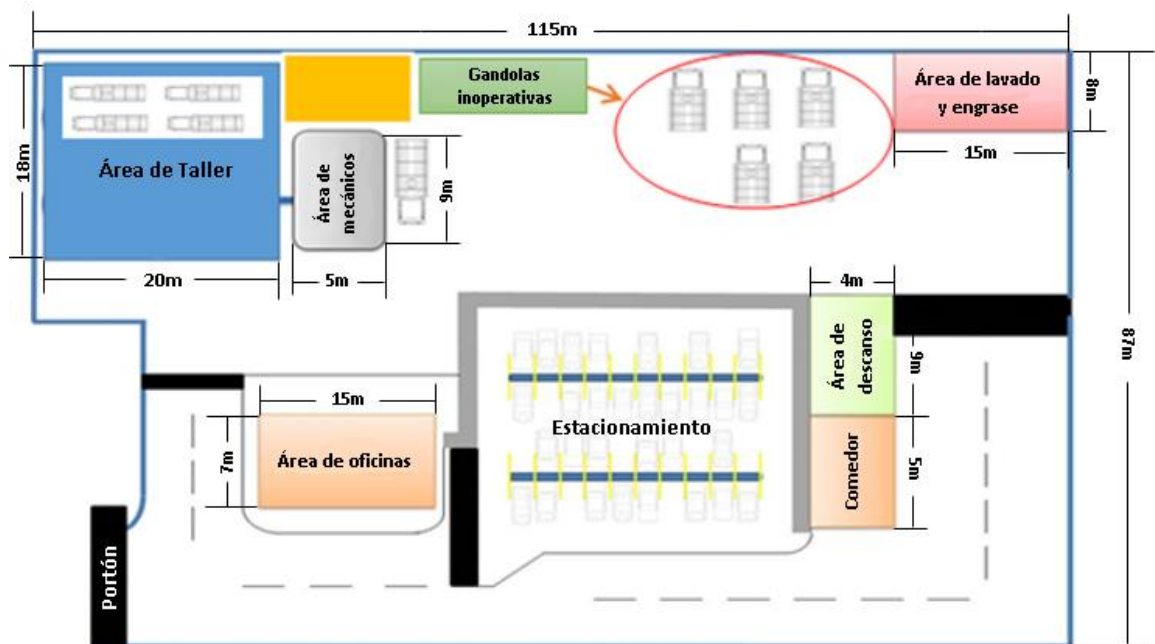


Figura 4: Lay-out actual de la empresa.

Fuente: Empresa Lauri C.A. (2021)

#### 4.1.2 Descripción de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.

A continuación, se realiza una descripción detallada de los procesos logísticos y operativos de la empresa:

- **Solicitud de Servicio**

El proceso inicia cuando el cliente contacta a la empresa y solicita el servicio a la empresa Lauri C.A., a través de una llamada telefónica o de un correo electrónico, especificando la carga que desean transportar, los vehículos que necesitan y el destino.

- **Cotización**

El proceso de cotización inicia luego de que el cliente solicita el servicio especificando sus requerimientos. Seguidamente, el gerente general se encarga de realizar el cálculo de todo lo que corresponde a los gastos de la realización del viaje para elaborar la cotización.

- **Aprobación**

Una vez lista la cotización, esta es enviada al cliente mediante un correo electrónico, quien de estar de acuerdo procedería a comunicarse con la asistente de operaciones para programar la ejecución del servicio.

- **Planificación de los viajes**

La asistente de operaciones realiza la planificación de los viajes y asigna tanto los conductores como los vehículos de acuerdo con los requerimientos del cliente plasmando la información en una pizarra acrílica (Ver Figura 6). Posteriormente, se les informa a los conductores, se les dan instrucciones y se les depositan los viáticos necesarios para la realización del viaje.



**Figura 6: Cartelera para la planificación de las actividades de la empresa.**

**Fuente: Empresa Lauri C.A. (2021)**

De acuerdo con la figura 6, se observa que la empresa en estudio utiliza una pizarra para llevar el control de las actividades asignadas. Esta forma de gestionar el control de las actividades origina una desorganización debido a que no poseen

una herramienta que les permita la visualización del flujo de trabajo y la recopilación de dicha información para llevar un registro de toda la planificación.

Cabe resaltar, un punto muy importante respecto a la flota de vehículos de la empresa, la misma cuenta con 15 gandolas de diversas marcas como Mack, Iveco y Chevrolet, sin embargo, en la actualidad solo están operativas 10 de ellas, las cuales reciben mantenimientos periódicos. Las 5 restantes están paradas fuera de servicio mientras se les ubica los repuestos que necesitan. Cada vehículo puede transportar hasta 28 mil kg de productos. (Ver Figura 7).



**Figura 7: Parte de la flota operativa de la empresa.**

**Fuente: Empresa Lauri C.A. (2021)**

- **Proceso de mantenimiento a la flota**

El mecánico lleva un control de las horas de trabajo de cada unidad y en base a ello, se realizan los trabajos de mantenimiento a la flota, tales como cambio de aceite, cambio de filtros, entre otros. Por otra parte, cuando ocurre algún imprevisto o falla en el momento que necesite reparación, los conductores son los responsables de llevar la unidad al taller para repararla lo antes posible.

Seguido de esto, el mecánico es quien se encargará de revisar la unidad y determinar si se puede reparar en el taller de las instalaciones de la empresa, de ser

así se inician los trabajos de reparación lo más pronto posible. Si se requiere algún repuesto que no esté en el inventario, el mecánico lo comunica al supervisor de logística, si es de alto valor el supervisor lo consulta con el gerente de mantenimiento. Si por el contrario se trata de una reparación mayor, tales como reparación de bomba de inyección, alternadores, motor de arranque, se necesita llevar la unidad a un taller especializado.

- **Salida de los Conductores de las Instalaciones**

Seguidamente, los conductores salen de las instalaciones del transporte y se dirigen hacia la ubicación del proveedor para cargar la mercancía que será transportada, una vez en el sitio, los conductores reciben la guía de despacho y factura de la mercancía a transportar con los datos necesarios que pueden ser solicitados por las autoridades competentes durante el viaje. Una vez se haya realizado la carga de la mercancía los conductores dan inicio a la ruta pautada.

- **Descarga del producto**

Al llegar al destino pautado por el cliente, se procede a la descarga del producto por parte de los caleteros o montacargas que disponga la empresa a la que se le presta el servicio, a su vez, el cliente le hace entrega al conductor de una copia de la guía del viaje realizado, sellada y firmada conforme. Luego de haber finiquitado la descarga de la mercancía, los conductores retornan a las instalaciones del transporte. Si existe otro destino planificado dentro de la misma ruta, los mismos deben dirigirse a dicha ubicación, realizar la descarga y recibir las guías, y finalmente dirigirse a las instalaciones del transporte.

- **Proceso final**

Una vez culminado el viaje, los conductores entregan las guías y los recibos de los gastos realizados, como comidas y peajes, al asistente de operaciones, quien posteriormente entrega toda esta documentación a administración, quien se encarga de elaborar las facturas que serán entregadas a los clientes. Con las guías de los viajes, administración también prepara las comisiones por viajes realizados para cancelarle a los conductores.

- **Facturación**

Una vez a la semana son emitidas las facturas con los soportes de los viajes realizados. Este proceso lo realiza la asistente de operaciones. Se factura en bolívares tomando en cuenta la tasa del dólar del día. La misma se envía por correo y luego se le hace llegar al cliente la original. (Ver Figura 8).

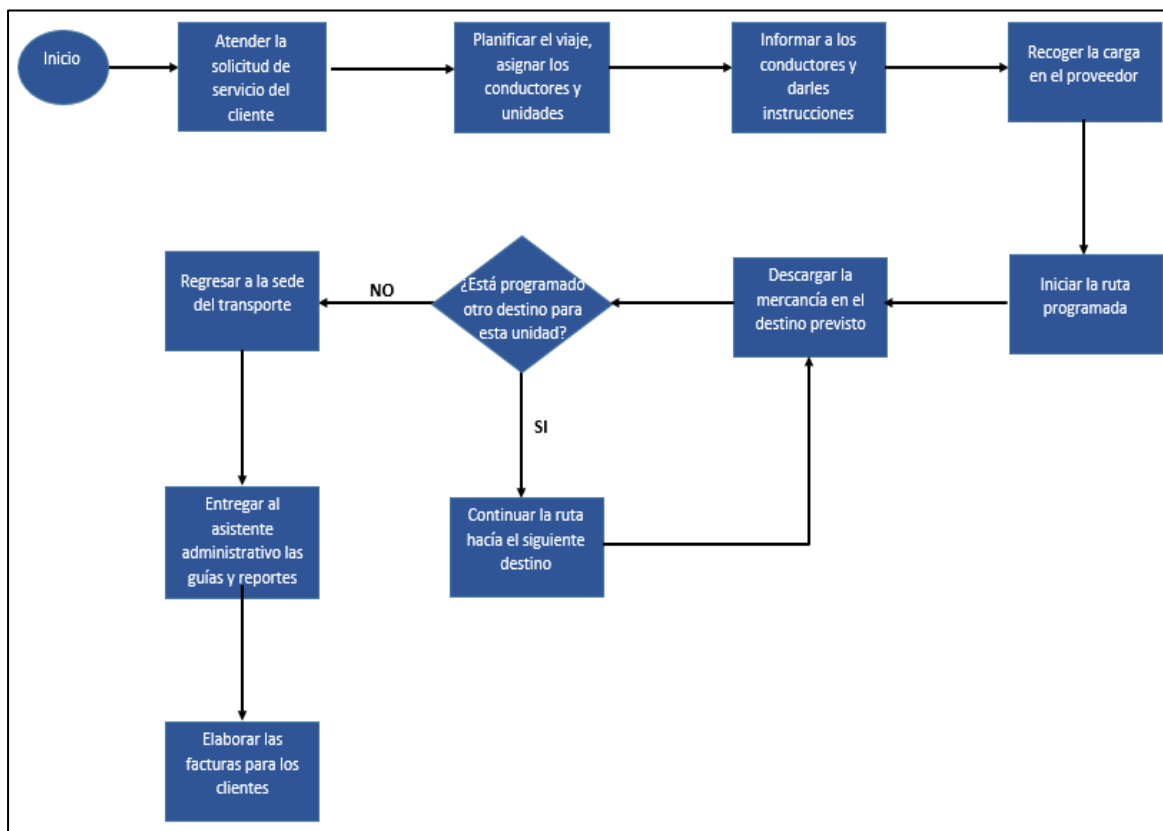
L. LAURI C.A.		RIF.: J-30050467-0.			
Urb. Indust. El Nepe Sector Altamira Parc. 1-3 Guacara. Edo. Carabobo Zona Postal 2015 Telfs.: (0245) 5712860 - 5717435 - E-mail: laurica300@gmail.com		Ciudad	Día	Mes	Año
N° DE CONTROL 00-2191		FACTURA N° 7191			
Nombre y Apellido o Razón Social:					
Domicilio Fiscal:					
RIF.:	Teléfono:	Condiciones de Pago: <input type="checkbox"/> Contado <input type="checkbox"/> Crédito ____ Días			
DESCRIPCIÓN					MONTO
FORMA DE PAGO:		Esta Factura va sin tachadura ni endosadome		Sub-Total	
<input type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Cheque <input type="checkbox"/> Otros				Otros / Ajustes	
N°				Total Base Imponible	
Banco				I.V.A %	
Favor Emitir Cheque a Nombre de: LAURI, C.A.		Recibi Conforme		Total a Pagar Bs.	
IMPRESO POR: TIPOGRAFIA CARABOBO, C.A. C.C. ARA. AV. MICHELENA - VALENCIA - EDO. CARABOBO. TELF.S.: (0241) 864.12.22 / 804.12.59 - RIF: J-07510097-5. AUTORIZADO POR PROVIDENCIA N° SENIAT/10/00535 DE FECHA 12/03/2008 REGION CENTRAL. ORIGINAL BLANCA - Copia a color sin derecho a crédito fiscal			FACTURA DESDE EL N° 7001 HASTA EL N° 7250 N° DE CONTROL DESDE EL N° 00-2001 HASTA EL N° 00-2250 IMPRESAS EL 18-08-2019		

**Figura 8: Formato de Factura de la empresa Lauri C.A.**

**Fuente: Lauri C.A. (2021).**

#### 4.1.3 Diagrama de flujo actual de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.

El siguiente diagrama de flujo es una representación gráfica del proceso logístico de la Empresa Lauri C.A. Cada bloque representa un paso en el que tiene una entrada y una salida (Ver figura 9).



**Figura 9: Diagrama de flujo actual de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.**

**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

#### **4.1.4 Resultados de la observación directa**

En esta fase se procedió a utilizar la técnica de la observación directa en la empresa Lauri C.A, con el propósito de conocer e identificar las necesidades que dificultan o interfieren con el desarrollo óptimo en sus servicios. La técnica se lleva a cabo en toda la empresa, siendo especialmente cuidadosos en la observación directa de las áreas de logística y operaciones, que es donde el estudio se está centrando. En este caso se utilizó como instrumento la lista de cotejo (Ver Cuadro 1) que consiste en un listado de aspectos observados y evaluados por las investigadoras, al momento de estar presente en las áreas de trabajo y en contacto con los trabajadores.

**Cuadro 1 Lista de Cotejo**

#	ACTIVIDADES	SI	NO	OBSERVACIONES
	<b>MÓDULO 1: Direccionamiento estratégico.</b>			

1	La gerencia se concentra en la ejecución y el control de los procesos de logística y operaciones.		X	La empresa no cuenta con datos históricos o estadísticas que le faciliten planear.	
2	<b>MÓDULO 2: Gestión de Mercadeo.</b>			Para la empresa lo más importante es el cliente y su satisfacción, sin embargo, no cuenta con un plan de mercadeo definido.	
	La empresa considera ante todo las necesidades y deseos del cliente. Lo fundamental es su satisfacción.	X			
3	<b>MÓDULO 3: Logística y operaciones</b>			Falta de estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.	
	Conoce y aplica el concepto de logística y operativa.		X		
	Existe un responsable de la logística y operaciones.	X			
	La empresa cuenta con un plan de logística y operaciones documentado funcionando de manera excelente.		X		
	El área de logística y operaciones de la empresa está apoyada en tecnología y satisface plenamente los requisitos del cliente.		X		
	Las directivas y áreas de la empresa han recibido capacitación en temas logísticos y operativos.		X		
	Control de las horas programas para los viajes de los choferes cuando parten al destino y regresan a la empresa.		X		No posee formato de control para los tiempos de los viajes.
	Llevan registro de las novedades que van surgiendo durante cada viaje.		X		
	Cuentan con lo necesario para realizarle mantenimiento preventivo a las gandolas.		X		Falta de formato de cronograma de mantenimiento de sus vehículos donde se especifiquen las horas de trabajo y el kilometraje recorrido por cada uno.
	Existe algún archivo de las guías de despacho que se recaudan al finalizar el servicio.	X			
4	<b>MÓDULO 4: Comercio.</b>				
	Se diseñan los productos o servicios pensando en el mercado interno.	X			
5	<b>MÓDULO 5: Gestión de la Comunicación y la Información.</b>				
	Comunicación efectiva entre todos los departamentos de la empresa.		X		

6	<b>MÓDULO 6: Conocimiento, Innovación y Tecnología en la Empresa.</b>			
	Existe un encargado responsable de la gestión de conocimiento e innovación en la empresa.		X	
	Existen herramientas tecnológicas que apoyen el sistema de logística y operaciones.	X		
7	<b>MÓDULO 7: Gestión Humana.</b>			
	Existen misión, visión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.		X	No se evidenció la existencia de misión, visión, valores y estrategias de gestión humana. Existe una política definida por la empresa que no es conocida por el personal.
	Existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales y se usan permanentemente.		X	Se evidencio que todas las actividades se realizan de manera discrecional con base a la experiencia de la persona que lo ejecuta.
	Se usan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.		X	El proceso de reclutamiento no está técnicamente diseñado.
	Hay programas de capacitación para todo el personal involucrado en el proceso de logística y operaciones.	X		Hay programas de capacitación, sin embargo, no se ejecutan en todas las áreas. En materia de seguridad no se cumple con las 16 horas trimestrales de capacitación. (LOPCYMAT)
8	<b>MÓDULO 8: Estructura Organizacional.</b>			
	Existe una estructura de la empresa formal con organigrama, y sus cargos específicos.		X	La estructura de la empresa es informal y aunque existe un organigrama, no se encuentran definidas las funciones específicas por cargo.
	La empresa tiene instrumentos que soportan la estructura (manuales de procesos, funciones y procedimientos).		X	Falta de manuales de procesos, funciones y procedimientos.
	<b>MÓDULO 9: Cultura Organizacional.</b>			

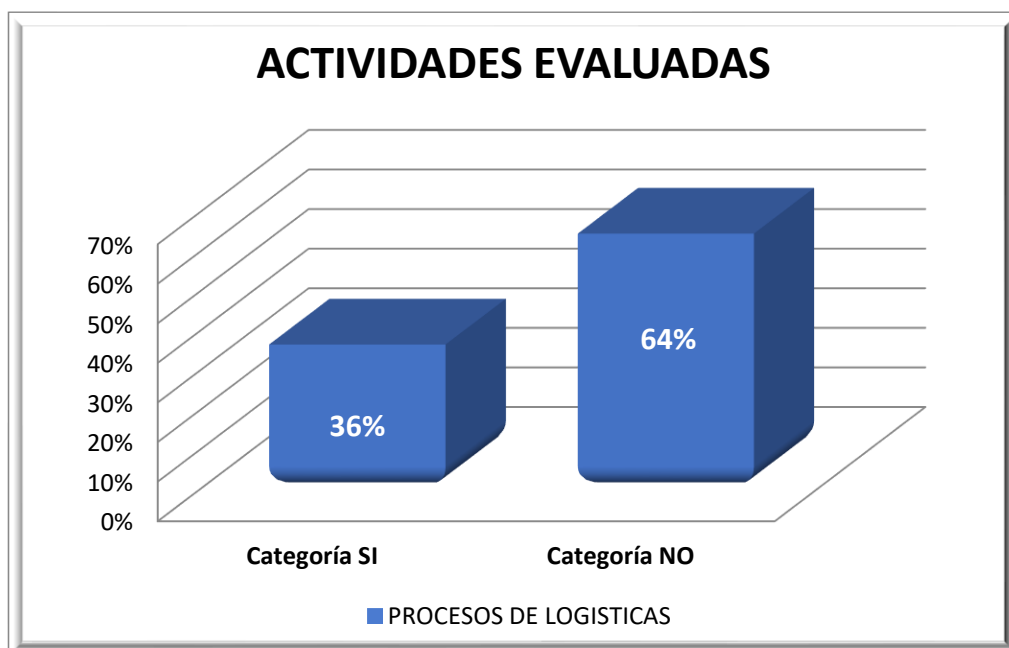
9	La gerencia trabaja en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo		X	
10	<b>MÓDULO 10: Asociatividad como Práctica para Competir.</b>	X		La empresa tiene capacidad de cooperar con el crecimiento de otras empresas.
	La empresa tiene potencial asociativo por su capacidad para diversificar y especializarse.			
11	<b>MÓDULO 11: Gestión Ambiental.</b>		X	
	Existe un plan de disminución de residuos sólidos en las diferentes categorías (reciclables y no reciclables).			
12	<b>MÓDULO 12: Gestión de Servicio.</b>		X	
	Está definido el proceso de logística y operaciones interno de la empresa.			
13	<b>MÓDULO 13: Gestión Financiera.</b>	X		Los recursos para capital de trabajo se adecúan año tras año de acuerdo con la rentabilidad ofrecida.
	Los requerimientos financieros y para capital de trabajo están dirigidos a incentivar las ventas.			
	Existe una política de crédito y cobranza y el instrumental necesario para prestar la atención debida a los clientes.			
	La gestión financiera interna se concentra en el despacho de pedidos de acuerdo con la dinámica de ventas.	X		
<b>TOTALES POR MÓDULOS</b>		<b>10</b>	<b>18</b>	
<b>PORCENTAJE</b>		<b>36%</b>	<b>64%</b>	

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

En el modelo diseñado como matriz de evaluación cuantitativa del proceso logístico y operativo de la empresa Lauri C.A., se define la ruta que se debe seguir para alcanzar un diagnóstico general de la compañía, haciendo un recorrido por los diferentes componentes, bajo un exhaustivo análisis de las diferentes variables y descriptores que la componen. En la gráfica 1, la cual fue basada en los siguientes trece (13) módulos con sus respectivos ítems cada uno, se observa el contexto general de la empresa Lauri C.A:

- 1) Direccionamiento estratégico
- 2) Gestión de Mercadeo
- 3) Logística
- 4) Comercio
- 5) Gestión de la Comunicación y la Información

- 6) Conocimiento, Innovación y Tecnología en la Empresa
- 7) Estructura Organizacional
- 8) Gestión Humana
- 9) Cultura Organizacional
- 10) Asociatividad como Práctica para Competir
- 11) Gestión de Servicio
- 12) Gestión Ambiental
- 13) Gestión Financiera



**Gráfico 1 Matriz de evaluación cuantitativa de las actividades realizadas en la empresa Lauri C.A.**

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

Los resultados de la evaluación de las actividades que se realizan actualmente en la compañía Lauri C.A., demuestran que en un 36% SI se ejecutan las estrategias para el cumplimiento de los servicios efectivos a los clientes, mientras que en un 64% NO se cumplen con los requisitos asociados principalmente a la gestión de la organización, los cuales deben ser corregidos para convertirse en una compañía que demuestre su capacidad para proporcionar servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes a través de la aplicación eficaz de un sistema de

logística apropiado, siempre guardando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas.

#### 4.1.5 Entrevistas Estructuradas

Otro de los instrumentos aplicados en el estudio fue la entrevista estructurada, realizada a los gerentes y supervisores de las áreas involucradas con el proceso de logística y operaciones de la empresa Lauri C.A. En este caso, las preguntas del instrumento fueron desarrolladas por medio del Cuadro de Operacionalización, y de igual forma, éste fue validado por medio de la revisión de tres expertos: Ingeniero Manuel Cuadrado, Ingeniera Ana Avendaño e Ingeniera Nelly Niño, tal y como se planteó en el capítulo anterior (véase carta de validación del instrumento debidamente firmada en el anexo B).

#### Resultados de las Entrevistas Estructuradas

Para efectos de esta investigación, se presentan las respuestas del gerente general, gerente de mantenimiento, supervisor de logística y asistente de operaciones de la empresa Lauri C.A., para ser plasmadas como parte de los resultados de la entrevista estructurada, permitiendo esclarecer las fallas y debilidades en el sistema de gestión operativa y con ello la normalización de los procesos. La transcripción se muestra a continuación. (Ver Cuadros del 2 al 5).

#### Cuadro 2 Entrevista estructurada al Gerente General

ENTREVISTADORES: LUPI Y RÍOS		
CARGO DEL ENTREVISTADO: GERENTE GENERAL		
FECHA: 02-12-2021		
TRANSPORTE LAURI C.A.		
#	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta para el proceso de logística interna de la empresa?	No se encuentra definida y normalizada la logística de Lauri C.A., por lo que se debería abordar de manera global y sincronizada los diferentes procesos, recursos y flujos relacionados con hacer llegar el producto final hasta el cliente. Por lo tanto, en la logística integral sería bueno gestionar desde las relaciones con clientes, los procesos de transporte e incluso, el servicio de atención al cliente.

2	<p>¿Cuál es la metodología para los procesos de logística, operación y mantenimiento? Responda de acuerdo a su área.</p>	<p>Cada área tiene su propia manera de proceder. En la parte de logística el personal está entrenado para responder solicitudes de clientes, cotizar, planificar viajes, hacer seguimiento y supervisar. En cuanto a la operativa los choferes están siempre preparados para cuando surja algún viaje. Ellos saben que antes de salir deben chequear que el vehículo este en perfectas condiciones y que al llegar deben entregar las guías de viaje y volver a chequear el estado de su vehículo. En cuanto al área de mantenimiento, el gerente junto a los mecánicos y al ayudante trabajan en conjunto en pro de la correcta operatividad de las gandolas.</p>
3	<p>¿Cómo se desarrolla la planificación de las actividades para el inicio de la jornada laboral?</p>	<p>Siempre se ha enseñado a dejar por escrito la planificación no solo diaria sino también semanal de la compañía. Así cada trabajador sabe cómo distribuir el tiempo de su jornada de la mejor manera posible y cumplir con la mayor cantidad de tareas programadas.</p>
4	<p>¿Explique si existe una fluida comunicación entre las distintas áreas de la empresa?</p>	<p>En la empresa Lauri C.A siempre se ha fomentado la buena comunicación entre los empleados de la organización. No existen límites de ningún tipo en la comunicación entre los distintos niveles de la empresa. Aquí no ocurre como las grandes empresas en donde los de la alta gerencia no se comunican con la mano de obra directa por ejemplo, es más bien al contrario. Los conductores muchas veces recurren a hablar conmigo para expresarme cualquier inquietud. Sin embargo, esto muchas veces ocasiona que la asistente de operaciones y el supervisor de logística no estén al tanto de ciertos aspectos, se los tengo que comunicar yo posteriormente.</p>
5	<p>¿Cuáles son los objetivos proyectados que se esperan alcanzar en el área de logística?</p>	<p>Algunos de nuestros objetivos proyectados son que el personal esté motivado, mantener una relación a largo plazo con los clientes y proveedores, minimizar errores, compromiso de</p>

		satisfacer los requerimientos de los clientes y por supuesto la mejora continua en todos los procesos.
6	¿Cuál es el tipo de instrucción que reciben los choferes al momento de realizar los despachos?	Al momento que el cliente solicita nuestro servicio de transporte, se coordina las especificaciones que ellos requieren tal como lo es el día que necesitan el viaje, que ruta y que carga y se prosigue a comunicarle al conductor elegido todos los detalles del viaje que va a realizar. Todo esto es realizado por la asistente de operaciones. Posteriormente, se le hace seguimiento al conductor durante su trayecto para estar al tanto de cómo se va desarrollando todo. Esto último es una tarea prácticamente compartida entre la asistente de operaciones, el supervisor de logística y yo.
7	¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para brindarle apoyo al sistema de logística?	Si hablamos de herramientas tecnológicas yo diría que la más importante con la que contamos es el sistema de rastreo de las unidades que disponemos. En muchas ocasiones si alguna gandola se accidenta y el conductor no sabe decirnos exactamente su ubicación, nos guiamos por el GPS.
8	¿Cuáles son los estándares para el control de los tiempos de entrega programados para los despachos?	Nuestro transporte mantiene contrato fijo con varias empresas por lo que muchas veces se sabe ya cuáles son las rutas más solicitadas por cada cliente, que días a la semana y con qué frecuencia. En algunos casos, tenemos semanas bastante movidas donde si el cliente necesita del servicio varias veces a la semana nos pasan una planificación para que nos organicemos. De igual manera, siempre tratamos de estar atentos y prevenidos para cuando se realice alguna solicitud extra por parte de cualquier cliente. También somos bastante flexibles si a última hora alguno requiere de un viaje que no estaba en la

		<p>planificación, es decir, tratamos de cumplirlo a toda costa, ya que la situación país nos ha reducido el rango de clientes y debemos aprovechar al máximo cuando alguien requiere de nuestro servicio.</p>
9	<p>¿Cuál es el tipo de mantenimiento que reciben las gandolas en la empresa para garantizar la correcta operatividad del sistema de transporte?</p>	<p>El gerente de mantenimiento es el encargado de garantizar la correcta operatividad de la flota, a su vez es el responsable de planificar junto con los mecánicos la ejecución de las tareas, inspecciones y acciones correctivas a los vehículos. Éstas son registradas con las horas de trabajo de cada unidad en un cuaderno, para así saber cuándo realizarle mantenimiento preventivo a cada una. A veces suceden fallas imprevistas y se corrigen en el menor tiempo posible.</p>
10	<p>¿Explique cuáles son los programas de formación que reciben los operarios logísticos y los conductores?</p>	<p>Cuando se contratan conductores nuevos procuramos que estos ya tengan experiencia en el campo y los sometemos a ciertos exámenes prácticos para ver el desenvolvimiento. En cuanto a la capacitación, ellos reciben cursos de manejo defensivo por parte de Catracentro periódicamente para actualizar conocimientos y que siempre estén preparados para cualquier eventualidad en la vía. La formación del resto de los trabajadores se da por medio de otro trabajador que tenga más experiencia.</p>
11	<p>¿Cuáles cree usted que son los factores que afectan la correcta gestión de los procesos de logística que se llevan a cabo en la empresa?</p>	<p>Pienso que en todo proceso siempre habrá fallas. En nuestro caso yo diría que una de ellas es que siempre hay que corroborar constantemente que los empleados ejecuten todas sus tareas a tiempo y de manera eficiente, ya que muchas veces pasan por alto hacer ciertas tareas, nos damos cuenta tiempo después y tenemos que correr para resolver. De igual manera considero que somos un gran equipo y en esos casos nos ayudamos unos a los otros.</p>

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

### **Cuadro 3 Entrevista estructurada al Gerente de Mantenimiento**

**ENTREVISTADORES: LUPI Y RÍOS**  
**CARGO DEL ENTREVISTADO: GERENTE DE MANTENIMIENTO**  
**FECHA: 02-12-2021**  
**TRANSPORTE LAURI C.A.**

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta para el proceso de logística interna de la empresa?	Los aspectos que deben tomarse en cuenta para el proceso de logística interna de la empresa son la comunicación y colaboración entre las partes, lo cual es esencial para el buen funcionamiento de esta área en la empresa.
2	¿Cuál es la metodología para los procesos de logística, operación y mantenimiento? Responda de acuerdo a su área.	En el área de taller la metodología consiste en ver que tenemos pendiente, y organizarnos para tratar de cumplir con el mantenimiento preventivo de las unidades.
3	¿Cómo se desarrolla la planificación de las actividades para el inicio de la jornada laboral?	En el área de mantenimiento se revisan cuáles son los trabajos pendientes por hacer y se van ejecutando en orden de prioridad.
4	¿Explique si existe una fluida comunicación entre las distintas áreas de la empresa?	Si, una que otra vez se pasa por alto comunicar ciertas cosas puntuales, pero la información esencial si fluye correctamente.
5	¿Cuáles son los objetivos proyectados que se esperan alcanzar en el área de logística?	Mantener las unidades en perfectas condiciones, garantizando así la seguridad de la carga a nuestros clientes en el momento de traslado.
6	¿Cuál es el tipo de instrucción que reciben los choferes al momento de realizar los despachos?	La encargada de esa parte es la asistente de operaciones, quien es la que da las instrucciones de lo que tiene que ver con los viajes.
7	¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para brindarle apoyo al sistema de logística?	Las gandolas poseen GPS, el cual permite hacer seguimiento de la ruta y conocer en tiempo real donde se encuentran. Si hablamos de la parte del taller contamos con un inventario de repuestos, maquinaria, equipos, herramientas, cauchos, entre otros que nos permiten

		tener a la mano los instrumentos necesarios para trabajar.
8	¿Cuáles son los estándares para el control de los tiempos de entrega programados para los despachos?	No se manejan tiempos estandarizados, estos se van estableciendo a medida que surge cada viaje.
9	¿Cuál es el tipo de mantenimiento que reciben las gandolas en la empresa para garantizar la correcta operatividad del sistema de transporte?	Generalmente se aplica mantenimiento correctivo cuando se requiere. El mecánico es quien está encargado de llevar el control de las horas de trabajo y el kilometraje de cada unidad. Sin embargo, el mantenimiento preventivo no se realiza como se debería. A su vez, todos los conductores deben realizar una revisión al vehículo una vez a la semana para verificar su estado.
10	¿Explique cuáles son los programas de formación que reciben los operarios logísticos y los conductores?	Los conductores se capacitan en manejo defensivo de forma periódica por medio de la Cámara de Transporte. Los demás empleados tratamos de capacitarlos con la ayuda de otros trabajadores con más experiencia.
11	¿Cuáles cree usted que son los factores que afectan la correcta gestión de los procesos de logística que se llevan a cabo en la empresa?	En cuanto al mantenimiento, que es el área donde me desenvuelvo, a veces sucede que el mecánico no lleva un buen control de las horas de trabajo y kilometraje de las gandolas, al igual que la revisión periódica que les toca a ellos realizar, muchas veces la pasan por alto.

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

#### **Cuadro 4 Entrevista estructurada al Supervisor de Logística**

<b>ENTREVISTADORES: LUPI Y RÍOS</b> <b>CARGO DEL ENTREVISTADO: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA</b> <b>FECHA: 02-12-2021</b> <b>TRANSPORTE LAURI C.A</b>		
#	PREGUNTAS	RESPUESTAS
		Entre los aspectos que deben tomarse en cuenta para el proceso de logística interna de la empresa Lauri C.A., tenemos el transporte de mercancías y la logística. El

1	¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta para el proceso de logística interna de la empresa?	primero se refiere a la movilización de mercancías de un punto a otro, y por otro lado, tener definidos de una manera adecuada los flujos de la logística es un factor básico para garantizar el buen servicio al cliente.
2	¿Cuál es la metodología para los procesos de logística, operación y mantenimiento? Responda de acuerdo a su área.	En nuestra área, cada uno tiene funciones distintas. Tratamos de organizarnos con los recursos que contamos para tratar de ofrecer el mejor servicio.
3	¿Cómo se desarrolla la planificación de las actividades para el inicio de la jornada laboral?	Al inicio de la jornada se le informa a los trabajadores cuales son las tareas pendientes para ese día. Cada día, en una hoja con un formato diseñado por la propia empresa, se va escribiendo lo que queda pendiente para el día siguiente lo cual nos ayuda a que no se nos escape nada.
4	¿Explique si existe una fluida comunicación entre las distintas áreas de la empresa?	En líneas generales sí es fluida la comunicación entre las distintas áreas de la empresa. Por mi parte trato de comunicar a los distintos niveles de la empresa cualquier situación que amerite ser conocida.
5	¿Cuáles son los objetivos proyectados que se esperan alcanzar en el área de logística?	Contar con la revisión continua de los procesos de cada empleado para que sean los más claros y detallados posibles, ya que muchas veces no se realizan las tareas de la forma más eficiente porque existen dudas de cómo hacerlos.
6	¿Cuál es el tipo de instrucción que reciben los choferes al momento de realizar los despachos?	La asistente de operaciones es la que se encarga de planificar todo lo relacionado con los viajes y es ella quien les da las instrucciones de los despachos a ellos. De igual manera yo estoy siempre supervisando que los choferes hayan entendido lo que deben realizar y ayudo a la asistente de operaciones a hacerle seguimiento a las rutas para corroborar que todo vaya en orden.

7	¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para brindarle apoyo al sistema de logística?	El sistema GPS de cada gandola me parece que es una herramienta que brinda bastante apoyo y seguridad a la empresa en general. Si necesitamos saber con exactitud dónde está un camión lo rastreamos por ahí.
8	¿Cuáles son los estándares para el control de los tiempos de entrega programados para los despachos?	Los tiempos de entrega se programan y se ajustan de acuerdo a lo que el cliente solicite. Todo depende de cómo se desenvuelva el día que el servicio es llevado a cabo.
9	¿Cuál es el tipo de mantenimiento que reciben las gandas en la empresa para garantizar la correcta operatividad del sistema de transporte?	Las gandas reciben mantenimiento correctivo. El área de taller cuenta con un amplio inventario de repuestos para tal fin. Los mecánicos se encargan de la parte del mantenimiento y cualquier percance que tengan se comunican conmigo o con el gerente de mantenimiento.
10	¿Explique cuáles son los programas de formación que reciben los operarios logísticos y los conductores?	El personal que labora en el área de oficinas realmente no recibe formación de manera formal. Un trabajador con más experiencia se encarga de enseñar a los nuevos. En cambio, con los conductores la empresa si está pendiente de que éstos reciban capacitación regularmente en distintas áreas de la mano de expertos.
11	¿Cuáles cree usted que son los factores que afectan la correcta gestión de los procesos de logística que se llevan a cabo en la empresa?	Creo que la falla es que hay que estar constantemente detrás de los trabajadores para que realicen sus actividades de forma correcta, y que no dejen pasar por alto actividades que les corresponden. Tanto el personal de oficina como el personal del área del taller muchas veces omiten o se saltan pasos en las labores que deben realizar. Por lo que me toca a mí estar encima de ellos para chequear que si cumplan con todo lo que se les exige.

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

**Cuadro 5 Entrevista estructurada al Asistente de Operaciones**

**ENTREVISTADORES: LUPI Y RÍOS**

**CARGO DEL ENTREVISTADO: ASISTENTE DE OPERACIONES**

**FECHA: 02-12-2021**  
**TRANSPORTE LAURI C.A.**

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta para el proceso de logística interna de la empresa?	En la cadena de valor de la empresa Lauri C.A., existen dos partes importantes sin las cuáles la empresa y el cliente no obtendrían un beneficio, las cuales son la logística interna y externa. La logística interna se trata de aquellas actividades que se llevan a cabo para organizar los flujos de información y garantizar un correcto servicio al menor costo posible. En cambio, la logística externa se encarga de manejar de forma correcta la flota del transporte, es decir, gestionar la manera más eficiente de llevar a cabo dichas rutas y los tiempos en que se realizan.
2	¿Cuál es la metodología para los procesos de logística, operación y mantenimiento? Responda de acuerdo a su área.	El cliente se comunica conmigo vía telefónica o por correo para solicitar el servicio de transporte especificando ruta, mercancía a cargar y fecha. A partir de ahí yo me encargo de planificar las rutas asignando los choferes disponibles con sus respectivas unidades. Yo les deposito los viáticos y me mantengo en contacto con ellos durante el viaje. También recibo las guías al final del servicio.
3	¿Cómo se desarrolla la planificación de las actividades para el inicio de la jornada laboral?	No tenemos una manera específica para realizar la planificación diaria. Todos llegamos en la mañana a la empresa y conforme va transcurriendo el día vemos que hay pendiente por hacer.
4	¿Explique si existe una fluida comunicación entre las distintas áreas de la empresa?	No siempre. En muchas ocasiones los choferes no me informan sobre el estatus y las novedades que van surgiendo en los viajes sino que se comunican directamente con el supervisor de logística y en algunos casos con el gerente general, por eso a veces no me llega a mi información importante y tengo que preguntarles a ellos.
5	¿Cuáles son los objetivos proyectados que se esperan alcanzar en el área de logística?	Yo diría que reducir errores y aumentar la rapidez de las soluciones.

6	¿Cuál es el tipo de instrucción que reciben los choferes al momento de realizar los despachos?	Reciben instrucciones de forma oral de mi persona en donde les digo todas las especificaciones del viaje que van a realizar y trato de mantenerme en contacto con ellos hasta que hayan cumplido con el servicio.
7	¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para brindarle apoyo al sistema de logística?	Contamos con una pizarra para realizar la planificación semanal de los viajes. Además cada gandola cuenta con un sistema GPS lo cual nos facilita saber su ubicación exacta.
8	Cuáles son los estándares para el control de los tiempos de entrega programados para los despachos?	Realmente nuestros tiempos se adaptan a los requerimientos de cada cliente.
9	¿Cuál es el tipo de mantenimiento que reciben las gandolas en la empresa para garantizar la correcta operatividad del sistema de transporte?	Si ocurre alguna falla imprevista se hace mantenimiento correctivo.
10	¿Explique cuáles son los programas de formación que reciben los operarios logísticos y los conductores?	Los operarios de logística reciben formación al entrar a la empresa por parte de otro trabajador que ya tenga experiencia. Los conductores si reciben capacitación periódica de manejo defensivo.
11	¿Cuáles cree usted que son los factores que afectan la correcta gestión de los procesos de logística que se llevan a cabo en la empresa?	Las herramientas de planificación con las que cuenta la empresa son obsoletas lo que hace que el trabajo sea muy tedioso y por eso muchas veces se retrasan las operaciones.

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

#### 4.1.6 Selección de las respuestas obtenidas en las entrevistas estructuradas aplicados al personal involucrado en los procesos de logística de la empresa Lauri C.A.

**Cuadro 6 Resultados de la Triangulación**

TRIANGULACIÓN DE LAS ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS			
Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
GERENTE GENERAL	GERENTE DE MANTENIMIENTO	SUPERVISOR DE LOGISTICA	ASISTENTE DE OPERACIONES
No se encuentra definida ni	La comunicación y colaboración entre las	Contar con la revisión continua de	Solo se cuenta con una pizarra para

normalizada la logística modelo de la organización.	partes es esencial para el área de logística interna de la empresa.	los procesos de cada empleado para que sean los más claros y detallados.	realizar la planificación semanal de los viajes.
El personal debe saber cómo distribuir el tiempo de su jornada de la mejor manera posible y cumplir con la mayor cantidad de tareas programadas.	No se manejan tiempos estandarizados de entrega programados para los despachos, estos se van estableciendo a medida que surge cada viaje.	El personal que labora en el área de oficinas realmente no recibe formación de manera formal.	No existe una manera específica para realizar la planificación diaria.
Suministrar toda la información necesaria respecto a todo el proceso de logística.	No existe un plan de mantenimiento preventivo establecido y solo se aplica mantenimiento correctivo cuando se requiere.	Se organizan con los recursos que cuentan para tratar de ofrecer el mejor servicio.	Las herramientas de planificación con las que cuenta la empresa son obsoletas.
Los objetivos proyectados son que el personal esté motivado, mantener una relación a largo plazo con los clientes y proveedores.	Las gandolas poseen gps, el cual permite hacer seguimiento de la ruta y conocer en tiempo real donde se encuentran.	Los tiempos de entrega de los despachos se programan y se ajustan de acuerdo a lo que el cliente solicite.	Fallas en la comunicación de los choferes sobre el status y las novedades que van surgiendo en los viajes.

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

Para esta parte de la investigación, se empleó una triangulación donde se tomaron las ideas similares indicadas bajo un mismo tópico por los informantes claves seleccionados en el estudio como lo son: Gerente General, Gerente de Mantenimiento, Supervisor de Logística y Asistente de Operaciones, durante las conversaciones de los entrevistados con las investigadoras. (Ver cuadro 6).

#### **4.1.7 Resultados de la revisión documental ejecutada en la empresa Lauri C.A.**

##### **4.1.7.1 Check List (Documentación)**

A continuación, por medio de un check list, se verifica por parte de las investigadoras qué documentos están disponibles actualmente en la empresa Lauri C.A., tal como se muestra en la Figura 9 y que son indispensables en los procesos de logística y operaciones que se manejan actualmente. (Ver cuadro 7).

##### **Cuadro 7 Check List (Documentación)**

DOCUMENTACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
Registro Mercantil	X	
Forma 14-01 I.V.S.S	X	
Forma 14-02 I.V.S.S por trabajo	X	
Registro de los delegados de prevención		X
Registro del comité de seguridad y salud laboral		X
Programa de seguridad y salud laboral	X	
Análisis seguro de trabajo por trabajador o tareas		X
Registro de dotación de equipos de protección personal por trabajador		X
Registro de charlas y capacitaciones en materia de seguridad y salud laboral		X
Póliza de seguros laborales	X	
Póliza de daños a terceros	X	
Exámenes médicos pre-empleo de cada trabajador	X	
Estructura organizacional definida	X	
Descripción de cargo de trabajo en planta		X
Formatos de reportes de accidentes		X
Inspecciones a los puestos de trabajo, máquinas, equipos y/o herramientas		X
Normalización de los procesos de logística		X
Indicadores de desempeño de los choferes		X
Rutagrama		X
Programa de mantenimiento preventivo de la flota		X
TOTAL	<b>8</b>	<b>12</b>
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO %	<b>40%</b>	<b>60%</b>



**Figura 10: Revisión de los Archivos y documentos de la empresa Lauri C.A.**

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

#### **4.1.8 Resumen de lo observado durante el diagnóstico de la situación actual de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.**

A continuación, se muestra un resumen de las deficiencias observadas en los distintos aspectos de los procesos logísticos y operativos de la empresa de transporte Lauri C.A., las cuales son:

- 1) No se evidenció la existencia de datos históricos o estadísticas que le faciliten planear el control de los procesos de logística.
- 2) No cuenta con un plan de mercadeo definido.
- 3) Ausencia de estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.
- 4) Falta de capacitación del personal en temas de logística y operaciones.
- 5) Fallas en la comunicación efectiva entre todos los departamentos de la empresa.
- 6) No se evidenció la existencia de documentación y registros para los tiempos de los viajes, cubicaje y valorado de mercancía

- 7) Ausencia de formato de cronograma de mantenimiento de sus vehículos donde se especifiquen las horas de trabajo y el kilometraje recorrido por cada uno.
- 8) Existen políticas definidas, pero no están difundidas en todos los niveles de la empresa.
- 9) Los canales de comunicación de la empresa son informales, existe un organigrama, pero no cuenta con funciones específicas por cargo, lo que origina duplicidad de funciones e incumplimiento de las tareas, causando retrasos en la gestión.
- 10) Falta de manuales de procesos, funciones y procedimientos.
- 11) La gerencia no ha trabajado en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.
- 12) No existe un plan de disminución de residuos sólidos en las diferentes categorías (reciclables y no reciclables).
- 13) No está definido el proceso de logística interno de la empresa.

En este orden de ideas, todos los aspectos antes mencionados requieren ser modificados con el fin de optimizar los procesos logísticos y operativos de la empresa para mejorar el servicio y ser más competitiva en el mercado. Además de brindar un ambiente 100% seguro a los trabajadores

#### **4.2 Fase II: Análisis de las debilidades encontradas en los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.**

En esta fase se analizan las actividades identificadas como críticas, las cuales afectan la eficiencia de los distintos procesos que se llevan a cabo en las áreas de logística y operaciones de la empresa en estudio. Para ello, se utilizan diferentes herramientas y métodos que facilitaron la comprensión e interpretación de la información tales como:

- Diagrama de Ishikawa.
- Método de los 5 ¿Por qué?
- Análisis FODA.
- Resumen de las oportunidades de mejoras.

Todo ello, con el fin de determinar las causas que originan el deficiente

desempeño de los procesos de logística y operación de la empresa caso en estudio.

#### 4.2.1 Diagrama de Ishikawa

De acuerdo a la problemática presentada en los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A., se detectaron múltiples causales que generan que los mismos sean deficientes.

- \* **MANO DE OBRA:** En cuanto a la mano de obra, se observó el desconocimiento de herramientas y técnicas de planificación en la logística y operaciones, debido a la falta de capacitación del personal, el cual debe saber cómo distribuir el tiempo de su jornada de la mejor manera posible y cumplir con la mayor cantidad de tareas programadas, sin embargo, no se suministra toda la información necesaria respecto a los procesos, lo que genera retrasos e incumplimiento. Adicionalmente, existen fallas en la comunicación de los choferes con la asistente de operaciones sobre el estatus y las novedades que van surgiendo en los viajes.

- \* **MÉTODOS DE TRABAJO:** En relación al método de trabajo, no se encuentran definidos y normalizados los procesos logísticos y operativos, lo que origina improvisaciones en la asignación de unidades de transporte, ya que no se realiza con criterios técnicos de capacidad (cubicaje), valorado de la mercancía, rutas de transporte y tiempos de los viajes.

Se evidenció que los procesos no se encuentran estandarizados, ya que, pese a que se cuenta con procedimientos, estos no están actualizados y no incluyen todas las etapas del proceso. Adicionalmente, existe la ausencia de registros históricos o estadísticas que faciliten el control de los procesos. Así mismo, la empresa no cuenta con un plan de mercadeo y venta definido que permita la captación de nuevos clientes.

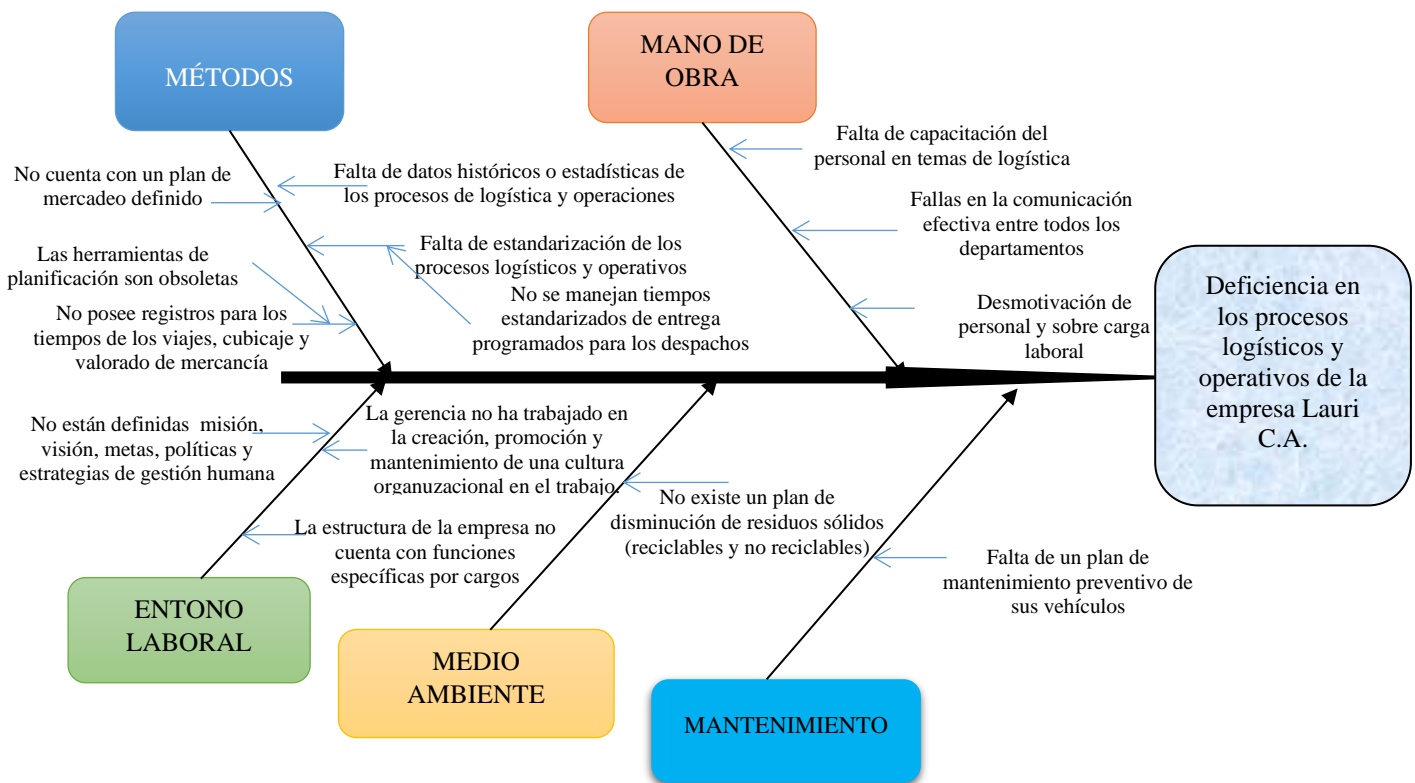
- \* **ENTORNO LABORAL:** En el entorno de la organización, la gerencia no ha trabajado en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura organizacional de armonía y trabajo en equipo, situación que genera desmotivación del personal, afectando el desempeño laboral, presentándose conflictos internos entre los distintos departamentos,

reclamos de los clientes y demoras en la entrega del producto.

Por otro lado, la estructura organizativa de la empresa no está creada considerando el crecimiento que ha experimentado, no cuenta con descripciones de cargos definida, lo que ocasiona retrabajo, ya que no está definido el alcance y competencias de los cargos. En cuanto a la planificación estratégica se evidenció que no se encuentra definida la misión, visión, valores, políticas y estrategias de gestión humana para toda la empresa.

- \* **MEDIO AMBIENTE:** No existe un plan de disminución de residuos sólidos en las diferentes categorías (reciclables y no reciclables).
- \* **MANTENIMIENTO:** Ausencia de un plan de mantenimiento de los vehículos, donde se especifiquen las horas de trabajo y el kilometraje recorrido por cada uno. Esto se genera principalmente porque a las unidades se les realiza sólo mantenimiento correctivo cuando se requiere y no se documentan. A su vez, existe incumplimiento por parte de los conductores de las revisiones semanales de los vehículos para verificar condiciones y garantizar la operatividad de estos.

Con la finalidad de detectar los problemas principales que generan que el proceso sea deficiente, se realizó un diagrama de Ishikawa en el cual se identificaron a detalle las principales causas probables de la problemática expuesta en la presente investigación. (Ver Figura 11).



**Figura 11: Diagrama de Ishikawa**

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

### 4.2.2 Los 5 ¿Por qué?

En este apartado se organiza la información recopilada con la finalidad de determinar las causas que originan la problemática existente a través de los 5 ¿Por qué? Estos resultados generales fueron producto de las respuestas obtenidas al responder por qué suceden las debilidades presentes en la fase anterior de diagnóstico. (Ver Tabla 2).

**Tabla 2 Aplicación de los 5 ¿Por qué?**

	CAUSAS	¿PORQUE?	¿PORQUE?	¿PORQUE?	¿PORQUE?	MEJORA
MÉTODOS	NO HAY CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	Porque no hay un plan de mercadeo y ventas definido	Porque la gerencia no ha implementado las estrategias de marketing	Porque no son empleados los medios en línea a través de banners, web sites, motores de búsqueda como Google o Bing, entre otros	N/A	PLAN DE MERCADEO
	FALTA DE DATOS HISTÓRICOS O	Porque no se manejan tiempos	Porque los	Porque los tiempos de	N/A	INDICADORES DE GESTIÓN

	ESTADÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA	estandarizados para la data estadística	tiempos se van estableciendo a medida que surge cada viaje sin criterios técnicos	entrega se ajustan de acuerdo a lo que el cliente solicite, sin considerar rutas de acceso, unidades, otros.		
	FALTA DE ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS	Porque no existe manual informativo de los procesos	Porque los métodos actuales no han sido mejorados en el tiempo y de acuerdo con avances tecnológicos	Porque no se cumplen las tareas bajo un sistema estandarizado	Porque se omiten tareas en los procesos logísticos y operativos	ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS
	NO POSEE FORMATO DE CONTROL PARA LOS TIEMPOS DE LOS VIAJES	Porque no son evaluados y documentados los tiempos de viajes	Porque solo se hace uso de una bitácora en un cuaderno	Porque no están debidamente formulados los formatos y registros	Porque no se tiene una metodología de trabajo definida	FORMATO DE CONTROL PARA LAS RUTAS DE LOS VIAJES
MANO DE OBRA	FALTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN TEMAS DE LOGÍSTICA Y OPERATIVA	Porque el personal tiene el adiestramiento adquirido por experiencia, no se tiene un plan de capacitación en función de análisis de detección de necesidades	Porque solo se da capacitación a los conductores y no a todo el personal. Adicional a que no se realizan mediciones de desempeño	Porque existe una falta de conocimiento sobre temas en materia de logística y planificación	Porque no están definidas las funciones y alcances de los cargos y hay duplicidad de tareas	PLAN DE CAPACITACIÓN
	FALLAS EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE TODOS LOS DEPARTAMENTOS	Porque existe fallas en la coordinación de las tareas en los departamentos	Porque la información no es oportuna para el desarrollo de las funciones del personal	Porque no se trabaja en equipo todos los departamentos	N/A	PLAN DE COMUNICACIÓN
	DESMOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES	Porque No están definidas las funciones a realizar generando sobre carga laboral y duplicidad de funciones.	Porque no hay una estructura organizativa adecuada y no se cuenta con descripciones de cargo	Porque no se han evaluado las competencias técnicas y funcionales de los trabajadores	N/A	DESCRIPCIONES DE CARGO POR COMPETENCIA
ENTORNO LABORAL	NO EXISTEN MISIÓN, VISIÓN, METAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA	Porque no se divulgan los valores organizacionales que tiene la empresa	Porque no se ha actualizado la declaración de la filosofía organizacional	Porque la gerencia no tiene claro que los valores organizacionales son un arma competitiva	N/A	DISEÑAR FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL
	LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA ES INFORMAL Y AUNQUE EXISTE UN ORGANIGRAMA, NO CUENTA CON FUNCIONES ESPECÍFICAS	Porque hay debilidades en su estructura organizacional	Porque no se divulgan los objetivos, roles y responsabilidades	Porque no están actualizados los roles y responsabilidades	N/A	DIVULGAR FUNCIONES POR CARGO A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA
	LA GERENCIA NO HA TRABAJADO EN LA CREACIÓN, PROMOCIÓN Y MANTENIMIENTO DE UNA CULTURA DE ARMONÍA DE TRABAJO	Porque no se ha generado una cultura organizacional positiva	Porque hay una desmotivación del personal de la empresa	Porque existe un ambiente laboral desfavorable para el efectivo desempeño	Porque no existe el sentido de pertenencia de los empleados por la empresa	FOMENTAR CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA

<b>MEDIO AMBIENTE</b>	NO EXISTE UN PLAN DE DISMINUCIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS (RECICLABLES Y NO RECICLABLES)	Porque no cuenta con políticas internas ambientales	Porque no existen los controles de documentos	Porque no se realizan auditoria al sistema de gestión ambiental	Porque no está la documentación del sistema de gestión ambiental	INDICADORES DE GESTIÓN AMBIENTAL
<b>MANTENIMIENTO</b>	FALTA DE FORMATO DE CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE SUS VEHÍCULOS	Porque cuando suceden fallas imprevistas en las unidades se corrigen en el momento	Porque solo se aplica mantenimiento correctivo a la flota, mas no preventivo	Porque no se planifican las tareas, inspecciones y acciones correctivas a la flota.	Porque solo son registradas de manera informal en un cuaderno	DISEÑAR PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO A LA FLOTA

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

#### 4.2.3 Matriz FODA

Para el desarrollo de esta fase se llevó a cabo la elaboración de una matriz FODA para sustentar los criterios a seguir del control de las actividades en los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A., por lo tanto, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, obteniendo datos importantes que se observan a continuación. (Ver Cuadro 8).

**Cuadro 8 Resultados de la Matriz FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1: La empresa está debidamente inscrita en INSAPSEL	D.1: Falta de datos históricos o estadísticas que le faciliten planear el control en los procesos de logística.
F.2: Poseen permiso de RACDA (Registro de Actividades Capaces de Degradar el Ambiente)	D.2: No cuenta con un plan de mercadeo definido para captación de nuevos clientes.
F.3: Posicionamiento de la empresa con los servicios de transporte.	D.3: Falta de estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa.
F.4: Conocimiento en los servicios de transporte.	D.4: Falta de capacitación del personal en temas de logística y operación.
F.5: El transporte también cuenta con un plan para el control de emergencias y un programa de seguridad y salud laboral.	

F.6: Experiencia del personal administrativo.	D.5: Fallas en la comunicación efectiva entre todos los departamentos de la empresa.
F.7: Capacitación de los conductores a través de cursos de manejo defensivo impartidos por la Cámara de Transporte del Centro (Catracentro).	D.6: No posee estándares de tiempo para los viajes.
F.8: Contar con sistema GPS en las gandolas para el seguimiento de rutas.	D.7: Falta de un plan de mantenimiento preventivo de sus vehículos.
F.9: El personal de RRHH está de acuerdo en la implementación de la estandarización de los procesos de logística.	D.8: Existen políticas que no se trabajan en toda la empresa y, además, no cuentan con misión, visión y valores.
	D.9: La estructura de la empresa es informal y existe un organigrama, pero no cuenta con funciones específicas por cargo.
	D.10: Falta de manuales de procesos, funciones y procedimientos.
	D.11: La gerencia no ha trabajado en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.
	D.12: No existe un plan de disminución de residuos sólidos en las diferentes categorías (reciclables y no reciclables).
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O.1: Satisfacer las necesidades del consumidor final.	A.1: Crisis económica, social y política del país.
O.2: Mejorar la eficiencia de los procesos de logística y operación.	A.2: Crecimiento exponencial de la inflación del país.
O.3: Proyección de objetivos a corto plazo: Personal, Clientes y Proveedores.	A.3: Apertura de nuevas empresas de transporte.
O.4: Modelo de comunicación efectiva entre todas las áreas.	A.4: Incremento en los costos de los servicios.
O.5: Controlar la gestión de los procesos de mantenimiento preventivo de la flota.	A.5: Alto costo de repuestos, equipos y materiales necesarios para la operatividad de las unidades de transporte.
	A.6: Aumento de reclamos de clientes.

O.6 Diseño de un plan de capacitación de todo el personal.

A.7: Disminución de los servicios.

A.8: Pérdida de clientes fijos.

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

Por otra parte, una vez levantada la matriz FODA se procedió el cruce de las variables, basado en la combinación de las estrategias FO- FA- DO- DA, con el objetivo de formular soluciones. (Ver Cuadro 9)

**Las estrategias FO:** se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas.

**Las estrategias DO:** tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

**Las estrategias FA:** se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

**Las estrategias DA:** tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. (Ver cuadro 9).

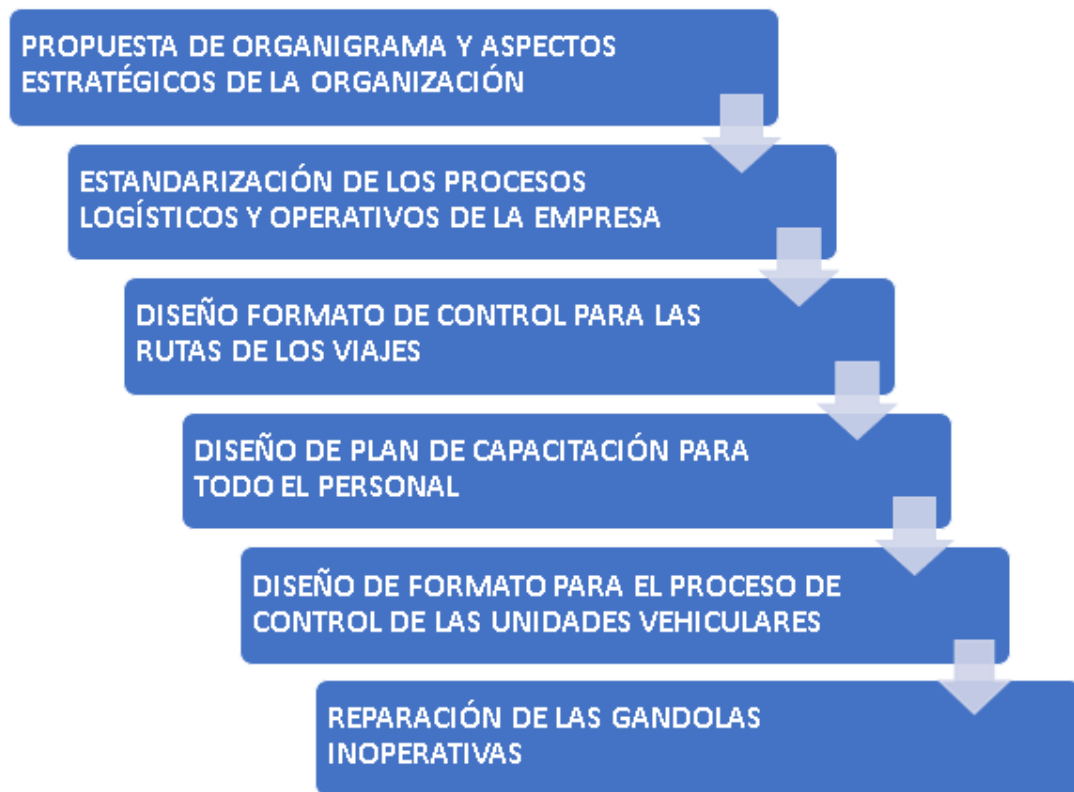
**Cuadro 9 Matriz FODA**

<p style="text-align: center;"><b>TRANSPORTE LAURI, C.A.</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F.1: La empresa está debidamente inscrita en INSAPSEL                  F.2: Poseen permiso de RACDA (Registro de Actividades Capaces de Degradar el Ambiente)                  F.3: Posicionamiento de la empresa con los servicios de transporte.                  F.4: Conocimiento en los servicios de transporte.                  F.5: El transporte también cuenta con un plan para el control de emergencias y un programa de seguridad y salud laboral.                  F.6: Experiencia del personal administrativo.                  F.7: Capacitación de los conductores a través de cursos de manejo defensivo impartidos por la Cámara de Transporte del Centro (Catracentro).                  F.8: Contar con sistema GPS en las gandolas para el seguimiento de rutas.                  F.9: El personal de RRHH está de acuerdo en la implementación de la estandarización de los procesos de logística.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D.1: Falta de datos históricos o estadísticas que le faciliten planear el control en los procesos de logística.                  D.2: No cuenta con un plan de mercadeo definido para captación de nuevos clientes.                  D.3: Falta de estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa.                  D.4: Falta de capacitación del personal en temas de logística y operación.                  D.5: Fallas en la comunicación efectiva entre todos los departamentos de la empresa.                  D.6: No posee estándares de tiempo para los viajes.                  D.7: Falta de un plan de mantenimiento preventivo de sus vehículos.                  D.8: Existen políticas que no se trabajan en toda la empresa y, además, no cuentan con misión, visión y valores.                  D.9: La estructura de la empresa es informal y existe un organigrama, pero no cuenta con funciones específicas por cargo.                  D.10: Falta de manuales de procesos, funciones y procedimientos.                  D.11: La gerencia no ha trabajado en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.                  D.12: No existe un plan de disminución de residuos sólidos en las diferentes categorías (reciclables y no reciclables).</p>
	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p>
<p>O.1: Satisfacer las necesidades del consumidor final.                  O.2: Mejorar la eficiencia de los procesos de logística y operación.                  O.3: Proyección de objetivos a corto plazo: Personal, Clientes y Proveedores.                  O.4: Modelo de comunicación efectiva entre todas las áreas.                  O.5: Controlar la gestión de los procesos de mantenimiento preventivo de la flota.                  O.6 Diseño de un plan de capacitación de todo el personal.</p>	<p>Implementación de Modelo de Comunicación Efectiva, para dar cumplimiento con los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional.                   Elaboración de esprints de trabajos enfocados en las necesidades individuales de los clientes y proveedores valiéndose de las habilidades del personal disponible.                   Elaboración de planes de capacitación periódicos</p>	<p>Establecer la estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.                   Diseñar un formato de control para la programación de las rutas de los viajes en la empresa Lauri C.A.                   Diseñar plan de capacitación del todo el personal en la empresa Lauri C.A.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>
<p>A.1: Crisis económica, social y política del país.                  A.2: Crecimiento exponencial de la inflación del país.                  A.3: Apertura de nuevas empresas de transporte.                  A.4: Incremento en los costos de los servicios.                  A.5: Alto costo de repuestos, equipos y materiales necesarios para la operatividad de las unidades de transporte.                  A.6: Aumento de reclamos de clientes.                  A.7: Disminución de los servicios.                  A.8: Pérdida de clientes fijos.</p>	<p>Revisión periódica de los precios en el mercado para la elaboración de los presupuestos de los servicios de transporte.                   Establecer políticas de publicidad y mercadeo para la captación de nuevos clientes y retención de los ya existentes.                   Realización de seguimiento a las ordenes existentes para evitar posibles reclamos</p>	<p>Control efectivo de la gestión de los procesos de logística, para la satisfacción de los clientes.                   Elaboración de procedimientos estandarizados para evitar fallos en las operaciones que generen reclamos y mantener el número de servicios solicitados.                   Formalizar la estructura organizacional de la empresa con miras a la apertura de nuevas sucursales</p>

**Autores:** Lupi y Ríos

#### 4.2.4 Resumen de las oportunidades de mejora encontradas en la empresa Lauri C.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las fases I y II, partiendo del análisis de las causas potenciales que ocasionan la problemática planteada, se procedió a realizar un resumen de las oportunidades de mejoras encontradas, identificándose algunas medidas y acciones correctivas que podrían ser tomadas como metas que se trace la organización como parte de la mejora continua, en pro de disminuir los niveles de incumplimiento de los servicios realizados por el transporte. (Ver figura 12).



**Figura 12: Esquema ideal de los pasos a seguir para establecer mejoras en los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.**

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

### **4.3 Fase III: Propuesta de estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.**

Una vez identificadas las necesidades, fallas y/o problemas de la empresa de transporte, se procede al planteamiento de la propuesta de acciones correctivas basadas en estandarización efectiva de los procesos logísticos y operativos que tienen lugar en la empresa Lauri C.A. En este apartado se documentan dichos procesos para poder generar un sistema de gestión y plasmar la información de manera procedimental. Las propuestas que se plantearon son las siguientes:

- Diseñar un nuevo organigrama y establecer los aspectos estratégicos de la organización.
- Establecer la estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.
- Diseñar formato de control para la programación de las rutas de los viajes en la empresa Lauri C.A.
- Diseñar plan de capacitación de todo el personal en la empresa Lauri C.A.
- Diseño de formato para el proceso de control de las unidades vehiculares.
- Reparación de las gandolas inoperativas.

#### **4.3.1. Propuesta de Organigrama y aspectos estratégicos de la organización**

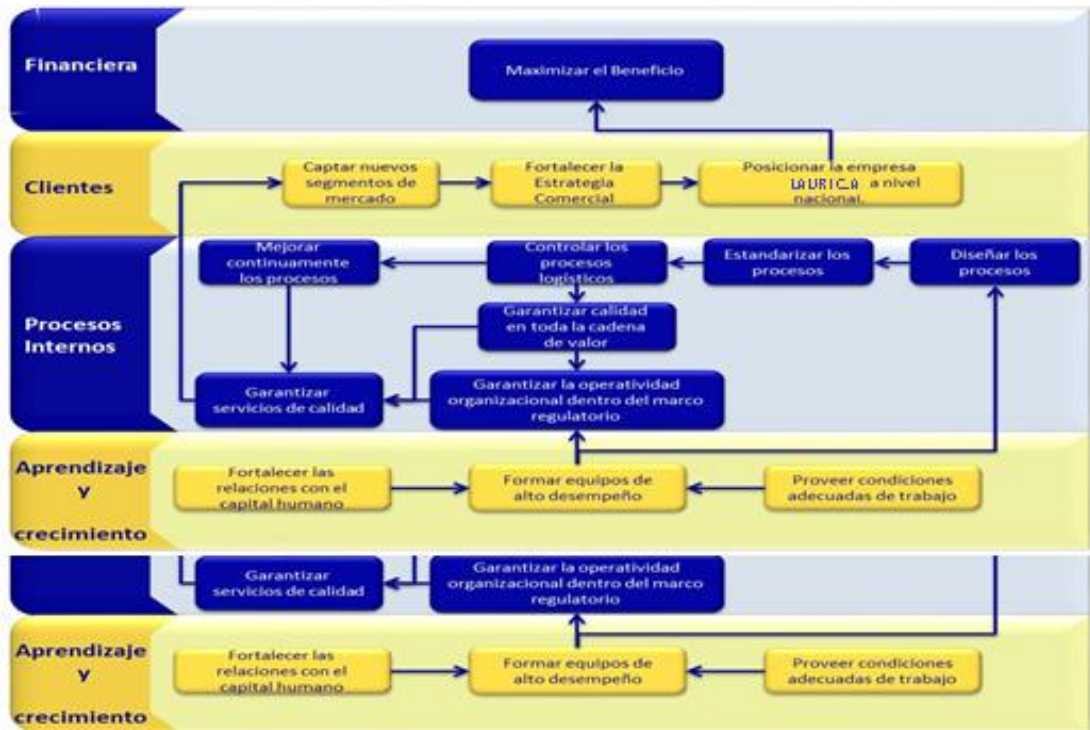
- a. **Diseño de la Cadena de Valor.** Para realizar una planificación de los aspectos estratégicos de la empresa, se partirá del diseño de la cadena de valor del transporte Lauri C.A., ya que se describen las actividades de la empresa, para crear un producto y/o servicio con valor, además de ayudar a determinar y desarrollar las diversas actividades que se ejecutan en la organización.



**Figura 13: Cadena de Valor empresa Lauri C.A**

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

Seguidamente, se presenta la propuesta del mapa estratégico de la empresa, con la finalidad de alinear la gestión al cumplimiento de los objetivos corporativos.



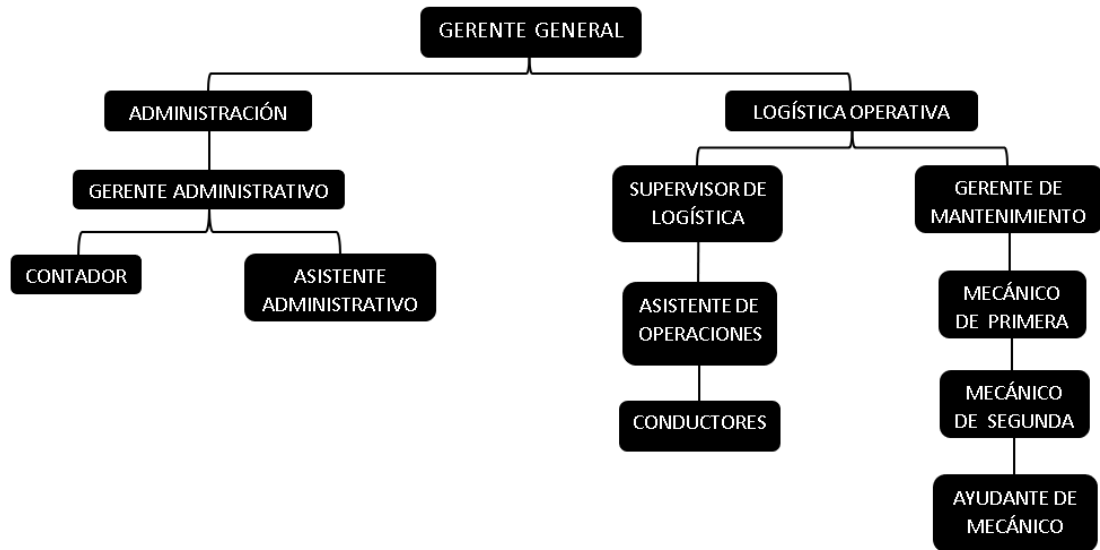
**Figura 14: Mapa Estratégico de la empresa Lauri C.A**

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

Los lineamientos bajo los cuales se plantea la propuesta de la cadena de valor y mapa estratégico son:

- En la perspectiva Administrativa Financiera; desarrollar un sistema para maximizar el beneficio considerando: unidad de transporte, rutas de transporte, recursos requeridos, tipo de cliente.
  - En la perspectiva de Cliente; desarrollar sistemas de incentivo por fidelidad y lealtad de clientes, estrategias orientadas a la prestación con calidad de servicio y monitoreo de atención al cliente y servicio post venta.
  - En la perspectiva de los procesos internos: planificar y programar las actividades de cada área, determinar la mano de obra real requerida por cada área a través de la propuesta de estudios de carga laboral, definir gestión de documentación de los procesos, implementar un sistema de control y mantenimiento monitoreado para las unidades de transporte.
  - En los aspectos legales; diseñar y mantener actualizado el marco jurídico y mercantil que respalde la empresa, contratación del personal de acuerdo con normativa legal venezolana, identificación y monitoreo de recaudos y/o permisología requerida
  - En cuanto a los aspectos de Seguridad Industrial y Física: Diseñar un plan de mantenimiento del sistema de seguridad física en las instalaciones y en las rutas de transporte, activación de mecanismo de seguridad como GPS y herramientas de comunicación durante la ejecución de actividades.
  - En la perspectiva Gerencial y de Recursos Humanos: Desarrollar planes de retención del personal, diseñar plan de evaluación y seguimiento del clima organizacional, definir políticas de valoración del capital humano a través de sus logros y propuesta de aplicación del sistema de evaluación de desempeño vinculado con el plan de compensación salarial.
- b. **Propuesta de Organigrama:** El organigrama en las empresas es una herramienta para conocer la situación de las áreas y los cargos que

conforman a una organización, de manera que resulte fácil y viable conocer los procesos de cada área, como están relacionados, alcance y nivel de autoridad y responsabilidad y el aporte de cada unidad a la empresa. A continuación, se muestra la nueva estructura organizativa para Lauri C.A.



**Figura 15: Organigrama Propuesto de la empresa de Lauri C.A.**

**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

- c. **Definición de Visión, Misión y Valores.** La definición de la visión, misión y valores se realizó de la siguiente manera:
  - **Visión de la empresa:** Establecer la visión de un “sistema” es el proceso de prefigurar las características del estado deseable de ese “sistema” objeto de estudio, redefiniendo y estableciendo su norte para los próximos tres años. La visión definida para la empresa es la siguiente: *“Consolidar a la empresa de transporte de cargas dentro del mercado nacional, en términos de satisfacción, igualdad, eficiencia y cooperación, conformada por un equipo multidisciplinario e innovador y con sentido de pertenencia, comprometido con la atención al cliente”.*
  - **Misión:** La misión básica de un sistema (organización, unidad, sección, servicio) es su razón de ser, es decir, el por qué y para qué existe. La misión

de una unidad debe ser una formulación tal que todos sus miembros puedan abrazarla y dedicarse a su concreción. La Misión se realizó una vez explicado el propósito con la participación del personal gerencial involucrado, siendo la misión de la empresa: ***“Garantizar al mercado interno el servicio de transporte de cargas pesadas de forma planificada, oportuna, continua y segura, a través de una flota operativa, fortaleciendo la soberanía del estado venezolano y el desarrollo sustentable de la nación”***.

- **Valores de la empresa:** los valores de la empresa Lauri C.A. son los siguientes:
  - **Innovación:** La empresa está comprometida con el cambio, y por ello se crea un ambiente laboral que estimule a sus trabajadores a desarrollar todo su potencial en el mejoramiento continuo de sus procesos, para ofrecer a sus clientes el servicio que esperan con superior calidad.
  - **Excelencia en Calidad:** La razón de ser de la empresa es prestar un servicio de óptima calidad, a través un equipo de trabajo de alto desempeño y orientados hacia la excelencia. Su fin es ser una empresa de éxito, orgullo de sus trabajadores, comunidad y accionistas.
  - **Integridad:** Es una organización que sirve a sus clientes de acuerdo a las normas de ética y honestidad, como único camino para alcanzar su visión. Su credibilidad se basa en una línea de comunicación abierta con clientes, proveedores, trabajadores y relacionados.
  - **Trabajo en equipo:** La empresa está consciente que los cambios son inevitables y necesarios y por ello da a sus trabajadores participación creativa en el proceso de anticiparse a sus competidores.

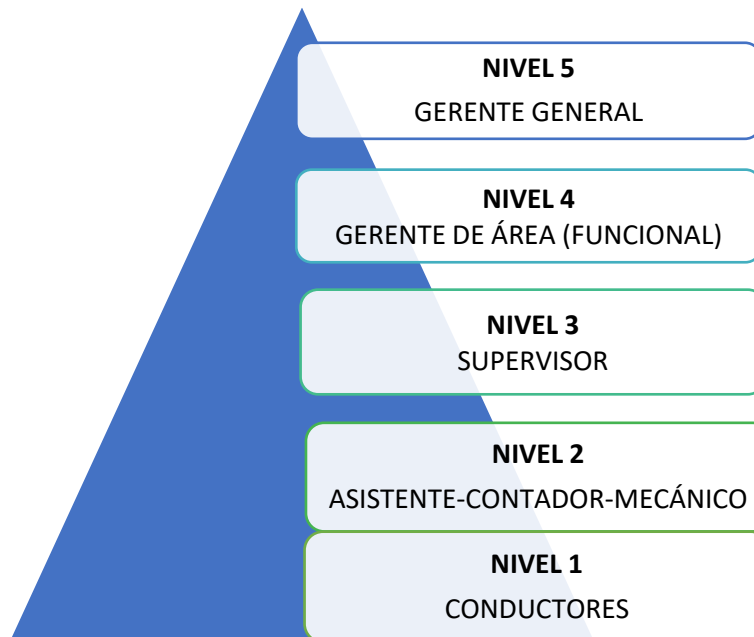
- **Rentabilidad:** La empresa está comprometida a mejorar su rendimiento, a fin de garantizar a sus accionistas un retorno razonable de su inversión y a sus trabajadores mejor calidad de vida.
- d. **Definición Políticas de la Empresa:** Las políticas son una parte esencial de cualquier empresa, ya que proporcionan lineamientos para las operaciones diarias, aseguran el cumplimiento de las leyes y regulaciones, brindan orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos. En el ANEXO C, se muestran las políticas de la empresa.

e. **Elaboración de los perfiles o Descripciones de Cargo**

Las descripciones de cargos se realizaron basadas en competencias laborales y abarcan la descripción de competencias funcionales, genéricas y cognoscitivas de cada cargo. Estas competencias fueron definidas y validadas con el aporte de los trabajadores y del personal gerencial, atendiendo recomendaciones de expertos.

El objetivo es proporcionar un instrumento técnico administrativo que contenga todos los elementos descriptivos de los diversos cargos que conforman las diferentes áreas de la empresa.

**Niveles Jerárquicos:** A continuación se muestran la disposición de las funciones de la organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la tarea que realicen.



**Figura 16: Niveles jerárquicos de la empresa Lauri C.A**


**Autores: Lupi y Rios (2021)**


#### **4.3.2 Estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.**

El diseño del documento que se muestra a continuación está destinado para que todo el personal de la empresa siga las instrucciones que allí se describen, pretendiendo que, dentro de los beneficios que se pueda obtener, se tiene la estandarización de cada proceso para una mayor eficiencia en la ejecución de las actividades, manejo de la documentación controlada de acuerdo a los procesos de logística y operaciones y políticas de ejecución de actividades dentro de la empresa Lauri C.A, mayor conocimiento por parte del personal en cuanto a la ejecución asertiva de los procesos y procedimientos y el aseguramiento de la continuidad operativa. Seguidamente, se muestra un ejemplo del diseño de la plantilla (MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A.).

**MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y  
OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A.**



ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
	MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y	Fecha de Emisión: Diciembre 2021

OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A.		
IDENTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA		
<p>❖ <b>Características Generales de la empresa Lauri C.A.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Independencia Económica.</li> <li>• Personal motivado a la prestación del servicio requerido por el cliente.</li> <li>• Más de cuarenta (50) años de experiencia en el ramo de Transporte de Carga Pesada.</li> <li>• Infraestructura propia.</li> <li>• Terreno de estacionamiento de 10.000 mts<sup>2</sup> con talleres y oficinas administrativas.</li> <li>• Afiliado a la A.C. Cámara de Transporte.</li> <li>• Horario de trabajo establecido: (40 horas semanales).</li> <li>• El horario de trabajo está comprendido de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De lunes a jueves de: 7:15 am a 12:00 pm y de 1:30 pm a 5:00 pm.</li> <li>• Los viernes de: 7:15 am a 12:00 pm y 1:30 pm a 3:45 pm.</li> <li>• Todo el personal disfruta de 1 hora y 30 minutos (para descanso o alimentación).</li> <li>• Días de descanso: sábado y domingo (02 días continuos)</li> </ul> </li> </ul> <p>40 horas de trabajo y los días continuos de descanso establecidas en la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras (LOTTT) según lo establecido en los Artículos 168,173 y 176.</p>		
ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
	<b>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y</b>	Fecha de Emisión: Diciembre 2021

<b>OPERATIVOS DE LA EMPRESA</b> <b>LAURI C.A</b>		
<b>RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA LAURI C.A.</b>		
<p>Benedetto Lupi fue un inmigrante procedente de Italia quién llegó a Caracas, Venezuela en el año 1953 en busca de mejores oportunidades y de calidad de vida. Luego de establecerse en la capital y trayendo consigo desde su país natal amplios conocimientos en mecánica y manejo de camiones y gandolas, decidió abrir un taller mecánico. Con el paso del tiempo y las ganancias obtenidas, se compró a crédito su primer camión, un Fiat Volteo. En el momento que finalizaba su jornada de trabajo en el taller a las 5 de la tarde, Benedetto tomaba su camión y conducía hasta Maracay a buscar arena y la trasladaba a Caracas.</p> <p>En el año 1962 se muda a Valencia donde de igual manera establece un taller de mecánica y con el tiempo adquirió dos camiones, poniéndolos a trabajar llevando arroz para Caracas y ajonjolí para la empresa de aceite Branca. Luego empezó a hacerle transporte a distintas empresas reconocidas como la fabricante de cauchos Uniroyal, Cerámicas Carabobo, Alimentos Heinz, Tamayo y Cía, entre otros. Al cabo de unos años, Lupi se dio cuenta que necesitaba adquirir un terreno propio en donde pudiera estacionar sus gandolas y ampliarse como transporte, por lo que decide comprar una parcela lo suficientemente extensa en la ciudad de Guacara para poder materializar su sueño. Poco a poco fue acondicionando el espacio con la construcción de oficinas y un amplio taller para mayor comodidad de trabajo, y es así como se funda Lauri C.A, una empresa de servicio de transporte de carga pesada, fruto de todo su trabajo y esfuerzo.</p>		
ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL

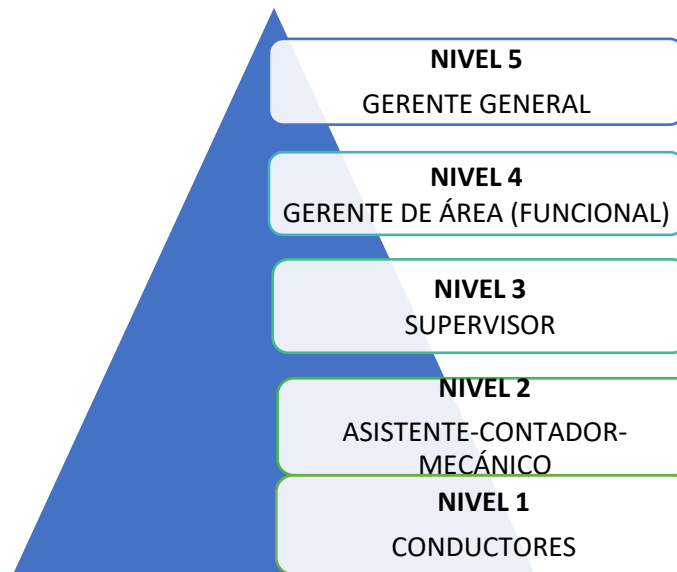


MANUAL INFORMATIVO DE LOS  
PROCESOS LOGÍSTICOS Y  
OPERATIVOS DE LA EMPRESA  
LAURI C.A

Fecha de Emisión:  
Diciembre 2021

NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA LAURI C.A

A continuación se muestran la disposición de las funciones de la organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la tarea que realicen



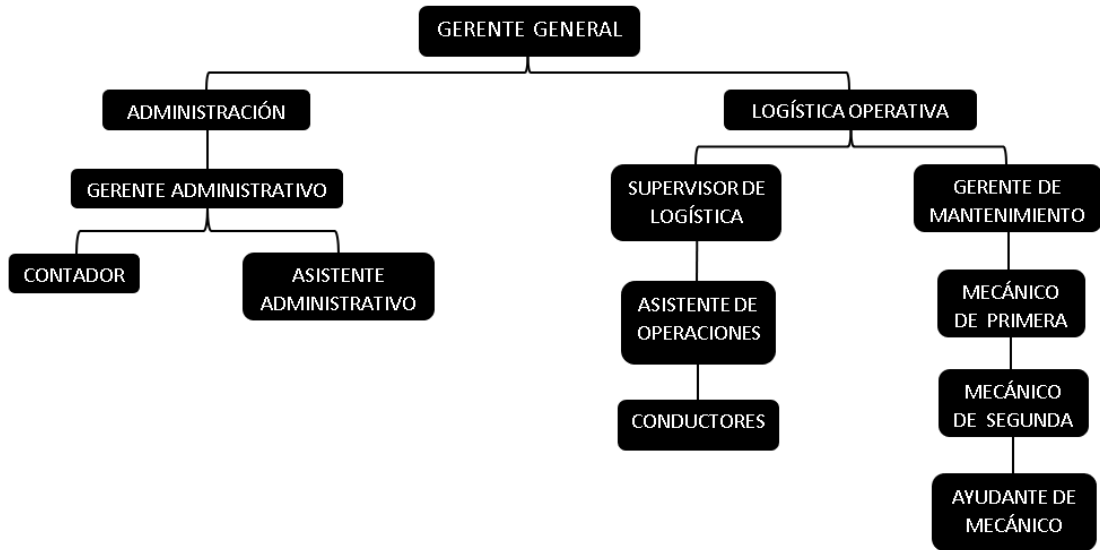
**Figura 16: Niveles jerárquicos de la empresa Lauri C.A**

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA LAURI C.A.

El organigrama de una empresa es básicamente la representación visual de la estructura interna de una organización. Por lo general, el esquema se sistematiza jerárquicamente en forma de pirámide, es decir, de forma descendente, con el jefe de la empresa o la persona con mayor rango en la parte superior de éste. A partir de ahí, se muestra la cadena de mando y las conexiones de cada empleado con su supervisor,

facilitando la comprensión organizativa y funcional. A continuación, se presenta la estructura organizativa de la empresa. (Ver Figura 15)



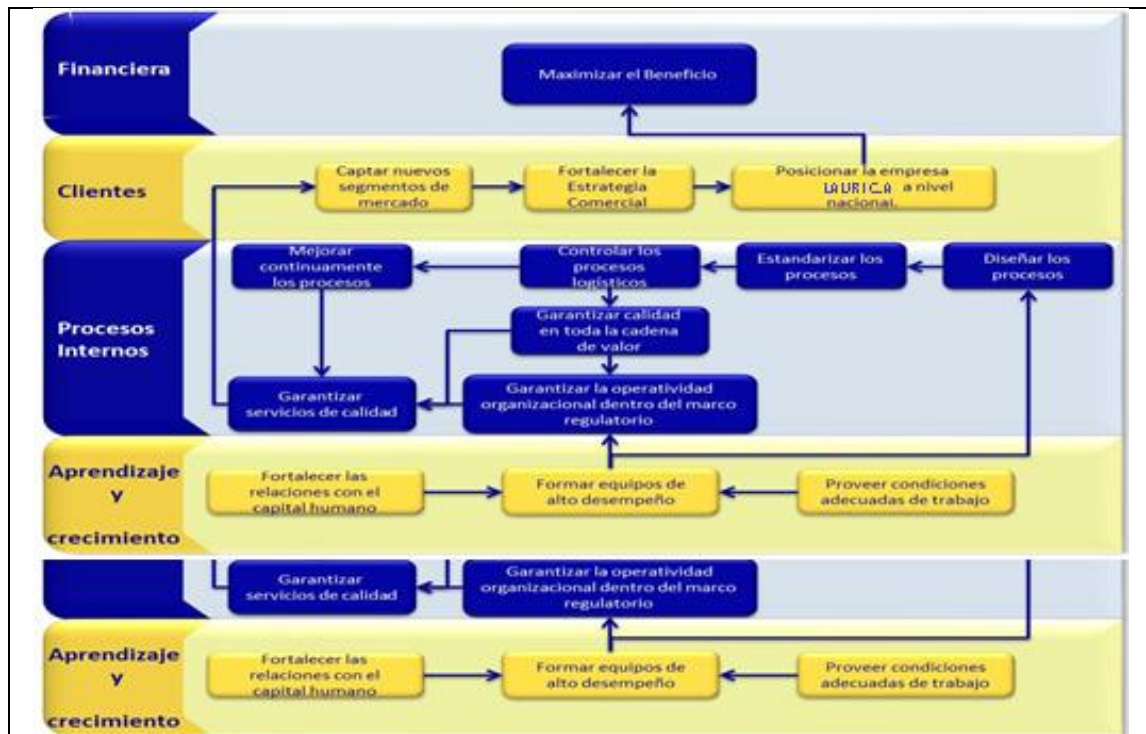
**Figura 15: Organigrama propuesto para la empresa de Lauri C.A.**  
**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA LAURI C.A



**Figura 13: Cadena de Valor empresa Lauri C.A**  
**Autores: Lupi y Rios (2021)**

MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA LAURI C.A



**Figura 14: Mapa Estratégico de la empresa Lauri C.A**  
**Autores: Lupi y Rios (2021)**

### VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta la visión, misión de la empresa Lauri C.A. y el alcance de este manual informativo.

#### **VISIÓN DE LA EMPRESA LAURI C.A**

“Consolidar a la empresa de transporte de cargas dentro del mercado nacional, en términos de satisfacción, igualdad, eficiencia y cooperación, conformada por un equipo multidisciplinario e innovador y con sentido de pertenencia, comprometida con la atención al cliente”.

#### **MISIÓN DE LA EMPRESA LAURI C.A**

“Garantizar al mercado interno el servicio de transporte de cargas pesadas de forma planificada, oportuna, continua y segura, a través de una flota operativa, fortaleciendo la soberanía del estado venezolano y el desarrollo sustentable de la nación”.

### ALCANCE DEL MANUAL INFORMATIVO

“Así mismo, el alcance de este manual informativo es para toda la empresa en estudio, la cual está constituida por un total de 23 trabajadores, incluyendo los conductores y vigilantes”

ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: GERENTE GENERAL
--------------------------------------	--	----------------------------------




MANUAL INFFORMATIVO DE LOS  
PROCESOS LOGÍSTICOS Y  
OPERATIVOS DE LA EMPRESA  
LAURI C.A

Fecha de Emisión:  
Diciembre 2021

#### VALORES DE LA EMPRESA LAURI C.A.

- ❖ **Innovación:** La empresa está comprometida con el cambio, y por ello se crea un ambiente laboral que estimule a sus trabajadores a desarrollar todo su potencial en el mejoramiento continuo de sus procesos, para ofrecer a sus clientes el servicio que esperan con superior calidad.
- ❖ **Excelencia en Calidad:** La razón de ser de la empresa es prestar un servicio de óptima calidad, a través un equipo de trabajo de alto desempeño y orientados hacia la excelencia. Su fin es ser una empresa de éxito, orgullo de sus trabajadores, comunidad y accionistas.
- ❖ **Integridad:** Es una organización que sirve a sus clientes de acuerdo a las normas de ética y honestidad, como único camino para alcanzar su visión. Su credibilidad se basa en una línea de comunicación abierta con clientes, proveedores, trabajadores y relacionados.
- ❖ **Trabajo en equipo:** La empresa está consciente que los cambios son inevitables y necesarios y por ello da a sus trabajadores participación creativa en el proceso de anticiparse a sus competidores.

<p>❖ <b>Rentabilidad:</b> La empresa está comprometida a mejorar la productividad, a fin de garantizar a sus accionistas un retorno razonable de su inversión y a sus trabajadores mejor calidad de vida.</p>		
<p>ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)</p>	<p>REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA</p>	<p>APROBADO POR: GERENTE GENERAL</p>
	<p>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión: Diciembre 2021</p>
<p>MARCO JURÍDICO REGULATORIO DE LA EMPRESA LAURI C.A.</p>		
<p>La empresa está constituida por un total de 23 trabajadores, incluyendo los conductores y vigilantes. Cada empleado se encarga de ejercer distintas labores de acuerdo a su puesto de trabajo, y todos cumplen un horario de 7:15 de la mañana hasta las 12 del mediodía, y regresan a trabajar de 1:30 de la tarde hasta las 5, es decir, tienen un receso para almorzar de 1 hora y media. Lauri C.A. cuenta con un personal tanto administrativo como de mantenimiento calificado y con experiencia en el ramo de transporte, capaz de solventar las necesidades de cada uno de sus clientes.</p> <p>En cuanto a la formación de sus trabajadores, cuando se realiza algún proceso de reclutamiento de personal para la parte administrativa y la persona seleccionada ingresa a trabajar, se le explica lo que tiene que hacer y está bajo la supervisión de otro trabajador durante un tiempo estipulado. En el caso de los conductores, se contratan aquellos que ya tengan experiencia. Los conductores periódicamente están recibiendo capacitación a través de cursos de manejo defensivo impartidos por la Cámara de Transporte del Centro (Catracentro). El personal de oficina por lo general no recibe capacitaciones habituales, aprenden sus labores diarias con el día a día.</p> <p>Además, la empresa está debidamente inscrita en INSAPSEL (Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales), como lo ordena la Constitución de la</p>		

República Bolivariana de Venezuela (Artículo 87), Ley Orgánica de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo (Artículos 46, 47, 48 y 49).

#### NORMAS DE BIOSEGURIDAD DE LA EMPRESA LAURI C.A.

Con la progresiva reactivación económica mundial, muchas empresas están recibiendo de nuevo a sus empleados. En la actualidad, ese recibimiento requiere cuidar la salud de todos a través de una serie de medidas de bioseguridad que antes no existían en las organizaciones. Por tal motivo, se proponen las siguientes normas de bioseguridad para la empresa Lauri C.A:

- El uso de tapabocas o mascarillas que cubran boca y nariz es obligatorio, sobretodo en los espacios cerrados o en áreas de transmisión sustancial.
- La empresa debe disponer de todos los insumos necesarios para el lavado de manos: agua limpia, jabón y toallas desechables.
- Poner al alcance de todos los empleados alcohol antiséptico mínimo al 60% y máximo al 95%, o en su defecto gel antibacterial.
- Los puestos de trabajo deben estar separados por al menos 2 metros de distancia.
- Evitar espacios con poca ventilación.
- No deben existir aglomeraciones de trabajadores en áreas comunes.
- En toda reunión debe garantizarse la distancia mínima.
- En la empresa debe existir un protocolo de limpieza y desinfección permanente, prestando atención especial a puertas, muebles y elementos que tengan contacto constante.
- Si una persona presenta síntomas, no debería ingresar a la empresa.

Se sabe que a raíz de la pandemia y la propagación del COVID-19 en el entorno laboral, aplicar el protocolo de bioseguridad para empresas es vital para promover el bienestar y la salud y cuidar a todos los miembros de la organización.

ELABORADO POR:


LUPI Y RÍOS (2021)

REVISADO POR:

SUPERVISOR DE LOGÍSTICA

APROBADO POR:

GERENTE GENERAL

	<p style="text-align: center;">MANUAL INFORMATIVO DE LOS          PROCESOS LOGÍSTICOS Y          OPERATIVOS DE LA EMPRESA          LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión:          Diciembre 2021</p>
<b>DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS</b>		
<p><b>Cargo: Gerente General</b></p> <p><b>Nivel: 5</b></p> <p>Ejercer la Representación Legal de la Empresa, y ejecutar los planes, programas y políticas trazadas por la Asamblea General, y por la Junta Directiva, que está conformada por los socios mayoritarios de la empresa, y sus funciones son la toma de decisiones en función de las actividades y desarrollo de la empresa. Tiene la responsabilidad de administrar los elementos de ingresos y costos de la compañía. Esto significa que el gerente general usualmente vela por todas las funciones de mercado y ventas de la empresa, así como las operaciones del día a día. También es responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.</p> <p><b>Función general:</b></p> <p>Planear, organizar y dirigir los procesos operativos, logísticos y administrativos de la empresa, de tal forma que se cumpla con los estándares de calidad, se incrementen las ventas y se mantenga un elevado nivel de satisfacción de los clientes.</p> <p><b>Competencias Funcionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar directrices corporativas.</li> <li>❖ Designar todas las posiciones gerenciales.</li> <li>❖ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</li> <li>❖ Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.</li> </ul>		

- ❖ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.

### Cuadro 10 Competencias del Gerente General


COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO (*)				COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS Y DESTREZAS	GRADO (*)				
	A	B	C	D		A	B	C	D	NA
Integridad	X				Comunicación	X				
Orientación al cliente	X				Análisis de Información	X				
Trabajo en equipo	X				Herramientas al servicio del negocio	X				
Tolerancia a la presión	X				Negociación	X				
Relaciones Interpersonales	X				Mercadeo	X				
Dinamismo/Energía	X				Administración	X				
Proactividad/Iniciativa	X				Liderazgo	X				
Orientación a los resultados	X									

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

### Cuadro 11 Requisitos del cargo de Gerente General

REQUISITOS	
<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> Lic. en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carrera afín.	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b> Preferiblemente 3 años de experiencia mínima
<b>EDAD:</b> mínimo recomendado 35 años	
<b>Habilidades:</b> Conocimiento en ventas y atención al cliente, dominio de las técnicas de negociación y de administración, análisis de datos y manejo de indicadores, manejo de procedimiento de seguridad.	

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

ELABORADO POR: LUPY Y RÍOS (2021)	REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: GERENTE GENERAL
	MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A.	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS		

**Cargo: Gerente Administrativo****Nivel: 4**

Esta gerencia está conformada por un gerente de administración, un contador y un asistente administrativo. Este departamento se encarga de elaborar y coordinar las actividades contables, financieras y administrativas de la empresa, además de la planificación y ejecución de todas las operaciones de carga y descarga de las unidades en los diferentes clientes.

**Función general:**

Planificar y ejecutar estrategias de administración y finanzas orientadas al impulso de ventas, garantizando la satisfacción al cliente y maximización de beneficio.

**Competencias funcionales:**

- ❖ Ejecutar las acciones necesarias para la eficiente administración y clasificación de la información y/o documentos generados de conformidad con los lineamientos institucionales.
- ❖ Generar la correspondencia interna y externa requerida por la Gerencia General e identificar los documentos con sus respectivas series documentales para establecer los que deben ser enviados al archivo central, para ser clasificados y ordenados.
- ❖ Elaborar los documentos administrativos que le sean asignados, de acuerdo con las especificaciones requeridas.

**Cuadro 12 Competencias del Gerente Administrativo**

COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO (*)				COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS Y DESTREZAS	GRADO (*)				
	A	B	C	D		A	B	C	D	NA
Integridad	X				Comunicación	X				
Orientación al cliente	X				Análisis de Información		X			
Trabajo en equipo	X				Herramientas al servicio del negocio	X				
Tolerancia a la presión	X				Negociación	X				
Relaciones Interpersonales	X				Mercadeo		X			
Dinamismo/Energía	X				Administración	X				
Proactividad/Iniciativa		X			Liderazgo	X				

Orientación a los resultados	X								
------------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--


**Autores: Lupi y Rios (2021)**

**Cuadro 13 Requisitos del cargo de Gerente Administrativo**

REQUISITOS	
<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> Lic. en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carrera afín.	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b> Preferiblemente 3 años de experiencia mínima
<b>EDAD:</b> mínimo recomendado 30 años	
<b>Habilidades:</b> Conocimiento en las áreas de administración y finanzas, dominio de las técnicas de negociación, análisis de datos y manejo de indicadores, marco jurídico venezolano, manejo de procedimiento de seguridad.	

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
--	--	--------------------------------------

	<b>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</b>	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
---	---	-------------------------------------

**DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS**

<p><b>Cargo: Contador</b></p> <p><b>Nivel: 2</b></p> <p>Ordenar las finanzas y llevar un registro de los ingresos y egresos de la compañía, para saber el estado actual económico de la empresa.</p> <p><b>Función General:</b> Debe siempre mantener los libros contables actualizados y ordenados para evaluar si el rumbo de la compañía es el indicado.</p> <p>Competencias Funcionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Manejar y ordenar los datos que se registran en los libros contables.</li> <li>❖ Elaborar y presentar puntualmente los documentos, reportes y estados financieros, con sus correspondientes notas y con la periodicidad acordada.</li> </ul>
--

- ❖ Revisar que la compañía cumpla con toda la legislación y procedimientos fiscales vigentes para evitar sanciones.
- ❖ Evaluar y supervisar periódicamente el crecimiento del negocio.

#### Cuadro 14 Competencias del Contador

COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO (*)				COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS Y DESTREZAS	GRADO (*)				
	A	B	C	D		A	B	C	D	NA
Integridad		X			Comunicación		X			
Orientación al cliente		X			Análisis de Información		X			
Trabajo en equipo		X			Herramientas al servicio del negocio		X			
Tolerancia a la presión		X			Negociación		X			
Relaciones Interpersonales			X		Mercadeo				X	
Dinamismo/Energía			X		Administración		X			
Proactividad/Iniciativa			X		Liderazgo		X			
Orientación a los resultados		X								

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

#### Cuadro 15 Requisitos del cargo de Contador

REQUISITOS	
<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> Lic. En Contaduría Pública.	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b> Preferiblemente 3 años de experiencia mínima.
<b>EDAD:</b> Mínimo recomendado 30 años	
<b>Habilidades:</b> Control de documentos, habilidades numéricas	

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

**Cargo: Asistente Administrativo**

**Nivel: 2**

Controlar las actividades de administración de la empresa, elaborando e interpretando las herramientas contables.

**Función general:** Supervisar y controlar los procesos de facturación, garantizando la transparencia del proceso y confiabilidad de la información y tramitar pagos a proveedores de servicios.

**Competencias funcionales:**

- ❖ Elaborar registros contables, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuestos y otros documentos necesarios para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros.
- ❖ Elabora relación de cuentas por pagar de facturas de servicios y proveedores.

**Cuadro 16 Competencias del Asistente Administrativo**

COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO (*)				COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS Y DESTREZAS	GRADO (*)				
	A	B	C	D		A	B	C	D	NA
Integridad		X			Comunicación		X			
Orientación al cliente		X			Análisis de Información		X			
Trabajo en equipo		X			Herramientas al servicio del negocio		X			
Tolerancia a la presión		X			Negociación		X			
Relaciones Interpersonales			X		Mercadeo				X	
Dinamismo/Energía			X		Administración			X		
Proactividad/Iniciativa			X		Liderazgo		X			
Orientación a los resultados		X								

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

**Cuadro 17 Requisitos del cargo de Asistente Administrativo**

REQUISITOS	
<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> T.S.U en Administración Comercial, o carreras afines.	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b> Preferiblemente 1 año de experiencia mínima
<b>EDAD:</b> mínimo recomendado 25 años	
<b>Habilidades:</b> Control de documentos, habilidades numéricas	

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

**Cargo: Supervisor de logística**

**Nivel: 3**

El Supervisor de logística es el responsable de gestionar a nivel estratégico todos los recursos y procesos logísticos de la empresa, con la finalidad de lograr los objetivos logísticos planteados en la cadena de suministro.

**Función General:** Evaluar y hacer seguimiento a los procesos administrativos asociados a las operaciones de caja, efectuando actividades de recepción de los pagos provenientes de las ventas en efectivo, elaborando el cuadre entre los documentos que soportan los registros y el dinero recibido.

**Competencias funcionales:**

- ❖ Garantizar que las actuaciones logísticas sean las más adecuadas.
- ❖ Realizar labores correctivas para que la cadena de abastecimiento de los clientes funcione de la mejor manera posible.
- ❖ Mejorar los procesos logísticos y operativos, en especial los relacionados con el transporte, con la finalidad de reducir los tiempos de movilización y los costos logísticos.
- ❖ Adoptar las tecnologías necesarias para controlar la logística integral.
- ❖ Supervisar los procesos de carga, descarga, y despacho de los productos.


**Cuadro 18 Competencias del Supervisor de Logística**

COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO (*)				COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS Y DESTREZAS	GRADO (*)				
	A	B	C	D		A	B	C	D	NA
Integridad		X			Comunicación	X				
Orientación al cliente		X			Análisis de Información		X			
Trabajo en equipo		X			Herramientas al servicio del negocio		X			
Tolerancia a la presión		X			Negociación		X			
Relaciones Interpersonales		X			Mercadeo			X		
Dinamismo/Energía			X		Administración		X			
Proactividad/Iniciativa			X		Liderazgo		X			
Orientación a los resultados		X								

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

**Cuadro 19 Requisitos del cargo de Supervisor de Logística**

REQUISITOS	
<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> Ingeniero Industrial o TSU en Producción Industrial, o carreras afines.	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b> Preferiblemente 3 año de experiencia mínima
<b>EDAD:</b> mínimo recomendado 30 años	

<b>Habilidades:</b> Manejo de conflictos, Supervisión efectiva, Control de documentos, habilidades tecnológicas		
<b>Autores: Lupi y Rios (2021)</b>		
ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
	MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
<b>DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS</b>		
<p><b>Cargo: Asistente de operaciones</b></p> <p><b>Nivel: 2</b></p> <p>El asistente de operaciones de la empresa de transporte es la columna vertebral de la cadena de suministro de la empresa. Como su nombre lo indica, este profesional debe velar por la eficacia y la eficiencia de las operaciones logísticas de la organización. Debe contar con habilidades analíticas, y un sólido entendimiento de las últimas tecnologías.</p> <p><b>Función general:</b> Apoyar y gestionar la ejecución de los procesos logísticos y operativos, y coordinar las actividades de atención al cliente.</p> <p><b>Competencias funcionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dirigir todos los procesos operativos asociados a la dirección de tráfico y logística de transporte.</li> <li>❖ Velar por la realización de entregas eficientes, es decir, que el transporte llegue al lugar indicado, en el tiempo acordado, con el producto correcto y en buen estado.</li> <li>❖ Realizar estrategias de mejora continua en el transporte logístico, con la finalidad de optimizar el servicio al cliente y la rentabilidad empresarial.</li> </ul>		

- ❖ Supervisar a los transportistas y aportar soluciones en tiempo real, en caso de haber algún incidente durante la entrega.

### Cuadro 20 Competencias del Asistente de Operaciones

COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO (*)				COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS Y DESTREZAS	GRADO (*)				
	A	B	C	D		A	B	C	D	NA
Integridad		X			Comunicación		X			
Orientación al cliente		X			Análisis de Información		X			
Trabajo en equipo		X			Herramientas al servicio del negocio		X			
Tolerancia a la presión		X			Negociación		X			
Relaciones Interpersonales		X			Mercadeo			X		
Dinamismo/Energía			X		Administración		X			
Proactividad/Iniciativa			X		Liderazgo		X			
Orientación a los resultados		X								


**Autores: Lupi y Rios (2021)**

### Cuadro 21 Requisitos del cargo de Asistente de Operaciones

REQUISITOS	
<b>NIVEL ACADÉMICO</b> TSU en Producción Industrial o Administración, o carreras afines.	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b> Preferiblemente 2 año de experiencia mínima
<b>EDAD:</b> mínimo recomendado 25 años	
<b>Habilidades:</b> Control de documentos, habilidades tecnológicas, habilidades numéricas	

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: GERENTE GENERAL
--------------------------------------	--	----------------------------------

	<p>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión: Diciembre 2021</p>
	DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS	

**Cargo: Conductor**

Conducir y operar los vehículos que le sean asignados, con el fin de proporcionar el servicio de transporte, acatando mecanismos de seguridad y confidencialidad de manera eficiente y oportuna, respetando las normas de tránsito y los procedimientos vigentes.

**Nivel: 1****Función General:**

Movilizar la mercancía a lo largo de la cadena de suministro. Hacer llegar el producto hasta el cliente final.

**Competencias funcionales:**

- ❖ Realizar diariamente la revisión básica del vehículo a su cargo y solicitar el mantenimiento preventivo y correctivo del mismo para garantizar su correcto funcionamiento.
- ❖ Cumplir con las normas de tránsito definidas tanto a nivel nacional y estatal, como las establecidas por la empresa, con el fin de prevenir la ocurrencia de accidentes.
- ❖ Responder por la custodia y conservación de los documentos de propiedad del vehículo, tales como seguros y pólizas, entre otros, reportando la necesidad de su renovación y/o actualización y garantizando el cumplimiento de las normas de tránsito.
- ❖ Garantizar la adecuada prestación del servicio de transporte, así como el traslado de elementos, documentos y/o equipos de la empresa cuando se requiera, de acuerdo con las necesidades de la empresa de manera eficiente y oportuna.
- ❖ Mantener el vehículo en excelentes condiciones de aseo y limpieza, con el fin de prestar agradablemente el servicio de transporte.

**Cuadro 22 Competencias de los Conductores**

COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO (*)				COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS Y DESTREZAS	GRADO (*)				
	A	B	C	D		A	B	C	D	NA
Integridad		X			Comunicación		X			
Orientación al cliente		X			Análisis de Información				X	
Trabajo en equipo		X			Herramientas al servicio del negocio				X	

Tolerancia a la presión		X		Negociación		X			
Relaciones Interpersonales		X		Mercadeo					X
Dinamismo/Energía			X	Administración					X
Proactividad/Iniciativa			X	Liderazgo					X
Orientación a los resultados			X						


**Autores: Lupi y Rios (2021)**

### Cuadro 23 Requisitos del cargo de Conductor

REQUISITOS	
<b>NIVEL ACADÉMICO</b> Bachiller	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b> Preferiblemente 5 años de experiencia mínima
<b>EDAD:</b> mínimo recomendado 35 años	
<b>Habilidades:</b> Conocimiento de las leyes y marco jurídico vial, conocimiento de señales de tránsito, manejo defensivo y manejo de conflictos	

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
--	--	--------------------------------------

	<b>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</b>	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
---	---	-------------------------------------

### DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS

#### **Cargo: Gerente de Mantenimiento**

##### **Nivel: 4**

El gerente de mantenimiento cumple un papel crucial dentro del transporte. Es el responsable de la selección y el mantenimiento de los camiones a fin de estar al día con las entregas y distribuciones, dentro del presupuesto establecido. Para lograr con éxito dicha labor, el gerente requiere de experiencia y habilidades en operaciones, logística y uso de programas software para monitorear la flota y a los conductores.

**Función General:** Supervisar y dar constancia del cumplimiento de las tareas de mantenimiento, de las que depende la operatividad de la flota de vehículos.

**Competencias funcionales:**


**\*Selección de camiones:**

- ❖ El gerente de mantenimiento toma decisiones sobre el tipo y el número de camiones que comprarán.
- ❖ Cuando el vehículo ya no es útil para la flota, el gerente evalúa la venta del mismo para recuperar tanta inversión como sea posible.

**\*Mantener registro de las flotas:**

- ❖ El gerente de mantenimiento debe mantener un registro actualizado de la flota.
- ❖ Registrar la licencia de todos los camiones y verificar que las inspecciones estén al día.
- ❖ El fin de esta labor es demostrar que la empresa para la que trabajan cumple con todas las regulaciones necesarias.

ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: GERENTE GENERAL
--------------------------------------	--	----------------------------------

	<p>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión: Diciembre 2021</p>
---	---	---

**DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS**

**\*Mantenimiento:**

- ❖ A fin de que la empresa de transporte funcione adecuadamente y genere ganancias, los camiones necesitan mantenerse en óptimas condiciones de operación.
- ❖ El gerente de mantenimiento establece cronogramas para garantizar que cada camión esté en buenas condiciones.

- ❖ Contar con un cronograma estricto garantiza que la cantidad óptima de camiones funcione en todo momento para cumplir con las necesidades del consumidor.
- ❖ Asimismo, ayuda a minimizar los costos, incrementando la eficiencia y reduciendo las reparaciones inesperadas

**\*Gestión del manejo:**

- ❖ El gerente de mantenimiento requiere de excelentes trabajadores y habilidades de comunicación para desempeñar bien su trabajo.
- ❖ Para la rentabilidad de la empresa se requiere de conductores confiables. Ya que, el trabajo deficiente de los conductores puede representar un problema acumulando multas, demandas por conducción errática, por exceso de velocidad.
- ❖ Muchos gestores usan rastreadores GPS en todas las flotas para monitorear la ubicación de los camiones y el hábito de los conductores.


**Cuadro 24 Competencias del Gerente de Mantenimiento**


COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO (*)				COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS Y DESTREZAS	GRADO (*)				
	A	B	C	D		A	B	C	D	NA
Integridad	X				Comunicación		X			
Orientación al cliente	X				Análisis de Información		X			
Trabajo en equipo	X				Herramientas al servicio del negocio		X			
Tolerancia a la presión	X				Negociación		X			
Relaciones Interpersonales		X			Mercadeo				X	
Dinamismo/Energía		X			Administración			X		
Proactividad/Iniciativa		X			Liderazgo		X			
Orientación a los resultados	X									


**Autores: Lupi y Rios (2021)**


**Cuadro 25 Requisitos del cargo de Gerente de Mantenimiento**



REQUISITOS	
<b>NIVEL ACADÉMICO</b> Ingeniero Industrial o Mecánico o carrera afín	<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b> Preferiblemente 5 años de experiencia mínima
<b>EDAD:</b> mínimo recomendado 35 años	

<b>Habilidades:</b> Manejo de conflictos, habilidades tecnológicas		
<b>Autores:</b> Lupi y Rios (2021)		
ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
	MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
<b>DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS</b>		
<p><b>Cargo: Mecánicos y Ayudantes</b></p> <p><b>Nivel: 2</b></p> <p>Son quienes trabajan de forma directa con la ejecución de las tareas de mantenimiento de los vehículos, es decir, son los responsables de llevar a cabo las acciones pertinentes a objeto de cumplir con el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de transporte, así como apoyo en ruta.</p> <p><b>Competencias funcionales de los mecánicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de carga.</li> <li>❖ Realizar las reparaciones de vehículos.</li> <li>❖ Reparar y sustituir piezas gastadas, dañadas o defectuosas.</li> <li>❖ Revisar y cambiar aceite y líquido de frenos.</li> <li>❖ Lavado de las unidades de carga.</li> <li>❖ Mantener y vigilar los estatus de los controles de las unidades.</li> <li>❖ Realizar auxilio vial a las unidades que presenten fallas durante el viaje.</li> </ul> <p><b>Competencias funcionales de los Ayudantes Mecánico:</b></p>		

<p>❖ Asistir a los mecánicos y las acciones pertinentes a objeto de cumplir con el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de transporte, así como apoyo en ruta.</p>		
<p>ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)</p>	<p>REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA</p>	<p>APROBADO POR: GERENTE GENERAL</p>
	<p>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión: Diciembre 2021</p>
<p><b>POLÍTICA DE SEGURIDAD VIAL</b></p>		
<p>LAURI C.A., como organización altamente comprometida con la prevención de accidentes de tránsito, garantiza que la prestación del servicio se realiza con altos niveles de seguridad, y cuenta con el personal idóneo conforme al código nacional de tránsito y requerimientos de los clientes, de acuerdo a esto se establecen las siguientes políticas de seguridad vial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El uso obligatorio de cinturón de seguridad.</li> <li>❖ Límites de velocidad de acuerdo a lo establecido por la norma.</li> <li>❖ El uso del celular o manos libres totalmente prohibido mientras se opera el vehículo.</li> <li>❖ Se realizarán pruebas de alcohol cada vez que la empresa lo considere necesario para la prestación del servicio.</li> <li>❖ Asegurar que todas las partes interesadas sean competentes en las tareas asignadas y brindar el entrenamiento necesario para ello.</li> <li>❖ El incumplimiento de estas normas generará a los conductores, sanciones considerables y dependiendo la gravedad del caso, hasta la terminación unilateral del contrato laboral.</li> </ul> <p>Las campañas de promoción y prevención de accidentes, garantizan el bienestar de los empleados y transeúntes, cumpliendo a cabalidad con las normas de tránsito y transporte</p>		

vigentes.		
ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
	MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA  LAURI C.A	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
<b>POLÍTICA DE PREVENCIÓN (NO ALCOHOL, DROGAS Y TABAQUISMO)</b>		
<p>LAURI C.A., es consciente de que el consumo de bebidas alcohólicas, drogas, cigarrillo y sustancias alucinógenas, crean dependencia y tienen efectos negativos en la capacidad de desempeño y afecta seriamente la seguridad, bienestar y salud de todos los empleados, contratistas y visitantes. Por lo anterior, se define la siguiente política de prevención:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Se prohíbe la posesión, uso y venta de alcohol, drogas y tabaco en las instalaciones de la organización, en los vehículos y en general.</li> <li>❖ No se le permite a ninguna persona, sin importar su rango o posición, trabajar o visitar las áreas de trabajo bajo la influencia de bebidas alcohólicas o sustancias alucinógenas.</li> <li>❖ Se prohíbe fumar en el interior de las instalaciones de Lauri C.A y/o de las empresas a las que se les presta el servicio.</li> <li>❖ Solo se podrá fumar en la hora destinada para el almuerzo y fuera de las instalaciones de la empresa. En ningún momento los empleados están autorizados para ausentarse durante la jornada laboral de su lugar de trabajo para ir a fumar.</li> <li>❖ La violación de esta política, así como la oposición a las inspecciones se considera falta grave y en consecuencia Lauri C.A. puede adoptar medidas disciplinarias, inclusive dar por finalizado el contrato de trabajo por justa causa de acuerdo con lo</li> </ul>		

establecido en el Reglamento Interno de Trabajo y la Ley, según sea el caso.		
ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: GERENTE GENERAL
	MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
<b>POLÍTICAS AMBIENTALES</b>		
<p>Para disminuir el impacto ambiental a través del mantenimiento preventivo de la flota vehicular de la empresa Lauri C.A., se proponen las siguientes políticas medio ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Atención personalizada 24 horas a los vehículos que programen su mantenimiento preventivo.</li> <li>❖ Revisión y ajuste de frenos.</li> <li>❖ Servicio acorde a las necesidades de la industria: Servicios complementarios que faciliten la comodidad de los conductores.</li> <li>❖ Agendamiento de citas: Plataforma tecnológica que permite a los clientes agendar su cita y alertarlos ante cualquier inconveniente por medio de su celular.</li> <li>❖ Calendario para el cambio de aceite: Un calendario sistematizado que permita alertar el cambio de aceite.</li> </ul>		
ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: GERENTE GENERAL

	<p>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión: Diciembre 2021</p>
<p>POLÍTICAS EN EL ÁMBITO DE CLIENTES, CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y RECURSOS CLAVES</p>		
<p><b>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Fidelización de clientes:</b> Brindar una comunidad cerrada de clientes que permita intercambiar experiencias.</li> <li>❖ <b>Acuerdos comerciales externos:</b> Brindar servicios complementarios y generar promociones y descuentos que fidelicen al cliente.</li> <li>❖ <b>Posicionamiento ambiental:</b> Posicionar la marca como responsable con el medio ambiente.</li> </ul> <p><b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Atención Personalizada:</b> Visitar las instalaciones de las empresas clientes.</li> <li>❖ <b>Contacto directo:</b> Vía celular y correo electrónico.</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Infraestructura para el área mecánica:</b> Contar con el espacio físico, y los equipos especializados.</li> <li>❖ <b>Recurso humano:</b> Mecánicos especializados y personal idóneo.</li> </ul>		
<p>ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)</p>	<p>REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA</p>	<p>APROBADO POR: GERENTE GENERAL</p>
	<p>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión: Diciembre 2021</p>
<p>REGLAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO SEGURO</p>		

A continuación, se establecen lineamientos a seguir por el personal contratado, subcontratado o de trabajo temporal de la empresa LAURI C.A, en cuanto a la documentación, actualización, manejo, implementación y divulgación de los diferentes procedimientos, normas y reglas que rigen el desempeño de la organización y que son necesarias para la ejecución de todas las actividades asociadas a la Generación, Trasmisión, Distribución y Procesos de Soporte ejecutados en la empresa.

**REGLAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO SEGURO**


Todos los procedimientos de trabajo seguro, así como las reglas y normas asociadas a éstos, deben ser documentados de forma clara, explícita y sencilla, a fin de garantizar su cumplimiento. Además de ello, para la documentación de los procedimientos, normas y reglas en materia de prevención y control de riesgos, las unidades organizativas de la empresa cuentan con el asesoramiento del Servicio de Seguridad y Salud Laboral y de la administración, a fin de que sean elaboradas prácticas operativas y procedimientos de trabajo seguro que precisen los riesgos asociados a cada una de las tareas y garanticen la identificación de las medidas que permitan prevenirlos y/o controlar los potenciales accidentes o daños a la salud, de acuerdo a las normas establecidas por la organización.

ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
	MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A.		

Lauri C.A. se caracteriza por ser una empresa de logística ya que presta servicios de transporte de mercancía para diversos clientes a nivel nacional, en el cual se colocan a disposición las unidades de carga para los fines que requieran los clientes y las actividades de distribución directa en las diversas ciudades del país. A continuación, se presenta una descripción básica de cada una de las etapas del proceso logístico y operativo y a su vez, un CUADRO DE CARACTERIZACIÓN y dos DIAGRAMAS DE FLUJO que identifican las etapas en orden secuencial, a fin de identificar y definir cada uno de los puestos allí presentes. En su ejecución se llevan a cabo una serie de actividades tales como:

- ❖ Operaciones de planificación.
- ❖ Operaciones de verificación.
- ❖ Mantenimiento preventivo.
- ❖ Inspecciones de seguridad.
- ❖ Inspecciones de calidad.
- ❖ Traslados de la mercancía.
- ❖ Trabajos administrativos.
- ❖ Actividades de control de flota.
- ❖ Actividades de recursos humanos.

ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: GERENTE GENERAL
--------------------------------------	--	----------------------------------

	<b>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</b>	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
---	---	-------------------------------------

**PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS**


Los procesos logísticos y operativos en la empresa Lauri C.A. se inician cuando las áreas de venta, logística y operación, a través de la cadena de mando realizan una solicitud de movilización de productos en las unidades de carga ya sea a clientes,

otro centro de distribución, o alguna planta para traslado de materia prima o cualquier tipo de equipo que se requiera.

Luego se habilita las unidades requeridas por la empresa a la cual se presta servicio y se coordina con el supervisor de logística para la posterior salida de la unidad al sitio para su carga, se corrobora la solicitud de los pedidos y se envía la(s) unidad(es) para garantizar la ejecución efectiva del servicio. Una vez realizado este proceso anterior, al llegar a la planta o centro de distribución las unidades realizan el siguiente procedimiento. (Ver Figura 17)

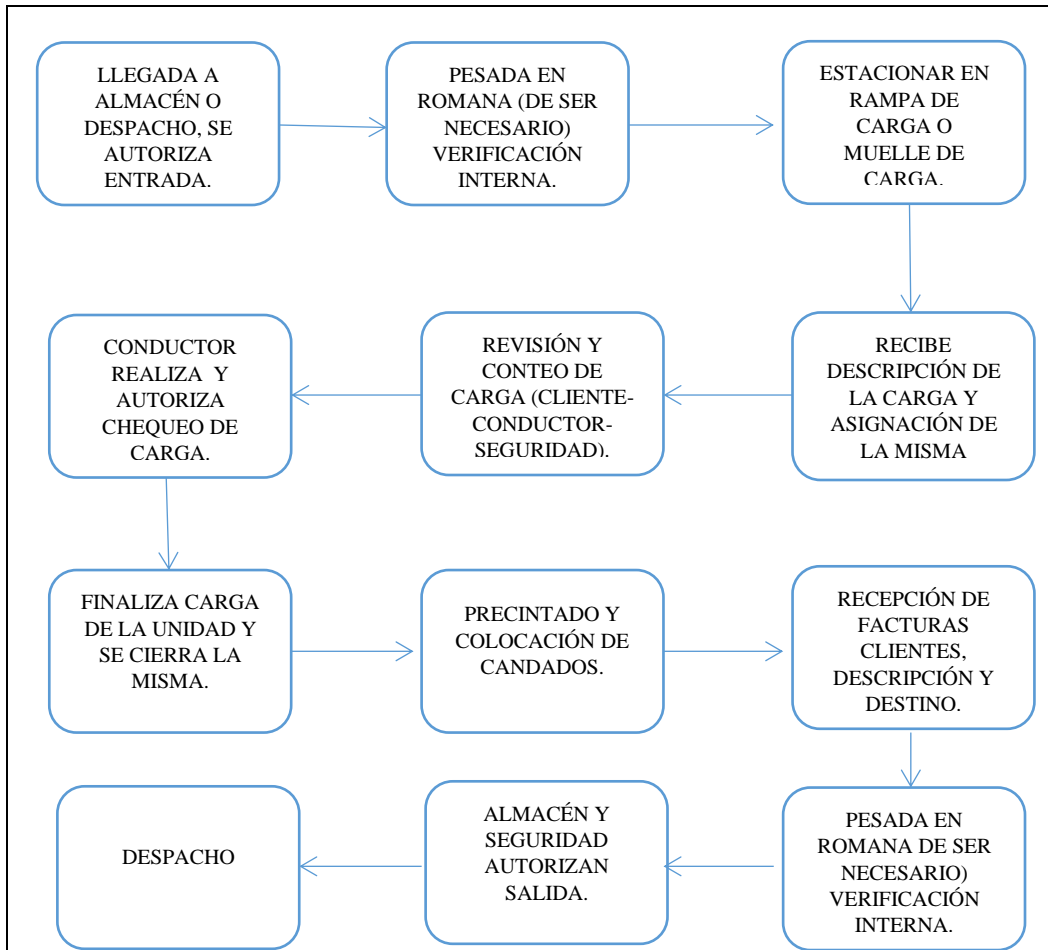
Posteriormente, la información es verificada y se procede a ejecutar el proceso de traslado de la carga a destino o destinos dependiendo siempre del cliente y el tipo de servicio o producto que este elabora. (Ver Figura 18)

ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
--	--	--------------------------------------

	<p>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión: Diciembre 2021</p>
---	---	---

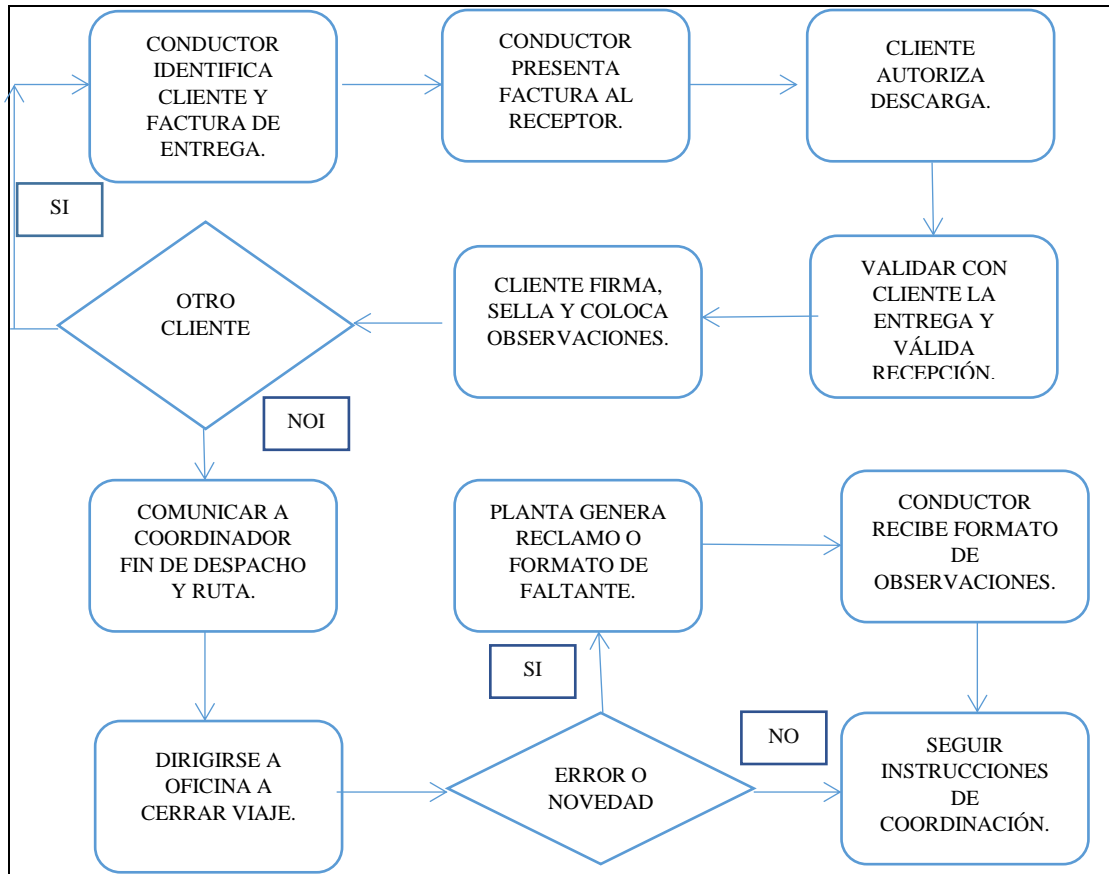
**PROCESO DE CARGA**

--



**Figura 17: Diagrama de flujo del proceso de carga**  
**Autores: Lupi y Ríos (2021).**

ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)		REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: GERENTE GENERAL
	<b>MANUAL INFORMATIVO DE          LOS PROCESOS LOGÍSTICOS          Y OPERATIVOS DE LA          EMPRESA LAURI C.A</b>		Fecha de Emisión: Diciembre 2021
			<b>PROCESO DE DESCARGA</b>



**Figura 18: Diagrama de flujo del proceso de descarga**  
**Autores: Lupi y Ríos (2021)**


ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: GERENTE GENERAL
	MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA		

**Cuadro 26 Caracterización de la empresa**


PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES
Dimarsa C.A. JC. Diésel Repuestos C.A. Sermedoc Clissa. C.A. Distribuidora Mack Centro. C.A. Acero Tyre C.A. Empacadura Industries del centro C.A. Frenos Industrial Valencia C.A. Ferretería W Import C.A. Corporación Kehilat C.A Comercializadora Frecaval C.A.	Uniformes. Repuestos y piezas de chutos y bateas. Aceites, lubricantes. Artículos de ferretería. Suministros de oficina. Suministros médicos.	Recibir, revisar y distribuir la programación enviada por los clientes. Asignarle a cada conductor en origen y destino de la carga. Coordinar desde la oficina la entrega correcta y a tiempo de la mercancía. Recibir las guías de cada conductor y procesarlas para poder emitir semanalmente las comisiones y proceder al pago de las mismas. Realizar la nómina semanal del personal obrero y de oficina y proceder al pago de las mismas.	El producto final es la satisfacción de la clientela.  Por ser empresa de servicios no se procesa ni se manufactura ningún producto.	ALIMENTOS HEINZ C.A.  VIDRIOLUX C.A.  BODEGAS LUEDÍAZ C.A.  TIENDAS DAKA

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR: GERENTE GENERAL
--------------------------------------	--	----------------------------------

	<p>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión: Diciembre 2021</p>
---	---	---

**ÁREA DE LOGÍSTICA OPERATIVA**

<p>Esta área de la empresa se encarga de gestionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Todas las facturas emitidas durante el período determinado para así ejecutar las acciones las cuales contemplan emisión de facturas a los clientes.</li> <li>❖ Ejecutar las labores pertinentes por parte de la empresa, como lo son el control de calidad del servicio y el chequeo de novedades para posibles emisiones de notas de compromiso o facturas de cobro por las empresas matrices hacia el transporte.</li> <li>❖ Se emiten las facturas para ser entregadas a los clientes, quienes se encargarán de realizar su procedimiento interno</li> <li>❖ Una vez que los vehículos pesados se encuentran cargados, se inicia la distribución según las rutas asignadas, allí se cumple con el primer ciclo del proceso productivo.</li> </ul>		
<p>ELABORADO POR: LUPI Y RÍOS (2021)</p>	<p>REVISADO POR: SUPERVISOR DE LOGÍSTICA</p>	<p>APROBADO POR: GERENTE GENERAL</p>
	<p>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión: Diciembre 2021</p>
<p>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>		
<p><b>Cuadro 27 Procedimiento para asignar el vehículo y chofer</b></p>		

Macroproceso: Crítico		Fecha de elaboración:		CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO: PR001				
Proceso: Asignación de recursos		Elaborado por:		Aprobado por:				
Procedimiento: Asignar el vehículo y choferes								
Nº	Actividad	Responsable	Área	Tiempo promedio	Frecuencia			
					Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral
1	Verificar la disponibilidad de los vehículos y choferes	Supervisor de logística	Logística operativa	30 MIN	X			
2	Revisar las dimensiones de la carga a transportar	Supervisor de logística		1 HORA	X			
3	Asignar el vehículo y conductor	Supervisor de logística		20 MIN	X			


**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

**Cuadro 28 Procedimiento para realizar el servicio de transporte**

Macroproceso: Crítico		Fecha de elaboración:		CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO: PR002				
Proceso: Asignación de recursos		Elaborado por:		Aprobado por:				
Procedimiento: Realización del servicio de transporte a los clientes								
Nº	Actividad	Responsable	Área	Tiempo promedio	Frecuencia			
					Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral
1	Enviar correo electrónico al cliente con los datos del conductor y el vehículo	Asistente de operaciones	Logística operativa	20 MIN	X			
2	Entregar orden de trabajo a cada unidad	Asistente de operaciones		15 MIN	X			
3	Dirigirse a las instalaciones del cliente	Conductor		N/A	X			
4	Ingresar el vehículo a el área de carga	Conductor		10 MIN	X			
5	Recoger la firma del supervisor encargado donde se garantice la entrada, salida y horas trabajadas por la unidad	Conductor		15 MIN	X			
6	Entregar las órdenes de trabajo con su respectiva firma a la asistente de operaciones para proceder con la factura	Conductor		15 MIN	X			

**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
--	--	--------------------------------------

	<b>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</b>	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
---	---	--

--	--	--

**DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

**Cuadro 29 Procedimiento de Logística Externa**

Macroproceso: Soporte		Fecha de elaboración:		CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO: PR003				
Proceso: Logística externa		Elaborado por:		Aprobado por:				
Procedimiento: Logística externa								
Nº	Actividad	Responsable	Área	Tiempo promedio	Frecuencia			
					Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral
1	Entregar las guías de remisión a los conductores	Asistente de operaciones	Logística operativa	10 MIN	X			
2	Entregar dinero para viáticos al conductor	Asistente de operaciones		20 MIN	X			
3	Revisar la unidad y la seguridad de la carga	Supervisor de logística		1 HORA	X			


**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

**Cuadro 30 Procedimiento para realizar pagos a choferes**

Macroproceso: Soporte		Fecha de elaboración:		CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO: PR004				
Proceso: Gestión de cobranza		Elaborado por:		Aprobado por:				
Procedimiento: Emitir facturas para los clientes								
Nº	Actividad	Responsable	Área	Tiempo promedio	Frecuencia			
					Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral
1	Receptar las guías de trabajo entregadas por los conductores	Asistente de operaciones	Logística operativa	10 MIN	X			
2	Realizar el cuadro de horas y viajes con los clientes y choferes	Asistente de operaciones		1 HORA		X		
3	Emitir la retención correspondiente	Asistente de operaciones		30 MIN		X		
4	Emitir las facturas de los viajes realizados	Asistente de operaciones	Logística operativa	30 MIN		X		
5	Entregar las facturas a los clientes	Supervisor de logística		1 HORA		X		

**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)	REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
--	--	--------------------------------------

	<p>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA</p> <p>LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión: Diciembre 2021</p>
---	--	---


**DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

**Cuadro 31 Caracterización del Proceso**

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN				
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESOS				
COD	DESCRIPCIÓN			
02	Críticos			
PROCESOS				
COD	DESCRIPCIÓN			
0201	Asignación de recursos			
OBJETIVO	Proveer a los clientes el personal idóneo y los vehículos adecuados para que el servicio prestado cumpla con las expectativas			
ALCANCE	El proceso inicia con la confirmación del pedido y finaliza con la asignación del vehículo y el chofer, ambos procesos ejecutados por la asistente de operaciones			
LÍDER DEL PROCESO	Supervisor de logística			
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO	SALIDA	USUARIO
Asistente de operaciones	Solicitud de pedido confirmada	Asignación de recursos	Vehículo y chofer asignado	Supervisor de logística

**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
LUPI Y RÍOS (2021)	SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	GERENTE GENERAL


	<p><b>MANUAL INFORMATIVO</b> DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</p>	<p>Fecha de Emisión: Diciembre 2021</p>
---	--	---

**DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**


**Cuadro 32 Caracterización del Proceso (Logística Interna)**

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN				
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
<b>MACROPROCESOS</b>				
<b>COD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
03	Soporte			
<b>PROCESOS</b>				
<b>COD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
0301	Logística interna			
<b>OBJETIVO</b>	Receptar el pedido del cliente para verificar y coordinar todas las actividades necesarias del transporte a realizar mediante una buena comunicación con los mismos			
<b>ALCANCE</b>	El proceso inicia con la recepción del pedido (llamada telefónica o correo electrónico) y finaliza con la confirmación del pedido por parte de la asistente de operaciones			
<b>LÍDER DEL PROCESO</b>	Supervisor de logística			
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDA</b>	<b>USUARIO</b>
Cientes en general	Solicitud de pedido	Recepción del pedido	Solicitud del pedido confirmada	Asistente de operaciones
<b>REQUISITOS APPLICABLES</b>				
<b>INTERNOS</b>			<b>EXTERNOS</b>	
Procedimiento para asignar el vehículo				
Procedimiento para asignar al chofer				
<b>Autores: Lupi y Ríos (2021)</b>				
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:	
LUPI Y RÍOS (2021)		SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	GERENTE GENERAL	
		<b>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</b>		Fecha de Emisión: Diciembre 2021
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>Cuadro 33 Caracterización del Proceso (Logística Externo)</b>				

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN				
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
<b>MACROPROCESOS</b>				
<b>COD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
.03	Soporte			
<b>PROCESOS</b>				
<b>COD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
.0302	Logística externa			
<b>OBJETIVO</b>	Proveer al cliente choferes y vehículos operativos mediante una logística externa (llenado de guías de remisión, entrega de viáticos, revisión de neumáticos y supervisión de la carga segura) que garanticen la satisfacción del cliente			
<b>ALCANCE</b>	El proceso inicia con la asignación del chofer y vehículo y finaliza con la ejecución de los mismos			
<b>LÍDER DEL PROCESO</b>	Asistente de operaciones			
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDA</b>	<b>USUARIO</b>
Supervisor de logística	Vehículo y chofer asignados	Logística externa	Vehículo y chofer operativo	Asistente de operaciones
<b>REQUISITOS APLICABLES</b>				
<b>INTERNOS</b>			<b>EXTERNOS</b>	
Política de la logística externa				
Procedimiento para llenar guías de remisión				
Procedimiento para entregar viáticos				
Procedimiento para revisar neumáticos y seguridad de la carga				
<b>Autores: Lupi y Ríos (2021)</b>				
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:	
LUPI Y RÍOS (2021)		SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	GERENTE GENERAL	
		<b>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</b>		Fecha de Emisión: Diciembre 2021
<b>FICHA TÉCNICA DE ESPECIFICACIONES DE LA FLOTA VEHICULAR</b>				

			
<b>FICHA DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LA FLOTA VEHICULAR</b>			
Categoría Vehículo		Ficha N°	
<b>Datos del Vehículo</b>			
<b>Información Básica</b>		<b>Información Mecánica</b>	
Marca		Estado General	
Clase		Tipo transmisión	
Color		Nº Ejes	
Peso / Tonelaje		Nº Ruedas	
Modelo		Nº Neumáticos en buen estado	
Año fabricación		Dimensiones	
Combustible		<b>Identificación y Registro Legal Automotriz</b>	
Odómetro		Placa	
<b>Información Especial</b>		Nº Motor	
Catálogo Disponible		Nº Chasis	
Manual usuario disponible			
<b>OBSERVACIONES</b>			

**Figura 19: Formato de Control de la Flota Vehicular.  
Autores: Lupi y Ríos (2021)**

ELABORADO POR:  LUPI Y RÍOS (2021)		REVISADO POR:  SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	APROBADO POR:  GERENTE GENERAL
		<b>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A</b>	Fecha de Emisión: Diciembre 2021
<b>CAPACITACIÓN Y DIVULGACIÓN</b>			
El adiestramiento es necesario para familiarizar al personal con todo lo contenido en el <b>MANUAL INFORMATIVO DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA LAURI C.A.</b> , lo cual se logrará por medio de:			

- Instrucciones precisas acerca de las acciones y responsabilidades de cada trabajador.
- Cualquier otra práctica o información que se considera importante para el desarrollo del crecimiento organizacional de la empresa.

**Personal: Empresa Lauri C.A.**

**Acciones: Taller de Capacitación**  
**Duración: 4 horas**

**Auditoría: Trimestral**

**Responsable: Gerente General**

**Divulgación: Cartelera Informativa**

ELABORADO POR:

LUPI Y RÍOS (2021)

REVISADO  
POR:

SUPERVISOR  
DE  
LOGÍSTICA

APROBADO POR:

GERENTE  
GENERAL

#### **4.3.3 Diseño de formato de control para la programación de las rutas de los viajes en la empresa Lauri C.A.**

Se propone el diseño de un formato de control para la empresa en estudio, con el fin de que sirva como una herramienta de gestión que permita dejar constancia por escrito de la programación de rutas de las unidades con sus respectivos operadores para los servicios de transporte de mercancía a los diversos clientes a nivel nacional. Dentro de esta perspectiva, a continuación, se ilustra el mismo.

**Cuadro 34 Formato de Control de la Programación de Rutas de las Unidades Vehiculares**



PROGRAMACIÓN SEMANAL DE VIAJES / RUTAGRAMA							FRECUENCIA SEMANAL						
							LUN	MAR	MIE	JUV	VIE	SAB	
N°	CÓDIGO	NOMBRE CLIENTE	RUTA	DESTINO	PLACA VEHÍCULO	OPERADOR DE CARGA	1	2	3	4	5	6	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													

**REPORTE DE NOVEDADES:**

**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

**INSTRUCTIVO DE LLENADO**

1. **Logo:** Se realiza la identificación de la empresa de transporte en el formato (LAURI C.A.)

2. **N°:** Se indica el número de correlación de las operaciones para tener mayor control del total de servicios prestados a los clientes que solicitan la carga de la mercancía.
3. **Código:** Se indica la respectiva codificación que tiene la empresa de transporte con el cliente.
4. **Nombre del Cliente:** Se indica la denominación comercial respectiva del cliente.
5. **Ruta:** Se especifica el tipo de viaje que se realizará al cliente. En este caso, la empresa de transporte maneja dos tipos: Viaje Corto (VC) y Viaje Largo (VL).
6. **Destino:** Se especifica el destino del viaje que se realizará al cliente que solicita el servicio. Las rutas del transporte parten desde Guacara hacia ciudades como Cagua, San Joaquín, Barcelona, Maracaibo, Puerto Ordaz, Caracas, Guarenas, Los Guayos y Valencia.
7. **Placa:** Se especifica la numeración de la placa de la unidad vehicular que realizará el servicio de transporte según la planificación del Asistente de Operaciones.
8. **Operador de Carga:** Se indica el nombre y apellido del operador de carga, es decir, del conductor de la unidad vehicular.
9. **Frecuencia Semanal:** Se indica con una X el día de la semana (lunes, martes, miércoles, jueves, viernes o sábado) que se ejecuta el servicio de transporte.
10. **Reporte de Novedades:** Se describe cualquier tipo de observación o reporte de novedad que ocurra durante el servicio de carga o descarga de la mercancía o en su defecto en el viaje.

El llenado del formato para la programación semanal estará a cargo de la asistente de operaciones, con la aprobación correspondiente por parte de la gerencia. El mismo se consignará y llenará de forma digital y se realizará su impresión en casos especiales cuando se requiera. Este formato proporciona información valiosa para las operaciones de la empresa, ya que permite ver de forma más clara la programación semanal

estructurada para cada cliente con la ruta respectiva, el destino, el vehículo asignado, el chofer y la frecuencia.

#### **4.3.4 Diseño de plan de capacitación de todo el personal en la empresa Lauri C.A.**

En una organización se debe asegurar que el personal que allí labora esté calificado para realizar las tareas que les sean asignadas, así como para la identificación, evaluación y control de aquellos factores de riesgo asociados a las mismas que puedan tener impacto sobre su salud y seguridad en el lugar de trabajo. El nivel de competencia se debe definir en términos de educación, formación y experiencias adecuadas. Se debe establecer y mantener procedimientos para asegurar que los trabajadores y trabajadoras que se desempeñan en cada una de sus funciones y niveles tomen conciencia de:

- La importancia de cumplir con las políticas, normas y procedimientos.
- Las consecuencias reales y potenciales de su trabajo en actividades de higiene y seguridad y los beneficios de esta en el logro de un mejor desempeño profesional.
- Sus funciones y responsabilidades para lograr el cumplimiento de la política y los procedimientos de higiene y seguridad, incluyendo los requisitos para la preparación y respuesta ante emergencias.
- Las consecuencias potenciales de las desviaciones a los procedimientos operativos específicos.

Todo trabajador debe recibir una inducción sobre el proceso de logística y operaciones del transporte Lauri C.A. en el cual estará involucrado, así como información verbal y por escrito de los riesgos asociados al mismo, y los medios de prevención y protección antes de incorporarse a la labor asignada, a fin de desarrollar la habilidad y el conocimiento para la ejecución segura de la misma. Los trabajadores y trabajadoras deben recibir información periódica sobre los procedimientos de trabajo con los aspectos de prevención y control de riesgo ocupacionales, a fin de garantizar la ejecución segura de las actividades. Se debe impartir formación de refrescamiento que garantice la permanencia de los conocimientos.

Los programas de formación deben contener como mínimo 16 horas trimestrales o 64 horas anuales por cada trabajador, así como la detección de necesidades de formación y los lineamientos de formación y concientización en materia de seguridad, higiene y ambiente. De igual manera, cada vez que surja un cambio en el personal, proceso o tecnología, éste debe ser dado a conocer al personal involucrado, se debe preparar la información y formación correspondiente, asegurándose que la misma contemple los nuevos cambios realizados.

**Actividades a Desarrollar:**

- ❖ **Evaluación para capacitación:** Identificar los aspectos inminentes para enfocar el entrenamiento, a través de herramientas de evaluación que determinen experiencia laboral, técnicas en manejo de grupos y comprensión de las diferentes variantes que envuelven el sistema de logística.
- ❖ **Capacitación:** Planear jornadas de capacitación por expertos reconocidos o cursos que dicten temas importantes que mejoren e incentiven el buen desempeño de los empleados, ayudándolos a identificar nuevas maneras de realizar el proceso de logística y operatividad.
- ❖ **Certificación:** Otorgar certificados reconocidos tanto internamente como externamente por la empresa a todo el personal que haya sido capacitado en el entrenamiento.

Con esta capacitación se quiere lograr un personal altamente calificado e integral, que entienda la necesidad de conocer todo el proceso logístico operacional, así como los manuales de operaciones preestablecidos por la organización, a fin de disminuir los retrabajos y pérdidas de tiempo. A continuación, se detalla la preparación y adiestramiento al personal, la cual se presenta en una matriz de entrenamiento por cargos para los trabajadores de la empresa Lauri C.A. La formación de los empleados debe ser reforzada en función a las actividades que realizan tales como: (Ver Cuadro 36).

**Cuadro 35 Matriz de entrenamiento por cargos para los trabajadores de la empresa Lauri C.A.**

<b>EMPRESA LAURI C.A.</b>																				
<b>MATRIZ DE ENTRENAMIENTO</b>	<b>EQUIPOS</b>						<b>ADMINISTRATIVO</b>					<b>PROCESOS</b>								
	Registro y Control de los Mantenimientos Preventivos	Inventario de Repuestos	Monitoreo-Rastreadores GPS	Planificación de las Reparaciones de Vehículos	Ficha Técnica De Especificaciones De Flota Vehicular	Vigilancia de los estatus de las unidades	Control de Documentación Administrativa	Elaborar los documentos administrativos	Elaborar registros contables	Elaborar estados de cuenta, estados financieros, presupuestos	Procedimiento para realizar pagos a proveedores y choferes	Visión, misión y valores de la empresa	Descripción de los Puestos de Trabajo	Procesos de Logística Interna y Externa	Procesos De Carga Y Descarga	Formato de Control de la Programación de Rutas de las Unidades	Normas De Tránsito para Prevención de Accidentes	Políticas en el ámbito de clientes, ambiental y calidad	Políticas de prevención (no alcohol, drogas y tabaquismo)	Políticas de seguridad vial
GERENTE GENERAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GERENTE ADMINISTRATIVO							X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X
ASISTENTE ADMINISTRATIVO							X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X
CONTADOR							X	X	X	X	X	X	X	X						
SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ASISTENTE DE OPERACIONES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CONDUCTORES	X	X	X	X	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X
GERENTE DE MANTENIMIENTO	X	X	X	X	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X
MECÁNICOS Y AYUDANTES	X	X	X	X	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X

**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

**Cuadro 36 Plan de capacitación**

OBJETO	ESTRATEGIAS Y DURACIÓN	LUGAR METODOLOGÍA	RESPONSABLE
<p><b>La formación de los trabajadores de la empresa Lauri C.A., para un mejor desenvolvimiento en las labores y servicios que realizan.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación con la Junta Directiva para la realización del taller.</li> <li>2. Exposición.</li> <li>3. Discusión.</li> <li>4. Intervención de los participantes.</li> </ol> <p>(23) Participantes</p> <p>El taller tendrá una duración de 4 horas comprendidas desde las 12:00pm hasta las 4:00pm, exigiendo la asistencia puntual de los participantes que componen la estructura organizacional de la empresa.</p>	<p>Instalaciones de la empresa Lauri C.A.</p> <p><b>Metodología:</b></p> <p><b>Etapa I:</b> Presentación del capacitador.</p> <p><b>Etapa II:</b> Evaluación inicial del estado de conocimientos del personal.</p> <p><b>Etapa III:</b> Exposición del contenido.</p> <p><b>Etapa IV:</b> Espacios para inquietudes del personal.</p> <p><b>Etapa V:</b> Evaluación final de conocimientos adquiridos por el personal en la capacitación.</p> <p><b>Etapa VI:</b> Entrega de Certificado.</p>	<p>El responsable del cumplimiento del taller de capacitación es el GERENTE GENERAL de la empresa Lauri C.A.</p>


**Autores:** Lupi y Ríos (2021)

#### **4.3.5 Diseño de formato para el proceso de control de las unidades vehiculares.**

Las condiciones de trabajo de un vehículo tienen una incidencia importante en lo que se refiere al mantenimiento que se debe realizar a dicho automotor. Se debe recopilar, documentar y analizar la información disponible y necesaria acerca de la

organización, planificación, ejecución y control de las actividades de mantenimiento de la flota vehicular de la empresa de transporte.

Con la finalidad de garantizar las condiciones de operatividad de las unidades de transporte, se propone la documentación de la hoja de vida de cada unidad de transporte, para lo cual se diseñaron unos formatos relacionados con: Chequeo Diario de la unidad mostrado en la Figura 20 y Chequeo para las condiciones de llegada y salida de vehículos, mostrado en la Figura 21.


**LAURI C.A.**

**MANTENIMIENTO**

**CHEQUEO DIARIO DE UNIDAD**

Fecha:		
MARCA:	MODELO:	PLACA:
Chofer designado:		Serial de Batería:

CONDICIONES INICIALES	S/N	C/N
Control y Llaves		
Latonería y pintura		
Parabrisas		
Vidrios Laterales y Traseros		
Cornetas		
Encendido		
Aire Acondicionado		
Reproductor y sonido		
Retrovisores (derecho/izquierdo)		
Puertas (cerraduras/vidrios)		
Luces delanteras bajas		
Luces delanteras altas		
Luces de cruces (del/tras.)		
Luces traseras (cruces/retroceso)		
Revisión visual de frenos		
Cinturón de seguridad		
Llave de cruz		
Gato		
Triangulo de seguridad		
Botes de fluidos (aceite-combustible.)		
Neumático de Repuesto		
Tapicería y piso		
Malos Olores		
Documentos Reglamentarios: Autorización, Carnet de circulación, compra.		

Kilometraje Inicial	
Kilometraje Final	
Bs. En Gasolina	

MEDICIÓN OBLIGATORIA	S/N	C/N
Gasolina (Nivel)		
Aceite de motor		
Agua de radiador o Refrigerante		
Limpia parabrisas		
Líquido de Frenos		
Delantero Izq.		
Delantero Der.		
Trasero Izq.		
Trasero Der.		

Leyenda: S/N Sin novedad C/N Con novedad

Nota: Si las **Condiciones Iniciales** presentan novedad funcional, informar inmediatamente al Gerente de Seguridad apartado 4.3 de protocolo interno y esperar instrucciones.



Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del Chofer Designado	Firma del Gerente de Mantenimiento

**Figura 20: Formato de chequeo diario de la unidad vehicular**  
**Autores: Lupi y Rios (2021)**



## CHEQUEO DE CONDICIONES PARA LA LLEGADA Y SALIDA DE VEHÍCULOS

<b>FECHA:</b>				<b>PLACA:</b>				<b>TELEFONO CHOFER:</b>			
<b>TRANSPORTE:</b>				<b>PLACA:</b>				<b>TELEFONO CHOFER:</b>			
<b>MODELO:</b>		<b>ANO</b>	<b>MARCA</b>	<b>COLOR</b>				<b>TIPO DE UNIDAD:</b>			

GASOLINA  
E                      F

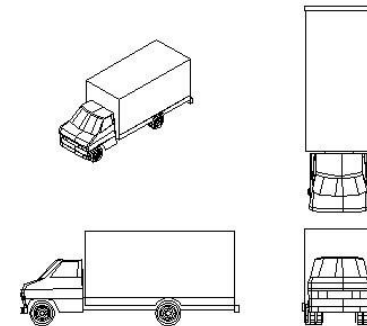
### INSPECCIÓN DE LA UNIDAD

CONDICIONES	B	R	M	N/E	CONDICIONES	B	R	M	N/E
Alarma					Luces de cruces				
Batería					Luces delanteras altas				
Candados de puertas (todas)					Luces delanteras bajas				
Cinturón de seguridad					Luces traseras				
Condiciones externas de la cava					Olores o sustancias				
Condiciones internas de la cava					Parabrisas y limpia parabrisas				
Cornetas					Paredes				
Cuñas de frenaje					Paredes externas de la cava				
Estado de los neumáticos					Piso de la cava				
Estado del neumático (repuesto)					Placa del techo				
Fluidos (aceite- comb)					Puertas (cerraduras/vidrios)				
Gato					Retrovisores				
Herramientas					Revisión visual de frenos				
Llave de cruz o de rueda					Sistemas de sujeción de puertas (bisagras)				

**Kms:**

**Serial Bateria:**

**Serial Cauchos:**



**NOTA:** El incumplimiento de estas condiciones, implica que la unidad no está apta para cargar.  
**LEYENDA:** B: BUENO R: REGULAR M: MALO N/E: NO EXISTE

### INSPECCIÓN FÍSICA DEL CHOFER

Nombre y Apellidos:	Uniforme	Botas	Chaleco Reflectivo
C.I.:			

INSPECCIÓN DE DOCUMENTOS						
DOCUMENTACIÓN	FECHA DE VENCIMIENTO	DOCUMENTACIÓN	FECHA DE VENCIMIENTO	ESTADO DEL CHOFER		<u>OBSERVACIONES:</u>
Licencia de Conducir (Grado)		Documentación Propiedad del Vehículo		B	M	
Certificado Médico		Carnet de Transporte				
Carnet de Circulación		Autorización Vehículo				
	Firma del Chofer		Firma de Seguridad Interna		Firma Gerente de mantenimiento	

**Figura 21: Formato de chequeo de condiciones para llegada y salida de la flota vehicular de Lauri C.A**

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

#### 4.3.6 Reparación de las gandolas inoperativas

Es importante tomar en consideración que la flota de vehículos de la empresa es de 15 gandolas de diversas marcas tales como Mack, Iveco, Volvo y Chevrolet, de las cuales 5 de ellas están fuera de servicio, por lo que se realizó una inspección para determinar el tipo de avería, repuestos que necesitan y costos requeridos con la finalidad de ofrecer a la empresa en estudio esta información para su futura reparación. (Ver Cuadro 34).

**Cuadro 37 Checklist de las Gandolas Inoperativas**

N°	MARCA	AVERÍAS	REPUESTOS	CANT.	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1	Mack	Batería Dañada	Batería	1	120	120
		Luces Dañadas	Bombillos y cableado	1	60	60
2	Volvo	Cauchos lisos	Caucho 12.00.20	4	400	1.600
3	Volvo	Cauchos Delanteros deformados	Caucho 12.00.20	2	400	800
		Batería Dañada	Batería	1	120	120
4	Iveco	Batería Dañada	Batería	1	120	120
5	Iveco	Cauchos lisos	Caucho 12.00.20	8	400	3.200
		Válvula cuatro vías del Sistema Neumático Dañada	Kit de Reparación de Válvula	1	50	50
<b>Total</b>						<b>6.070\$</b>

**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

#### 4.4 Fase IV: Evaluación de la factibilidad operativa, técnica, ambiental, social y económica de la propuesta de estandarización.

La siguiente sección incluye el estudio técnico, ambiental, social y económico para poder llevar a cabo la propuesta de estandarización, considerando todos los elementos necesarios para su implementación. En esta fase se evalúa la conveniencia y viabilidad del proyecto, de tal manera que justifique la toma de decisiones de invertir por parte de la empresa.

##### 4.4.1 Factibilidad Operativa

La UMA (2012) explica que la factibilidad operacional “comprende una determinación de la probabilidad de que un proyecto se realice o funcione como se supone.” (p.13). En otras palabras, es la capacidad de identificar los procesos y métodos propuestos de manera que permita el desarrollo correcto de la implementación del proyecto. La factibilidad operativa depende de los recursos disponibles para el proyecto e implica determinar si el sistema será usado una vez que se instale. A continuación se describe cada una de las propuestas con el responsable de su ejecución, prioridad y tiempo estimado para su realización (Ver Cuadro 38)

**Cuadro 38 Descripción de la factibilidad operativa de la propuesta**

<b>Ejecución de la Propuesta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Tiempo</b>
Aspectos estratégicos de la Organización y Organigrama	Alta Gerencia	Alta	1 semana
Estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.	Alta Gerencia	Alta	1 mes
Control para la programación de las rutas de los viajes en la empresa Lauri C.A.	Supervisor de Logística	Alta	1 semana (Requerimiento diario)
Capacitación para todo el personal de la planta	Gerente Administrativo	Alta	2 meses
Formato para el proceso de control de las unidades vehiculares	Gerente de Mantenimiento	Alta	1 semana (Requerimiento diario)
Mantenimiento y reparación de unidades no operativas	Gerente General/ Gerente Mantenimiento	Media	4 meses (1 o 2 unidades por mes)

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

En este nivel, con la investigación se propone la modificación de los procesos logísticos y operativos a través de la estandarización propuesta para mejorar el flujo de ejecución de los mismos. Con la necesidad de la empresa de un sistema que funcione la mayor parte del tiempo de manera más eficiente, hay más probabilidades de que a la larga el sistema propuesto se implemente, lo que se traduce en el proyecto operativamente factible, además de contar con el personal necesario para la aplicación de los nuevos métodos de trabajo. De igual forma, la propuesta de estandarización no ofrece ningún cambio que pueda causar algún

descontento en el personal en cuanto a la infraestructura ni distribución de la instalación.

#### 4.4.2 Factibilidad Técnica

La Universidad Monteávila (UMA) establece que la factibilidad técnica de un proyecto estudia la posibilidad tecnológica y de infraestructura, de manera que se pueda llevar a cabo el proyecto satisfactoriamente (2012). Por su parte, Rus (2020) define que “la factibilidad técnica determina si se dispone de los conocimientos, habilidades, equipos o herramientas necesarios para llevar a cabo los procedimientos, funciones o métodos involucrados en un proyecto.”(párr.1). Es decir, se refiere a los recursos esenciales para efectuar las actividades que requiere el trabajo (Ver cuadro 39)

**Cuadro 39 Recursos disponibles para la realización de la propuesta**

<b>Propuesta</b>	<b>Recursos</b>
Mantenimiento y reparación de transporte	Área de Taller mecánico, gatos hidráulicos, equipos y herramientas, inventario de repuestos
Elaboración de Manual, formatos, procedimientos, descripciones de cargo	Servidor, computadoras, impresoras, fotocopidora, pizarras acrílicas, material de oficina
Plan de Capacitación	Mano de Obra calificada, Facilitadores, sala de reuniones, material de oficina
Control para programación de las rutas	Telefonía móvil, Aplicaciones GPS, computadora, impresora, internet, papelería.

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

En esta oportunidad, la empresa Lauri C.A. si cuenta con los recursos que la propuesta amerita. En cuanto a los conocimientos, la empresa cuenta con el personal apto e idóneo para poder llevar a cabo lo planteado en el proyecto, considerándose así una propuesta técnicamente factible.

#### 4.4.3 Factibilidad Ambiental

Rodríguez H., Castellanos M., Hernández R. y Aguiar B. (2014), en su trabajo de investigación Evaluación de la Factibilidad Ambiental de las Inversiones Turísticas para el desarrollo sostenible, explican que factibilidad ambiental:

Tiene por objetivo la identificación, predicción e interpretación de los impactos ambientales que un proyecto produciría en caso de ser ejecutado, así como la prevención,

corrección y valoración del mismo; todo ello con el fin de ser aceptado, modificado o rechazado por parte de los órganos competentes. (p.18).

De esta forma la factibilidad ambiental se entiende como las consecuencias de los efectos de llevar a cabo un proyecto sobre el medio ambiente. Dichos autores exponen los procedimientos o la metodología para la evaluación de la factibilidad ambiental de la siguiente manera:

1. Identificar los posibles impactos ambientales del proyecto, es decir, aquellas actividades del proyecto que conlleven algún impacto ambiental sobre la flora y fauna, los valores ambientales especiales de una zona y las costumbres y estilos de vida de la sociedad.
2. Determinar la intensidad del impacto ambiental, el cual se establece con una valorización de 0 a 10 que permite la evaluación, siendo 0 un menor impacto significativo y 10 un impacto ambiental leve.
3. Determinar el nivel de significancia de los impactos mediante la siguiente regla de decisión:

$$\frac{\sum \text{Valorización positiva}}{\sum \text{Valoración negativa}} > 1 \text{ Es altamente factible}$$

$$\frac{\sum \text{Valoración positiva}}{\sum \text{Valoración negativa}} = 1 \text{ Es factible}$$

$$\frac{\sum \text{Valoración positiva}}{\sum \text{Valoración negativa}} < 1 \text{ No es factible}$$

Para efecto de la presente investigación se propone que:

$$\frac{\sum \text{Valorización positiva}}{\sum \text{Valorización negativa}} = \text{VIA (Valorización del Impacto Ambiental)}$$

#### Cuadro 40 Valoración del impacto ambiental

Propuesta	Elemento	Acción correctiva	Impacto
-----------	----------	-------------------	---------

Mantenimiento y reparación de las unidades de transporte y control diario de las unidades de transporte	<b>Atmosfera.</b> Gases y vapores contaminantes en el aire.	Mitigación de emanaciones al aire, a través de mantenimiento del motor, cambio de aceite, filtros, mantenimiento del sistema de enfriamiento.	Sí
	<b>Ruido.</b> Niveles de ruido alto, contaminación acústica	Mantenimiento de motor, tubo de escape, sistema de freno.	Sí
	<b>Suelo.</b> Derrame de aceite, combustible.	Cambio de aceite, reemplazo de estoperas, sellos y filtro.	Sí
	<b>Agua</b>		No
	<b>Flora y Fauna</b>		No

**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

$\Sigma$  Valorización positiva: 3 puntos

$\Sigma$  Valorización negativa: 2 puntos.

$$VIA = \frac{3}{2}$$

$$VIA = 1,5$$

$VIA > 1 \therefore$  Altamente Factible.

De acuerdo a lo presentado en el Cuadro 40, se observa como la estandarización incide en elementos del medio ambiente como la atmósfera y el suelo. Sin embargo, tomando en cuenta los datos calculados y la regla de decisión obtenida a partir del modelo propuesto para la factibilidad ambiental, implementar la estandarización de los procesos logísticos y operativos en la empresa Lauri C.A es altamente factible ambientalmente.

#### **4.4.4 Factibilidad Social**

En cuanto a este punto, Kendall y K. (1997), citado por Uribe, S. (s.f.) define que “evaluar la factibilidad social de un proyecto es hacer énfasis en el impacto social del mismo, este tipo de análisis tiene como objetivo buscar la satisfacción de las necesidades humanas materiales.”(párr.2). La propuesta de estandarización de los procesos de logística y operaciones no está orientada como un proyecto social, es decir, no tiene un impacto social externo hacia la comunidad directamente, sin embargo, si existe un efecto colectivo interno en la organización debido a que se

estaría fomentando una cultura organizacional, con misión, visión, valores y políticas en donde cada empleado se sienta representado por la empresa.

De igual manera, al considerar que se busca una satisfacción de las necesidades de la compañía, los métodos empleados para la propuesta en el caso del desarrollo del manual informativo tienen un beneficio para la sociedad, ya que contribuye al aseguramiento de la calidad del servicio, lo que se traduce en satisfacción de las necesidades de los consumidores.

#### 4.4.5 Factibilidad económica

Para la factibilidad económica se calcula primeramente los costos de todas las propuestas y posteriormente el costo total resultante de todas las propuestas. Los resultados se muestran a continuación.

**Tabla 3 Costos de la elaboración del manual informativo de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.**

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	TOTAL (\$)
1	Resma de Papel	2	4\$	8\$
2	Cartucho de Tinta Negra	3	10\$	30\$
3	Encuadernación	1	22\$	22\$
			<b>TOTAL</b>	<b>60\$</b>

Fuente: Precios de Mercado Libre (2021).

Autores: Lupi y Rios (2021)

**Tabla 4 Costo de mantenimiento y actualización periódica de la cartelera informativa de la empresa Lauri C.A.**

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	TOTAL(\$)
1	Mantenimiento y actualización de cartelera informativa INSTRUCTIVOS/ FORMATOS/ NORMATIVAS/ POLITICAS INTERNAS  Material de apoyo: ▪ Hojas blancas ▪ Folletos	12 meses	25\$	<b>300\$</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fotocopias</li> <li>▪ Lápiz</li> <li>▪ Marcadores</li> <li>▪ Impresiones</li> </ul>			
--	--	--	--	--

Fuente: Precios de Mercado Libre (2021).

Autores: Lupi y Rios (2021)

**Tabla 5 Costos de la elaboración del formato de control para la programación de las rutas de los viajes en la empresa Lauri C.A.**

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	TOTAL (\$)
1	Resma de Papel	1	4\$	4\$
2	Cartucho de Tinta Negra	1	10\$	10\$
3	Encuadernación	1	10\$	10\$
			<b>TOTAL</b>	<b>24\$</b>

Fuente: Precios de Mercado Libre (2021).

Autores: Lupi y Rios (2021)

**Tabla 6 Costos de realización de las jornadas de capacitación del personal de la empresa Lauri C.A.**

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO (\$)	CANTIDAD	TOTAL (\$)
1	Pago a instructor	25\$	1 x 4 horas	100\$
2	Material de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hojas blancas</li> <li>▪ Lápiz</li> <li>▪ Marcadores de pizarra</li> <li>▪ Impresiones</li> <li>▪ Carpetas</li> <li>▪ Certificados</li> <li>▪ Refrigerios</li> </ul>	35\$	22 unidades	805\$
3	Equipo Audio Visual	10\$	1 x 4 horas	40\$
			<b>TOTAL</b>	<b>945\$</b>

Fuente: Precios de Mercado Libre (2021).

Autores: Lupi y Rios (2021)

**Tabla 7 Costos de realización del formato de control de las unidades vehiculares de la empresa Lauri C.A.**

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	TOTAL (\$)
1	Diseño del formato	3 horas - hombre	10\$/H-H	30\$
2	Resma de Papel	1	4\$	4\$

3	Cartucho de Tinta Negra	1	10\$	10\$
			<b>TOTAL</b>	<b>44\$</b>

**Fuente: Precios de Mercado Libre (2021).**

**Autores: Lupi y Rios (2021)**

**Tabla 8 Costos de implementación de todas las propuestas**

	PROPUESTAS	COSTO TOTAL (\$)
1	Establecer la estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa Lauri C.A.	360\$
2	Repuestos requeridos para la reparación de las 5 gandalas que están inoperativas	6070\$
3	Diseñar un formato de control para la programación de las rutas de los viajes en la empresa Lauri C.A.	24\$
4	Diseñar un plan de capacitación del todo el personal en la empresa Lauri C.A.	945\$
5	Diseño de un formato de control de vehículo	44 \$
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>7.443\$</b>

**Autores: Lupi y Ríos (2021)**

### **Costos de los Servicios de Transporte según el Tipo de Viaje**

Los precios estimados de los fletes los cuantifica la propia empresa en estudio basándose en calcular 1.5\$ por cada kilómetro recorrido por el vehículo, en donde se toma en consideración tanto la ida como el regreso del viaje.

#### **VIAJES CORTOS (VC)**

Costo de 200\$

- ❖ Valencia-Valencia.
- ❖ Guacara-Valencia.
- ❖ Guacara-San Joaquín.
- ❖ Guacara-Los Guayos.

#### **VIAJES LARGOS (VL)**

Costo de 1.000\$

- ❖ Carabobo-Barcelona.
- ❖ Carabobo-Caracas.
- ❖ Carabobo-San Cristóbal.
- ❖ Carabobo-Pto. Ordaz.
- ❖ Carabobo-Maracaibo.

**Tabla 9 Costos de Oportunidad (Ahorro Total de la Propuesta).**

MESES 2021	DESPACHOS (UNIDADES)					
	REQUERIDO		ALCANZADO		DIFERENCIA	
	VC	VL	VC	VL	VC	VL
<b>TOTAL VIAJES</b>	2.940	3.600	2.321	2.440	619 x 200\$	1160 x 1000\$
<b>COSTO TOTAL \$</b>					<b>123.800\$</b>	<b>1.160.000\$</b>
<b>COSTO DE OPORTUNIDAD \$</b>					<b>1.283.800\$</b>	

Fuente: Gerencia General Empresa Lauri, C.A. (2021).

Una vez calculados los costos asociados a las propuestas, se procedió a calcular los ahorros, los cuales se determinaron a partir de los datos obtenidos de la empresa Lauri C.A. en cuanto al número de servicios anuales realizados durante los meses de estudio del 2021 a sus clientes principales. De acuerdo con la información suministrada por la compañía, la cual fue presentada en el Capítulo I, específicamente en la Tabla 1, hubo un incumplimiento de despachos del 22% para viajes cortos, lo que equivale a 619 viajes, por su parte, el incumplimiento de viajes largos fue del 32%, es decir, 1.160 viajes. Con un total de 1.779 viajes incumplidos, que traen como consecuencia un impacto negativo económico a la empresa de 1.283.800\$, lo cual se puede visualizar como un Costo de Oportunidad. (Ver Tabla 9).

#### **Razón Beneficio - Costo**

La razón beneficio costo es conocida también como razón de ahorro-inversión (RAI).

$$\text{B/C} = \text{Total Beneficios} / \text{Total Costos Invertidos en el Proyecto}$$

**Datos:**

Costos Totales del Proyecto (\$) = 7.443\$

Ahorros totales del Proyecto (\$/Mes) = 1.283.800 ÷ 6 MESES = 213.966\$/mes

B/C = 213.966\$ / 7.443\$

$$\text{B/C} = 28,74$$

Si **B/C = 1** por cada dólar que invierte en el proyecto usted recupera un dólar (no hay pérdida ni ganancia).

Si  $B/C > 1$  por cada dólar que se invierte en el proyecto se recupera el dólar de la inversión más lo adicional de uno que sería la ganancia por unidad monetaria; así, si  $B/C = 28,74$ , significa que se recupera el dólar invertido más una ganancia de 27,74 por cada dólar destinado al proyecto.

Si  $B/C < 1$  por cada dólar invertido en el proyecto, no se recupera totalmente.

## CONCLUSIONES

Una vez estudiado el método de logística de la empresa Lauri C.A., ubicada en la ciudad de Guacara, estado Carabobo, la cual se dedica a prestar el servicio de transporte de cargas pesadas a cualquier localidad del país, se pudieron encontrar distintos factores que ocasionan los problemas que desajustan la estabilidad general de la empresa. Con base a los datos recolectados a través de los instrumentos aplicados y cumpliendo con el desarrollo de los objetivos, tanto el general como los específicos, fue necesario la elaboración y revisión de los métodos de trabajo que son llevados a cabo actualmente dentro de la organización en pro de poder determinar estrategias que brinden las posibles alternativas para las soluciones a los problemas planteados.

Para lograr lo anteriormente descrito, el presente Trabajo de Grado se estructuró en cuatro fases, de las cuales surgieron las siguientes conclusiones:

Durante la fase del diagnóstico de la situación actual de la empresa Lauri C.A., luego de la aplicación de las técnicas de recolección de datos como la observación directa, las entrevistas estructuradas y la revisión documental, se pudieron detectar y conocer los problemas que pudiesen estar afectando el óptimo desarrollo de los procesos logísticos y operativos dentro de la compañía.

Posteriormente, se analizaron las actividades identificadas como críticas, las cuales afectan la eficiencia de los distintos procesos que se llevan a cabo en las áreas de logística y operaciones de la empresa en estudio. Para ello, se utilizaron herramientas de análisis como el Diagrama de Ishikawa, el Método de los 5 porque, y la Matriz FODA, con el fin de determinar las causas que originan el desempeño deficiente de los procesos.

Una vez ya determinadas las necesidades, carencias, fallas y/o problemas de la empresa de transporte, se procedió al planteamiento de la propuesta de estandarización de los procesos logísticos y operativos que tienen lugar en la compañía, se documentaron dichos procesos para poder generar un sistema de gestión y volver toda la información procedimental, todo esto a través del diseño de un manual informativo. A su vez, se elaboró un nuevo organigrama y se establecieron aspectos estratégicos. Por otro lado, se diseñó un formato de control

para la programación de las rutas de los viajes, un plan de capacitación a todo el personal de la empresa y se elaboró un diseño de procedimiento para el proceso de control de las unidades vehiculares.

Finalmente, en la última fase, se evaluó la factibilidad económica, operativa, técnica, ambiental y social de la propuesta de la estandarización, resultando factible en todos los ámbitos. La propuesta se considera factible económicamente, puesto que la inversión dio como resultado que por cada dólar que se invierte en el proyecto se recupera el dólar de la inversión más una ganancia de 27,74\$. Por lo tanto, es justificable la inversión con respecto a los beneficios y logros que este proyecto se traza.

## RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación, en la que se desarrollaron los objetivos planteados y se plantearon soluciones a través de herramientas de ingeniería industrial, contribuyendo así al mejoramiento de los procesos de logística y operaciones, se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa:

- Implementar la propuesta de estandarización y mejoras planteada en esta investigación, en pro del beneficio operativo y económico para la empresa Lauri C.A.
- Cuando sea oportuno, realizar el mantenimiento preventivo y chequeos adecuado a la flota vehicular.
- Reparar las cinco (5) unidades inoperativas a la brevedad posible y poner al 100% la capacidad del transporte.
- Realizar guardias de vigilancia y chequeo que permita garantizar la seguridad de las unidades de transporte.
- Proporcionar una inducción al personal para tener un conocimiento mayor al manejo de los despachos con respeto a los cambios que se van a realizar con esta propuesta.
- Implementar un Modelo de Comunicación Efectiva, para dar cumplimiento con los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional.
- Revisión periódica de los precios en el mercado para la elaboración de los presupuestos de los servicios de transporte.
- Utilizar alguna herramienta de Mejoramiento Continuo como estrategia industrial en las diferentes áreas de la empresa.

## REFERENCIAS

- Anzil, F. (2021). **Concepto de control**. Obtenido de Zonaeconómica: “proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización”
- Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación**. Caracas: Episteme.
- Bembibre, C. (2010). **Definición de estandarización**. Obtenido de DefinicionABC:  
<https://www.definicionabc.com/general/estandarizacion.php>
- Betancourt, D. (2018). **Ventajas de los 5 porqués**. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/los-5-por-que/>
- Cáceres, I. (2010). **Pasos para realizar una estandarización de procesos**. Obtenido de <https://www.engormix.com/avicultura/articulos/estandarizacion-procesos-como-herramienta-t28291.htm>
- Camacho, H. y Finol, M. (2006). **El Proceso de Investigación Científica**. Maracaibo, Venezuela: Editorial de La Universidad del Zulia.
- Caycho, J. & Mendoza, C. (2019). **Estandarización de procesos para mejorar la productividad en una línea de ensamble de una empresa fabricante de baterías automotrices**. (Trabajo de grado). Universidad Ricardo Palma. Perú. Recuperado el 10 de julio de 2021 de <https://bit.ly/3Ccmq8l>
- Colina, R., & González, J. (2020). **Estandarización del proceso de extracción de pulpa en Alimentos Congelados la Constancia C.A.** (Trabajo de grado). Universidad José Antonio Páez. Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial N°5.908, el 19 de febrero de 2009.
- David, P. (2012). **Teoría del Desarrollo Organizacional**. Recuperado de <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- Deconceptos. (2021). **Operaciones**. Obtenido de Deconceptos: <https://deconceptos.com/general/operaciones>
- Feher, F. (2017). **Importancia de estandarizar operaciones en tu empresa**. Obtenido de <https://salesup.com/crm-online/cc-importancia-de-estandarizar-operaciones-en-tu-empresa.html>
- Fuenmayor, M. (2017). **Propuesta de estandarización del proceso de arranque de la línea 6 de la empresa CARGILL de Venezuela, planta valencia**. (Trabajo de grado). Universidad José Antonio Páez. Venezuela.
- Fuentes, A. (2021). **Indicadores de gestión, una hoja de ruta que toda organización debe seguir**. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/los-indicadores-de-gestion-una- hoja-de-ruta-que-toda-organizacion-debe-seguir/>
- Fuentes, N. (2015). **El Transporte, sector estratégico para el desarrollo global de la economía**. Obtenido de <https://blogbvelearning.wordpress.com/2015/03/10/el-transporte-sector-estrategico-para-el-desarrollo-global-de-la-economia/>
- Hernández, J. (2006). **Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el área de ingeniería, de una empresa de servicios IPC**. (Trabajo de

- Especialización). Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. Recuperado el 12 de julio de 2021, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7998.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). **Metodología de la investigación** (6ta ed.). D.F México: Mc Graw Hill Education.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, publicada en Gaceta Oficial N° 38.236 el 26 de julio de 2005.
- Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras, publicada en Gaceta Oficial N° 6.076 el 7 de mayo de 2012.
- Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (2006). **Normas para la elaboración y presentación de los trabajos de grado, de especialización y maestría y tesis doctorales**. Caracas-Venezuela: Fedupel.
- Morales, F. (2020). **Beneficios de la estandarización**. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estandarizacion.html>
- Morales, F. (2020). **Estandarización**. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estandarizacion.html>
- Morales, F. (2020). **Objetivos de la estandarización**. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estandarizacion.html>
- Páez, J., Rojas, C., & Piñero, J. (2018). **Diseño de una propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para una empresa manufacturera de películas plásticas**. (Trabajo de Maestría). Universidad de Carabobo. Venezuela. Recuperado el 12 de julio de 2021, de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/7588>
- Parella, S., & Martins, F. (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa**. (3era ed.). Caracas – Venezuela: Fedupel.
- Pérez, A. (2009). **Guía metodológica para anteproyectos de investigación**. (3era ed.). Caracas – Venezuela: Fedupel.
- Pérez, J., & Gardey, A. (2017). **Definición de estandarización**. Obtenido de definicion.d: <https://definicion.de/estandarizacion/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2012). **Definición de Transporte**. Obtenido de definicion.de: <https://definicion.de/transporte/>
- Pérez, J. y Martínez, A. (2008). **Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización**. Universidad El Bosque. Colombia. Obtenido de <https://acortar.link/YnGD4v>
- Petit, J. (2020). **Transporte de carga pesada en Puerto Cabello está en crisis**. Obtenido de <https://construyenpais.com/transporte-de-carga-pesada-en-puerto-cabello-esta-en-crisis/>
- Pursell, S. (2021). **Elementos del FODA**. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Quiroa, M. (2021). **Proceso operativo**. Obtenido de economipedia: <https://bit.ly/3lRJsVf>
- Riesco, J. (2021). **Proceso logístico**. Obtenido de <https://enviame.io/blog/que-es-un-proceso-logistico/>

- Riquelme, M. (2016). **Análisis FODA**. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Rivas, G. (2019). **¿Cómo ganar productividad a través de la estandarización de procesos?** Obtenido de <https://www.gb-advisors.com/es/estandarizacion-de-procesos/>
- Rodríguez, H. Castellanos, M. Hernández, R. & Aguiar, B. (2014). **Evaluación de la factibilidad ambiental de las inversiones turísticas para el desarrollo sostenible**. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba, Cuba. Recuperado el 13 de diciembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181333032002.pdf>
- Rodríguez, J. (2021). **Los 5 porqués**. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/5-porques>
- Rus, E. (2020). **Factibilidad Técnica**. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/factibilidad-tecnica.html>
- Sánchez, J. (2 de diciembre de 2015). **Empresa**. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- Significados. (21 de febrero de 2017). **Calidad**. Obtenido de significados.com: <https://www.significados.com/calidad/>
- Silva, L. (2021). **Principales beneficios de la estandarización de procesos**. Obtenido de <https://blog-es.checklistfacil.com/estandarizacion-de-procesos/>
- Torres, I. (2020). **Pasos para Realizar una Estandarizacion de Procesos en Tu Empresa**. Obtenido de <https://iveconsultores.com/estandarizacion-de-procesos/>
- Trejo, S. (2008). **Teoría del desarrollo organizacional**. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- Ucha, F. (Julio de 2010). **Actuación**. Obtenido de DefiniciónABC: <https://www.definicionabc.com/general/actuacion.php>
- Ucha, F. (abril de 2012). **Mejorar**. Obtenido de DefiniciónABC: <https://www.definicionabc.com/general/mejorar.php>
- Ucha, F. (14 de junio de 2014). **Verificación**. Obtenido de DefinicionABC: <https://www.definicionabc.com/general/verificacion.php>
- Universidad de Monte Ávila. (junio de 2012). **Especialización en planificación, desarrollo y gestión de proyectos**. (Plan de enseñanza). Caracas, Venezuela. Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de <https://acortar.link/54KSCj>
- Uribe, S. **Factibilidad de Proyectos**. Obtenido de Pdfcoffee: <https://pdfcoffee.com/14-factibilidad-factibilidad-social-2-pdf-free.html>
- Vieira, D. (2019). **Diagrama de ishikawa**. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-ishikawa/>
- Westreicher, G. (25 de agosto de 2020). **Planificación**. Obtenido de economipedia.: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion.html>
- Westreicher, G. (2 de agosto de 2020). **Proceso**. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

# **ANEXOS**

# **ANEXO A**

**(Guión de entrevista)**



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (GUIÓN DE ENTREVISTA)**

**OBJETIVO:** Diagnosticar la situación actual de la empresa caso en estudio, y con los resultados detectar las oportunidades de mejorar la coordinación de sus operaciones y así generar cambios positivos que permitirán trabajar de manera eficiente alcanzando los objetivos deseados.

**INSTRUCCIONES:** El presente guión de entrevista está dirigido al personal del área de logística que labora en la empresa Lauri C.A, el cual está compuesto por 10 ítems. La información aportada por usted se utilizará solo para los fines de la investigación titulada **“ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE LAURI C.A.”**, y será utilizada de manera confidencial.

1 ¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta para el proceso de logística interna de la empresa?

2 ¿Cuál es la metodología para los procesos de logística, operación y mantenimiento? Responda de acuerdo a su área.

3 ¿Cómo se desarrolla la planificación de las actividades para el inicio de la jornada laboral?

4 ¿Explique si existe una fluida comunicación entre las distintas áreas de la empresa?

5 ¿Cuáles son los objetivos proyectados que se esperan alcanzar en el área de logística?

6 ¿Cuál es el tipo de instrucción que reciben los choferes al momento de realizar los despachos?

7 ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan para brindarle apoyo al sistema de distribución logística?

8 ¿Cuáles son los estándares para el control de los tiempos de entrega programados para los despachos?

9 ¿Cuál es el tipo de mantenimiento que reciben las gandolas en la empresa para garantizar la correcta operatividad del sistema de transporte?

10 ¿Explique cuáles son los programas de formación que reciben los operarios logísticos y los conductores?

11 ¿Cuáles cree usted que son los factores que afectan la correcta gestión de los procesos de logística que se llevan a cabo en la empresa?

# **ANEXO B**

**(Validación del Instrumento)**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTIMADO PROFESOR (A):**

Seguidamente se le presenta un guión de entrevista que va dirigido a los profesionales del área de logística que labora en la empresa Transporte Lauri C.A, cuya única sede está ubicada en la Zona Industrial El Nepe, en la ciudad de Guacara, Estado Carabobo, para un total de cinco (05) personas; las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos va a permitir dar respuesta al objetivo específico de la investigación, que es diagnosticar la situación actual de la empresa caso en estudio, y con los resultados detectar las oportunidades de mejorar la coordinación de sus operaciones y así generar cambios positivos que permitirán trabajar de manera eficiente alcanzando los objetivos deseados. Por lo que solicitamos a usted sus buenos oficios para la validación de este instrumento dada su formación académica y experiencia en el ramo industrial.

A TAL EFECTO SE ANEXA EL CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO, EL  
GUIÓN DE ENTREVISTA Y EL FORMATO DE VALIDACIÓN.

**AUTORAS:**

Lupi Laura

Ríos María

**TUTOR:** Ing. Angélica Jaramillo

**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

**OBJETIVO GENERAL:** Proponer la estandarización de los procesos logísticos y operativos de la empresa de Transporte Lauri C.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMIS
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA TRANSPORTE LAURI C.A.	PROCESOS LOGÍSTICOS	IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR AL PROCESO	PROCESO	1,2
			PLANIFICACIÓN	3
			COMUNICACIÓN	4
			OBJETIVOS	5
			INSTRUCCIÓN	6
			SISTEMA	7
	PROCESOS OPERATIVOS		ESTANDARES	8
			SISTEMA DE TRANSPORTE	9
			FORMACIÓN	10
			GESTIÓN	11



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	X			X		
2	X			X		
3	X			X		
4	X			X		
5	X			X		
6	X			X		
7	X			X		
8	X			X		
9	X			X		
10	X			X		
11	X			X		

Fecha: 28/10/2021

Firma del Especialista:

Ana Avendaño  
7.187788

Breve descripción del perfil del Especialista:

Ingeniero Industrial Especialista Gerencia



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUION DE LA ENTREVISTA)**

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	✓			✓		
2	✓			✓		
3	✓			✓		
4	✓			✓		
5	✓			✓		
6	✓			✓		
7	✓			✓		
8	✓			✓		
9	✓			✓		
10	✓			✓		
11	✓			✓		

Fecha: 29/10/2021

Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil del Especialista:

Ingeniero Industrial



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUION DE LA ENTREVISTA)**

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	✓			✓		
2	✓			✓		
3	✓			✓		
4	✓			✓		
5	✓			✓		
6	✓			✓		
7	✓			✓		
8	✓			✓		
9	✓			✓		
10	✓			✓		
11	✓			✓		

Fecha: 29/10/2021

Firma del Especialista:

*Yelly Jairo*

Breve descripción del perfil del Especialista:

Ing Industrial / Dra. Innovación Educativa.

*Puede Ser Aplicado.*

# **ANEXO C**

**(Políticas de la empresa Lauri C.A)**

POLÍTICAS			
	<b>TRANSPORTE LAURI C.A</b>	<b>FECHA APROBACIÓN</b> 10/12/2021	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>
		<b>PRÓXIMA REVISIÓN</b> 10/12/2024	<b>CÓDIGO</b>
			<b>PÁGINA 1</b>

<b>1. Objetivo y Alcance:</b>
Definir las políticas que rigen el sistema de gestión de LAURI C.A.
<b>2. Frecuencia de Aplicación:</b>
Estas políticas se deben aplicar durante todo el ciclo de vida de la empresa.

La empresa LAURI C.A. establece sus políticas laborales basadas en la Ley orgánica del Trabajo, trabajador y trabajadora. (LOTTT) en beneficio de cada colaborador de la empresa. La disposición de esta ley es de orden público por lo que no producirá efecto legal, ni impedirá el goce y el ejercicio de los derechos, sea escrito o verbal.

Las políticas de la Gestión de la Dirección de la empresa son las siguientes:

#### **A. Generales de Recursos Humanos:**

- Mejorar continuamente la gestión del talento humano en todas las áreas de la empresa, a través de la formulación de estrategias de capacitación, bienestar, seguridad y salud en el trabajo e incentivos con el fin de mejorar la gestión de los colaboradores.
- Reforzar el proceso de integración del colaborador al sistema de valores deseado por la empresa y afianzar su formación ética y la identificación y compromiso con LAURI C.A.
- Promocionar los programas de bienestar social corporativos de manera permanente a fin de crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del colaborador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad.
- Es obligatorio el uso del uniforme completamente limpio y planchado, por parte del personal de la empresa.
- El horario es de cuarenta horas semanales en jornada única continua, de acuerdo al turno establecido y con una hora y media de almuerzo, debiendo coordinarse con todos los colaboradores y Gerente de la empresa, de tal manera que siempre permanezcan personas laborando.

El horario de trabajo está comprendido de la siguiente manera:

- De lunes a jueves de: 7:15 am a 12:00 pm y de 1:30 pm a 5:00 pm.
- Los viernes de: 7:15 am a 12:00 pm y 1:30 pm a 3:45 pm.
- Todo el personal disfruta de 1 hora y 30 minutos (para descanso o alimentación).

DOCUMENTO CONFIDENCIAL - PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL SIN AUTORIZACIÓN

POLÍTICAS			
	<b>TRANSPORTE LAURI C.A</b>	<b>FECHA APROBACIÓN</b> 10/12/2021	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>
		<b>PRÓXIMA REVISIÓN</b> 10/12/2024	<b>CÓDIGO</b> PÁGINA 2

- Días de descanso: sábado y Domingo (02 días continuos)

6. Los permisos especiales autorizados por LAURI C.A., sin cargo a vacaciones son los siguientes:

- Fallecimiento del cónyuge, hijos, padres, 5 días hábiles.
- Matrimonio civil del trabajador 3 días hábiles.
- Presentación de hijo(a) 1 día hábil
- Consulta médica con un especialista 1 día hábil.
- Otros tramites personales como: Cédula de Identidad, Licencia de conducir, 1 día hábil.
- Certificado médico, media jornada de trabajo (Medio día hábil)
- Inscripciones escolares, 1 día hábil.
- Por misa de grado, última clase y acto de grado, 1 día hábil.

7. Para validar el pago de este día, el trabajador debe consignar ante Recursos Humanos copia del documento por el cual se hizo el trámite.

8. Las diligencias personales diferentes a las descritas en el punto anterior, se tomaran como permiso no remunerados. Estos deben ser solicitados con veinticuatro (24) horas de anticipación y deben ser autorizadas por el jefe del departamento, llenando el formato respectivo.

## B. Generales de la empresa

- La difusión de la información en la empresa debe ser realizada de forma descendente desde los niveles jerárquicos más altos de la organización, de acuerdo con las siguientes consideraciones:
  - Toda instrucción, normativa, información y demás contenido que deba ser ejecutado por los colaboradores de la empresa, emitida de cualquier dependencia o Dirección, debe tener al personal supervisorio a su cargo, el cual se encargará de la difusión de esta, a los subordinados.
  - Los canales de difusión de la información van a depender de la naturaleza de esta, siendo los usados:
    - Canales escritos como correo electrónico, usados para informar acerca de normativas internas o nuevos lineamientos corporativo. Deben ser enviados previo a una reunión informativa.
    - Los canales verbales, como las reuniones, ya sean personales o grupales, para informar nuevas resoluciones de la Gerencia General, también pueden

DOCUMENTO CONFIDENCIAL - PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL SIN AUTORIZACIÓN

POLÍTICAS			
	<b>TRANSPORTE LAURI C.A</b>	<b>FECHA APROBACIÓN</b> 10/12/2021	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>
		<b>PRÓXIMA REVISIÓN</b> 10/12/2024	<b>CÓDIGO</b> PÁGINA 3

realizarse llamadas telefónicas. Deben ser programadas con antelación, informada y confirmada con todos los involucrados.

- Los canales tecnológicos, como mesas técnicas, exposición de nuevas directrices corporativas, resolución de problemas. También puede usarse el chat interno.

### C. Generales de Administración y Ventas

1. La Dirección de Comercialización es la responsable de fijar los precios de los servicios en función de las fluctuaciones del mercado. Así como de autorizar precios especiales.
2. Crear estrategias comerciales a nivel Nacional a corto, mediano y largo plazo que sean herramientas fundamentales para el cumplimiento de los presupuestos de ventas mensuales y anuales de la empresa.

### D. Generales de Tecnología

1. Las incidencias de índole tecnológica en la empresa que afecten el desarrollo regular de los procesos logísticos, deben ser reportadas al área de tecnología, quién según la naturaleza del caso, podrá canalizarla a través de casa central, indicando la falla presentada y el soporte respectivo.

### E. Generales de Auditoría

1. Toda la empresa está obligada a presentar toda la información solicitada por la Gerencia, para fines de Auditoría. Así como realizar las acciones correctivas en los tiempos establecidos para solventar las no conformidades.

### F. Generales de Control de Gestión

1. Los cambios y solicitudes de formatos, instrucciones, procedimientos, política, lineamiento y todo documento generado, debe ser canalizado a través de la Dirección Administrativa con la finalidad de mantener el control de la información documentada de los procesos y la correcta divulgación de estos.

### G. Generales de Administración y Finanzas

1. El Gerente General es el responsable de la custodia de lo resguardado en la bóveda de tienda en divisas y moneda nacional y de recibir y verificar las entregas parciales

DOCUMENTO CONFIDENCIAL - PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL SIN AUTORIZACIÓN

POLÍTICAS			
	<b>TRANSPORTE LAURI C.A</b>	<b>FECHA APROBACIÓN</b> 10/12/2021	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>
		<b>PRÓXIMA REVISIÓN</b> 10/12/2024	<b>CÓDIGO</b> PÁGINA 4

del cajero principal. Así mismo es el único autorizado para entregar a la persona designada y autorizada por la Junta lo contenido el dinero de bóveda y los respectivos soportes.

#### H. Generales de Mercadeo

1. La Dirección Administrativa establecerá la normativa para las estrategias de marketing y publicidad, siendo responsable de definir y establecer estándares en el uso de colores institucionales, decoración, señalética, papelería, formatos de avisos a clientes, entre otros

#### I. Generales de Seguridad Física

1. Es responsabilidad del área de Seguridad Física, controlar el acceso y salida del personal que labora en LAURI C.A., visitantes, proveedores y clientes. Solicitando la identificación y autorización en caso de clientes y proveedores u otro documento que avale su ingreso a las instalaciones.
2. La presencia de Seguridad Interna es obligatoria y necesaria. Esto quiere decir que no se abre ningún contenedor, camión o gandola hasta que Seguridad Interna no esté presente.

#### J. Canales de Comunicación

1. La difusión de la información realizada de forma descendente desde los niveles jerárquicos más altos de la organización, debe hacerse de acuerdo con las siguientes consideraciones:
  - 1.1. Toda instrucción, normativa, información y demás contenido que deba ser ejecutado, emitida de cualquier Dirección o de la Junta Directiva, debe ser notificada al Gerente General en primera instancia.
  - 1.2. Los Gerentes son los encargados de la difusión de la información proveniente de la Junta Directiva a todos los Supervisores.
  - 1.3. Los Supervisores son los responsables de mantener informados a los Asistentes, mecánicos, ayudantes y conductores y todo el personal a su cargo de todas las directrices y lineamientos de la empresa.
2. Los Gerentes deben canalizar toda la información requerida y relacionada con el personal a su cargo a través de los Supervisores.

DOCUMENTO CONFIDENCIAL - PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL SIN AUTORIZACIÓN

POLÍTICAS			
	<b>TRANSPORTE LAURI C.A</b>	<b>FECHA APROBACIÓN</b> 10/12/2021	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>
		<b>PRÓXIMA REVISIÓN</b> 10/12/2024	<b>CÓDIGO</b> PÁGINA 5

3. Los canales de difusión de la información van a depender de la naturaleza de ésta, siendo los usados:
    - 3.1. Canales escritos como correo electrónico, usados para informar acerca de normativas internas o nuevos lineamientos corporativo. Esta información puede ser reforzada a través de una reunión informativa.
    - 3.2. Los canales verbales, como las reuniones, ya sean personales o grupales, para informar nuevas resoluciones de la junta Directiva, u otros aspectos de interés deben ser programadas con antelación, informada y confirmada con todos los involucrados.
    - 3.3. Los canales tecnológicos, como videoconferencias usadas para comunicaciones remotas, puede ser mesas técnicas, exposición de nuevas directrices corporativas, resolución de problemas. También puede usarse el chat interno.
    - 3.4. Sólo se mantendrán activos los grupos de Whatsapp donde participe la gerencia hasta que se indique lo contrario
  4. Toda comunicación referente a estrategias de ventas, políticas y lineamientos, debe estar documentada y firmada por los involucrados, como constancia de que la información fue difundida.
  5. Es necesario que cada Gerente mantenga activa su conexión a través del correo y chat de whatsapp, para lo cual se sugiere instalar la aplicación en su teléfono móvil.
  6. No está permitido suministrar información a entes externos a la organización.
  7. Toda información asociada con la organización es auditable.
  8. El incumplimiento de las políticas establecidas pueden acarrear sanciones administrativas.
- 3. Cambios de esta Versión:**

Número de Revisión	Fecha de Aprobación / Actualización	Descripción del Cambio
00	10/12/2021	Nueva Políticas

POLÍTICAS			
	<b>TRANSPORTE LAURI C.A</b>	<b>FECHA APROBACIÓN</b> 10/12/2021	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>
		<b>PRÓXIMA REVISIÓN</b> 10/12/2024	<b>CÓDIGO</b>
			<b>PÁGINA 6</b>

**4. Documentos de Referencia:**

Documento	Responsable de Actualización	Codificación
Sistemas de Gestión de la Calidad	ISO	ISO 9001-2015

	ELABORÓ	VALIDÓ	REVISÓ					AUTORIZÓ	
NOMBRE									
CARGO									
FIRMA									
FECHA									

**FIN DEL DOCUMENTO**