

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**



**“Manual de Procesos para la empresa Transportes Fuente del Norte La  
Pionera, S.A., ubicada en el Municipio de Morales, Izabal”  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

**Carlos Humberto Loyo Ramirez**

**Zacapa, octubre 2013**

**“Manual de Procesos para la empresa Transportes Fuente del Norte La  
Pionera, S.A., ubicada en el Municipio de Morales, Izabal”  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

**Carlos Humberto Loyo Ramirez**

Licda. Gabriela Maria Diaz Morales      **(Asesora)**  
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo      **(Revisor)**

**Zacapa, octubre 2013**

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cóbar  
**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cóbar  
**Decano**

Lic. César Fernando Orellana Paiz  
**Coordinador**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Luis Alfredo Castañeda Sagastume  
**Examinador**

Lic. Oscar René Morales Calderón  
**Examinador**

Licda. Jennifer Andrea Roldán Castro  
**Examinadora**

Licda. Gabriela Maria Diaz Morales  
**Asesora**

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo  
**Revisor**

REF.:C.C.E.E.0130-2013

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 02 DE JULIO DEL 2013**

**SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Gabriela Díaz Morales, tutora y Licenciado Omar Aldana Portillo, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Manual de procesos para la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A. ubicada en el Municipio de Morales, Izabal.”, Presentado por él (la) estudiante Carlos Humberto Loyo Ramirez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.609, de fecha 17 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Nombre completo del tutor: Gabriela María Díaz Morales  
Título: Licenciada en administración de empresas  
Colegiado No. 10,396  
Dirección: 2ª. Calle 4-77, Zona 1, Zacapa, Zacapa  
No. Teléfono 30026323  
E-Mail gabrielamariadiaz@gmail.com

Zacapa, 19 de enero de 2013

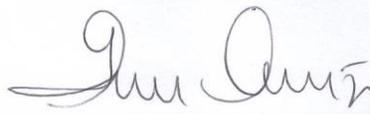
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Manual de Procesos para la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A. ubicada en el Municipio de Morales, Izabal**", realizado por el estudiante: **Carlos Humberto Loyo Ramirez**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y tres (83) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Gabriela María Díaz Morales  
Administradora de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Omar Alexander Aldana Portillo  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 8085  
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa  
No. Teléfono Of. 57524159  
No. Teléfono Cel. 56187978  
E-Mail [omaraldanaupana@gmail.com](mailto:omaraldanaupana@gmail.com)

Zacapa, 23 de febrero de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Manual de Procesos para la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A. ubicada en el Municipio de Morales, Izabal**" realizado por el estudiante: **Carlos Humberto Loyo Ramirez**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.  
Administrador de Empresas

c.c. archivo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 569.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba Rodríguez de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderón, **hacen constar que el estudiante Loyo Ramirez Carlos Humberto con carné 201202699 aprobó con setenta y ocho puntos (78 pts.), el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día diecisiete de marzo del año dos mil trece.**

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,

  
Arq. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. Licda. Alba de González  
Secretaria General

## **Acto que dedico**

- A Dios:** Por iluminar mi camino y llenar mi vida de bendiciones, darme salud y sabiduría para ver culminada una meta más.
- A mis padres:** Jose Maria Loyo Urrutia Q.E.P.D. porque sé que ahora celebra conmigo desde el cielo. A mi madre Lili Angélica Ramirez, el tesoro más grande que aún tengo, gracias por todos los sacrificios al lado de mi padre para que hoy yo pudiera celebrar un triunfo más en mi vida.
- A mi Abuela:** Zenaida Ramirez, por sus consejos y el apoyo incondicional, ya que me logro brindar el hombro de un padre y el amor de una madre.
- A mi esposa:** Sindy Maciel Velásquez Acevedo, por su amor, paciencia, comprensión y por el apoyo que me brinda para alcanzar mis metas desde el día en que la conocí. Por la mujer que siempre soñé y que Dios me envió un día para hacer de mi vida algo especial.
- A mis hijos:** Naomi, Carlos Daniel, y Melanie fuente inagotable de amor, alegría y superación. Por saber esperar y comprender los momentos que no le dediqué por esfuerzos de mi formación profesional.
- A mis hermanos:** Jose, Heidy, Alejandra, Jose Maria, Rafa, por sacrificar algunos de sus planes para que juntos pudiéramos alcanzar esta meta.
- A mis sobrinos:** En especial a Jose Miguel, por su tiempo y apoyo.

## **Agradecimientos**

- Universidad Panamericana:** Por darme la oportunidad de ver uno de mis sueños hechos realidad.
- Universidad de San Carlos de Guatemala:** Por ser mi fuente de sabiduría invaluable, que me brindó valiosos conocimientos en toda mi trayectoria como estudiante.
- A Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A** Gerente General Edwin Alfredo Mendoza Matta, por el apoyo brindado en mi informe de práctica.
- Al coordinador:** Lic. César Fernando Orellana Paiz, por el apoyo brindado en cuanto a la asignación de personas para el enriquecimiento del presente informe de práctica.
- A mi asesora de tesis:** Licda. Gabriela Maria Diaz Morales, por haber enriquecido el presente informe de práctica, mediante sus conocimientos y experiencia.
- A mi revisor de tesis:** Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, por su tiempo, dedicación y sus valiosos consejos, contribuyendo a la calidad del presente informe de práctica.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
<b>Capítulo 1</b>	
Marco teórico	01
1.1 Proceso	01
1.2 Determinación de las actividades	04
1.3 Manuales	05
1.4 Manual de procesos	09
1.5 Productividad	10
<b>Capítulo 2</b>	
Planteamiento del problema	11
2.1 Título de la investigación	11
2.2 Justificación	12
2.3 Objetivos	12
2.3.1 Objetivo general	12
2.3.2 Objetivos específicos	12
2.4 Alcances y límites	12
2.4.1 Alcances	12
2.4.2 Límites	13
<b>Capítulo 3</b>	
Metodología	14
3.1 Tipo de investigación	14
3.2 Sujetos	14
3.2 .1 Personas	14
3.3 Instrumentos	14
3.4 Procedimiento	15
3.5 Diseño de la investigación	16
<b>Capítulo 4</b>	
Aporte	17

4.1 Para la empresa	17
4.2 Para la universidad	17
4.3 Para Guatemala	17
<b>Capítulo 5</b>	
Análisis de resultados	18
5.1 Entrevista	18
5.2 Cuestionario	18
<b>Capítulo 6</b>	
Resultado de la investigación	21
<b>Capítulo 7</b>	
Conclusiones	33
<b>Capítulo 8</b>	
Propuesta	34
Cronograma de trabajo	38
Fuentes de consulta	39
Anexos	41
Anexo 1 Evaluación integral	42
Anexo 2 Diagnóstico	57
Anexo 3 Guía de entrevista dirigida al gerente general de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera S.A	75
Anexo 4 Guía de entrevista dirigida al jefe del departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera S.A.	78
Anexo 5 Cuestionario para medir el logro derivado de la puesta en práctica del manual de procesos dirigido a los empleados de la empresa Transportes Fuente del Norte La Pionera S.A	81
Anexo 6 Ejecución de la propuesta	84

## Resumen

Hoy por hoy, el desafío principal que enfrentan todas las empresas es el mejoramiento continuo de sus organizaciones. El objetivo del manual de procesos es ayudar a brindar servicios más eficientes, mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, facilitar la supervisión y evaluación de las labores, de un departamento o la institución.

Como objetivo general de esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- se plantea determinar si cuenta con un manual de procesos para la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., ubicada en el municipio de Morales, departamento de Izabal.

Este es un estudio de tipo descriptivo, tomándose como sujetos de estudio al gerente general y a nueve (9) empleados de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., aplicándose una guía de entrevista y un cuestionario como instrumentos de investigación.

Se llegó a la conclusión que la empresa en mención realiza parcialmente los procesos debido a la inexistencia de un manual de procesos y no cuentan con un soporte documental.

Como propuesta se presenta un Manual de Procesos en la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., ubicada en el municipio de Morales, departamento de Izabal.

## Introducción

En Guatemala, la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) constituyen la fuerza económica del país en los diferentes sectores. Estas al igual que las grandes empresas, se ven afectadas por la economía mundial, lo cual las obliga a regular sus procesos mediante sistemas de calidad para permanecer vigentes en los mercados nacionales e internacionales.

En la actualidad la mayoría de ellas y en especial la empresa en estudio, presenta problemas en su administración, ya que no tiene documentados los procesos en el departamento de encomiendas, por lo que se ha generado descontrol en sus actividades, provocando retrasos en las mismas, pérdida de tiempo, mala calidad en el servicio al cliente, así como perjuicio en la imagen y rentabilidad de la empresa; por tal motivo la presente investigación tiene como objetivo, elaborar un manual de procesos para una empresa de servicios.

Guatemala, se caracteriza por ser un país que está en desarrollo. Tal es el caso del municipio de Morales del departamento de Izabal; cuenta con un desarrollo comercial significativo y varias empresas comerciales que pertenecen a la prestación de servicios, como su principal actividad económica.

La información recabada permite saber que en la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., no cuentan con un manual de procesos en el servicio de carga en el departamento de encomiendas.

Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., empresa objeto de estudio, se dedica a la prestación de servicios en el traslado de encomiendas, mercancías y pasajeros, apoyando al desarrollo y a la economía de los comercios, trasladando sus mercancías con calidad y puntualidad, tomando en cuenta las exigencias internacionales y de los clientes en el tiempo de entrega de los mismos, asesorando para que sus mercancías este justo a tiempo para sus ventas.

Por ello, esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- pretende contribuir con dicha empresa, fortaleciendo el área de encomiendas, y proveerle de un manual de procesos. Planteándose como

objetivo general, si se cuenta con manual de procesos en el departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., ubicada en el municipio de Morales, departamento de Izabal.

La presente investigación es de tipo descriptiva, se tuvo once (11) sujetos de estudio y se les aplicó un cuestionario y dos entrevistas.

Derivado de lo anterior se recomienda aplicar un manual de procesos acorde a las necesidades del departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente del Norte La Pionera, S.A., tomando en cuenta el anexo No. 6 relacionado a la ejecución de la propuesta.

# Capítulo 1

## Marco teórico

El tema a tratar en la presente práctica empresarial dirigida, está contenido dentro de la administración de procesos. Para Ortiz Ibañez, (2010) “El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”.

### 1.1 Proceso

#### 1.1.1 Definición de proceso

Según Díaz Granados (2008: 6) “un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas (materias primas, materiales, información) en salidas (bienes o servicios) con valor agregado para un cliente o grupo de clientes”

Stoner y James (1996: 7) indica que el “proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.

Por otra parte Harold y Heinz (2003: 12) "es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Por otro lado Melgar y José (2003: 6) "es una ciencia social que aplicada a la unidad económica social jurídica, busca el logro de los objetivos de la organización con el esfuerzo coordinado de los recursos humanos y materiales de que se dispone y poder tener así como resultado bienes y servicios que la sociedad demanda ".

### 1.1.2 Clasificación de procesos

Los procesos se clasifican de diversas maneras así una de las definiciones que más claramente describe los tipos de procesos en una empresa eléctrica de distribución es la proporcionada por Peppard. (1996) que los presenta de la siguiente forma:

- ✓ Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la organización planea y desarrolla su futuro. Aquí queda incluida la planeación estratégica, la elaboración de productos y servicios y los procesos de producción de nuevos procesos.
- ✓ Los procesos operacionales son aquellos mediante los cuales la organización lleva a cabo sus funciones normales día a día, como es “convencer al cliente”, satisfacerlo, apoyar al cliente, administración de efectivo y fiscal e informes financieros.
- ✓ Procesos de apoyo son los que permiten que se lleven a cabo los procesos estratégicos y operacionales, como la administración de recursos humanos, contabilidad gerencial y administración de los sistemas de información”.

El impacto de los procesos estratégicos está enfocado a cumplir metas a mediano y largo plazo fijadas en la planeación estratégica. Para los procesos operacionales, su resultado está enfocado a satisfacer las necesidades del cliente y son los que se abordarán en este trabajo. Los procesos de apoyo no están enfocados a satisfacer directamente las necesidades del cliente, sin embargo son necesarios para que la institución opere.

Los procesos importantes, que se los conoce también como macro procesos, pueden subdividirse en diferentes niveles, dando como resultado otros procesos o subprocesos más detallados, estos a su vez pueden subdividirse en un conjunto de actividades y estas en tareas, todo esto considerando a la organización como un todo.

Un proceso o subproceso se conforma con un conjunto de actividades que se relacionan entre si y que transforman entradas en salidas con valor agregado para un cliente o conjunto de clientes. La actividad está conformada por un conjunto de tareas relacionadas entre sí que garantizan un resultado esperado. La tarea la conforman un conjunto de acciones simples.

### 1.1.3 Valor de tareas y actividades

Como ya se indicó, un proceso está conformado por un conjunto de actividades y éstas a su vez por un conjunto de tareas, por tanto es muy importante que las mismas sean necesarias y que agreguen valor que se reflejará en el producto final. Según Dávila (2001) puede realizarse la siguiente clasificación:

- ✓ Tarea/actividad de valor agregado: aquellas que dan valor agregado al proceso.
- ✓ Tarea/actividad de traspaso: cuando su resultado o producto se traslada a otra secuencia de información o dependencia para que continúe el curso normal del proceso.
- ✓ Tarea/actividad de control: tiene como finalidad mantener un control concurrente del desarrollo y ejecución del proceso.

Pueden existir ciertas tareas/actividades que no den valor agregado al proceso y otras que incluso significan un retroceso, pudiéndose considerar como de valor agregado negativo, estas tareas/actividades tendrán que ser eliminadas o transformadas en otras que si agreguen valor o que se enmarquen como tareas/actividades de traspaso o de control.

### 1.1.4 Orientación a procesos

Díaz Granados (2008: 12), comenta que la orientación a procesos “es la visión sistémica del funcionamiento organizacional de una empresa, que identifica los macro procesos, procesos y actividades, su interacción y su interdependencia”

Al ver el funcionamiento organizacional de la empresa como un todo, equivale a observar cómo se acepta los pedidos del cliente y como se le entrega el servicio, sin que tenga importancia la organización funcional, es decir, al cliente no le interesa saber quien le va a atender, a qué departamento pertenece, si dispone de las herramientas y transporte necesario; simplemente le interesa ser atendido bien y en el menor tiempo posible.

En una empresa organizada en base a procesos, cada uno de estos está enfocado al resultado final como un todo, por lo que existe un punto único de contacto con la organización y el cliente se dirigirá a él sin importar el servicio que requiera. En este tipo de organización cada área trabaja en función del resultado final esperado, tomando en cuenta los resultados estratégicos y la satisfacción del cliente.

#### 1.1.5 Determinación de las entradas del proceso

Las entradas constituyen el principal insumo para hacer factible el trabajo a desarrollarse dentro del proceso, dichas entradas pueden ser materiales, información o de otro tipo y a su vez pueden ser el producto de otros procesos que se realizan dentro de la organización.

En los procesos que tienen relación con la entrega del servicio eléctrico, las entradas lo constituyen los requerimientos de los diferentes servicios que presta la empresa, así como información que entrega ésta, ya sea por iniciativa propia o porque los clientes la han solicitado.

### 1.2 Determinación de las actividades

Como elementos que constituyen la base de los procesos, se requiere identificar y listar las principales actividades que se requieren ejecutar en el proceso, las mismas que, como ya se indicó, pueden ser: de valor agregado, de traspaso o de control; por lo que resulta de mucha importancia identificar y no considerar las que no agregan valor, que no son necesarias para otros procesos o que el control que realizan no es necesario y que más bien retrasan o dificultan el cumplimiento del propósito del proceso.

## 1.3 Manuales

### 1.3.1 Definición

Melgar y José (2003:177), definen que “es un documento continuo de datos, en los que de una forma sistemática se encuentra una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano en la empresa”

### 1.3.2 Importancia

- ✓ Representa un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes principalmente a organización, políticas y procedimientos.
- ✓ Describe las funciones de cada puesto
- ✓ Mantiene informado al personal
- ✓ Explica el por qué de las decisiones de la empresa y como se aplica en la practica
- ✓ Ayuda al adiestramiento de nuevos empleados
- ✓ Define los resultados de cada persona para la toma de decisiones
- ✓ Ayuda a los altos ejecutivos en sus labores de evaluar las unidades y personas respecto a los objetivos logrados.

### 1.3.3 Tipos de manuales

- ✓ Manual de objetivos y políticas
- ✓ Manual del empleado
- ✓ Manual de capacitación
- ✓ Manual para especialista
- ✓ Manual de propósitos múltiples: manual de presupuesto, manual de operación,
- ✓ Manual de bodega, transporte, de proyectos de disciplina, etc.
- ✓ Manual de organización
- ✓ Manual de procedimiento
- ✓ Manual de descripción de puesto

### 1.3.4 Pasos para elaborar manuales

- ✓ Planificación del estudio
- ✓ Programación de las tareas; significa el trabajo a realizar, lo cual incluye:
- ✓ Determinación de responsabilidades en la preparación del manual
- ✓ Conocimiento pleno de la finalidad
- ✓ Determinación de los usuarios
- ✓ Conocimiento de las pautas sobre el formato y estilo del lenguaje
- ✓ Conocimiento previo de la organización a documentar
- ✓ Recopilar información acerca de las tareas
- ✓ Estudiar, analizar y discutir la información obtenida, todo en colaboración con las jefaturas
- ✓ Redactar el anteproyecto del manual
- ✓ Revisar y aprobar el anteproyecto por la autoridad superior
- ✓ Producir el manual en el número necesario de ejemplares
- ✓ Distribuirlo y adiestrar al personal que lo utilizara
- ✓ Implementación opuesta en práctica del contenido del manual
- ✓ Evaluarlo

Por lo anterior, resulta de especial importancia formalizar los procesos a seguir en la realización de estudios socioeconómicos, ya que la presentación de procedimientos aislados no permite conocer de manera integral la operación de la empresa o de una de sus partes; siendo necesario, agruparlos en forma ordenada en un solo documento llamado manual de procedimiento, en donde se documenten las actividades para su correcta aplicación.

En un manual de procedimientos, se incluye en su contenido el diagrama de flujo, siendo uno de los aspectos fundamentales a tomar en cuenta en la realización de actividades o procesos que deben seguirse en la realización de las funciones de un área o departamento.

Gómez (2002), define un diagrama de flujo como las representaciones simbólicas o pictóricas de un procedimiento administrativo. Según Franklin (2002), son la representación de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita. Rodríguez (2002), por su parte argumenta que el diagrama de flujo es la técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos y muestran las unidades administrativas que intervienen.

En base a lo anterior, se concluye que un diagrama de flujo es una representación gráfica utilizada para describir simbólicamente las etapas de un procedimiento.

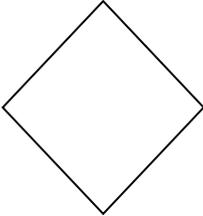
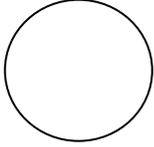
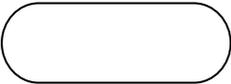
Álvarez (2002), considera a los diagramas de flujo como una herramienta importante a desarrollarse en un procedimiento, ya que sirven para describir las etapas de un proceso; apoyar el desarrollo de procedimientos; dar seguimiento a los productos; identificar a los clientes y proveedores de un proceso; planificar, revisar, diseñar y documentar procesos; facilitar el entrenamiento de nuevos empleados y hacer presentaciones directivas.

Algunas ventajas que proponen Franklin y Gómez (2002), de los diagramas de flujo son las siguientes: favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo, el cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos; un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto, permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso; se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión; muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan; facilitando a los empleados el análisis de las mismas; son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Por otra parte Álvarez (2002), comenta que en los diagramas de flujo o flujogramas, se emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso, mismos que se muestran a continuación en la tabla 1.

**Tabla 1.**

**Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo.**

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Actividad; es un Rectángulo que designa una actividad.		Línea de flujo; son flechas horizontales y verticales: representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. Indica el movimiento y orden en que se realizan las operaciones.
	Decisión; es un rombo que señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos vías: una con respuesta afirmativa y otra negativa, porque la decisión genera dos acciones.		Conector; es un círculo que se utiliza para indicar continuidad del diagrama de flujo, generalmente se usan letras mayúsculas, minúsculas o del alfabeto griego dentro del círculo. Une una parte del diagrama con otra.
	Terminal; es un ovalo que identifica el principio y el final de un proceso u operación		Documento; representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.

Fuente: Álvarez (2002)

La simbología anterior se utiliza para representar operaciones específicas en la creación de los diagrama de flujo; existe una gran variedad de símbolos los cuales es necesario conocer y utilizar, ampliando así las posibilidades de elaborar un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.

Álvarez (2002), argumenta que cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministrara la información que les hace falta, logrando así una mejor comprensión; ya que una figura dice más que mil palabras.

El documentar los procedimientos en un manual, tanto de manera narrativa como a través de un diagrama de flujo, tiene como finalidad uniformar o estandarizar las actividades realizadas en las diferentes áreas que forman a la organización, indicando al personal involucrado y asignando a los responsables de su ejecución, lo cual genera que no exista duplicidad de funciones, facilita la integración, se mejoran los sistemas y aumenta la eficiencia de los empleados.

#### 1.4 Manual de procesos

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta. Recuperado: 19.06.2012.[http://www.trabajo.com.mx/crea\\_tu\\_manual\\_de\\_procesos](http://www.trabajo.com.mx/crea_tu_manual_de_procesos).

Por tanto, el manual no solo debe servir para uniformizar las actividades a realizarse en una organización, sino que también debe permitir realizar un seguimiento continuo de las mismas que permita evaluar el cumplimiento del trabajo e implementar correctivos de ser el caso. Por tanto, en un manual de procesos se debe describir claramente todos los elementos que lo conforman como son: objetivo del manual, justificación, una explicación de la simbología utilizada que permita su fácil comprensión y para cada proceso su alcance, diagrama de flujo, actividades,

responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, por lo que, en el manual de procesos para la atención al cliente se deberá incluir todos estos elementos claramente definidos.

## 1.5 Productividad

La productividad, es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. Recuperado: 19.06.2012. [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo).

## **Capítulo 2**

### **Planteamiento del problema**

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

Actualmente la empresa Transportes “Fuente Del Norte La Pionera, S.A.”, presenta dificultades en los procesos del manejo de la encomienda, la línea a seguir y las funciones que deben desempeñar cada uno de los empleados por lo que no saben con certeza como llevar a cabo sus actividades, no se tienen establecidos los procesos de recepción, carga y descarga de la encomienda.

De continuar con este problema el departamento de encomiendas de la empresa de Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., tiene riesgos, dando como resultado descontrol y extravío de la encomienda, no idóneo para cumplir con los objetivos de la empresa, porque de igual forma provoca la dificultad y molestias de hacer esperar a los clientes.

Para solucionar este problema fue necesario elaborar un manual de procesos en el área de encomiendas, que permitió establecer y señalar las funciones para facilitar y encaminar el logro de los objetivos organizacionales enfocados hacia la rentabilidad y la productividad.

### **2.1 Título de la investigación**

Manual de procesos en el departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente del Norte La Pionera, S.A., ubicada en el Municipio de Morales, Izabal.

## 2.2 Justificación

De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permitió encontrar soluciones concretas a los problemas, la línea a seguir y las funciones que deben desempeñar cada uno de los empleados, que inciden en los resultados de la empresa Transportes Fuente del Norte La Pionera, S.A.

## 2.3 Objetivos

### 2.3.1 Objetivo general

Determinar si se cuenta con Manual de Procesos en el departamento de encomiendas de la empresa Transportes “Fuente Del Norte La Pionera, S.A.”

### 2.3.2 Objetivos específicos

- Implementar el instrumento que permita mejorar los procesos en departamento de encomiendas de la empresa Transportes “Fuente Del Norte La Pionera, S.A.”
- Identificar los factores del entorno que se toman como referencia en el proceso de la encomienda.
- Evaluar los mecanismos empleados en el proceso de carga y descarga de la encomienda.

## 2.4 Alcances y límites

### 2.4.1 Alcances

- Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa dedicada a la prestación de servicios de encomiendas denominada “Transportes Fuente Del Norte La Pionera S.A.” ubicada en avenida bandegua, Morales, Izabal.

- Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 12 de mayo de 2012 al 23 de febrero de 2013.

- Teórica

Los libros utilizados fueron de los autores que han escrito sobre como elaborar y usar los manuales administrativo, tales como: Rodriguez, Chiavenato, Arboleya y López, Castellanos y Guillén.

#### 2.4.2 Límites

Para la presente investigación no se presentó ninguna limitante

## Capítulo 3

### Metodología

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación de tipo descriptiva, como indica Bernal (2006), se basa en técnicas como el cuestionario, la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

#### 3.2 Sujetos

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron 11 personas que ocupan los siguientes puestos de trabajo:

##### 3.2.1 Personas

- Gerente general 1
- Jefe de departamento 1
- Asesor de ventas 3
- Piloto 6

#### 3.3 Instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- y obtener información de los sujetos de estudio se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

- Guía de entrevista dirigida al gerente general de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.

Entrevista con diez (10) preguntas abiertas y cerradas; que persigue conocer información relacionada al proceso administrativo: análisis y descripción de procesos, planeación de los procesos de carga y descarga de la encomienda. (Ver anexo No. 3)

- Guía de entrevista dirigida al jefe del departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.

Entrevista con diez (10) preguntas abiertas y cerradas; que persigue conocer información relacionada al proceso administrativo: análisis y descripción de procesos, planeación de los procesos de carga y descarga de la encomienda. (Ver anexo No. 4)

- Cuestionario dirigido a empleados del departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.

Cuestionario con once (11) preguntas abiertas y cerradas, para recabar información de los colaboradores, para obtener información relacionada al proceso del trabajo que desempeñan. (Ver anexo No. 5)

### 3.4 Procedimiento

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Visitas a la empresa para recabar información general de la empresa para el contacto inicial
- Entrevista personal con el gerente general y personal de la empresa objeto de estudio
- Investigación preliminar para detectar la problemática
- Aplicación de instrumentación
- Recopilación y análisis de información
- Estructuración del foda
- Se seleccionó el tema de investigación
- Se planteó el problema, metodología y aporte de la investigación
- Se elaboró el marco teórico y fuentes de consulta
- Se definió la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-
- Se estructuraron los instrumentos de investigación
- Se validaron los instrumentos

- Se realizaron las correcciones a los instrumentos de investigación según la prueba piloto
- Se aplicaron los instrumentos a los sujetos de estudio
- Se realizó el análisis a los resultados
- Se presentaron los resultados obtenidos
- Se elaboraron las conclusiones y la propuesta
- Se presentó el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-

### 3.5 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es mixto, (documental y de campo), ya que se consultaron libros de texto y documentos para la aplicación de los instrumentos. Con las visitas a la empresa se tuvo contacto directo con los sujetos de investigación y el contexto en el cual se estaba realizando la investigación.

## **Capítulo 4**

### **Aporte**

#### **4.1 Para la empresa**

Proporcionar un documento que contenga una herramienta que contribuya al fortalecimiento del departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.

#### **4.2 Para la universidad**

La presente investigación servirá de apoyo a otros estudiantes de la Universidad Panamericana que decidan colaborar con el desarrollo de una empresa de servicios.

#### **4.3 Para Guatemala**

Este documento busca ser fuente de información para futuros profesionales y toda aquella persona interesada en el tema, para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas.

## Capítulo 5

### Análisis de resultados

Para la ejecución del trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se utilizaron tres instrumentos, uno de estos dirigidos al Gerente General de Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A, a si como el otro dirigido al Jefe de Departamento de encomiendas y otro dirigido a los empleados, dichos instrumentos se encuentran descritos en los anexos 3, 4 y 5, los cuales se analizan a continuación:

#### 5.1 Entrevista

Con las entrevistas dirigidas al Gerente General, y al Jefe de Departamento de encomiendas detallada en el anexos No. 3 y 4, se efectuó con el objetivo de:

- Conocer si Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A, desarrolló manual procesos en el área de encomiendas.
- Identificar los pasos de los procesos en el área de encomiendas.
- Analizar los procesos del área de encomiendas aplicado actualmente.
- Establecer si han recibido capacitaciones para poder desarrollar los procesos en el área de encomiendas.
- Identificar la formalización de los procesos en el área de encomiendas.

#### 5.2 Cuestionario

El cuestionario dirigido a los empleados de Transportes Fuente del Norte La Pionera, S. A, en el departamento de encomiendas, incluido en el anexo No. 5, se aplicó para:

- Conocer si Transportes Fuente del Norte La Pionera S.A, proveo algún documento que indique los procesos en el departamento de encomiendas.

- Establecer el proceso de recepción y salida de la encomienda.
- Identificar a la persona encargada de realizar el proceso de recepción y salida de la encomienda.

Seguidamente se presentan los resultados y los hallazgos encontrados con la implementación de dichos instrumentos, así mismo se realiza un análisis comparativo con los autores que han escrito sobre los temas tratados.

Según Díaz Granados (2008: 6) “un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas (materias primas, materiales, información) en salidas (bienes o servicios) con valor agregado para un cliente o grupo de clientes” Se considera la encuesta y se nota que no se cumple con los procesos de actividades y pueden ser determinantes al momento de prestar el servicio.

Stoner y James (1996:7) indica que el “proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas”. En los procesos es necesario tomar en cuenta la planificación, organización, dirección y control para el buen desempeño para obtener las metas de la organización.

Por otra parte Harold y Heinz (2003:12) "es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos". Se muestra en los resultados que el personal tiene el conocimiento de los objetivos de prestar el servicio de los procesos que desempeña.

Un proceso está conformado por un conjunto de actividades y éstas a su vez por un conjunto de tareas, por tanto es importante que las mismas sean necesarias y que agreguen valor que se reflejará en el producto final. Dávila (2001) define puede realizarse la siguiente clasificación:

- ✓ Tarea/actividad de valor agregado: aquellas que dan valor agregado al proceso.
- ✓ Tarea/actividad de traspaso: cuando su resultado o producto se traslada a otra secuencia de información o dependencia para que continúe el curso normal del proceso.
- ✓ Tarea/actividad de control: tiene como finalidad mantener un control concurrente del desarrollo y ejecución del proceso.

Pueden existir ciertas tareas/actividades que no den valor agregado al proceso y otras que incluso significan un retroceso, pudiéndose considerar como de valor agregado negativo, estas tareas/actividades tendrán que ser eliminadas o transformadas en otras que si agreguen valor o que se enmarquen como tareas/actividades de traspaso o de control.

Según Díaz (2008:12), la orientación a procesos “es la visión sistémica del funcionamiento organizacional de una empresa, que identifica los macro procesos, procesos y actividades, su interacción y su interdependencia”

Melgar y José (2003:177), definen que el manual “es un documento continuo de datos, en los que de una forma sistemática se encuentra una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano en la empresa” Los resultados reflejan que la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., no cuentan con un documento que muestre los procesos de las actividades que desarrolla la empresa.

## Capítulo 6

### Resultados de la investigación

- Resultados de la entrevista dirigida al gerente general de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.
- Se Presentan a continuación los resultados obtenidos de la guía de entrevista según anexo No. 3, realizada al gerente general de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.

#### Tabla No. 1

- **Tabla consolidada de entrevista al gerente general de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.**

Pregunta	Respuesta
1. ¿Existe un documento en la empresa, que indique los procesos a realizar en el área de encomiendas?	No.
2. ¿Se ha realizado un manual de procesos para el área de encomiendas en la empresa?	No.
3. ¿Los empleados tienen una inducción al realizar cada actividad?	Si.
4. ¿Conoce usted los procesos para llevar a cabo sus tareas y actividades?	Si.
5. ¿La empresa que usted dirige, tiene establecido procesos para llevar a cabo sus tareas y actividades?	Si.
6. Si su respuesta fue positiva. ¿Podría describir el proceso que usted realiza?	Velar que la recepción y entrega sea satisfactoria a nuestros clientes 1-Recepcion encomienda y elaboración de la factura. 2-Etiquetarlas y enumerarlas.
7. ¿Qué procesos se desarrollan actualmente en el área	3- Elaborar manifiesto según bus

de encomiendas de su empresa describa su orden?	de salida. 4- Entregar al piloto y cargar al bus de turno.
8. ¿Cuál es el resultado de cada proceso en el área de encomiendas?	El piloto las entrega en cada oficina de su destino. El oficinista revisa y recibe la encomienda para luego entregarla al consignatario
9. ¿Cuál es el tiempo requerido para realizar cada proceso en el área de encomiendas?	Cinco minutos en la recepción. Diez minutos en la cargada al bus.
10. ¿Quién es el responsable de cada proceso en el área de encomiendas?	Cada receptor de ventas Jefe de área de encomiendas

Base de datos: Gerente general

Los resultados anteriores confirman que en la empresa Transportes Fuente del Norte La Pionera, S.A, a través de su gerencia general da a conocer que no existe ningún documento que contenga los procesos, para que lo conozcan cada uno de los empleados, en el área de encomiendas, indica el gerente general que la empresa no ha realizado ningún manual. La respuesta muestra que los empleados recibieron una inducción para realizar sus actividades dentro de la empresa, queda a discreción del ejecutante la forma de realizarlo, no existe un documento que sirva de guía o parámetro para realizar todos los pasos de los procesos, qué en este caso lo realizan los empleados. Este proceso se realiza de la siguiente manera: Atención al cliente, recepción, facturación, etiquetado y numeración, elaboración de manifiestos, entrega de manifiesto, guías y encomienda al piloto, carga del autobús, descarga de encomienda y entrega de manifiestos y guías a oficina de destino, entrega al consignatario. El tipo de entrevista es el conductual, pero el entrevistado es claro en indicar que no ha recibido documento o información para realizar los procesos.

- Resultados de la entrevista dirigida al Jefe de departamento de encomiendas de Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A, ubicada en Morales Izabal.

Los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al Jefe de área de encomiendas de Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A, ubicada en Morales Izabal se consolidan en la tabla siguiente:

**Tabla No. 2**

**Tabla consolidada de entrevista al Jefe del departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A. Morales Izabal**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Existe un documento en la empresa, que indique los procesos a realizar en el área de encomiendas?	No.
2. ¿Se ha realizado un manual de procesos para el área de encomiendas en la empresa?	No.
3. ¿Los empleados tienen una inducción al realizar cada actividad?	Si.
4. ¿Conoce usted los procesos para llevar a cabo sus tareas y actividades?	Si.
5. ¿La empresa que usted dirige, tiene establecido procesos para llevar a cabo sus tareas y actividades?	No
6. Si su respuesta fue positiva. ¿Podría describir el proceso que usted realiza.	No contesto
7. ¿Qué procesos se desarrollan actualmente en el área de encomiendas de su empresa describa	Recibir encomiendas y revisar su contenido, sellar caja, elaboración de factura donde se detalla el producto, cobro de la encomienda, colocarle su número de envío, colocarla en

su orden?	área correcta, luego esperar su horario correcto para su envío.
8. ¿Cuál es el resultado de cada proceso en el área de encomiendas?	Es la correcta colocación de las encomiendas en sus respectivos buses para que nuestros clientes reciban en horario correcto y específico sus envíos.
9. ¿Cuál es el tiempo requerido para realizar cada proceso en el área de encomiendas?	Si es una caja de 3 a 4 minutos si son 2 se duplica.
10. ¿Quién es el responsable de cada proceso en el área de encomiendas?	El receptor de la encomienda

Base de datos: Jefe de departamento de encomienda

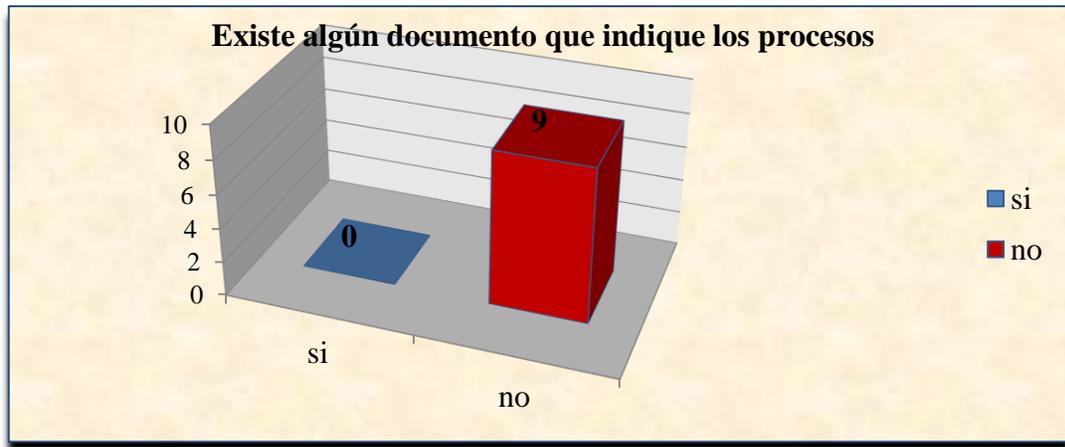
La anterior tabla demuestra que los procesos dentro de la empresa objeto de estudio, no tiene un documento que se sirva de guía para realizar el proceso, por cualquier persona que ocupe el cargo de jefe en el departamento de encomiendas, queda a la experiencia de éste el realizarlo. Los resultados detallan que entre los pasos realizados dentro de los procesos se mencionan: recibir encomiendas y revisar su contenido, sellar caja, elaboración de factura donde se detalla el producto, cobro de la encomienda, colocarle su número de envío, colocarla en área correcta, luego esperar su horario correcto para su envío.

Los resultados demuestran que el resultado de cada proceso en el área de encomiendas de la empresa, es la correcta colocación de las encomiendas en sus respectivos buses para que nuestros clientes reciban en horario correcto y específico sus envíos.

- Resultados del cuestionario dirigido a los nueve (9) empleados de Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., ubicada en Morales Izabal.

A continuación se presentan los resultados alcanzados por medio del cuestionario aplicado a los empleados de Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., ubicada en Morales Izabal.

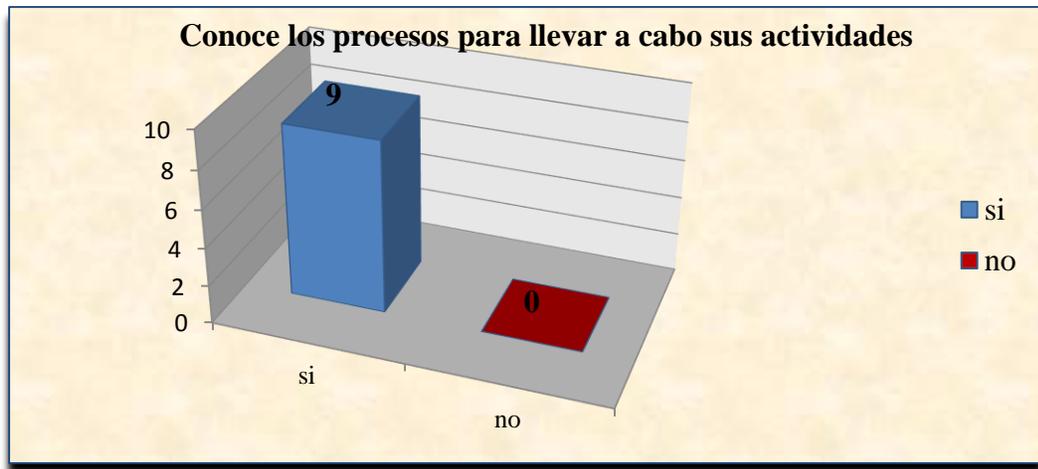
**Gráfica No. 1**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior demuestra que el 100% de los sujetos de estudio equivalentes a nueve empleados manifestaron que la empresa no cuenta con un documento donde indique los procesos a seguir en el área de encomiendas.

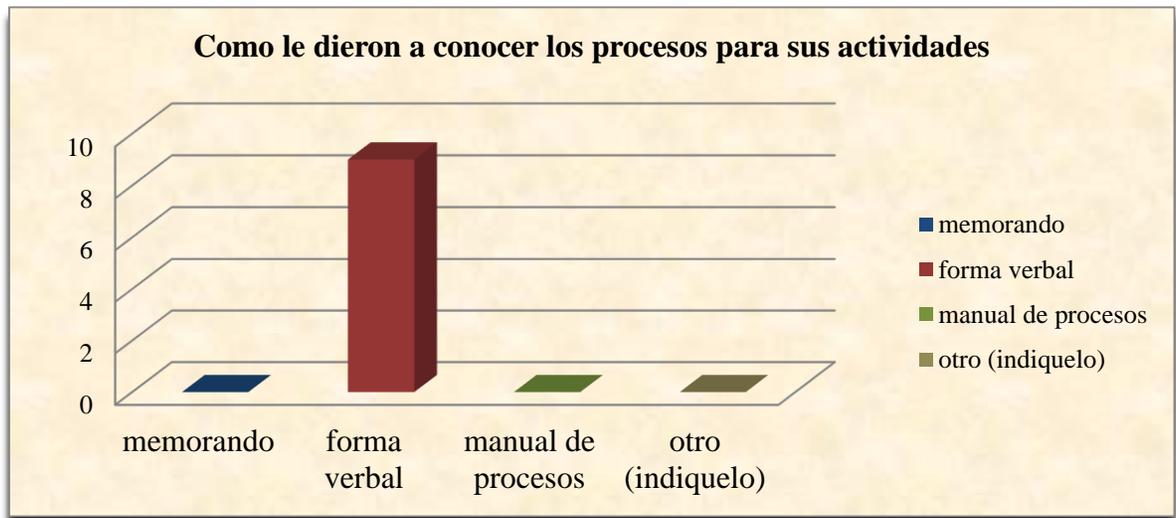
**Gráfica No. 2**



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los sujetos de estudios equivalente a nueve empleados manifestaron conocer los procesos para llevar a cabo sus actividades.

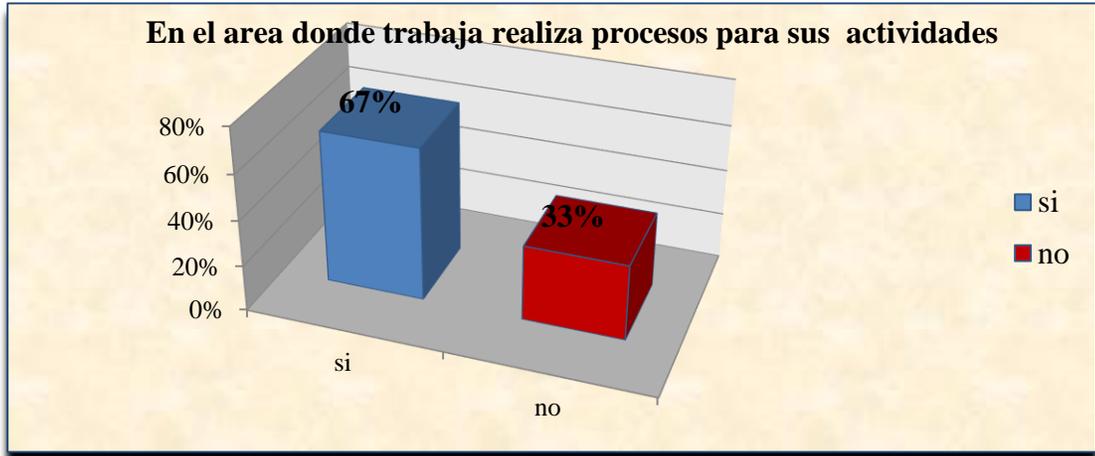
**Gráfica No. 3**



Fuente: Elaboración propia

Con el resultado anterior se demuestra que la forma que le dieron a conocer las actividades al 100% de los sujetos de estudio equivalen a nueve empleados es en forma verbal.

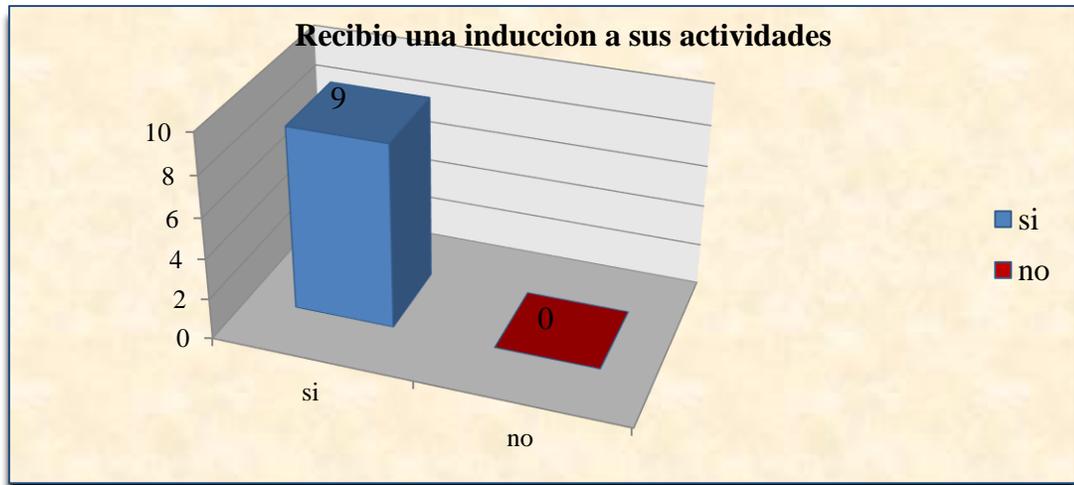
**Gráfica No. 4**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica indica que el 67% de los sujetos de estudio equivalente a seis empleados manifestó que sí tiene conocimiento que donde trabaja realiza procesos para sus actividades y el 33% restante equivalente a tres empleados indicó que no tienen conocimiento.

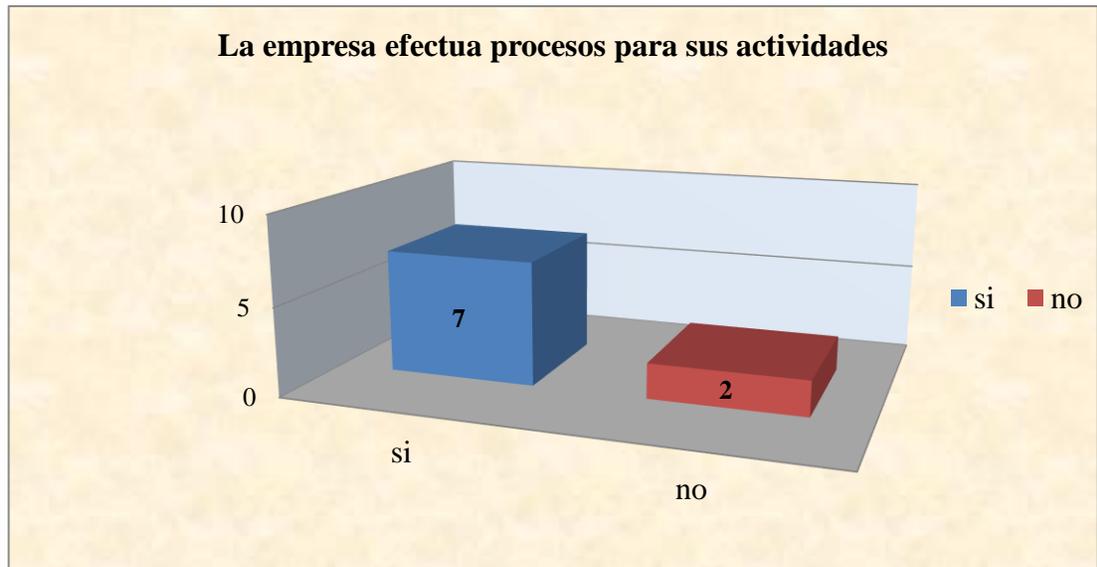
**Gráfica No. 5**



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que el 100% de los sujetos de estudio equivalente a nueve empleados respondieron que si le efectuaron inducción a sus actividades por la empresa.

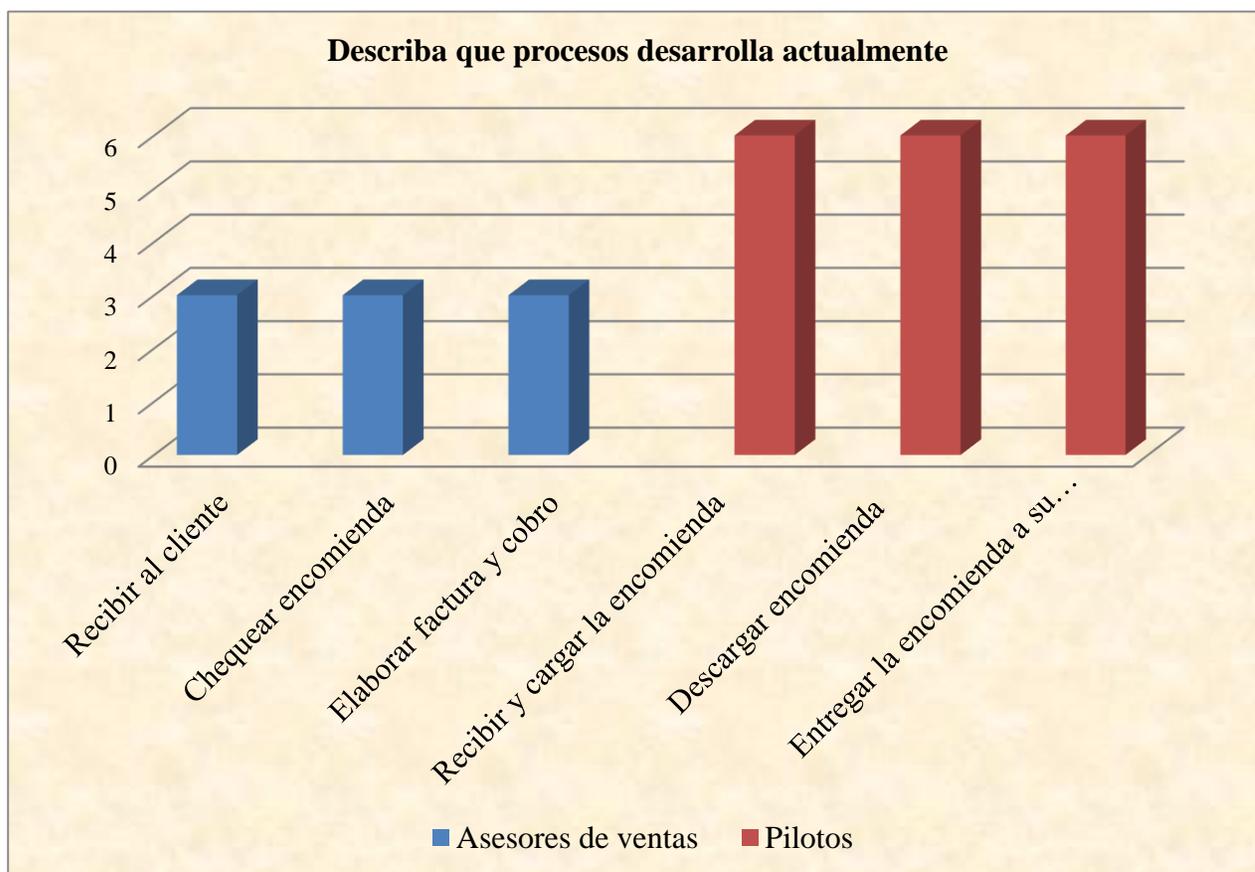
**Gráfica No. 6**



Fuente: Elaboración propia.

Los datos demuestran que el 78% de los sujetos de estudio equivalente a siete empleados respondieron que no se les efectuó ningún proceso para llevar a cabo sus actividades, y el 22% restante equivalente a dos empleados indicó que si se le efectuaron procesos para llevar a cabo sus actividades.

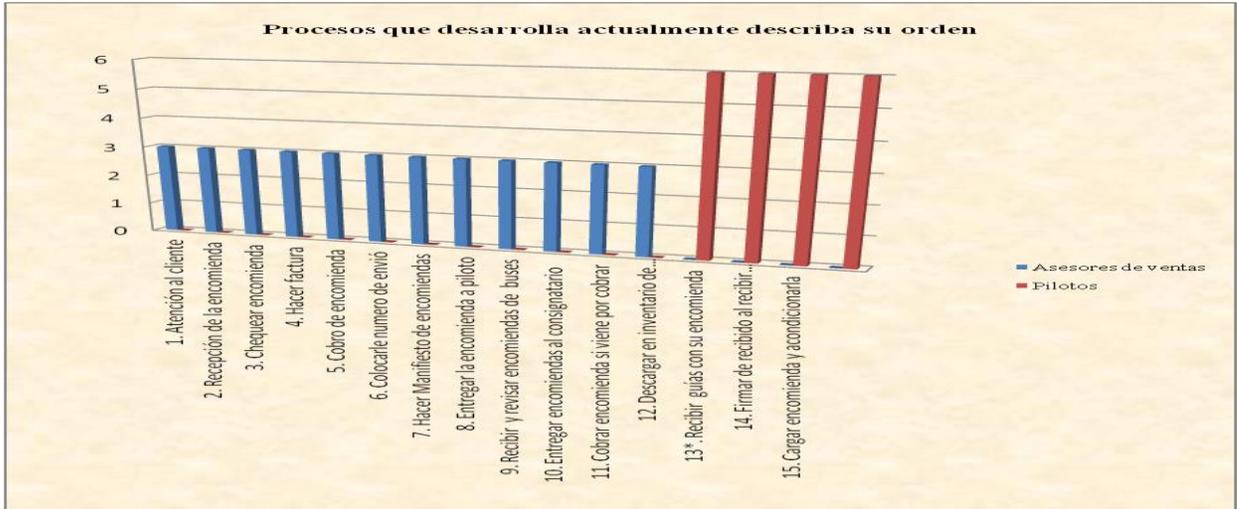
**Gráfica No.7**



Fuente: Elaboración propia

Al preguntar a los asesores de ventas que describan que procesos desarrollan actualmente los 3 coincidieron en lo siguiente: atender al cliente, chequear encomienda, elaborar factura y cobro de encomienda. De igual manera se le pregunto a los pilotos que describan que procesos desarrollan actualmente los 6 coincidieron en lo siguiente: recibir y cargar la encomienda, descargar encomienda, entregar la encomienda a su destino.

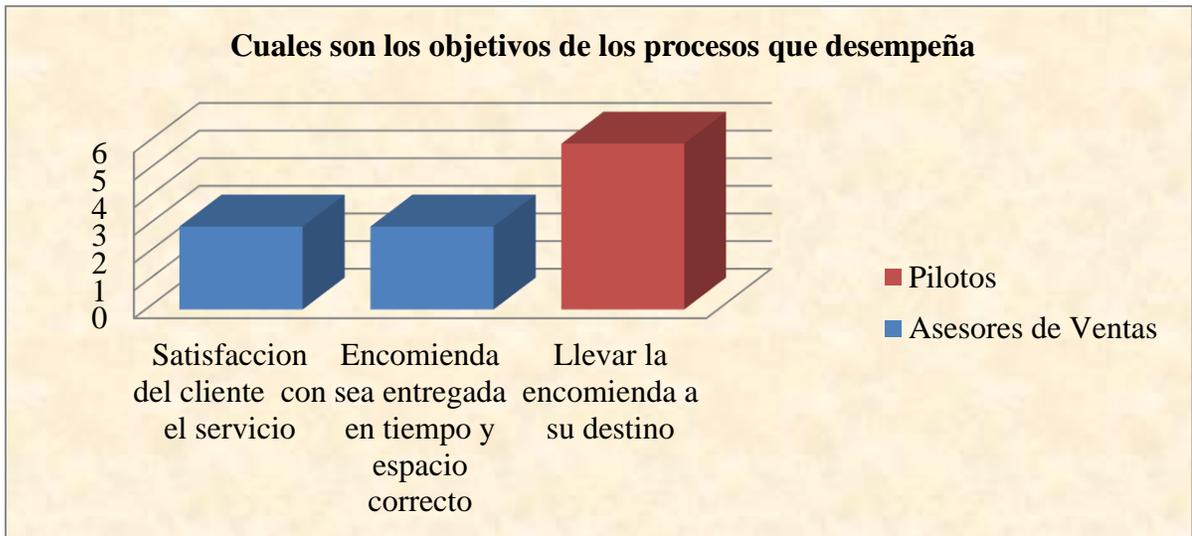
**Gráfica No. 8**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica describe el orden como se desarrollan los procesos en el área de encomiendas de la empresa Transportes Fuente del Norte La Pionera, S.A., ubicada en Morales Izabal.

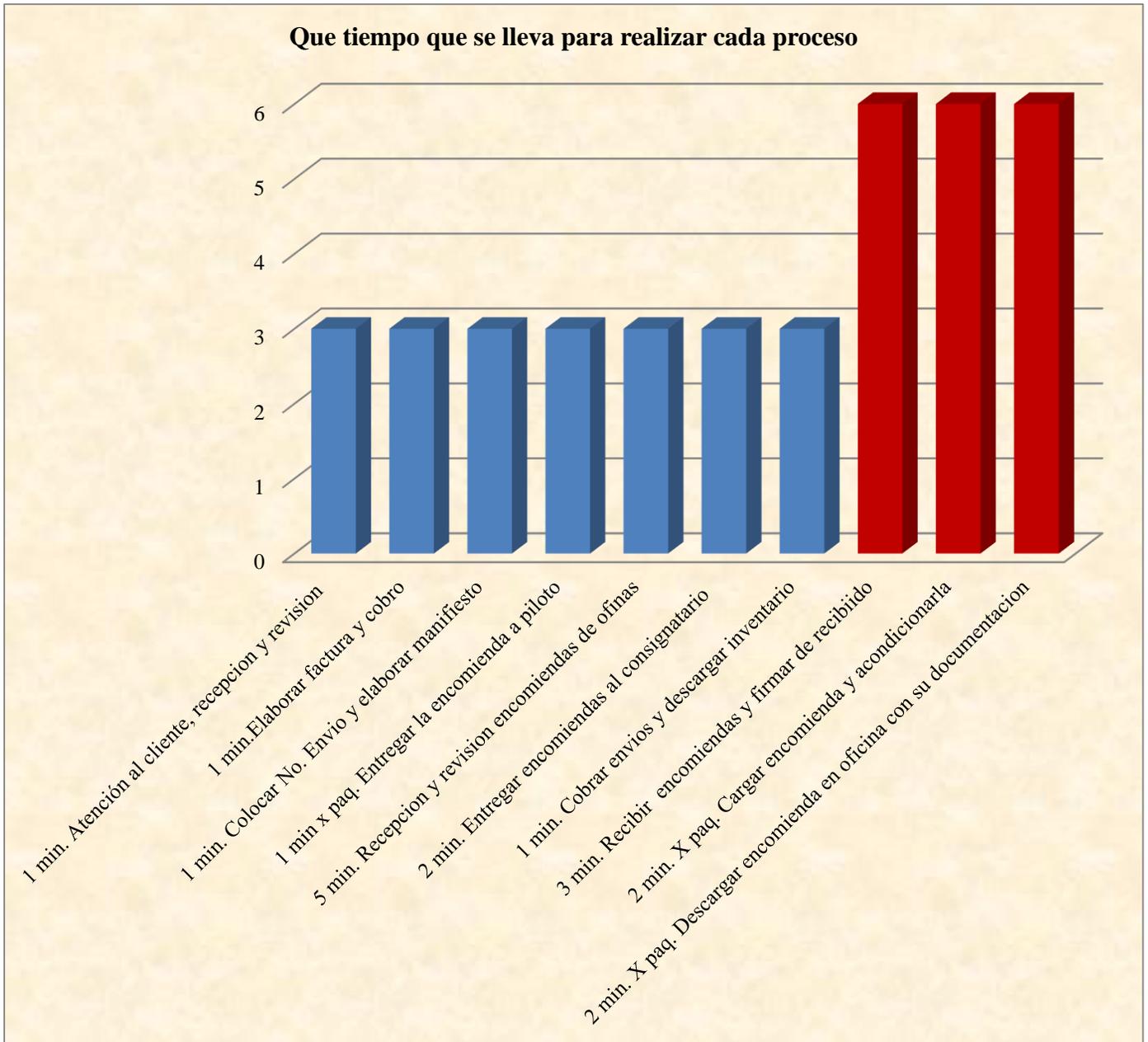
**Gráfica No.9**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de esta gráfica los objetivos de la empresa son: complacencia al cliente, llevar la encomienda a su destino y entrega en tiempo.

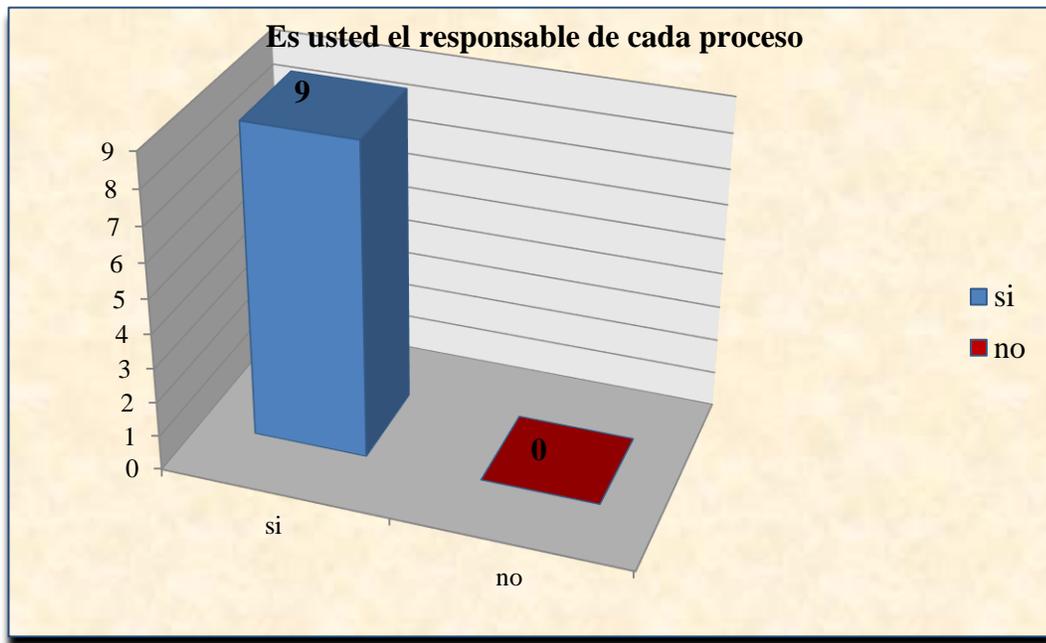
**Gráfica No.10**



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se detallan los tiempos que se llevan en los procesos que utilizan los empleados en sus procesos.

**Gráfica No. 11**



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los sujetos de estudio equivalente a nueve empleados respondieron que son responsables de los procesos que realizan.

## Capítulo 7

### Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones derivadas de la presente investigación:

1. Los manuales de procedimientos son fundamentales para los procesos de una empresa, sin ellos se pierde tiempo, al igual que se desaprovechan muchos recursos, así como también de las herramientas de diagnóstico.
2. La empresa Transportes Fuente del Norte La Pionera, S.A., no cuentan con un manual de procesos que describa cada uno de los mismos.
3. No existe un documento escrito que detalle los procesos que se deben realizar en cada uno de los pasos.
4. La persona encargada de realizar el proceso no ha recibido capacitación para realizar el proceso.
5. La empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., no posee un documento que describa cada uno de los procesos que se deben realizar en los puestos de trabajo.

## Capítulo 8

### Propuesta

Con el estado actual de innovación tecnológica, la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

Un requisito esencial que las empresas de gran tamaño posea manuales de procesos; no ocurre lo mismo en una entidad de porte pequeño o mediano, donde el gerente puede preguntarse:

¿Compensará para nuestra empresa elaborar manuales de procesos? ¿Qué manuales serán necesarios? Responder en forma acertada estas preguntas no resulta fácil, por el hecho de no existir un límite exacto para el tamaño de la empresa que justifique la creación de manuales.

Puede pensar que una empresa en la creación de un manual, cuando, en razón de su tamaño, actividades y complejidad, sus empleados empiezan a perder la visión de conjunto, a tener dificultad en conocer las actividades y finalidades de las demás dependencias, a tener dudas respecto del límite de su autoridad y responsabilidad.

Los manuales de funciones han venido a ayudar a las empresas a organizarse de una manera que se les proporciona a los empleados para orientarlos en cada una de las actividades que han de realizar dentro de la empresa más sin embargo, muchos no los toman en cuenta considerándolos antiguos a las actividades que realizan, estos se deberían de estar modificando cada cierto tiempo de acuerdo a la actividades de la empresa.

Se debe tomar en cuenta que el recurso humano dentro de la empresa es una herramienta valiosa con que se cuenta; por ello se pretende implementar un manual de funciones y procedimientos al personal para que trabajen sin realizar duplicidad en las actividades.

- **Producto a entregar**

Luego de realizadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa en estudio, la elaboración de un “**Manual de procesos**” para el área de encomiendas de la Empresa Transportes Fuente del Norte La Pionera, S.A., de Morales Izabal.

- **Objetivo general**

Elaborar un manual de procesos en el departamento de encomiendas para el mejoramiento del servicio de la Empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., ubicada en Morales, Izabal.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Establecer en la empresa objeto de estudio la actividad de los procesos en el área de encomiendas.
- ✓ Elaborar flujogramas de los procesos en el departamento de encomiendas de la empresa en mención.
- ✓ Especificar a los trabajadores la importancia de estar bien identificados con la empresa en mención a través de un manual de procesos.

### Viabilidad del proyecto

- **Recursos**

- ✓ **Humanos**

El director del departamento de recursos humanos de la organización en mención es el responsable de la ejecución del presente manual con el apoyo del resto de personal que conforma el departamento de encomiendas.

✓ Materiales

Para realizar ésta propuesta son necesarios los siguientes útiles de oficina: hojas de papel bond, fólder, fastenes, cartuchos para impresora, equipo de cómputo y encuadernar dicho documento.

✓ Físico

Para la presentación del manual de procesos los empleados del departamento de encomiendas, el jefe de departamento de encomienda, lo puede efectuar en las instalaciones de Transportes Fuente Del Norte La Pionera, de Morales Izabal.

✓ Financieros

El presupuesto para la elaboración de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

### Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Cartuchos de tinta a color y negro	Para impresión del resultado del trabajo realizado.	2	200.00	400.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del resultado del trabajo realizado.	1	42.00	42.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten para el manual	1	50.00	50.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el Manual de procesos	60*	0.25	15.00
Fólderes y fastenes	Para agregar cada descripción de los procesos de la encomienda	9	1.75	15.75
<b>Total</b>				<b>Q.522.75</b>

Fuente: elaboración propia

**Nota:** Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

\* Cantidad de fotocopias estimadas para facilitar la identificación con la organización de los colaboradores.

#### Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en el municipio de Morales, a los 23 días del mes de febrero del año 2013.

(f) \_\_\_\_\_

**Carlos Humberto Loyo Ramírez**

**Consultor**

**Universidad Panamericana de Guatemala  
extensión Zacapa**

(f) \_\_\_\_\_

**Gerente general**

**de la empresa Transportes Fuente Del  
Norte, La Pionera, S.A.  
Morales, Izabal**

## Cronograma de Trabajo

		may-12		jun-12		jul-12		ago-12		ene-13	
		12	26	9	23	14	28	11	13	12	23
Etapa preliminar de la PED	<b>Curso PED</b>										
	Desarrollo cronograma inicio clases										
	Anexo 1 Evaluación Integral										
	a) Contacto inicial										
	b) Instrumentación										
	c) Recopilación de la información										
	d) Análisis de la información										
	Anexo 2 Diagnóstico										
	a) FODA										
	Macro-entorno										
	Meso-entorno										
	Diagnóstico integral de la empresa										
	Presentación etapa										
	Primer contacto con tutor										
Etapa del desarrollo del anteproyecto	Planteamiento del problema										
	Metodología										
	Aporte										
	Propuesta										
	Introducción										
	Marco teórico										
	Fuentes de consulta										
	Cronograma										
	Presentación primer borrador PED										
Entrega de PED											
Desarrollo del trabajo de campo	<b>Etapa – proyecto</b>										
	Traslado anteproyecto tiempo pasado										
	Trabajo de campo										
	Análisis de resultados										
	Resultados de la investigación										
	Conclusiones										
Propuesta	Revisión de capítulo propuesta										
	<b>Etapa – propuesta</b>										
	Presentación Propuesta										

Fuente: Elaboración propia

## Fuentes de consulta

Benjamín, F. E. (2002). *Organización de empresas análisis, diseño y estructura*. (1ª. Ed.). México: McGraw-Hill.

Callejas, M. y José, M. (2003). *Organización y Métodos para el Mejoramiento Administrativo de Empresas*. El Salvador: Francisco Gavidia.

Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y practica* (3ª. Ed.) Colombia: McGraw-Hill

Dávila, S. (2001). *Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos*. Quito: 2001.

Diaz, G. (2008, noviembre). *Sistema de indicadores de gestión por procesos*. Seminario Taller Internacional, Quito, Ecuador

Guillen, M. (2002). *Proyectos Hipermedia, manual de procedimientos*. Recuperado: 26.06.2012 <http://www.5campus.org>.

Koontz, H. y Weihtrich, H. (2003). *Administración una Perspectiva Global*, (12ª Ed.) Mexico: McGraw Hill.

Ortiz, I. (2010) *Manual de procesos y procedimientos bases estratégicas y organizacionales*, Edicion Electronica. Recuperado:26.06.2013 <http://www.eumed.net>

Peppard, J. (1996). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Rodríguez , V. J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* (3ª. Ed.) México: Tomson Learning.

Stoner, J. (1996). *Administración*. (6ª. Ed.). México: Prentice Hall.

[http://es.scribd.com/doc/13736180/Ejemplo-Manual de Operación o Procedimientos](http://es.scribd.com/doc/13736180/Ejemplo-Manual-de-Operación-o-Procedimientos) .16.06.2012

[http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos).16.06.2012

<http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-economicas/catview/60-facultad-de-ciencias-economicas-tesario/156-pedlic-administracion>.20.06.2012

# **ANEXOS**

## Anexo No. 1

### Evaluación integral

#### a) Contacto inicial

- Antecedentes

#### Aspectos generales

La empresa Transportes Fuente Del Norte fue fundada en 1,958 por un hombre pionero y visionario, que a pesar de las condiciones viales no dejo que sus esfuerzos fueran en vano.



Su inicio se origino con un Pick-Up que transportaba pasajeros de la aldea mariscos al cruce de trincheras, y una camionetilla de tres filas que salía de mariscos a los amates, así como de mariscos a puerto barrios.

En el año de 1964 la Empresa Transportes Fuente del Norte da inicio a sus resultados ya que adquiere la línea de transportes de bananera a guatemala, siendo una posición que requería mucho esfuerzo y dedicación.



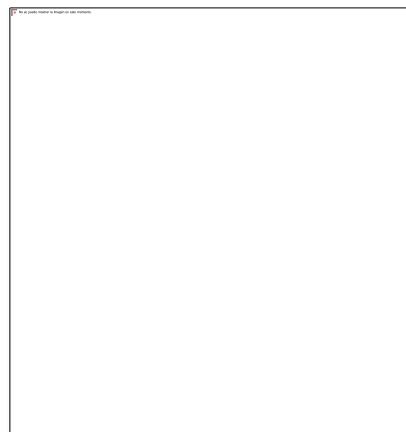
No muy lejano en el año 1969 da otro resultado la Empresa Transportes Fuente Del Norte ya que logra abrir brecha hacia el territorio Petenero, así como el área del atlántico, lográndose la línea de transporte de guatemala a puerto barrios y guatemala a santa elena, guatemala a la cruces, guatemala a melchor, esto era el resultado de un trabajo arduo y tenaz que se había establecido don Alfredo Mendoza Pellecer, con su empresa.

Don Alfredo Mendoza al ver que la Empresa Transportes Fuente Del Norte, estaba dando pasos agigantados en el año 1981 tuvo que dialogar con la empresa litegua para definir áreas de trabajo llegando al mutuo acuerdo de que Transportes Fuente Del Norte tendría la línea de transporte de guatemala a peten, y transportes litegua de guatemala a puerto barrios.

Don Alfredo Mendoza en su enfoque siempre pensó en la familia ya que se preocupo por dejar un legado a todos sus hijos y forjándolos para que su punto de vista siguiera mucho más lejos y así fueran los pioneros de las nuevas generaciones.

Esta nueva visión dio origen a un servicio de lujo dando origen al servicio de maya de oro.

A la fecha la empresa Transportes Fuente Del Norte se ha extendido tanto dentro del país así como fuera del mismo, como lo es honduras, el salvador, belice, fronteras de méxico y belice. Cuenta con el servicio de lujo con buses Maya de oro y de doble piso, para el sur y norte del país. Cuenta con servicio de santa elena a cobán. Con sus respectivos derechos y autorizaciones de la dirección general de transportes. Estos son los resultados de una persona pionera y soñadora que con la Empresa Fuente Del Norte a llegado tan lejos dando un servicio a toda la población nacional con un 75% y extranjera.



Actualmente está constituida como sociedad anónima bajo el nombre de **“Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.”**

- **Visión**

Ser una empresa de transporte de pasajeros y encomienda, a la vanguardia en la aplicación de tecnología, garantizando un servicio de calidad y confort.



- **Misión**

Ser líderes en el servicio de transporte de pasajeros y encomienda nacional e internacional, ofreciendo un servicio de calidad a nuestros clientes, una fuente de trabajo estable para nuestros empleados, beneficio para el desarrollo social y económico del país; basado en la eficiencia y actitudes orientadas a la satisfacción del cliente y a la mejora continua.

- **Objetivos**

Transportes Fuente del Norte La Pionera, S.A., plantea los siguientes objetivos empresariales:

- ✓ **Objetivo general**

Ofrecer el mejor servicio de transporte de pasaje y encomiendas, de manera segura y confiable.

- ✓ **Objetivos específicos**

- Velar porque todo el personal aplique las normas y procedimientos de la empresa en la prestación de todos los servicios.

- Garantizar la eficiencia y seguridad, para que se proporcione a los clientes, el mejor servicio posible.

- **Estrategias**

- ✓ Servicio al cliente: El cliente por encima de todo

- ✓ Introducir nuevas unidades de autobuses: satisfacer a los clientes con comodidad, seguridad y confort.

✓ Ofrecer nuevos servicios: autobuses de lujo con a/c, tv y baño, servicio de encomiendas de puerta a puerta para satisfacción de nuestros clientes.

- Valores



✓ Honestidad: Sabemos que en la honestidad está basado el logro de los objetivos y la permanencia en el mercado, por ello, hacemos de este valor el eje fundamental de todas nuestras operaciones, tanto hacia los clientes, como hacia todas y cada una de las personas que aportan su talento y servicio a nuestra empresa; reconocemos nuestras fuerzas y nos esforzamos por superar nuestras debilidades día a día.

✓ Respeto: Estamos convencidos de que a través del respeto por las personas y por todos los compromisos adquiridos, podremos lograr el posicionamiento de nuestra empresa y el reconocimiento de la calidad de los servicios

que prestamos.

✓ Trabajo: Creemos que el trabajo es la fuente primordial de beneficios para todos aquellos que se involucran en nuestras operaciones y que el único indicador de los esfuerzos que realizamos es el resultado.

✓ Tecnología: Reconocemos la importancia de la tecnología en el logro de nuestras metas y estamos comprometidos en su aplicación y desarrollo para alcanzar la vanguardia de calidad en servicio y la puntualidad en los destinos que nuestros clientes nos confían.

✓ Seguridad: Sabemos la responsabilidad que conlleva nuestra operación, por eso dimensionamos la importancia de apegarnos a sistemas y procedimientos que salvaguarden

la integridad de los clientes que transportamos y de las personas que intervienen en su traslado.

- Políticas

- ✓ Ofrecer un servicio de transporte puntual y seguro, a un precio razonable

- Base legal

La empresa objeto de estudio es de servicio de transporte de pasajeros y carga inscrita con patente de comercio de Sociedad bajo el número de Registro 42723, folio 373, libro 136, de sociedades . Registrada el 31 de enero del año 2,000.

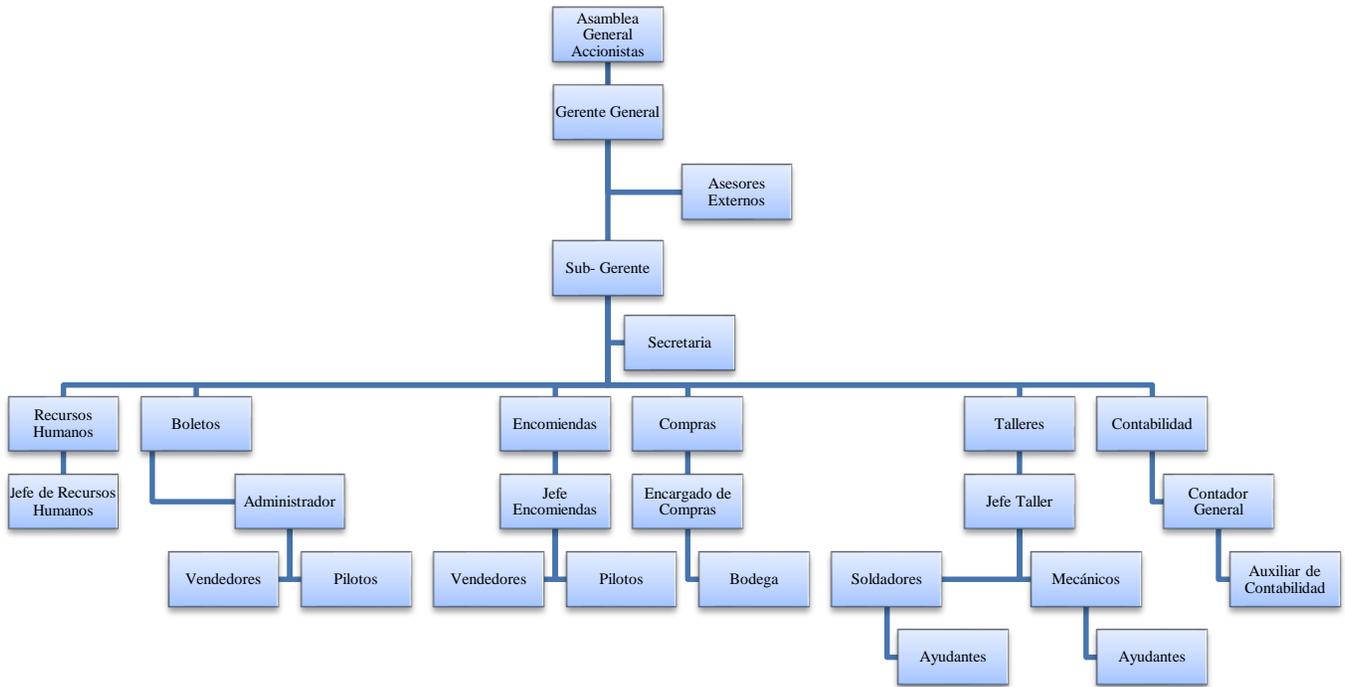
Inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) el 04 de febrero del año 2,000 con la actividad de transporte de pasajeros y carga por carretera con las siguientes obligaciones tributarias:

- ✓ Isr optativo pago anual
- ✓ Isr optativo pago trimestral
- ✓ Iva general mensual
- ✓ Impuesto de solidaridad acreditable al isr

- Organigrama

Actualmente Transportes Fuente Del Norte La Pionera S.A., es dirigida por la gerente general, quien a su vez es representante legal y tiene a su cargo los siguientes puestos de trabajo descritos en el organigrama:

# Organigrama Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.



Fuente: Elaboración propia

Ave. Simón Bolívar, Morales Izabal  
Tels. 7947-7070 = 7947-8023

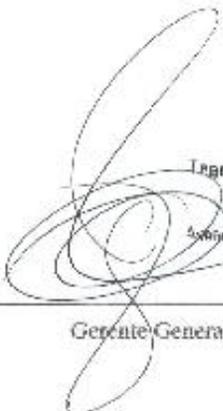


Morales 21 de Mayo del 2012

Lic. Fernando Orellana  
Coordinador General  
Universidad Panamericana de Guatemala

Por este medio quiero enviarle un cordial saludo, deseándole éxitos en las actividades que realiza. El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha autorizado al señor: **Carlos Humberto Loyo Ramírez**, alumno de esta universidad, para que realice su práctica empresarial dirigida en esta empresa, y poder así colaborar en actividades estudiantiles que conlleven su pensum de estudios.

Atentamente,



Transportes Fuente del Norte  
La Pionera S A  
Nit 2033683-7  
Avenida Simón Bolívar Morales Izabal  
Tel 7947 7070

---

Gerente General

Fuente del Norte La Pionera, S.A  
Guatemala Tel. 2251-3817 ~ Morales Izabal 7947-7070 = Sta. Elena Petén 7926-2999

b) Instrumentación



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Zacapa**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**  
**Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

**Datos Generales**

1. Nombre de la empresa:
2. Tipo de empresa:
3. Fecha de constitución:
4. Actividad económica:
5. Dirección:
6. Teléfono (s):
7. E-mail:
8. Gerente general:
9. Representante legal:

**Captura de Información**

Fecha: del: al:

A cargo de:



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Práctica Empresarial Dirigida –PED–**  
**Licenciatura en Administración de Empresa**

## **Guía de entrevista inicial dirigida al gerente general de la empresa**

### **Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.**

**Presentación:** Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

#### **I. Información empresarial**

- 1.¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
- 2.¿Qué otros servicios ofrece?
- 3.¿Qué clase de empresa es la que usted dirige?
- 4.¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?
- 5.¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige?

Gracias por su colaboración



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Práctica Empresarial Dirigida –PED-**  
**Licenciatura en Administración de Empresa**

## **Guía de entrevista dirigida al jefe del departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.**

Presentación: Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

### **I. Información empresarial**

1.¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

2.¿Qué otros servicios ofrece?

3.¿Qué clase de empresa es la que usted dirige?

4.¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

5.¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige?

Gracias por su colaboración

c) Recopilación de la información



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Zacapa**  
**Licenciatura en Administración de Empresa**

**Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

**DATOS GENERALES**

- 1 Nombre de la empresa: Transportes Fuente del Norte La Pionera, S.A.
- 2 Tipo de la empresa: Servicio de transporte y encomienda
- 3 Fecha de constitución: 31 de enero de 2000
- 4 Actividad económica: Transporte de pasajeros
- 5 Dirección: Avenida bandegua, Morales Izabal
- 6 Teléfonos: 79477070
- 7 E – mail: [info@transportesfuentedelnorte.com](mailto:info@transportesfuentedelnorte.com)
- 8 Gerente general: Edwin Alfredo Mendoza Matta
- 9 Representante legal: Edwin Alfredo Mendoza Matta

Período de captación de información

Fecha del 25 de mayo Al 21 de agosto 2012

A cargo de: Carlos Humberto Loyo Ramírez



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Práctica Empresarial Dirigida –PED-**  
**Licenciatura en Administración de Empresa**

## **Guía de entrevista inicial dirigida al gerente general de la empresa**

### **Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.**

Presentación: Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

#### **I. Información empresarial**

1.¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

Nuestra actividad principal es el servicio de transporte público y así llevar el desarrollo a los departamentos.

2.¿Qué otros servicios ofrece?

Nuestra empresa ofrece los siguientes servicios: transporte de pasajeros, encomiendas, transferencias de dinero, alquiler de buses.

3.¿Qué clase de empresa es la que usted dirige?

Somos una empresa de transporte lucrativa.

4.¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

En el proceso de encomiendas en el área de carga

5.¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige?

Sí, siempre y cuando sirva para el beneficio de la empresa.

Gracias por su colaboración



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Práctica Empresarial Dirigida –PED-**  
**Licenciatura en Administración de Empresa**

## **Guía de entrevista inicial dirigida al jefe del departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.**

Presentación: Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

### **I. Información empresarial**

1.¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

Es el transporte de pasajeros y la segunda actividad es el servicio de transporte de encomiendas.

2.¿Qué otros servicios ofrece?

Servicios: encomiendas, transferencias de dinero, alquiler de buses.

3.¿Qué clase de empresa es la que usted dirige?

Somos una empresa de transporte de pasajeros y de encomiendas.

4.¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

En el departamento de encomiendas.

5.¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige?

Sí, siempre que sea beneficio de la empresa.

Gracias por su colaboración

d) Análisis de la información

**Tabla 1**

**Respuestas generales a entrevista dirigida al gerente general de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.**

Pregunta	Respuesta consolidada
¿Cuál es la actividad principal de la empresa?	Nuestra actividad principal es el servicio de transporte público y así llevar el desarrollo a los departamentos.
¿Qué otros servicios ofrece?	Nuestra empresa ofrece los siguientes servicios: transporte de pasajeros, encomiendas, transferencias de dinero, alquiler de buses.
¿Qué clase de empresa es la que usted dirige?	Somos una empresa de transporte de pasajeros y de encomiendas
¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?	En el proceso de encomiendas en el área de carga
¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige?	Sí, siempre y cuando sirva para el beneficio de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**

**Respuestas generales a entrevista dirigida al jefe del departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta consolidada</b>
¿Cuál es la actividad principal de la empresa?	Es el transporte de pasajeros y la segunda actividad es el servicio de transporte de encomiendas.
¿Qué otros servicios ofrece?	Servicios: encomiendas, transferencias de dinero, alquiler de buses.
¿Qué clase de empresa es la que usted dirige?	Somos una empresa de transporte lucrativa
¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?	En el departamento de encomiendas
¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige?	Sí, siempre que sea de beneficio de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 2**

### **Diagnóstico**

a) Foda

- Macro-entorno

Transporte:

Si en la etapa preindustrial el viaje era lento e inseguro era debido a la inexistencia de medios de transporte eficaces. Todo el tránsito por tierra se hacía a lomos de animales: caballos, mulas, camellos; o en los carruajes tirados por esos mismos animales, en las pocas carreteras que había. Pero el transporte de grandes mercancías se hacía por mar, o por vías fluviales; con las cocas en la Edad Media, las carabelas de unas 300 toneladas de carga, o el bajel, de más de 500 toneladas.

El transporte por tierra era de mercancías ligeras y de alto valor añadido, mercancías y personas. Normalmente los circuitos en los que se movían los artículos eran cortos, ya que no solían sobrepasar el ámbito interregional. Era llevado a cabo por arrieros profesionales especializados, que durante muchos siglos se agruparon en torno a gremios privilegiados. El transporte de mercancías pesadas y voluminosas requería más medios. También solía tener circuitos cortos, de ámbito local o regional, que dependían de las ferias y los mercados. Este transporte era responsabilidad de personas vinculadas al pueblo productor, que, de manera temporal y de forma estacional, al finalizar las tareas agrícolas se dedicaban al comercio, por turnos, entre los jóvenes y adultos del pueblo. Pero también habrá transporte de larga distancia, con productos de poco peso y alto valor añadido.

Existían por entonces dos tipos de vías: los caminos de herradura, por los que sólo podían circular: mulas, bueyes, caballos y personas; y las carreteras, por las que podían circular los carros. Las carreteras eran escasas, y sólo unían las principales ciudades. Eran caminos inseguros, por lo que los reyes católicos crearon en 1476 la santa hermandad. En España,

los borbones crearon una red de seis carreteras principales, que comunicaban madrid con la costa y la frontera.

Estas vías necesitaban continuas reparaciones, sobre todo tras la generalización en el siglo XVIII de las ruedas de clavos. La responsabilidad de tener en buen estado las carreteras correspondía al municipio. Para ello se creó a lo largo de la red un servicio de peones camineros encargados de mantener la vía en buen estado, pagados por el municipio, por medio de los impuestos de paso. No obstante, con frecuencia, no se reparaba la vía más que con motivo de la visita real. En esta época, los viajes eran largos y lentos; se solía emplear más de una jornada, por lo que había también una red de posadas y ventas a intervalos regulares de jornadas y medias jornadas, que garantizaban el descanso de los viajeros y la reposición del ganado. Estas ventas fueron particularmente importantes en la vía de Andalucía, que atravesaba el despoblado de La mancha y sierra morena.

De otro carácter era el transporte fluvial y marítimo. Los barcos permitían una mayor carga, por lo que eran más rentables, pero necesitaban lugares de puerto donde arribar. En todas las ciudades importantes de la costa, o en los ríos navegables, había puerto; pagado tanto por el municipio como por las cofradías de los mercaderes. Estos puertos tuvieron una infraestructura muy compleja, para garantizar la buena marcha de las transacciones. Actuaron como lugar de mercado.

Durante la revolución industrial el transporte consigue un avance espectacular, fundamentalmente por dos motivos: la creación de una vía segura y adecuada para el transporte, y una máquina potente y regular. Estas características las tuvo el ferrocarril, que fue el gran medio de transporte que impulsará la revolución industrial, no sólo



por que pondrá las mercancías en el mercado en grandes cantidades, sino porque él mismo demandó gran cantidad de productos industriales. Será con la máquina de vapor aplicada al transporte como se consigán estos avances. El transporte por ferrocarril permite, al disponer de una vía privativa y rápida, transportar grandes cantidades de mercancía de una manera segura, rápida y regular. A pesar de su lentitud inicial sus 25 km/h de la línea Barcelona–Mataró, en 1848, superan con mucho los 15 km/h que se conseguían en las líneas más rápidas de diligencias regulares, como la de madrid a lisboa.

La aplicación de la máquina de vapor a la navegación será un avance cualitativo importante, pero no podrá competir con ventaja contra los veleros hasta bien entrado el siglo XX, cuando se consigán los barcos metálicos de gran tonelaje y se reduzca la carga de carbón. En los primeros barcos de vapor la carga de carbón necesaria para hacer funcionar la máquina ocupaba la mayor parte del espacio útil.

A comienzos del siglo XX se consiguen los primeros derivados del petróleo de manera industrial, y se logra tratar la hevea para obtener caucho. Comienza entonces el asfaltado de las carreteras y se obtiene, con el motor de explosión y la rueda de caucho, un vehículo rápido, tanto como el tren, y seguro, pero mucho más versátil. Al no depender de la vía férrea puede llegar a todas partes, lo que le hace muy superior al ferrocarril. Al no depender de la vía férrea puede llegar a todas partes, lo que le hace muy superior. Pero habrá que esperar al asfaltado de las carreteras para que se note la ventaja.

El coche fue aumentando progresivamente su capacidad de carga, hasta que aparecen los camiones. Sin embargo, las carreteras, que hasta el momento habían estado infrautilizadas por falta de un vehículo adecuado, toman pronto un protagonismo



decisivo; hasta el punto de desplazar en pocos años al ferrocarril. El transporte por carretera evita

la carga y descarga del tren (dos operaciones menos), y también el almacenamiento en la estación, esto solo hace al transporte por carretera más barato. Además, impulsa la industria siderúrgica de transformación y crea una compleja red de servidores para el automóvil.

Por esta misma época los barcos a vapor desplazan a los veleros, y la aviación comienza a desarrollarse hasta alcanzar un protagonismo decisivo en el transporte de viajeros, mercancías perecederas y productos de poco peso y volumen, pero de alto valor añadido, como las flores o las joyas. Los grandes volúmenes de mercancía a larga distancia y el comercio internacional, siguen estando en manos de la marina mercante.

Hoy en día el sector del transporte es esencial para el funcionamiento de los países, por eso es el Estado quien construye las infraestructuras viarias: carreteras, vías de ferrocarril, puertos y aeropuertos, que todos pueden utilizar más o menos libremente. Para cualquier zona subdesarrollada la construcción de una carretera es una garantía, y una condición, de desarrollo.

### Regulación y economía

En francia, gran bretaña, italia y muchos otros países de europa occidental, las infraestructuras ferroviarias, las instalaciones navieras y las del transporte aéreo son propiedad gubernamental. Esto ocurre también en la mayoría de los países latinoamericanos. Los transportes motorizados están nacionalizados sólo cuando operan en conjunción con el transporte ferroviario o marítimo. En francia y gran bretaña, la propiedad pública de los transportes motorizados se atiene a normas que difieren de aquellos que operan conjuntamente con el ferrocarril. En realidad, la posesión pública de los transportes está regulada en todas las naciones; el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (o el organismo competente de cada país) realiza esta función en la mayoría de los países europeos. Muchos estados han establecido por ley agrupaciones económicas en el transporte motorizado sobre las autopistas.

- Meso-entorno

### Empresas de servicio de transportes

La empresa de transporte extraurbano de pasajeros y carga es un ente económico prestador de servicio con fin lucrativo, siendo un medio por el cual se puede realizar el traslado de un lugar a otro, por una vía más rápida, de los objetos y las personas desde su origen a un lugar determinado.



En nuestro país la prestación del servicio de transporte extraurbano de pasajeros y carga se considera un servicio público, debido a que satisface una necesidad colectiva de carácter económico o cultural mediante prestaciones que, por virtud de regulación especial del poder público deben ser reguladas, continuas y uniformes. Por lo anteriormente expuesto, las empresas que realizan esta actividad han sido autorizadas por la Dirección General de Transporte, quien concede la autorización de rutas a cubrir por los empresarios.

### Clasificación del transporte en Guatemala

#### Terrestre

Es el medio más utilizado especialmente para el transporte local, debido a la facilidad y diversidad de rutas que pueden establecerse para el traslado de objetos y personas por vías terrestres, calles, caminos y carreteras, derivado de la continua movilidad de las personas, lo cual es una característica de la vida moderna, especialmente para la que reside en los centros urbanos y rurales



que se desplazan por diversos motivos como: asistencia al trabajo, a la vivienda, a los centros educativos, comerciales, administrativos, de salud, recreativos, deportivos, culturales, religiosos, etc. Para la prestación de éste servicio existe principalmente dos tipos de transporte: el ferrocarril y los vehículos automotores.

El tipo de transporte por ferrocarril se realiza en la mayoría de los casos por empresas estatales, ya que necesitan su propio terreno para construir los caminos por el sistema de rieles, sobre el que se conducen las locomotoras que halan a su vez vagones, furgones, plataformas, pipas y otros.



Entre las ventajas que ofrece el ferrocarril es que el costo del transporte es bajo, tiene capacidad para transportar grandes cantidades de mercancías de cualquier tipo de producto a distintas distancias, actualmente sólo se utiliza como medio de transporte de carga, debido a que es un medio de transporte lento, y que debe seguir únicamente las rutas especialmente construidas para su transportación.

De los años sesenta a la actualidad, la tecnología automotriz ha avanzado grandemente en la fabricación de vehículos y equipo para su mantenimiento; haciéndolos cada vez más funcionales y prácticos para la prestación del servicio de transporte.

Con estos avances se solucionaron en parte los problemas de pérdida de tiempo, de accesibilidad a determinadas áreas rurales, que presentaba el transporte ferroviario y principalmente por la comodidad, rapidez que ofrecen los vehículos al trasladar mercancías y pasajeros a distintos lugares, haciendo uso únicamente de caminos o carreteras que conduzcan a esos destinos.

Existen varios tipos de vehículos que se utilizan para la actividad del transporte de pasajeros, entre los cuales están: los autobuses, ómnibuses, microbuses y otros.

Las ventajas que ofrece el transporte terrestre por medio de vehículos automotores son:

1. Movilización rápida del lugar de origen al destino,
2. Contar con varias alternativas de rutas,
3. Transportar gran número de personas y productos.

## Evolución del servicio de transporte extraurbano en Guatemala

El servicio de transporte ha sido vital para el desarrollo económico de los países, por lo que es importante hacer una reseña histórica a grandes rasgos de la evolución que el mismo ha tenido en Guatemala a través del tiempo

Durante la época pre-hispánica, los nativos utilizaban como medio de transporte a individuos, a los cuales se les daba el nombre de “Tlamanes”; los que eran entrenados desde niños para prestar el servicio del transporte terrestre. Las vías terrestres utilizadas eran brechas o caminos primitivos que comunicaban a varias aldeas.

El transporte terrestre sufre un cambio en el año 1549, el Rey de España ordenó que se trasladaran bestias de carga a Guatemala, las que fueron utilizadas para el transporte de carga y de personas, con el objetivo de sustituir a los “Tlamanes”, adicionalmente decreta abrir caminos desde las poblaciones de producción hacia los puertos localizados en las costas marítimas, para facilitar el comercio

Para el año de 1842, los caballos, mulas y bueyes seguían desempeñando un papel importante en la transportación de carga y de personas, sin embargo era necesario pensar en medios de transporte más rápidos, que redujeran el tiempo en largas distancias, siendo la solución a esta problemática la construcción de un sistema



ferrocarrilero, el cual conectaría la capital con los departamentos y puertos marítimos, iniciándose en el año de 1844 la construcción de las vías del ferrocarril del norte, financiado con recursos internos obtenidos del producto de las contribuciones del pueblo y de capital nacional.

El ferrocarril fue inaugurado en el año 1880, durante el gobierno del general Justo Rufino Barrios, cubriendo la ruta entre san José y escuintla, y en 1884 se abrió el tramo entre escuintla y nueva guatemala, lo que vino a constituir el medio para la exportación y comercio de los productos agrícolas, fuente de ingreso de la economía del país. Años más tarde la empresa ferrocarrilera fue cedida a una compañía estadounidense.

Las vías férreas se expandieron logrando así la comunicación entre la ciudad capital con la costa atlántica y del pacífico, lo que constituyó un factor muy importante en el avance y progreso del país. Durante casi cincuenta años el transporte de carga y pasajeros se realizó exclusivamente por el medio ferroviario.

Con el fin de agilizar la movilización del comercio nacional e internacional, a partir del año 1944 y durante los gobiernos del doctor Juan José Arévalo y Jacobo Arbenz, se impulsaron programas para el desarrollo económico del país. Se inició la construcción de carreteras asfaltadas para aprovechar los adelantos tecnológicos con la introducción de los vehículos automotores.

Durante el gobierno del coronel Jacobo Arbenz, se inició la construcción de la carretera a puerto barrios, lo que provocó que los usuarios del ferrocarril fueran en descenso y se utilizara el servicio de los vehículos.

Desde 1954 los gobiernos se han visto en la obligación de seguir ampliando la red vial de carreteras por todo el territorio, debido a la importancia que representan para el desarrollo del país.

## Importancia del servicio de transporte a la fecha

El papel que juega en la economía guatemalteca, la prestación del servicio de transporte extraurbano de pasajeros y carga, es muy importante para el desarrollo del país y su demanda, se deriva por el aumento de la población de escasos recursos, que no cuentan con vehículo propio para su movilización; siendo esta una de las características de la vida moderna, especialmente la que reside en los centros urbanos y rurales, que se desplazan por diversos motivos: asistencia al trabajo, a la vivienda, los servicios educativos, comercio, administrativos, de salud, recreativos, deportivos, culturales, religiosos, otros. El mejoramiento del transporte garantiza a los habitantes de la ciudad: movilidad, coordinación, puntualidad, comercio, confort, seguridad, tiempos mínimos de transportación, ahorro de energéticos, etc., por lo que con justicia se ha afirmado por comerciantes, hombres de negocios e industriales, que el transporte es la “columna vertebral de la economía de cualquier país” y consideran la actividad del transporte como el “corazón de la circulación económica de los países”.



- FODA por áreas

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (Análisis FODA), se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., que inciden sobre su que hacer interno, ya que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita visualizar anticipadamente las situaciones que permitan el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

<b>Análisis Foda</b>			
<b>Gerencia</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>FORTALEZAS</b> (Positivas)	<b>DEBILIDADES</b> (Negativas)	<b>OPORTUNIDADES</b> (Positivas)	<b>AMENAZAS</b> (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidez económica</li> <li>• Experiencia laboral</li> <li>• La empresa cuenta con organigrama</li> <li>• Unidades de transporte propio</li> <li>• La empresa cuenta con sucursales en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene amplio parqueo en el departamento de encomienda.</li> <li>• No posee servicio a domicilio de la encomienda.</li> <li>• Poca publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la flota para crecer en nuevos mercados.</li> <li>• Posibilidad de mejorar los precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia</li> <li>• Aumento de los precios en los combustibles, lubricantes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<b>Análisis Foda</b>			
<b>Administración</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>FORTALEZAS</b> (Positivas)	<b>DEBILIDADES</b> (Negativas)	<b>OPORTUNIDADES</b> (Positivas)	<b>AMENAZAS</b> (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Experiencia en el mercado de encomiendas.</li> <li>• Compromiso de la dirección por el cambio</li> <li>• Buena aceptación en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal en el departamento de encomienda.</li> <li>• Falta de control en el manejo de la encomienda.</li> <li>• Extravió de la encomienda.</li> <li>• Mal manejo de la encomienda.</li> <li>• Cobro de la encomienda a criterio del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información en internet</li> <li>• Mercado en aumento</li> <li>• Segmento definido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad por incremento de la criminalidad nacional</li> <li>• Aumento del combustible</li> <li>• Alto costo publicitario en TV</li> </ul>

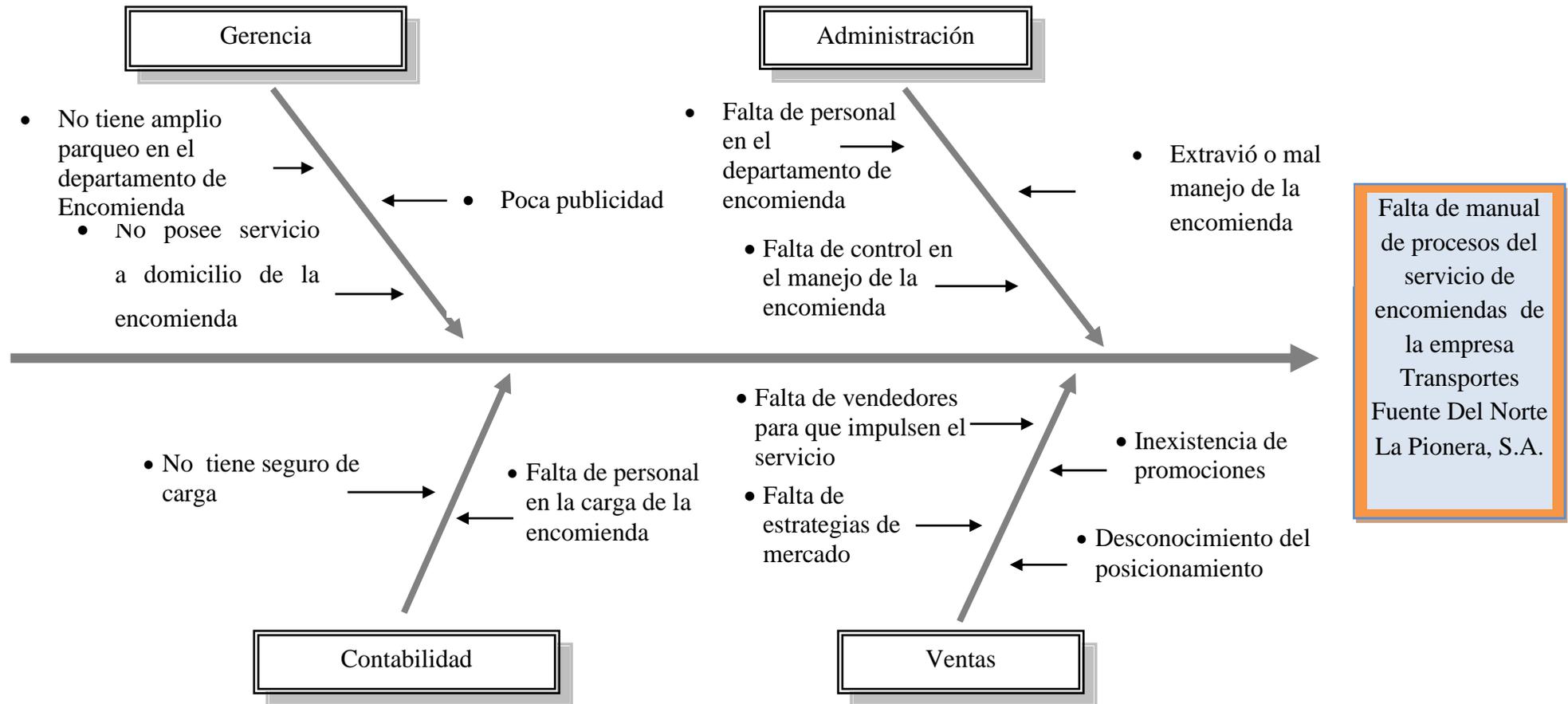
<b>Análisis Foda</b>			
<b>Contabilidad</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>FORTALEZAS</b> (Positivas)	<b>DEBILIDADES</b> (Negativas)	<b>OPORTUNIDADES</b> (Positivas)	<b>AMENAZAS</b> (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de clientes ya establecidos.</li> <li>• Comisiones sobre ventas.</li> <li>• Salidas a cada hora todos los días.</li> <li>• Cubre varias regiones del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene seguro de carga.</li> <li>• Falta de personal en la carga de la encomienda.</li> <li>• Bodega demasiado pequeña.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Apoyo de la alta dirección para implementación de proyectos de mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparición de nuevos competidores</li> <li>• Servicio informal de transportistas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<b>Análisis Foda</b>			
<b>Ventas</b>			
<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis Externo</b>	
<b>FORTALEZAS</b> (Positivas)	<b>DEBILIDADES</b> (Negativas)	<b>OPORTUNIDADES</b> (Positivas)	<b>AMENAZAS</b> (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio accesible</li> <li>• Empaque de la encomienda</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Empresa reconocida</li> <li>• Horario de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de vendedores para que impulsen el servicio.</li> <li>• Falta de estrategias de mercadeo</li> <li>• Inexistencia de promociones</li> <li>• Desconocimiento del posicionamiento</li> <li>• No existe mezcla de mercadotecnia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevas sucursales</li> <li>• Mercado insatisfecho</li> <li>• Capacitar la fuerza de ventas</li> <li>• Acceso a medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Incremento de precios en las materias primas</li> <li>• Abastecimiento de las materias primas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Diagrama Causa – Efecto



Fuente: Elaboración propia

Después de analizar la información recolectada que la empresa cuenta con varias problemáticas que hacen que no funcione de tal manera que tenga un nivel competitivo alto.

- No se tiene amplio parqueo en el departamento de encomienda
- No posee servicio a domicilio de la encomienda
- Poca publicidad
- Falta de personal en el departamento de encomienda
- Falta de control en el manejo de la encomienda
- Extravió de la encomienda
- Mal manejo de la encomienda
- Cobro de la encomienda a criterio del personal
- No tiene seguro de carga
- Bodega pequeña
- Falta de vendedores para que impulsen el servicio
- Falta de estrategias de mercadeo
- Inexistencia de promociones
- Desconocimiento del posicionamiento
- No existe mezcla de mercadotecnia

## Implicación de los hallazgos

Haciendo un análisis de los problemas detectados en los resultados obtenidos en las entrevistas y de un análisis del FODA realizado, se encuentra lo siguiente:

Luego de haber establecido las debilidades encontradas en la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., ubicada en Morales, Izabal, se le solicitó al representante legal que otorgara el valor correspondiente a cada una de ellas, quedando la información de la siguiente manera:

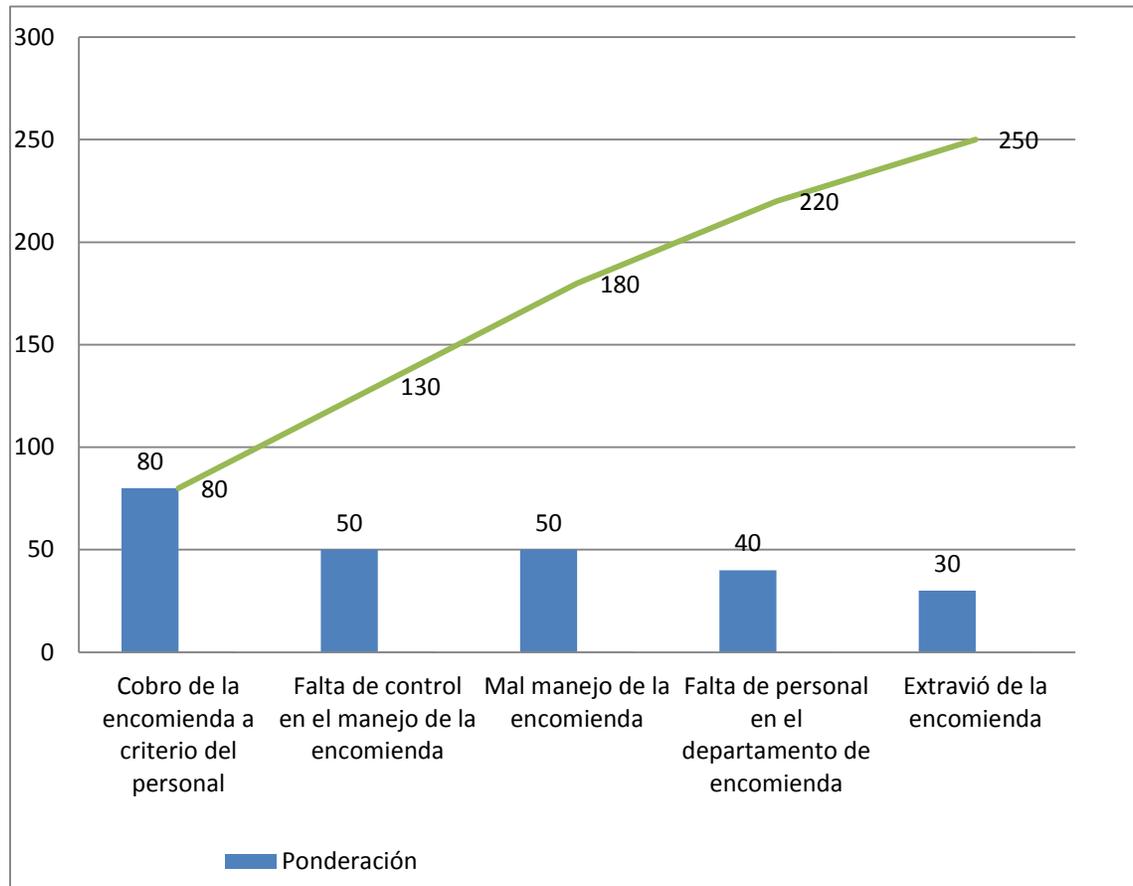
**Cuadro No. 1**

### **Resultados de datos “Diagrama de Pareto”**

<b>Orden</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Acumulado</b>
1	Cobro de la encomienda a criterio del personal	80	32%	32%
2	Falta de control en el manejo de la encomienda	50	20%	52%
3	Mal manejo de la encomienda	50	20%	72%
4	Falta de personal en el departamento de encomienda	40	16%	88%
5	Extravió de la encomienda	30	12%	100%
	<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfica de Pareto**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra los porcentajes de las necesidades de mayor y menor importancia para la empresa, siendo las cuatro principales:

- ✓ Cobro de la encomienda a criterio del personal
- ✓ Falta de control en el manejo de la encomienda
- ✓ Mal manejo de la encomienda
- ✓ Falta de personal en el departamento de encomienda

El Diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales que separa los problemas importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades, fue

creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.

En base a lo anterior, se puede establecer que el 80% de los problemas que se dan dentro de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., ubicada en Morales, Izabal es causado por la falta de manual de procesos del servicio de la carga.



6.¿Si su respuesta fue positiva. ¿Podría describir el proceso que usted realiza?

---

---

7.¿Qué procesos se desarrollan actualmente en el departamento de encomiendas de su empresa describa su orden?\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8.¿Cuál es el resultado de cada proceso en el departamento de encomiendas?\_\_\_\_\_

---

---

---

---

9.¿Cuál es el tiempo requerido para realizar cada proceso en el departamento de encomiendas?\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10.¿Quién es el responsable de cada proceso en el departamento de encomiendas?\_\_\_\_\_

---

---

**Muchas gracias por su colaboración**

## Anexo No. 4

### Guía de entrevista dirigida al jefe del departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.

Buenos días, estoy realizando un estudio sobre manual de procesos para el departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A. por lo cual se le requiere unos minutos para responder la siguiente entrevista.

#### I Serie:

#### Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de preguntas que deberá responder marcando una “X” en el rectángulo correspondiente. Cuando se indique, responda entre líneas con su criterio personal.

1.¿Existe un documento en la empresa, que indique los procesos a realizar en el departamento de encomiendas?

sí  no

2.¿Se ha realizado un manual de procesos para el departamento de encomiendas en la empresa?

sí  no

3.¿Los empleados tienen una inducción al realizar cada actividad?

sí  no

4.¿Conoce usted los procesos para llevar a cabo sus tareas y actividades?

sí  no

5.¿La empresa que usted dirige, tiene establecido procesos para llevar a cabo sus tareas y actividades?

sí  no

6.¿Si su respuesta fue positiva. ¿Podría describir el proceso que usted realiza?

---

---

7.¿Qué procesos se desarrollan actualmente en el departamento de encomiendas de su empresa describa su orden?\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8.¿Cuál es el resultado de cada proceso en el departamento de encomiendas?\_\_\_\_\_

---

---

---

---

9.¿Cuál es el tiempo requerido para realizar cada proceso en el departamento de encomiendas?\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10.¿Quién es el responsable de cada proceso en el departamento de encomiendas?\_\_\_\_\_

---

---

**Muchas gracias por su colaboración**

## Anexo No. 5

### Cuestionario dirigido a los empleados de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.

Buenos días, estoy realizando un estudio sobre Manual de procesos para el departamento de encomiendas la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A. por lo cual se le requiere unos minutos para responder el siguiente cuestionario.

#### I Serie:

#### Instrucciones:

Indique con una "X" su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Existe algún documento en la empresa que indique los procesos de sus actividades en el departamento de encomiendas?

sí  no

2. ¿Conoce usted los procesos para llevar a cabo sus actividades de trabajo?

sí  no

3. Si su respuesta fue positiva a la pregunta anterior. ¿Por medio de qué documento se las dieron a conocer?

memorando\_\_\_ forma verbal\_\_\_ manual de procesos \_\_\_ otro (especifíquelo)\_\_\_\_\_

4. ¿Tiene conocimiento que en el departamento que usted trabaja realiza procesos de tareas y actividades?

sí  no

5. ¿La empresa para la cual trabaja, le realizó una inducción a sus actividades?

sí  no

6. ¿La empresa que usted trabaja, efectúa procesos para llevar a cabo sus tareas y actividades?

sí

no

7. Si su respuesta fue positiva a la pregunta anterior. ¿Podría describir el proceso que usted realiza?

---

---

---

8. ¿Qué procesos desarrolla actualmente en el área de encomiendas de la empresa describa su orden? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

9. ¿Cuáles son los objetivos de los procesos que desempeña en el departamento de encomiendas de la empresa? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

10. ¿Cuál es el tiempo que se lleva para realizar cada proceso en el departamento de encomiendas? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

11. ¿Es usted responsable de cada proceso en el departamento de encomiendas?\_\_\_\_\_

---

---

**Muchas gracias por su colaboración**

## **Ejecución de la propuesta**

“Manual de procesos para el departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., ubicada en Morales, Izabal”

## **Contenido**

Introducción.....	86
Objetivos.....	87
Objetivo general .....	87
Objetivos específicos.....	87
Alcances.....	87
Beneficios .....	87
Propuesta mercadológica.....	101
Propuesta financiera .....	103
Medición de resultados.....	107
Cuestionario para medición de resultados dirigido a empleados de la empresa	
Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A. ....	108

## **Introducción**

El manual de procesos, es un documento descriptivo y de sistematización normativa, que tiene un carácter instructivo e informativo, a fin de facilitar el funcionamiento de la empresa, así como de asegurar la rápida orientación del personal, reduciendo el mínimo su período de adaptación, obtener rapidez, uniformidad y precisión en el trabajo.

Este manual incluye identificación del proceso, nombre del puesto, resultados esperados, controles ejercidos. La necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procesos dentro de la empresa, hace que se cree dentro de la misma un área especializada en especificar esos pasos, por eso es importante elaborar entonces un manual que describa los procesos, para lograr un control adecuado dentro la empresa.

Los manuales de procesos permiten la interacción de las unidades estratégicas tácticas y operativas, a través de un conjunto ordenado de métodos, procedimientos y tareas y actividades relacionados entre sí y que contribuyen a determinar las diferentes funciones.

Este documento contiene en forma detallada, las acciones que se rigen en la ejecución de los procesos, en donde se encontrara la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una oficina.

Al formular el presente manual de procesos se tiene en cuenta el funcionamiento de los diferentes procesos y principalmente de cada una de las actividades que para el eficaz servicio se han simplificado acorde con la modernización de la administración.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Que la empresa Transporte Fuente Del Norte La Pionera, S.A., cuenten con un manual de procesos, como instrumento técnico orientado a establecer lo que cada persona tiene que realizar, en cumplimiento de las atribuciones mínimas asignadas a la unidad y en el puesto que ocupa.

### **Objetivos específicos:**

Disponer de un compendio que reúna las disposiciones relacionadas con la empresa y funciones de las unidades administrativas y operativas que integran la estructura orgánica de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., y especialmente en lo que se refiere a los procesos en el departamento de encomiendas, que permita su conocimiento, comprensión y racional aplicación.

Proveer al personal del departamento de encomiendas de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., de un instrumento técnico que debe ser utilizado como guía en la ejecución de sus labores, y establecer condiciones uniformes de administración, entendimiento operativo y de aplicación funcional.

### **Alcances**

El marco de referencia se enfocará en todo el personal de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A., como apoyo a las actividades que se realizan dentro de la misma.

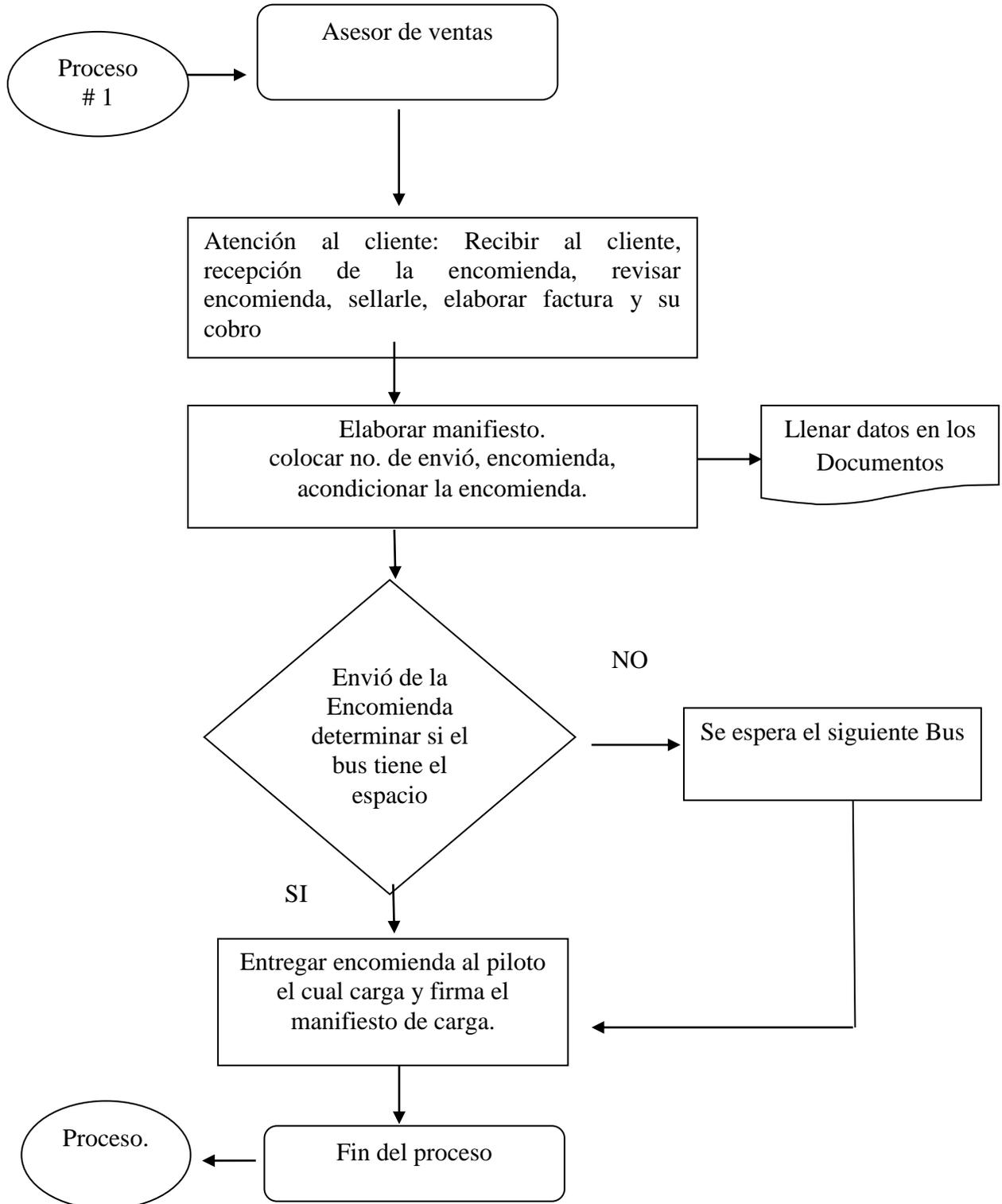
### **Beneficios**

- Tener documentado cada una de las actividades para así al contratar personal ya se tienen cada una de las acciones que tendrá que realizar.
- El personal de la empresa será otro beneficiado del manual de procesos, les facilitará para conocer cuáles son cada una de sus actividades dentro de la empresa.

## Conclusión

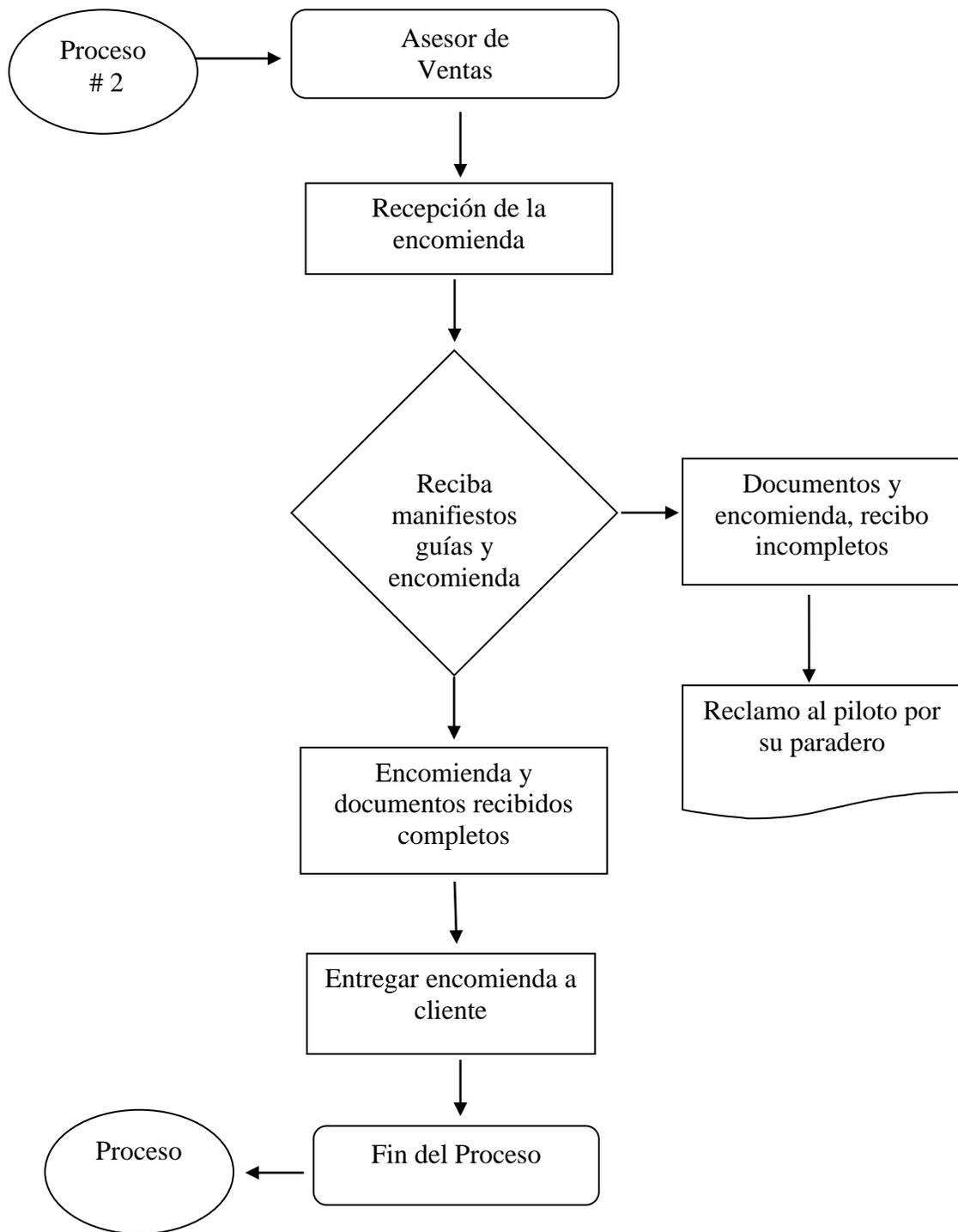
Con la implementación del presente manual la empresa Transportes Fuente Del Norte la Pionera, S.A., podrá establecer si los empleados utilizan el presente manual para la ejecución de sus actividades.

## Proceso de encomiendas asesor de ventas atención al cliente



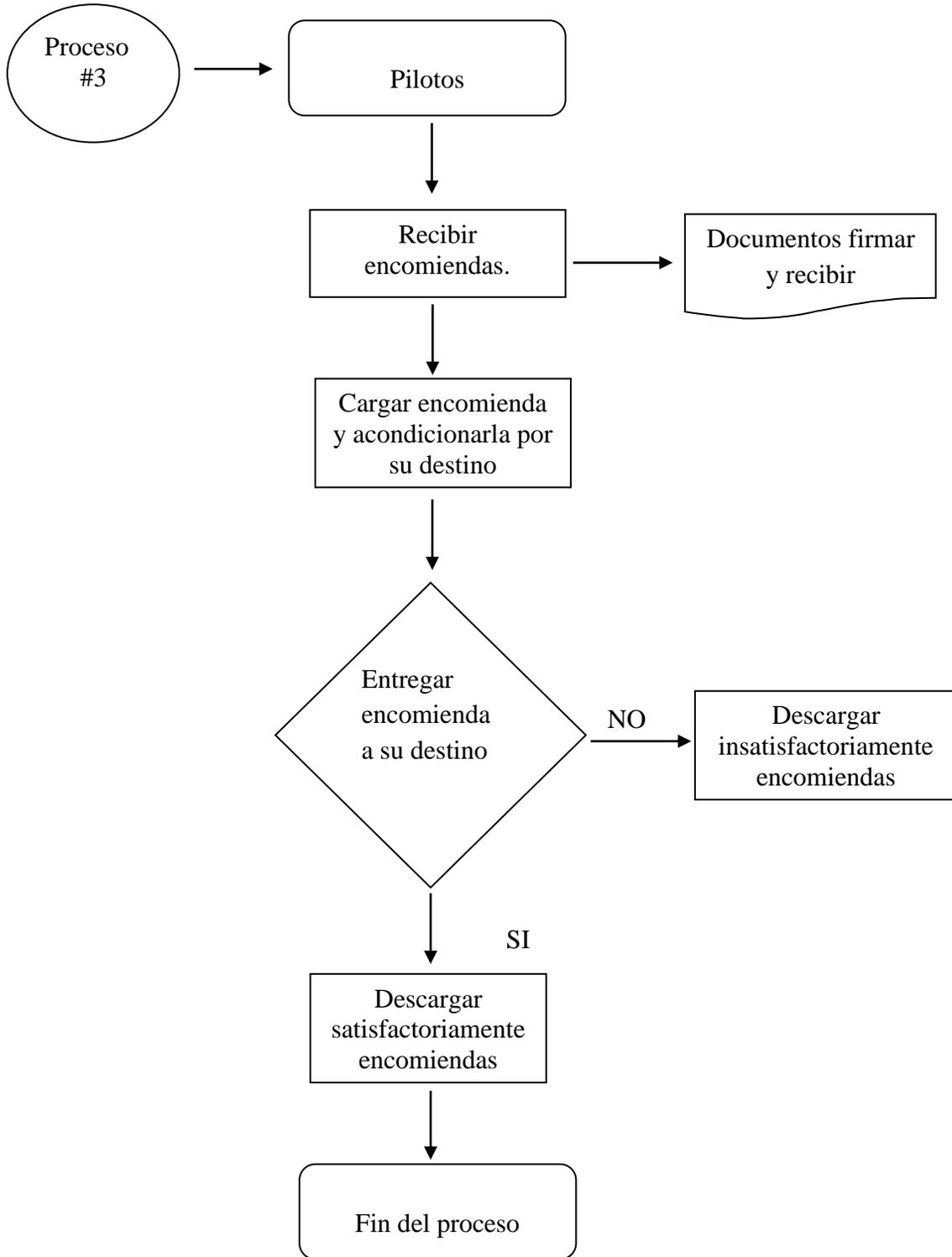
Fuente: Álvarez (2002)

## Proceso de recepción de encomiendas en el autobús



Fuente: Álvarez (2002)

### Proceso de Piloto de Autobús



Fuente: Álvarez (2002)

## Estructura de los manuales de procesos

Los manuales de procesos permiten la interacción de las unidades estratégicas, tácticas y operativas a través de un conjunto ordenado de métodos, procedimientos, tareas y actividades relacionados entre sí y que contribuyen a determinar las diferentes funciones. En él se registra toda la información correspondiente al proceso de la siguiente forma: correspondiente al proceso de la siguiente forma:

- a) Nombre del Proceso: Correspondiente a la identificación (nombre) del proceso con enfoque administrativo a realizar.
- b) Área titular: Indica la unidad administrativa de la estructura organizacional, en la que se concentra la realización y la responsabilidad del procedimiento.
- c) Objetivos: Especifica lo que se pretende lograr con el procedimiento.
- d) Resultados esperados: Es lo que se logra con el proceso o procedimiento.
- e) Límites inicial y final: Define los procedimientos en los cuales se origina y termina los procesos.
- f) Formatos: Se estandariza en formas preestablecidas los contenidos mínimos de cada uno de los documentos que se elaboran o se utilizan en el desarrollo de cada proceso.
- g) Valor agregado: Mejora que se le hace al proceso para superar las expectativas del cliente
- h) Riesgos: Consecuencia de lo que puede suceder en el desarrollo del proceso.
- i) Controles ejercidos: Revisiones, vistos buenos y/o diferentes formas con las cuales se previenen, corrigen o sancionan los riesgos, o las desviaciones al gestionar el proceso.

j) Tiempo empleado: Es la duración del proceso

k) Marco legal: Hace referencia a las normas que rigen los procesos

Descripción específica:

En este ítem se hace una descripción minuciosa de las tareas que se siguen, para lo cual se establece un formato de presentación que contiene los siguientes datos:

- a) Numero de orden: Corresponde a la ubicación del procedimiento dentro de los componentes del proceso.
- b) Procedimiento: Aquí se relacionan el número de procedimientos que se refieren al proceso.
- c) Área responsable: Nombre a la cual está adscrita el responsable y dentro de la cual se realiza la actividad
- d) Responsable: Identifica la denominación del cargo o cuyo titular le corresponde la actividad a realizar.
- e) Tiempo estimado: Identifica el tiempo promedio utilizado para la realización del procedimiento.
- f) Usuarios: Define quienes son los clientes de los procedimientos.

Logo de la empresa	Nombre de la empresa	
	Manual de procesos	Código

1. Identificación del proceso

1.1 Nombre del proceso:

1.2 Área titular:

1.3 Objetivo:

1.4 Resultados esperados:

Punto inicial:

Punto final:

1.5 Formatos o impresos:

1.6 Riesgos:

1.7 Controles ejercidos:

1.8 Tiempo total empleado:

1.9 Responsable:

Fuente: Ortiz (2010)

Descripción específica

Nombre del proceso					Código
No orden	Procedimiento	Área Responsable	Responsable	Tiempo	Usuario

Fuente: Ortiz (2010)

- g) Formatos o impresos: Documentos que el procedimiento requiere desde el inicio hasta el final
- h) Riesgos: Todas la situaciones que vuelvan al procedimiento ineficiente
- i) Controles: Revisiones y diferentes formas con las cuales se pueden prevenir, corregir y sancionar los riesgos.
- j) Tiempo total empleado: Es la duración del procedimiento.
- k) Responsable: Persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad.

	Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.
	Listado de cargos por procesos

<b>Código</b>	<b>Clase de Cargo</b>	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Área</b>
E-001	Ejecutivo	Gerente general	Gerencia general
E-002	Administrativa	Jefe área encomiendas	Administrativa
E-003	Administrativa	Asesor de ventas	Operativa
E-004	Operativo	Piloto	Operativa

Área	Proceso	
	Código	Nombre
Gerencia general	E-001	Administrativa
Jefe área de encomiendas	E-002	Apoyo general
Asesor de ventas	E-003	Venta del servicio
Piloto	E-004	Prestación del servicio

	Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.	
	Manual de procesos	Código E-001

1. Identificación del proceso

1.1. Nombre del proceso: Administrativa

1.2. Área titular: Gerente general

1.3. Objetivo: Velar que la recepción y entrega sea satisfactoria a nuestros clientes.

1.4. Resultados esperados: Plan de entrega sea satisfactoria a su oficina de destino para luego entregarla a su destinatario.

Punto Inicial: Formulación de plan de procesos

Punto final:

1.5. Formatos o impresos:

- Elaboración de la factura.
- Etiquetado y numerarla
- Elaborar manifiesto
- Entregar encomienda a piloto

1.6. Riesgos:

- Extravió de la encomienda
- Deterioro de la encomienda
- Fallas en el autobús.

1.7. Controles ejercidos:

- Monitoreo y acompañamiento en el desarrollo de la ejecución del proceso
- Mantener la entrega a tiempo de la encomienda

1.8. Tiempo total empleado:

1.9 Responsable: Jefe área de encomiendas.

	Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.	
	Manual de procesos	Código E-002

1. Identificación del proceso

1.1. Nombre del proceso: Apoyo general

1.2. Área titular: Jefe departamento de encomiendas

1.3. Objetivo: Velar que la recepción y entrega de la encomienda.

1.4. Resultados esperados: Correcta colocación de las encomiendas en sus respectivos buses para que nuestros clientes reciban en horario correcto.

Punto inicial: Proceso de recibir y revisar su encomienda.

Punto final:

1.5. Formatos o impresos:

- Elaboración de la factura.
- Etiquetado y numerarla
- Elaborar manifiesto
- Entregar encomienda a piloto

1.6. Riesgos:

- Extravió de la encomienda
- Deterioro de la encomienda
- Fallas en el autobús.

1.7. Controles ejercidos:

- Monitoreo y acompañamiento en el desarrollo de la ejecución del proceso
- Mantener la entrega a tiempo de la encomienda

1.8. Tiempo total empleado: 4 minutos por proceso

1.9 Responsable: Asesor de ventas

	Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.	
	Manual de procesos	Código E-003

## 1. Identificación del proceso

1.1. Nombre del Proceso: Venta de servicios

1.2. Área titular: Asesor de ventas

1.3. Objetivo: Atención al cliente, recepción de la encomienda y cobro correcto.

1.4. Resultados esperados: Incremento en ventas, atención al cliente.

Punto inicial: Proceso de recepción de la encomienda

Punto final: Proceso carga y envío de la encomienda a sus destinos.

1.5. Formatos o impresos:

- Elaboración de la factura.
- Etiquetado y numerarla
- Elaborar manifiesto
- Entregar encomienda y documentos a piloto responsable.

1.6. Riesgos:

- Extravió de la encomienda
- Deterioro de la encomienda
- Fallas en el autobús.

1.7. Controles ejercidos:

- Monitoreo y acompañamiento en el desarrollo de la ejecución del proceso
- Mantener la entrega a tiempo de la encomienda

1.8. Tiempo total empleado: 4 minutos por proceso

1.9 Responsable: Asesor de Ventas

	Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.	
	Manual de procesos	Código E-004

<p>1. Identificación del proceso</p> <p>1.1. Nombre del proceso: Prestación del servicio</p> <p>1.2. Área titular: Piloto</p> <p>1.3. Objetivo: Recibir y cargar encomiendas y llevarlas a su destino.</p> <p>1.4. Resultados esperados: Llevar la encomienda a su destino en tiempo estipulado.</p> <p>Punto inicial: Proceso de carga de encomienda al autobús.</p> <p>Punto final: Proceso de descarga de encomienda a sus destinos.</p> <p>1.5. Formatos o impresos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manifiestos de la carga</li> <li>➤ Guías de encomienda</li> </ul> <p>1.6. Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Extravió de la encomienda</li> <li>➤ Deterioro de la encomienda</li> <li>➤ Fallas en el autobús.</li> </ul> <p>1.7. Controles ejercidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Monitoreo y acompañamiento en el desarrollo de la ejecución del proceso</li> <li>➤ Mantener la entrega a tiempo de la encomienda</li> </ul> <p>1.8. Tiempo total empleado: dependiendo el lugar de destino</p> <p>1.9. Responsable: Piloto de autobús.</p>
---

## Propuesta mercadológica

- **Objetivos**

La siguiente propuesta se tiene como objetivo principal dar a conocer a los empleados la creación de un manual de procesos de las actividades que se realizan dentro del departamento de encomiendas.

La perspectiva mercadológica se abrevia en la mezcla de mercadotecnia, la cual se presenta en el siguiente cuadro.

<b>Mezcla de Mercadotecnia</b>	
<b>Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.</b>	
Producto	Manual de procesos para el personal del departamento de encomiendas.
Precio	Los gastos a incurrir en la presentación de la propuesta.
Plaza	Instalaciones Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.
Promoción	La manera en que se dará a conocer el manual.

La empresa Transportes Fuente Del Norte la Pionera, S.A., dará a conocer la creación del manual y comunicará la creación del mismo por los siguientes medios:

1. Enviar un correo informando de la capacitación del manual de procesos al jefe del departamento de encomiendas.
2. Colocar una circular en la cartelera informática de la empresa, para dar a conocer la programación de la capacitación al personal del departamento de encomiendas, para que se informen, cada mes en las instalaciones de la empresa.

3. Se le proporcionara el manual impreso a cada trabajador.
  
4. Proporcionar un trifoliar con el objetivo de dar a conocer datos sobre la empresa dentro de la capacitación.

- **Conclusión**

Los medios anteriormente descritos, se logrará que los empleados se dé a conocer el nuevo manual para la realización de las actividades que cada uno realizan.

## Propuesta financiera

- **Objetivos**

La presente propuesta será de gran utilidad para el gerente general de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A. para tener un conocimiento del valor estimado del logro de que los empleados conozcan en documento cuales son sus actividades dentro de la empresa.

Los gastos que incurrir la empresa en que se dar a conocer la creación del manual para los empleados dentro de la misma son los siguientes:

- Escenario A

En este escenario se le presenta al gerente general de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A, la presentación de una capacitación al personal administrativo y operativo en las instalaciones de la empresa con personal de INTECAP.

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Tubo de tóner	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	850.00	850.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	48.00	48.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten para el manual	9	25.00	225.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el Manual de procesos	75*	0.25	18.75
Fólder y fastenes	Para agregar cada descripción de los procesos de la encomienda	9	1.75	15.75
Trifoliar	Para dar a conocer el manual de procesos	15	2	30.00
Capacitador	Para a presentar el manual al personal	*4	600	2,400.00
<b>Total</b>				<b>3,587.50</b>

Fuente: Elaboración propia

\*60 por cada hora y son 2 horas y 2 días.

**Nota:** Los costos indicados en cuadro de presupuesto son según cotizaciones realizadas.

- Escenario B

Se presenta la siguiente estimación de gastos a incurrir en la implementación de un manual de procesos al gerente general de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A, con la contratación de un salon amplio y acogedor para el personal.

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Tubo de tóner	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	850.00	850.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	48.00	48.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten para el manual	9	25.00	225.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el Manual de procesos	75*	0.25	18.75
Fólderes y fastenes	Para agregar cada descripción de los procesos de la encomienda	9	1.75	15.75
Trifoliar	Para dar a conocer el manual de procesos	15	2	30.00
Capacitador	Para a presentar el manual al personal	*4	600	2,400.00
Salón Hotel la fuente	Reservación de salón para presentación de manual a personal de Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A,	1	2,000	2,000.00
<b>Total</b>				<b>5,587.50</b>

Fuente: Elaboración propia

\*60 por cada hora y son 2 horas y 2 días.

**Nota:** Los costos indicados en cuadro de presupuesto son según cotizaciones realizadas.

Capacitador: Las personas que realizan las actividades de capacitación será personal con un amplio conocimiento sobre las actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa. El pago a realizar a las personas que brindan dicha capacitación a los empleados es de Q.600.00 por hora, estimándose una charla de 2 horas en 2 días ya que se capacitara tanto a empleados del area administrativa como operativa, con un valor total de Q.1,200.00

El financiamiento de las siguientes propuestas se dar de acuerdo al presupuesto de la empresa para la realización de actividades.

- **Conclusión**

El cumplir con la anterior propuesta financiera le garantiza a la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A, que cada uno de los empleados conocerá los manuales y así tener la seguridad que cada uno de ellos tendrá el conocimiento y su respectivo manual.

## Medición de resultados

Con el estudio se pretende fomentar un cambio en el desarrollo de las distintas actividades y conocimientos de los sujetos de estudio de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A, así como también influir en el entorno de la misma y su posicionamiento en el mercado local, no obstante, también se hace necesario conocer en el corto plazo los resultados preliminares de la puesta en marcha de las propuestas realizadas.

- **Objetivo**

Como un aporte integral a la presente propuesta, se pretende proveer a la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A, de un herramienta para evaluarlos cambios generados después del proceso de implementación de las propuestas administrativa, mercadológica y financiera anteriormente descritas.

La medición que se pretende establecer, se sugiere sea puesta en práctica en un tiempo establecido de seis (6) meses después de la implementación en las areas descritas anteriormente, ésta, en función del desarrollo de sus actividades, ya con el uso de las nuevas herramientas de apoyo.

**Cuestionario para medir el logro derivado de la puesta en práctica del manual de procesos dirigido a los empleados de la empresa Transportes Fuente Del Norte La Pionera, S.A.**

Estimado colaborador, derivado de la implementación del manual de procesos dentro de la empresa, se hace necesario evaluar los resultados mediante el siguiente cuestionario.

**Instrucciones:**

Indique con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. Consulta con frecuencia el manual de procesos?

sí\_\_\_\_\_ no\_\_\_\_\_

2. Le ha sido de utilidad el manual de proceso implementado?

sí\_\_\_\_\_ no\_\_\_\_\_ Por qué?\_\_\_\_\_

3. Cree que el manual de procesos facilita su trabajo?

sí\_\_\_\_\_ no\_\_\_\_\_

4. Está satisfecho con el manual de procesos implementado?

sí\_\_\_\_\_ no\_\_\_\_\_ Por qué?\_\_\_\_\_

5. Le gustara realizar o modificar el manual de procesos?

sí\_\_\_\_\_ no\_\_\_\_\_ Qué modificara?\_\_\_\_\_

6. Cree que el manual de procesos ha favorecido positivamente a la empresa?

sí\_\_\_\_\_ no\_\_\_\_\_ Por qué?\_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su colaboración**