



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE
CARRERA: INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

TEMA:

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.

AUTORES:

GINA YESSENIA BANCHON SALGADO
RICARDO DANIEL LANDETA MANJARRES

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Gina Yessenia Banchon Salgado y el Sr. Ricardo Daniel Landeta Manjarres, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Eco. Lenin Agustín Chamba Bastidas

DIRECTOR

Ing. Marcelo Antonio Villalba Guanga

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Gina Yessenia Banchon Salgado y Ricardo Daniel Landeta Manjarres, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos contantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 21 de junio del 2018.

Gina Yessenia Banchon Salgado
CC. 180454583-6

Ricardo Daniel Landeta Manjarres
CC. 180463771-6

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado a mis amados padres Vilma y Luis que con gran sacrificio, esfuerzo y apoyo me han motivado para alcanzar todas mis metas personales y profesionales que he propuesto, a mis hermanos Mayra y Dario a mis sobrinos que son un soporte primordial en cada paso que he dado a lo largo de mi vida, y en especial a mi esposo que con su constancia hemos podido alcanzar este logro juntos.

Gina Yessenia Banchon Salgado

Este proyecto de titulación va dedicado a mis padres quienes han sido pilares fundamentales en la construcción de mi vida profesional, ya que con esfuerzo y perseverancia han estado al pendiente siempre de mi vida y estudios; a mis abuelos los que con sus enseñanzas siempre estuvieron presentes en mi desempeño como persona; además quiero dedicar este proyecto a mi esposa quien ha sido la inspiración diaria para mi superación personal y académica.

Ricardo Daniel Landeta Manjarres

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, queremos dar gracias a Dios por regalarnos la vida y las fuerzas necesarias para llegar a cumplir este objetivo en nuestras vidas profesionales el ser ingenieros.

Agradecemos también a nuestros padres y familiares quienes han contribuido de una u otra forma para llegar a culminar nuestra carrera y podernos graduar, por la confianza y todos sus esfuerzos para con nosotros lo que ha sido de gran ayuda en el cursar de este proceso académico.

Además, queremos dar un cordial agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarnos la oportunidad de obtener este título de tercer nivel, y de igual manera a todos los docentes de las diferentes áreas que hemos estudiado por ser quienes nos han infundido sus conocimientos para lograr este objetivo que nos hemos planteados.

Así también queremos expresar un agradecimiento especial a los docentes Ing. Marcelo Villalba y Eco. Lenin Chamba quienes nos han asesorado con sus valiosos conocimientos para la realización de este trabajo de titulación.

Gina Banchon

Ricardo Landeta

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	xii
Índice de gráficas	xiii
Índice de registros	xiv
Índice de procedimientos	xv
Índice de anexos.....	xv
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xviii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1.1 Planificación estratégica	7
2.1.2 Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.2.1 Administración	12
2.2.1.1 Objetivos de la administración	12
2.2.1.2 Principios administrativos	12
2.2.1.3 Proceso administrativo	13

2.2.1.4	Relación del proceso administrativo con los principios y elementos de la administración.	14
2.2.2	Planeación.....	15
2.2.2.1	Etapas del proceso de planeación.	15
2.2.2.2	Estrategia	16
2.2.3	Planeación estratégica.....	17
2.2.3.1	Evolución de la planeación estratégica.....	17
2.2.3.2	Proceso de la planeación estratégica.....	19
2.2.3.3	Elementos de la planeación estratégica	20
2.2.3.4	Ventajas de la planificación estratégica dentro de una empresa.....	20
2.2.3.5	Desventajas de la planificación estratégica dentro de una empresa.	21
2.2.4	Ámbito legal de Planeación Estratégica institucional en Ecuador	21
2.2.4.1	Plan Nacional de Desarrollo	21
2.2.4.2	Plan “ Toda una vida” 2017-2021	22
2.2.4.3	Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Transporte y Obras Publicas 2013-2017	23
2.2.5	Calidad.....	26
2.2.5.1	Conceptos	26
2.2.5.2	Evolución de la calidad.....	26
2.2.5.3	Gurús de la calidad	28
2.2.5.4	Estandarización de la calidad.....	38
2.2.6	Normativa ISO.....	39
2.2.6.1	Definición	39
2.2.6.2	Evolución.....	39
2.2.6.3	Finalidades de las normas ISO	39
2.2.6.4	Ventajas de las normas ISO para las empresas.....	40
2.2.7	Norma ISO 9001:2015.....	40
2.2.7.1	Requisitos de la normativa ISO 9001:2015	42
2.2.7.2	Ventajas de implementar la ISO 9001:2015	42
2.2.8	Transporte.....	43
2.2.8.1	Componentes del Sistema de Transporte.....	43
2.2.8.2	Clases de Servicios de Transporte Terrestre.....	44
2.2.8.3	Transporte comercial de carga pesada.....	45
2.2.8.4	De las competencias del transporte.....	45

2.2.8.5	Reseña del transporte comercial de carga pesada en Ecuador.....	46
2.2.8.6	Importancia del transporte de carga pesada en el Ecuador.....	48
2.3	IDEA A DEFENDER.....	48
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		49
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.2	TIPO DE ESTUDIO.....	49
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.4.1	Campo administrativo.....	50
3.4.2	Campo de Gestión de Talento Humano: Por Procesos.....	51
3.4.3	Campo del Proceso Operativo.....	52
3.4.4	Campo de la Prestación del Servicio.....	52
3.4.5	Campo Financiero.....	53
3.4.6	Campo de la Calidad (Q).....	54
3.4.7	Campo del cliente.....	55
3.5	POBLACIÓN.....	55
3.6	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	56
3.6.1	Métodos.....	56
3.6.1.1	Método Inductivo.....	56
3.6.1.2	Método Analítico.....	56
3.6.2	Técnicas.....	56
3.6.3	Instrumentos.....	57
3.7	TABULACIÓN Y RESULTADO DE DATOS.....	58
3.7.1	Resultados de las entrevistas dirigidas al Nivel Ejecutivo de ETRAMAY S.A.	58
3.7.2	Tabulación y resultados de la encuesta dirigida al Talento Humano de ETRAMAY S.A.	62
3.7.3	Tabulación y Resultados de la encuesta dirigida al Talento Humano de ETRAMAY S.A. en relación a la Prestación del Servicio.....	67
3.7.4	Resultado de la Encuesta dirigida al Cliente por parte de los conductores de la Flota Vehicular de ETRAMAY S.A.....	69
3.7.5	Resultado de la Ficha de Observación Sistema Informático y Mobiliario de ETRAMAY S.A.	72

3.7.6	Resultado de Ficha de Observación de la Flota vehicular de ETRAMAY S.A. ..	73
3.7.7	Cuadro Resumen Diagnóstico	74
3.8	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	77
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	78
4.1	PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A. PERIODO 2018 – 2022	78
4.1.1	Descripción y Diagnostico Organizacional	78
4.1.1.1	Descripción de la Empresa	78
4.1.1.2	Diagnostico Organizacional.....	80
4.1.1.3	Insumos.....	84
4.1.2	Análisis situacional.....	84
4.1.2.1	Análisis del contexto	84
4.1.2.2	Análisis sectorial.....	84
4.1.2.3	Mapa de actores y actoras.....	87
4.1.2.4	Análisis FODA	87
4.1.2.5	Insumos.....	88
4.1.3	Implementación Estratégica.....	95
4.1.3.1	Misión.....	95
4.1.3.2	Visión.....	95
4.1.3.3	Valores.....	96
4.1.3.4	Organigrama estructural propuesto.....	96
4.1.3.5	Políticas empresariales.....	97
4.1.4	Objetivos estratégicos organizacionales	98
4.1.4.1	Indicadores y metas	99
4.1.5	Diseño de estrategias, programas y proyectos	100
4.1.5.1	Estrategias FODA	100
4.1.5.2	Estrategias para los objetivos estratégicos.....	101
4.1.5.3	Identificación de programas y proyectos	102
4.2	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.	106
4.2.1	Objeto y campo de aplicación.....	106
4.2.2	Referencia normativa.....	106

4.2.3	Términos y definiciones	107
4.2.4	Contexto de la organización	111
4.2.4.1	Conocimiento de la organización y su contexto	111
4.2.4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	112
4.2.4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad	115
4.2.4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	117
4.2.5	Liderazgo	130
4.2.5.1	Liderazgo y compromiso	130
4.2.5.2	Política	134
4.2.5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	135
4.2.6	Planificación	137
4.2.6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	137
4.2.6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.....	140
4.2.6.3	Planificación de los cambios	144
4.2.7	Apoyo	149
4.2.7.1	Recursos.....	149
4.2.7.2	Competencia	155
4.2.7.3	Toma de conciencia	180
4.2.7.4	Comunicación.....	181
4.2.7.5	Información documentada	182
4.2.8	Operación de la prestación del servicio de transporte de carga pesada.....	184
4.2.8.1	Planificación y control operacional	184
4.2.8.2	Requisitos para el servicio	186
4.2.8.3	Diseño y desarrollo del servicio	190
4.2.8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	192
4.2.8.5	Provisión del servicio	194
4.2.8.6	Liberación de servicio.....	196
4.2.8.7	Control de las salidas no conformes	197
4.2.9	Evaluación del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad	197
4.2.9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación.....	200
4.2.9.2	Revisión por la dirección al Sistema de Gestión de Calidad.....	205
4.2.9.3	Entradas de la revisión por la dirección.....	206
4.2.9.4	Salidas de la revisión por la dirección	206
4.2.10	Plan de Mejora Continua	206

4.2.10.1 Generalidades	206
4.2.10.2 No conformidad y acción correctiva.....	206
4.2.10.3 Mejora continua.....	207
CONCLUSIONES	213
RECOMENDACIONES.....	214
BIBLIOGRAFÍA	215
ANEXOS	220

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación en el mercado anual de ETRAMAY S.A.	4
Tabla 2: Administración	50
Tabla 3: Gestión T.H.	51
Tabla 4: Proceso Operativo.....	52
Tabla 5: Prestación del Servicio	52
Tabla 6: Financiero	53
Tabla 7: Calidad.....	54
Tabla 8: Cliente.....	55
Tabla 9: Talento Humano de ETRAMAY S.A.....	56
Tabla 10: Respuesta Campo Administrativo	58
Tabla 11: Respuesta Campo del Proceso Operativo	59
Tabla 12: Respuesta Campo de la Prestación del Servicio	59
Tabla 13: Respuesta Campo Financiero	60
Tabla 14: Respuesta Campo de la Calidad (Q).....	60
Tabla 15: Gestión de TH Por Procesos – Provisión.....	62
Tabla 16: Gestión de TH Por Procesos – Organización	63
Tabla 17: Gestión de TH Por Procesos – Mantenimiento	64
Tabla 18: Gestión de TH Por Procesos – Desarrollo	65
Tabla 19: Gestión de TH Por Procesos – Auditoría.....	66
Tabla 20: Campo Prestación de Servicio – Talento Humano	67
Tabla 21: Campo Prestación de Servicio – Compromiso con la organización.....	68
Tabla 22: Campo del Cliente - Mercadería a tiempo.....	69
Tabla 23: Campo del Cliente - Mercadería completa	69
Tabla 24: Campo del Cliente - Mercadería en buen estado	69
Tabla 25: Campo del Cliente - Calidad del servicio	71
Tabla 26: Campo Prestación del Servicio - Sistema Informatico y Mobiliario.....	72
Tabla 27: Campo Prestación del Servicio - Flota Vehicular	73
Tabla 28: Cuadro Resumen Diagnóstico - Situación Actual	74
Tabla 29: Capacidad de Talento Humano ETRAMAY S.A.....	81
Tabla 30: Matriz de análisis interno	83
Tabla 31: Análisis del Macroentorno ETRAMAY S.A.....	85

Tabla 32: Análisis del Micro entorno ETRAMAY S.A.	86
Tabla 33: Matriz de actores de ETRAMAY S.A.	87
Tabla 34: Matriz FODA.....	88
Tabla 35: Matriz EFE	89
Tabla 36: Matriz EFI.....	90
Tabla 37: Matriz MPC	91
Tabla 38: Matriz de Priorización de Variables	92
Tabla 39: Matriz FODA Priorizada	93
Tabla 40: Matriz de Ponderación para Medir el Factor Riesgo	94
Tabla 41: Indicadores y metas	99
Tabla 42: Matriz FODA Estratégico.....	100
Tabla 43: Estrategias OE	101

INDICE DE GRÀFICAS

Gráfica 1: Ranking de las empresas de transporte y logística más grandes del mundo según el valor de mercado a fecha de mayo de 2017 (en miles de millones de dólares).....	7
Gráfica 2: Etapas del Proceso Administrativo	14
Gráfica 3: Relación administrativa	14
Gráfica 4: Proceso de la administración estratégica	18
Gráfica 5 Pasos del Proceso de Planeación Estratégica.....	19
Gráfica 6: Planeación Estratégica	20
Gráfica 7: Evolución de la calidad.....	27
Gráfica 8: Etapas de la calidad	27
Gráfica 9: Modelo de Calidad del Proceso de Gestión.....	29
Gráfica 10: Trilogía de Juran	34
Gráfica 11: Pasos de la estandarización.....	38
Gráfica 12: Gestión de TH Por Procesos – Provisión.....	62
Gráfica 13: Gestión de TH Por Procesos – Organización.....	63
Gráfica 14: Gestión de TH Por Procesos – Mantenimiento.....	64
Gráfica 15: Gestión de TH Por Procesos – Desarrollo	65
Gráfica 16: Gestión de TH Por Procesos – Auditoría.....	66
Gráfica 17: Campo Prestación de Servicio – Talento Humano	67

Gráfica 18: Campo Prestación de Servicio – Compromiso con la organización.....	68
Gráfica 19: Campo del Cliente - Necesidades y expectativas del cliente.....	69
Gráfica 20: Campo del Cliente - Calidad del Servicio	71
Gráfica 21: Organigrama Funcional Actual.....	81
Gráfica 22: Perfil Competitivo ETRAMAY S.A.....	91
Gráfica 23: Organigrama estructural propuesto.....	97
Gráfica 24: Diagrama del Sistema de Gestión de Talento Humano Por Procesos	105
Gráfica 25: Representación de la estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA.....	117
Gráfica 26: Macro procesos de ETRAMAY S.A.	118
Gráfica 27: Matriz piramidal de formación de equipos de ETRAMAY S.A.	136
Gráfica 28: Diagrama de flujo del proceso para la gestión de un programa de auditoria.	198

ÍNDICE DE REGISTROS

Registro 1: Análisis DOFA de ETRAMAY S.A.	111
Registro 2: Análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	113
Registro 3: Alcance en el contexto de la organización	116
Registro 4: Detalle de los macro procesos del Sistema de Gestión de Calidad.....	128
Registro 5: Compromiso de la Alta Dirección al Sistema de Gestión de Calidad.....	131
Registro 6: Enfoque al cliente.....	134
Registro 7: Comunicación de la política de calidad	135
Registro 8: Roles y responsabilidades	136
Registro 9: Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	138
Registro 10: Plan de calidad	140
Registro 11: Plan de cambio	145
Registro 12: Recursos de ETRAMAY S.A.	149
Registro 13: Presupuesto ETRAMAY 2018.....	150
Registro 14: Personas que intervienen en la prestación del servicio y en el SGC.....	151
Registro 15: Infraestructura	152
Registro 16: Análisis del ambiente	153
Registro 17: Recursos de seguimiento y medición del SGC.	154
Registro 18: Conocimientos de la organización	155

Registro 19: Comunicación	182
Registro 20: Planificación y control operacional.....	185
Registro 21: Revisión por la dirección	205

ÍNDICE DE PROCEDIMIENTOS

Procedimiento 1: Planificación del servicio de transporte de carga pesada	120
Procedimiento 2: Servicio al cliente	122
Procedimiento 3: Fijación de precios.....	124
Procedimiento 4: Mantenimiento.....	126
Procedimiento 5: Provisión del Talento Humano de ETRAMAY S.A.	156
Procedimiento 6: Organización del Talento Humano de ETRAMAY S.A.	161
Procedimiento 7: Mantenimiento del Talento Humano de ETRAMAY S.A.	167
Procedimiento 8: Desarrollo del Talento Humano de ETRAMAY S.A.....	173
Procedimiento 9: Auditoría del Talento Humano de ETRAMAY S.A.	178
Procedimiento 10: Control de información documentada	183
Procedimiento 11: Comunicación con el cliente	186
Procedimiento 12: Diseño y desarrollo del servicio	190
Procedimiento 13: Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.....	192
Procedimiento 14: Provisión del servicio de ETRAMAY S.A.	194
Procedimiento 15: Liberación del servicio	196

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Tabla Nacional de Pesos y Dimensiones de Vehículos de Carga Pesada, Motorizados, Remolques y Semirremolques.	220
Anexo 2: Entrevista dirigida al Nivel Ejecutivo de ETRAMAY S.A.	222
Anexo 3: Encuesta dirigida al Talento Humano de ETRAMAY S.A.	224
Anexo 4: Encuesta dirigida al Talento Humano de ETRAMAY S.A. en relación a la Prestación del Servicio	225
Anexo 5: Encuesta dirigida al Cliente por parte de los conductores de la Flota Vehicular de ETRAMAY S.A.	226

Anexo 6: Ficha de Observación Sistema Informático y Mobiliario de ETRAMAY S.A.	227
Anexo 7: Ficha de Observación de la Flota vehicular de ETRAMAY S.A.	228
Anexo 8: Estatuto de la Compañía Anónima Empresa de Transportes del Mayorista “ETRAMAY S.A.”	229
Anexo 9: Reglamento Interno Empresa de Transporte del Mayorista “ETRAMAY S.A.”	236
Anexo 10: Permiso de Operación Empresa de Transporte del Mayorista “ETRAMAY S.A.”	248
Anexo 11: RUC Empresa de Transporte del Mayorista “ETRAMAY S.A.”	253
Anexo 12: Presupuesto año 2018 de la Empresa de Transporte del Mayorista “ETRAMAY S.A.”	255
Anexo 13: Organigrama funcional de ETRAMAY S.A.	256
Anexo 14: Contrato de prestación de servicios profesionales.	257
Anexo 15: Evidencia de entrevistas y encuestas	260

RESUMEN

El objetivo del trabajo de titulación fue la “Formulación del Plan Estratégico y el Sistema de Gestión de Calidad en Base a la Norma ISO 9001:2015 de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A.”, de la ciudad de Ambato, con la finalidad de implementar herramientas de gestión que sean de utilidad para mejorar el desempeño organizacional y brindar el servicio de transporte de carga pesada de calidad. La investigación parte del análisis de la situación actual de la empresa, mediante la realización de técnicas como: entrevistas, encuestas y fichas de observación. Posterior a ello se determinó que la organización posee una moderna flota vehicular, hace falta delimitar los procesos operacionales, no tiene contacto directo con el cliente, también se ha evidenciado que los accionistas no tienen compromiso con la compañía debido a que cada uno labora a título personal. Con los hallazgos obtenidos se ha podido realizar la propuesta que se divide en dos segmentos. En el primer segmento se realiza el análisis interno y externo de la organización, los que son de utilidad para desarrollar técnicas matriciales, con esto se elaboró políticas empresariales siendo esto punto de partida para elaborar objetivos, metas e indicadores a desarrollarse en coordinación con estrategias; en la segunda parte se diseñaron los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad. En virtud de lo antes expuesto se recomienda a la empresa ETRAMAY S.A. la aplicación de estas herramientas de gestión a fin de que puedan prestar un servicio de calidad con eficiente desempeño organizacional.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<HERRAMIENTAS DE GESTIÓN> <PLAN ESTRATÉGICO> <SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD> <TRANSPORTE DE CARGA PESADA> <AMBATO (CANTÓN)>

Eco. Lenin Agustín Chamba Bastidas
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The aim of this certification work was the "Formulation of the Strategic Plan and the Quality Management System based on the ISO 9001: 2015 Standard for the Wholesaler Transport Company ETRAMAY SA", of the city of Ambato, with the purpose of implementing management tools that are useful to improve the organizational performance and provide quality heavy cargo transport services.

The investigation opens with the analysis of the current situation of the company, through the implementation of techniques such as: interviews, surveys and observation forms. After that, it was determined that the organization possesses a modern vehicular fleet, it needs to delimit the operational processes, it does not have direct contact with the client, and it has also been shown that the shareholders have no commitment to the company because each one works on a personal entitlement.

With the obtained findings, it has been possible to fulfill the proposal which, in turn, is divided into two segments. In the first segment, the internal and external analyses of the organization are executed. These analyses are useful to develop matrix techniques. With this, business policies were elaborated, being this the starting point to elaborate objectives, goals and indicators to be developed in coordination with strategies. In the second segment, the requirements of the ISO 9001: 2015 Standard for the development of the Quality Management System were designed. In virtue of the above, it is recommended that the company ETRAMAY S.A. applies these management tools so that they are able to provide a quality service with efficient organizational performance.

Key Words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<MANAGEMENT TOOLS> <STRATEGIC PLAN> < QUALITY MANAGEMENT SYSTEM > < HEAVY CARGO TRANSPORT > <AMBATO (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto es realizado con el propósito de obtener el Título de Ingenieros en Gestión de Transporte, y su tema es “Formulación del Plan Estratégico y el Sistema de Gestión de Calidad en Base a la Norma ISO 9001:2015 de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A.”, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

Este proyecto tiene la intención de contribuir a la compañía ETRAMAY S.A. en el desempeño empresarial, debido a que se sugieren ciertas estrategias las cuales servirán para dar a conocer de mejor manera a la organización, llegando con esto a captar mayor cantidad de clientes; en lo que refiere al Talento Humano de la empresa se propone realizar una Gestión de Talento Humano por procesos para captar personal competente, capaz y comprometido con la compañía; además se plantea el Sistema de Gestión de Calidad el que será de ayuda a la empresa para ser acreditada como prestadora de servicio de carga pesada de calidad.

Nuestro proyecto de titulación lo hemos desarrollado en cuatro capítulos, detallados a continuación:

Capítulo I hace referencia al planteamiento del problema de la organización, la justificación; y, los objetivos: general y específicos que se pretenden alcanzar con la elaboración de este trabajo.

Capitulo II comprende el marco teórico, en el que se describe los antecedentes para realizar esta investigación, así como también se detalla la fundamentación teórica de donde arranca la elaboración de este trabajo.

Capitulo III corresponde al marco metodológico, es decir, qué tipo de investigación vamos a desarrollar, de qué manera y con qué herramientas se va a evaluar la situación actual y real de la empresa, en donde se toma en cuenta parámetros como la administración, la gestión del talento humano, proceso operativo, prestación del servicio, ámbitos financieros y la calidad, también se establecieron hallazgos para determinar el nivel de satisfacción del cliente.

Capitulo IV engloba la propuesta de este trabajo de investigación, de donde se despliegan dos grandes temas que son: el plan estratégico y el desarrollo de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa.

Como última parte, se enlistan las conclusiones y recomendaciones del proyecto, los que fueron elaborados en concordancia con el alcance de los objetivos específicos planteados.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la implementación de herramientas de gestión en las empresas como el Plan Estratégico y el Sistema de Gestión de Calidad se han convertido en un pilar fundamental para el perfeccionamiento de sus funciones y actividades desarrolladas, la aplicación de estas herramientas dentro del sector del transporte aportaría al eficiente desempeño de actividades de carácter interno y externo. Es por ello que nosotros hemos optado por realizar un plan estratégico en la empresa ETRAMAY S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, la misma que se dedica al transporte de carga pesada nacional e internacional, esta compañía tiene como principal falencia la inexistencia de procesos de organización y control tanto en el área administrativa y operativa, es decir, no cuenta con una estructura organizacional adecuada, ni políticas de aplicación de normas de calidad del servicio en las cuales se estandarice procesos de gestión y control de cada área, indicadores, planes de acción; lo cual ha ocasionado pérdida de clientes actuales y potenciales, poca competitividad en el mercado, disminución de socios y fallas en actividades de carácter logísticas, todo lo cual llevan al retraso en la entrega de mercancías y en ciertos casos su maltrato.

ETRAMAY S.A. fue creada en la ciudad de Ambato el 19 de octubre del 2000; cuenta con un total de 87 accionistas y 100 unidades de transporte de carga pesada entre trailers, tracto camiones y camiones, los mismos que circulan a lo largo del territorio ecuatoriano y peruano, transportando un promedio de 50.000 toneladas de carga al mes.

De acuerdo a las estadísticas del INEC, en el Ecuador se moviliza un promedio de 53'785.207 toneladas de carga anualmente, por lo que realizando una matriz de participación en el mercado determinamos que la empresa objeto de nuestro estudio tiene un índice de participación de 1.12%. (Tabla 1)

Tabla 1: Participación en el mercado anual de ETRAMAY S.A.

Participación en el mercado		
ETRAMAY S.A.	600.000 Tn.	1,12%
TOTAL CARGA	53.785.207 Tn.	100%

Fuente: INEC

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera el Plan Estratégico y el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa de transporte de carga pesada ETRAMAY S.A., incide en la mejora en la prestación del servicio de carga y en la consecución de los objetivos organizacionales?

1.1.2 Delimitación del problema

Este trabajo de investigación fue aplicado en la empresa ETRAMAY S.A. ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, y para lo cual se delimitó de acuerdo a los siguientes parámetros:

- **De contenido**

Objeto de estudio: ETRAMAY S.A.; sus departamentos, áreas y la prestación del servicio.

Campo de acción: Gestión de Transporte

- **Del Universo**

Esta investigación fue realizada enfocándonos en el total de los colaboradores de la empresa que ascienden a 132 personas.

- **Espacial**

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Huachi Chico

Dirección: Av. Atahualpa y Bernardo de Legarda

1.2 JUSTIFICACIÓN

Los administrativos de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. tienen la necesidad de aplicar un Plan Estratégico y los requisitos de la Norma ISO de Calidad para todos los procesos que inciden al mejoramiento de la dirección empresarial y la calidad en la prestación del servicio.

En un mercado tan competitivo como lo es el transporte, la organización necesita emplear mayores esfuerzos para mantenerse activa dentro de este sector, buscando primordialmente la satisfacción del cliente; es decir, aplicar nuevas estrategias que se puedan ser implementadas para permanecer competitiva en el mercado mediante el desarrollo de un plan estratégico organizacional y el aseguramiento de la calidad del servicio.

En calidad de estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Gestión de Transporte de la ESPOCH, como lo expresa nuestro perfil profesional, somos responsables de implementar u optimizar modelos, procesos de transporte y de reingeniería, conjugando para ello conocimientos actualizados de ingeniería del transporte, modelación de procesos; y, gestión y administración del transporte, con el fin de asegurar a la compañía la movilidad de mercancías en forma eficiente y segura.

La ejecución de este proyecto apuesta al fortalecimiento empresarial de ETRAMAY S.A., ya que se deben identificar los procesos necesarios y determinar secuencias que se realizan para la prestación del servicio de transporte de carga pesada. A más de ello con esto se lograría un aporte a la economía del sector y el país, logrando convertirse en un referente para otras empresas de transporte.

Para el desarrollo de este proyecto se tuvo un libre acceso a la información requerida de la empresa ETRAMAY S.A., ya que se contó con el permiso respectivo para realizar el estudio necesario y pertinente, al igual que posteriormente se procederá a presentar las propuestas necesarias, las cuales serán de total ayuda para la empresa en cuestión, así como también se cuenta con respaldos bibliográficos, teóricos y normativos a nivel nacional e internacional lo cual hace factible la realización de este proyecto de investigación.

Los beneficiarios de la elaboración de este proyecto es la empresa ETRAMAY S.A., y por ende sus accionistas, los conductores de las unidades de transporte y sus clientes, puesto que este proyecto mejorará todos los procesos que intervienen en el funcionamiento de la empresa ETRAMAY S.A.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico y el sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001:2015 de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, mediante la implementación de directrices que ayuden al eficiente desempeño empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico organizacional y del entorno de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A., mediante la obtención de datos que nos permita el análisis de su situación actual.
- Elaborar el plan estratégico para la empresa ETRAMAY S.A., mediante el análisis de los factores internos y externos del medio en el cual se desarrolla, tendiente al fortalecimiento organizacional.
- Diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO 9001:2015. para la empresa ETRAMAY S.A., mediante el desarrollo de los requisitos, a fin de brindar un servicio de transporte de calidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

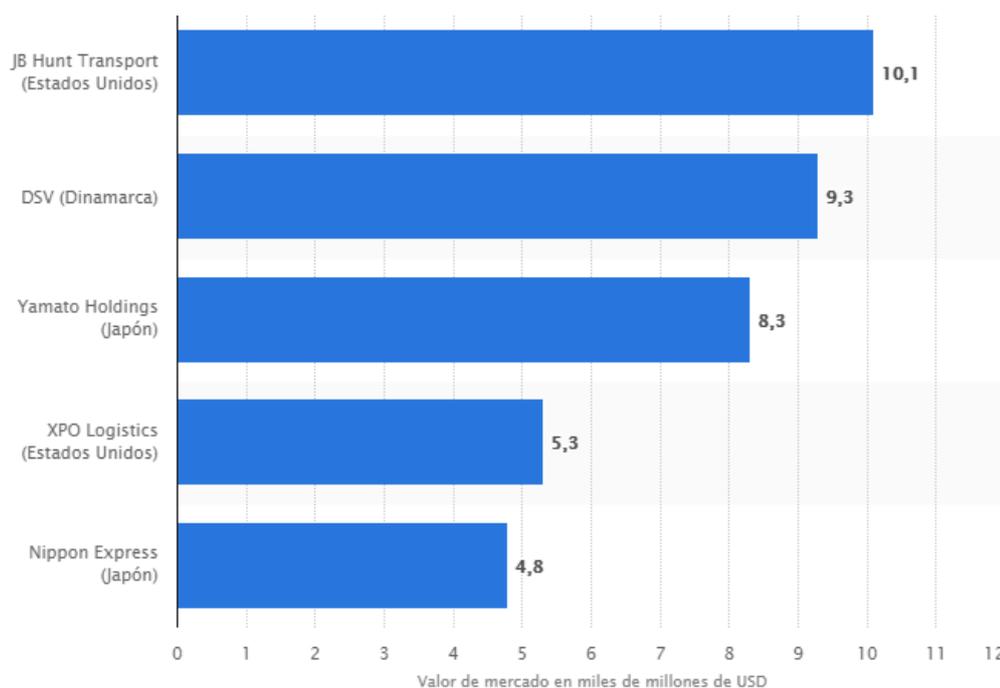
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo se enfoca en dos ramas de carácter administrativo: la planificación estratégica y el sistema de gestión de calidad en base a la Norma ISO 9001:2015.

2.1.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica dentro de una empresa de transporte se ha convertido en un mapa organizacional en el que se plasman las decisiones que la van orientar hacia la excelencia, un ejemplo clave es la empresa JB HUNT TRANSPORT que es líder a nivel mundial según el portal de estadísticas (Statista, 2017):

Gráfica 1: Ranking de las empresas de transporte y logística más grandes del mundo según el valor de mercado a fecha de mayo de 2017 (en miles de millones de dólares)



Fuente: Portal de Estadísticas (Statista, 2017)

Elaborado por: (Statista, 2017)

El presente cuadro estadístico representa el ranking de las empresas de transporte y logística más grandes del mundo según el valor de mercado a fecha de mayo de 2017, en

donde JB Hunt Transport, con sede en Estados Unidos, fue la empresa con mayor valor de mercado del mundo con una participación de 10,1 millones de dólares.

(Statista, 2017)

JB Hunt Transport Services, Inc., una de las compañías de logística de transporte más grandes de América del Norte, ofrece servicios de transporte seguros y confiables a un grupo diverso de clientes en todo el territorio continental de los Estados Unidos, Canadá y México. Utilizando un enfoque integrado y multimodal, brinda soluciones orientadas a ofrecer valor al cliente y un servicio líder en la industria, mediante una estrategia concreta que la expresa de la siguiente forma: “Nuestra capacidad para ofrecer servicios múltiples, utilizando nuestros cuatro segmentos comerciales y un complemento completo de servicios logísticos a través de terceros, representa una ventaja competitiva, esta estrategia operativa única puede agregar valor a los clientes y aumentar nuestras ganancias y beneficios para los accionistas”. Forja relaciones a largo plazo con clientes claves que incluyen la gestión de la cadena de suministro como parte integral de su estrategia. Trabajando en conjunto, eliminamos costos, agregamos valor y funcionamos como una extensión de su empresa.

(JB HUNT, 2018)

En cuanto a trabajos investigativos de planificación estratégica, se tomó como referencia a un trabajo realizado en España en la empresa THC Transporte Hnos. Corredor S.A., el cual concluye que:

El desarrollo de una Planificación Estratégica debe comenzar por el compromiso de la dirección en implantar unos sistemas de gestión de la calidad que provoquen una mejora en los servicios prestados. También deberán aportar los recursos necesarios para implantar dicha estrategia, así como formar a los trabajadores en el conocimiento de sistemas de gestión por procesos y reconocer los esfuerzos de los trabajadores por conseguir los objetivos estratégicos de la empresa.

Siendo estos los pasos para una correcta planificación de la empresa de transporte:

- Análisis estratégico del entorno para conocer la capacidad de la organización de adaptarse a su entorno e introducir modificaciones en él para mejorar su competitividad.

- Análisis estratégico interno con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización para planificar y desarrollar su actuación competitiva.
- Desarrollo de estrategias genéricas de la organización que le permita crecer y ser más competitiva dentro de su sector.

(Ortega, 2014)

Asimismo, a nivel latinoamericano tenemos varios ejemplos de países que planifican el transporte de carga por carretera, entre los cuales se destacan los siguientes resultados de un Plan Estratégico para la Empresa SAFERBO S.A. de la ciudad de Pasto en Colombia desarrollado por (Gomez, 2012):

- Establecimiento de directrices para desarrollar competencias laborales de sus trabajadores, contribuyendo a conseguir los objetivos organizacionales y construir un ambiente adecuado de trabajo; en donde las directrices se encaminan a establecer un sistema de selección, inducción, motivación, capacitación y evolución del personal.
- Establecimiento de normas aplicables a las actividades de selección y contratación de recurso humano que permita escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la organización y a los perfiles establecidos para alcanzar los objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.
- Definición del portafolio de servicios con la orientación a la creación de valor satisfaciendo los requerimientos del mercado, optimizando la explotación de recursos de la compañía, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación de sus servicios y su correspondiente comercialización.
- Definición de bases para el adecuado control y seguimiento de las operaciones técnicas, financieras y administrativas de la organización orientado a precautelar la correcta administración de los recursos, y el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes aplicables, de acuerdo a la naturaleza real y estatutaria de la compañía.
- Desarrollo de estrategias de calidad en el servicio al cliente
- Innovación de nuevas tecnologías de seguimiento y control de las unidades de acuerdo a las necesidades y demanda de los clientes y del mercado.

(Gomez, 2012)

Mientras que a nivel nacional las empresas dedicadas al transporte de carga pesada no tienen como prioridad implementar planes estratégicos; sin embargo, se puede recalcar un trabajo de la Universidad Técnica Particular de Loja de un “Plan Estratégico en la Empresa de Transporte Pesado Élite Cía. Ltda. de la ciudad de Quito”, que concluye:

Este estudio se realizó con la finalidad de lograr el posicionamiento de la empresa dentro del sector de transporte de carga pesada a nivel nacional, para lo cual se recopiló la documentación tanto administrativa como contable, misma que permitió realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa.

Mediante el análisis de los factores internos y externos de la empresa se obtuvo una perspectiva más clara para la identificación de las fuerzas centrales en las que se apoya la organización con la finalidad de generar alternativas estratégicas, explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el Estudio Financiero se evaluó la viabilidad de las proyecciones formuladas, a fin de buscar el equilibrio financiero y alcanzar las metas propuestas, enfocando sus esfuerzos en cubrir las necesidades de sus clientes, la capacitación constante de su personal y sobre todo generar una rentabilidad sostenible para sus socios.

La prestación de servicios generará una utilidad después de los impuestos del 8,56%, es decir se producirá un incremento del 7,55% en relación al 2011. Adicionalmente podemos mencionar que a pesar de los incrementos que se producirán en los costos de ventas y gastos administrativos y operacionales, las ventas crecerán lo suficiente para asumir dichos incrementos.

(Aguilar, 2013)

2.1.2 Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa es una herramienta que permite una mejora global en la empresa y garantiza la estandarización de los procesos y métodos a fin de que se cumpla con los requerimientos de clientes internos y externos; es por ello que varias empresas de transporte han optado por su implementación teniendo como un antecedente los siguientes trabajos:

La tesis para la empresa Colectivos del Café Ltda. dedicada al transporte de pasajeros por vía terrestre en microbuses desarrolla la actualización del sistema de gestión de calidad de la ISO 9001:2000 a la ISO 9001: 2015, planteándose los siguientes resultados:

- Permitir asegurar y estandarizar los procesos existentes, así como realizar un proceso de mejora continua a éstos, favoreciendo los objetivos y necesidades de todas las partes interesadas.
- La actualización documental del sistema de gestión de calidad de la empresa Colectivos del Café y su posterior puesta en marcha es útil para la empresa ya que le permitirá desarrollar una ventaja competitiva frente a sus competidores, reducir costos, mejorar los procesos, aumentar la satisfacción del cliente, establecer indicadores de desempeño de los procesos y colaboradores, personal más calificado entre otras.

(Valencia & Macias, 2014)

El proyecto de Mantenimiento y Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa FLEXIPLAST S.A. bajo la Norma ISO 9001:2015, afirma que la aplicación de un sistema de gestión de calidad llevará a la empresa a la obtención de los resultados siguientes:

- Como resultado de este trabajo se muestra el plan de mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad para Flexiplast S.A.
- En base a la ejecución de las actividades de este trabajo se ha logrado identificar lo siguiente:
 - Nuevas FODA.
 - Evaluación de estrategias organizacionales.
 - Necesidades de cambios.

(Auquillas, 2016)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración

Chiavenato I., (2012), refiriéndose a la Administración, señala: “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (p. 10)

A partir del análisis de este concepto podemos formular la siguiente definición: “La administración es el proceso que permite a la empresa llegar a cumplir sus metas y objetivos organizacionales, por medio de la planificación, organización, dirección y control del talento humano y recursos”.

2.2.1.1 Objetivos de la administración

Chiavenato I., (2012), con referencia a los principales objetivos de la administración, cita los siguientes:

- a) Alcanzar los valores, objetivos y metas organizacionales con los mínimos recursos posibles.
- b) Permitir que la organización llegue a los niveles establecidos de producción o prestación de servicios.
- c) Obtener resultados deseados de una manera óptima y segura. (p. 259)

2.2.1.2 Principios administrativos

Para Gómez A., (2013), en su escrito de la página Gestipolis da a conocer lo siguiente:

Los 14 Principios básicos de la administración de Henry Fayol y Taylor se dirigen más a la clase obrera, ve los problemas que aquejan los trabajadores, se centra más en las pequeñas y medianas empresas, visualiza la forma de cómo aprovechar más el trabajo y a los empleados, de una manera armoniosa, siendo estos los siguientes:

1. División del trabajo: Especialización de funciones y segregación de poderes
2. Autoridad y responsabilidad: Equilibrio entre poder y funciones
3. Disciplina: Respeto de los colaboradores a las normas y reglamentos de la organización.

4. Unidad de mando: Un colaborador tiene un solo jefe inmediato superior.
5. Unidad de dirección: Los planes y programas estarán a cargo de un solo jefe.
6. Subordinación de interés individual al interés general: Los intereses organizacionales siempre serán las de mayor importancia.
7. Remuneración: Es el pago que se da un colaborador a cambio de sus servicios prestados.
8. Centralización/Descentralización: En donde se concentra la autoridad.
9. Cadena escalar: consiste en tener una jerarquía de autoridad o una cadena de mando.
10. Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; Un hombre adecuado en el lugar adecuado.
11. Equidad: Igualdad de trato al talento humano con bondad y justicia
12. Estabilidad del personal: Los colaboradores de la organización deben contar con seguridad laboral para el mejor desempeño sus funciones
13. Iniciativa: Incentivar a los colaboradores a la realización de sus propios planes o programas que aporten a la mejora de la empresa.
14. Espíritu de cuerpo: Trabajo en equipo para la obtención de mejores resultados empresariales. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/>

2.2.1.3 Proceso administrativo

Flores S., (2015), en relación al proceso administrativo, señala:

Es un instrumento el cual aporta a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades a través de una gestión eficiente y eficaz, y consta de las siguientes etapas:

- a) Planeación: Permite alcanzar los objetivos y metas propuestas en la organización, se debe elaborar planes y acciones que ayuden a percibir los resultados deseados.
- b) Organización: Es la coordinación de las actividades laborales de los colaboradores y de los recursos necesarios.

- c) Dirección: Es la influencia de un líder en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos y metas establecidas en los planes organizacionales.
- d) Control: Garantiza el cumplimiento las actividades mediante el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos con los resultados esperados. (p. 17)

Gráfica 2: Etapas del Proceso Administrativo



Fuente: “Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega” (Flores, 2015)
Elaborado por: Gina B, Daniel L.

2.2.1.4 Relación del proceso administrativo con los principios y elementos de la administración.

Gráfica 3: Relación administrativa



Fuente: Administración industrial y general de Henry Fayol y Taylor (Gómez, 2013)
Elaborado por: Gina B, Daniel L.

2.2.2 Planeación

Según Rodas C., (2012), en su blog sobre planeación manifiesta que:

La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-autores>

Según Jiménez E., (2013), al referirse a la planeación, establece: “Es una línea que se tiene que seguir fijando objetivos que se quieren obtener en un futuro, y los procesos, técnicas, tiempos y medios para lograr los resultados que se establecieron”. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-control-de-sistemas/>

2.2.2.1 Etapas del proceso de planeación.

Para el catedrático de la Universidad Metropolitana de Monterrey, Hibert A., (2013), el proceso de planeación consta de seis etapas que son las siguientes:

1. Análisis situacional; la planeación comienza con un análisis situacional, con sus limitaciones de tiempo y recursos se debe de recopilar, interpretar y resumir toda la información relevante para el aspecto de la planeación en cuestión. Este análisis se enfoca en las fuerzas internas que operan en la organización unidad de trabajo con un enfoque de sistema abierto, el cual analiza las influencias del ambiente externo. El resultado de este paso es la identificación y diagnóstico de los presupuestos beneficios y problemas de la planeación.
2. Metas y planes alternativos; con base en el análisis situacional el proceso de planeación debe generar metas alternativas que puedan perseguirse en el futuro y planes alternativos que puedan utilizarse en el logro de esas metas. Este paso en el proceso subraya la creatividad y alienta a gerentes y empleados a asumir una perspectiva más amplia acerca de sus trabajos. La evaluación de los méritos de estas metas y planes alternativos debe retrasarse hasta que se haya desarrollado una variedad de opciones. Las metas son los propósitos o fines

que el gerente desea alcanzar y deben ser específicas retadoras y realistas. Los planes son las acciones o medios que el gerente trata de utilizar para alcanzar las metas. Este paso debe delinear como mínimo acciones alternativas que conduzcan al logro de cada meta, los recursos necesarios para llegar a ella a través de los medios y los obstáculos que pueden surgir.

3. Evaluación de metas y planes; los encargados de tomar decisiones deben jerarquizar dichas metas e incluso eliminarlas para poder analizarlas con calma.
 4. Selección de metas y planes; en el proceso de valuación se deben identificar las prioridades y arreglos entre metas y planes y dejar la elección final al responsable de la toma de decisiones. Un proceso formal de planeación conduce un conjunto de metas y planes que resultan factibles dentro de un grupo de circunstancias, es viable que se genere un plan de contingencia distinto que se añade en cada escenario. Éste enfoque ayuda evitar crisis y permite mayor flexibilidad y capacidad de respuesta.
 5. Implementación; los mejores planes son inútiles a menos que se lleven a la práctica correctamente, para que una implementación sea exitosa se necesita que el plan se relacione con otros sistemas en la organización en particular con los sistemas de recompensa y presupuesto. De la misma manera el logro de las metas debe relacionarse con el sistema de recompensa de la organización, muchas organizaciones utilizan programas de incentivos para alentar a sus empleados a lograr las metas implementar los planes de forma adecuada un ejemplo de ello son las comisiones, salarios, promociones y bonos que se basan en un desempeño exitoso.
 6. Monitoreo y control; como la planeación es un proceso constante repetitivo la a la dirección debe monitorear continuamente el comportamiento real de sus unidades de trabajo de acuerdo con las metas y los planes de la unidad.
- Obtenido de: <http://www.abelhibert.org/clases/planeacionestrategica.pdf>

2.2.2.2 Estrategia

Para Carrión J., (2007), La palabra estrategia procede del término griego “strategas” (dirigir un ejército). En el fondo las empresas actuales son ejércitos que luchan con las otras en busca del favor del cliente. (p. 21)

Para Kluyver C., (2005), en su libro “Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos”:

La estrategia tiene que ver con posesionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible, esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asigna los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva, con el único objetivo de crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente. (p. 4)

2.2.3 Planeación estratégica

Según Chiavenato I., (2011), define a la planeación estratégica como: “El proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. (p. 25)

Para Hernandez & Rodriguez, (2011) la PE “Es una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación constante a las circunstancias cambiantes del entorno”. (p. 309)

Después de analizar estas definiciones podemos acotar que “La planificación estratégica, es una herramienta administrativa, un proceso sistemático que permite a la organización adaptarse al entorno por medio de planes con estrategias óptimas que conduzcan a la empresa a alcanzar su visión por medio de objetivos y metas establecidas”.

2.2.3.1 Evolución de la planeación estratégica

Según González A., (2007) en su sitio web de Gestiopolis manifiesta que:

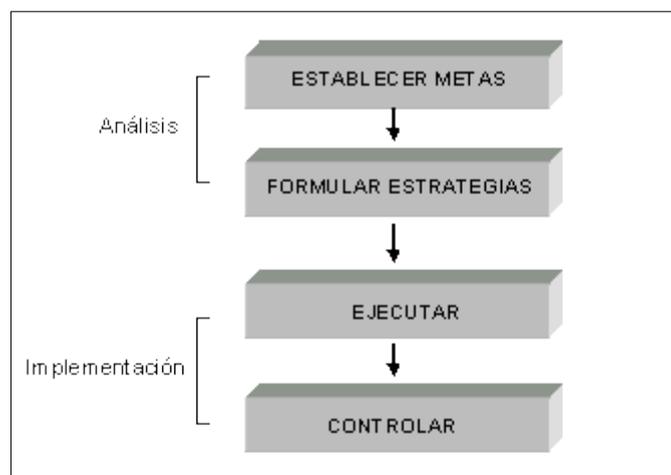
La planificación estratégica inicia desde el área militar, con el chino Sun Tzu un estratega del Siglo IV A.C. en su libro “El arte de la guerra” en donde manifiesta que la estrategia es una cuestión de vida o muerte, la estrategia son discontinuidades potenciales que están familiarizadas con cinco factores importantes que son: el camino, el clima, el terreno, el líder o autoridad y la disciplina, que podrían plantear amenazas u oportunidades para las empresas, basadas en el conocimiento real que se tenga de la propia organización, del mercado y de la competencia.

En la era moderna 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Hofer & Dan, (1978), Escribieron sobre el proceso de la administración, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

Gráfica 4: Proceso de la administración estratégica



Fuente: Deguate.com

Elaborado por: (Hofer & Dan, 1978)

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.

2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (p. 53)

La planeación estratégica no es un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Para generar la planeación estratégica es importante cuestionarnos lo siguiente:

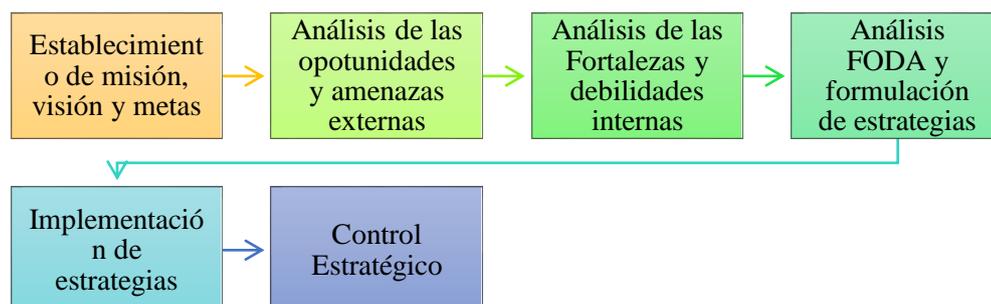
- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde vamos?

Según Cendejas J., (2015), en su trabajo describe lo siguiente: “La planeación estratégica incluye eventos factibles, pero no obstante es preciso considerar eventos contingentes que pueden llegar a ocurrir”.

La planeación no constituye una respuesta informal o fortuita a una crisis. La planeación formal es un proceso para la toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante ella se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones. La planeación implica directamente problemas u objetos reales, no simples especulaciones. (p. 20)

2.2.3.2 Proceso de la planeación estratégica

Gráfica 5 Pasos del Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Proceso de la planeación estratégica (Hibert, 2013)

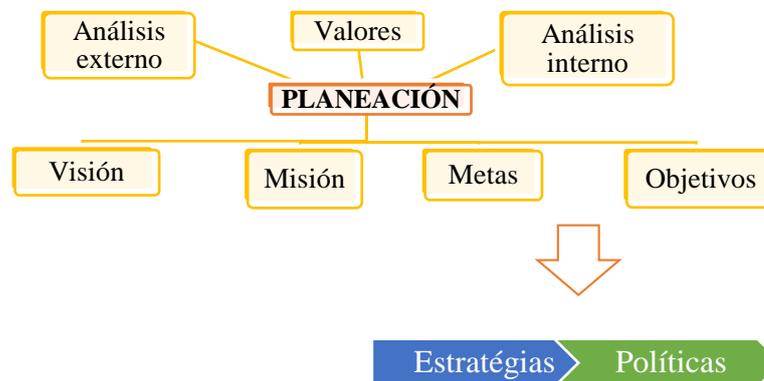
Elaborado por: Gina B, Daniel L.

2.2.3.3 Elementos de la planeación estratégica

Según Aparicio H., (2016), la planeación estratégica consta de 5 elementos, a saber:

1. Declaraciones de visión y misión.
2. Análisis externo de las organizaciones.
3. Análisis interno de la organización.
4. Establecer objetivos, metas y valores.
5. Generar, evaluar y selecciona estrategias. Recuperado de:
<http://www.sincal.org/articulo53-planeacion-estrategica-una-herramienta-para-implementar-iso-9001-2015.html>

Gráfica 6: Planeación Estratégica



Fuente: Planeación estratégica (Aparicio, 2016)
Elaborado por: Gina B, Daniel L.

2.2.3.4 Ventajas de la planificación estratégica dentro de una empresa.

Según Marciniak D., (2013), las ventajas de la planificación estratégica son:

1. Permite conocer mejor la situación actual de la empresa.
2. Permite identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.
3. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
4. Permite a la empresa tener una visión a futuro y prepararse para el futuro.
5. Permite plantear estrategias, evaluarlas y seguirlas correctamente.

6. Permite mejorar la coordinación de las actividades
7. Permite mejorar el manejo de los recursos
8. Permite medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy mediante la aplicación de indicadores.
9. Se aplica a toda la empresa.
10. Genera compromiso y motivación.

Recuperado de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>

2.2.3.5 Desventajas de la planificación estratégica dentro de una empresa.

Según Boada & Maza, (2012), las desventajas de la planificación estratégica, son:

1. La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
2. La planificación cuesta mucho.
3. La planificación tiene barreras psicológicas por miedo al cambio.
4. La planificación estratégica ahoga la iniciativa.
5. La planificación demora las acciones. (p. 19)

2.2.4 Ámbito legal de Planeación Estratégica institucional en Ecuador

2.2.4.1 Plan Nacional de Desarrollo

Según el Art. 280 de la Constitución de la República de Ecuador, La Asamblea Nacional Constituyente, (2008) define al Plan Nacional de Desarrollo como el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

2.2.4.2 Plan " Toda una vida" 2017-2021

Para el Consejo Nacional de Planificación, (2017),:

Este plan se organiza en tres Ejes Programáticos y nueve Objetivos Nacionales de Desarrollo, sobre la base de la sustentabilidad ambiental y el desarrollo territorial que ayude a posesionar estratégicamente a Ecuador en el Mundo.

Primer eje del Plan: Derechos para todos durante toda la vida.

- Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.
- Objetivo 2: Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.
- Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.

Segundo eje del Plan: Economía al servicio de la sociedad.

- Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.
- Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.
- Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral.

Tercer eje del Plan: Mas sociedad mejor Estado.

- Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.
- Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.
- Objetivo 9: Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo.

Es necesario recalcar que las empresas privadas no son obligadas a aportar al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, pero es necesario darle la importancia que se merece, dado que el sector del transporte se vincula estrictamente con el sector público y es importante contribuir al desarrollo del sector y del país.

2.2.4.3 Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Transporte y Obras Públicas 2013-2017

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas, (2013) tiene como principal objetivo contribuir al desarrollo del país, a través de la formulación de políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos, que garanticen un Sistema Nacional del Transporte Intermodal y Multimodal, sustentado en estándares internacionales de calidad, alineados con las directrices económicas, sociales, medioambientales y el Plan del Buen Vivir. En sustento a esto el MTOP elaboró un Plan Estratégico que consta de una estructura de seis niveles en los cuales se manifiesta la integración a los objetivos del antes llamado Plan nacional del Buen Vivir que actualmente se denominado Plan Nacional de Desarrollo "Toda una vida" 2017-2021 y a la Agenda Sectorial de Producción, elaborada de la siguiente forma:

1. Antecedentes
2. Estructura Orgánica Institucional
3. Contribución a los objetivos nacionales del PNBV 2013-2017 en donde los objetivos estratégicos del MTOP, se alinean a determinados objetivos y políticas del PNBV.
4. Contribución a los objetivos de la Agenda Sectorial de Producción (ASP) 2014-2017; cuyo principal objetivo es incrementar la competitividad sistemática del sector productivo en el Ecuador, mediante la implantación de dos estrategias; la de promover la incorporación de estándares internacionales, sociales y ambientales en la producción nacional y la de fortalecer la inversión de sistemas integrales de logística y transporte y conectividad e infraestructura productiva.
5. Políticas y estrategias sectoriales del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

- a.** Política 1: Garantizar una óptima movilidad de personas y mercancías, en todos los modos y medios de transporte, a través de planificación, diseño, regulación, control seguimiento y evaluación del Sector.
- b.** Política 2: Identificación de proyectos, sostenibles y socialmente equilibrados, que promuevan la participación de inversión privada como alternativa financiera para el desarrollo de la infraestructura y servicios del transporte.
- c.** Política 3: Desarrollar e implementar procesos de gestión ambiental, gestión de riesgos naturales, tanto en la intervención (construcción) como en la operación de los servicios de transporte (controles de emisiones de gases, sólidos y líquidos al ambiente), así como el control de asentamientos humanos en derechos de vía.
- d.** Política 4: Desarrollar la integración multimodal de los sistemas de transporte, generando desarrollo interno, que incentive los procesos productivos nacionales e internacionales.
- e.** Política 5: Integrar y consolidar el territorio nacional a través de la construcción de infraestructura para el transporte, fortaleciendo los servicios conexos la integración física y operacional de la red nacional de transporte.
- f.** Política 6: Promover la seguridad, calidad, conectividad y accesibilidad en la movilidad de personas y mercancías a nivel nacional e internacional.

6. Estructura del plan estratégico

- a.** Misión: Como entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal formula, implementa y evalúa políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garantizan una red de Transporte e Infraestructura, seguro, competitivo y de calidad, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País.
- b.** Visión: Ser el eje del desarrollo nacional y regional mediante la Gestión del Transporte Intermodal y Multimodal y su Infraestructura con estándares de eficiencia y Calidad.

- c.** Valores Institucionales: Apertura, Calidad, Eficiencia, Eficacia, Honestidad, Lealtad, Mejora continua, Servicio, Solidaridad, Probidad, Vocación de servicio, Responsabilidad, Disciplina, Prudencia
- d.** Principios institucionales: Transparencia, Trabajo en equipo, Calidad de la información, Integración, Coordinación
- e.** Objetivo general: Contribuir al desarrollo del País a través de la formulación de políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos, que garanticen un Sistema Nacional del Transporte Intermodal y Multimodal, sustentado en una red de Transporte e Infraestructura con estándares internacionales de calidad, alineados con las directrices económicas, sociales, medioambientales y el plan nacional de desarrollo.
- f.** Objetivos estratégicos:
 - i.** Incrementar la calidad en la infraestructura del transporte.
 - ii.** Incrementar la cobertura de servicios de transporte.
 - iii.** Incrementar la calidad en los servicios de transporte.
 - iv.** Incrementar la difusión en derechos y deberes para los actores del transporte.
 - v.** Incrementar la eficiencia operacional del MTOP.
 - vi.** Incrementar el desarrollo del talento humano del MTOP
 - vii.** Incrementar el uso eficiente del presupuesto del MTOP.
- g.** Objetivos específicos:
 - i.** Incrementar la eficiencia operacional de la institución en el área de competencia.
 - ii.** Incrementar la institucionalidad del sector del transporte.
 - iii.** Incrementar el desarrollo de las capacidades de los servidores del MTOP.

- iv. Incrementar el control de los bienes muebles e inmuebles de la Institución.
 - v. Mantener la ejecución presupuestaria programada.
 - vi. Incrementar la eficiencia en la ejecución de los procesos precontractuales
 - vii. Incrementar la captación de recursos financieros reembolsables y no reembolsables para el sector transporte.
 - viii. Incrementar la gestión del sistema de información institucional.
- h. Estrategias e indicadores**

2.2.5 Calidad

2.2.5.1 Conceptos

Summers D., (2006), indica que la calidad es “Satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente”

La definición de International Organization for Standardization ISO (Norma ISO 900) “Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos.” (p. 34)

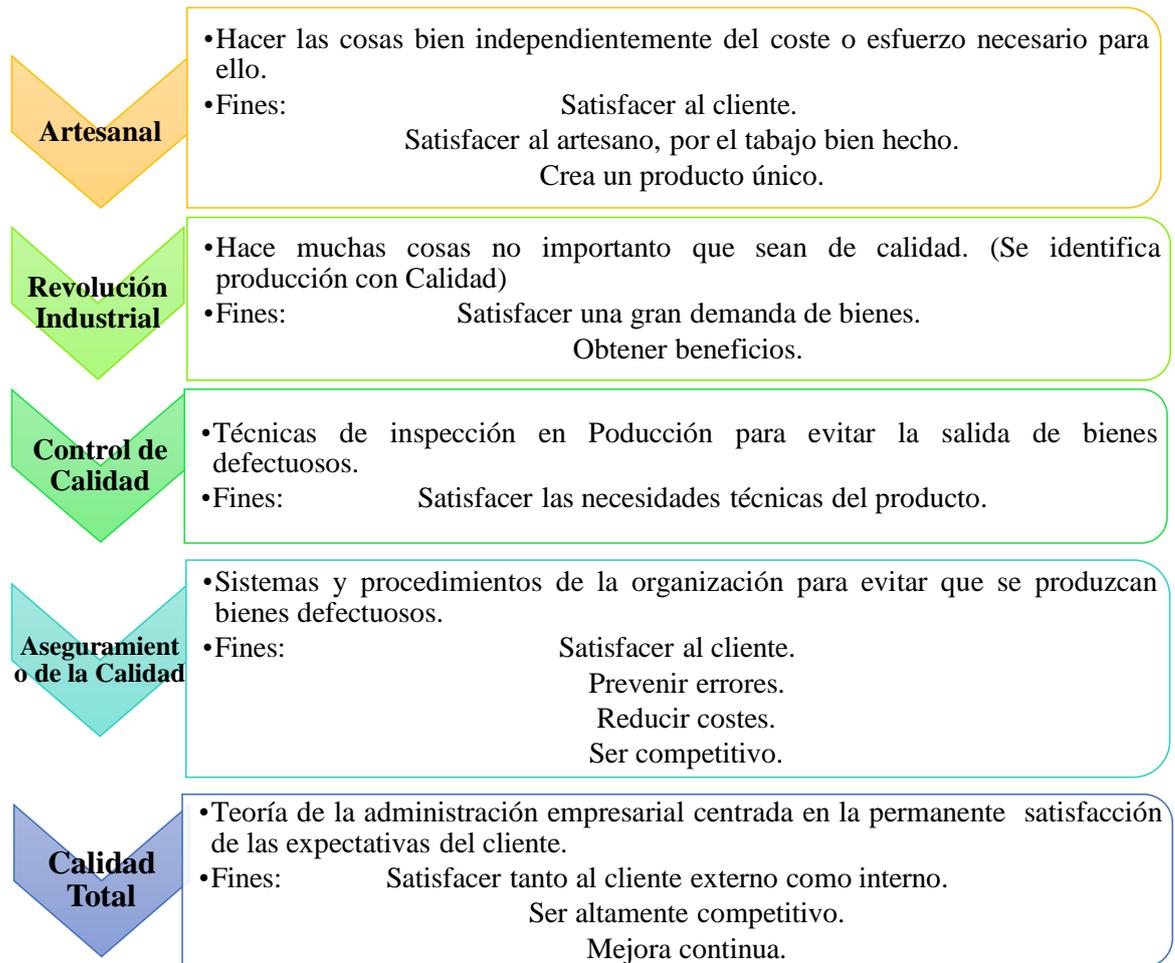
Para Crosby P., (2006) quien define a la calidad como el “cumplir con los requisitos”

El análisis de estos conceptos nos lleva a deducir que “Calidad es la propiedad de un producto o servicio que cumple con las necesidades del cliente o usuario”. (p. 11)

2.2.5.2 Evolución de la calidad

La calidad ha evolucionado con el paso del tiempo, pasando por varias etapas que han modificado el concepto y los fines de la calidad hasta llegar a lo que hoy conocemos como calidad total o excelencia.

Gráfica 7: Evolución de la calidad

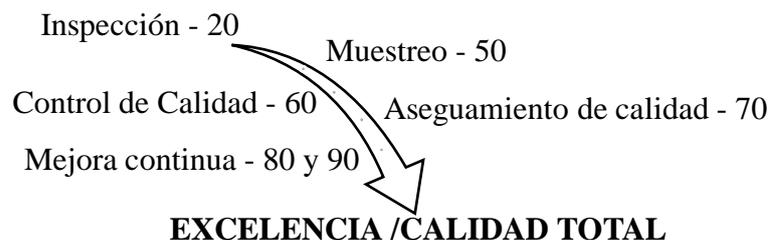


Fuente: Introducción a la calidad (Quijas, 2016)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

La calidad ha pasado de un sistema de producción en masa de los años 20 a una producción ajustada que cumple con las necesidades del cliente, colaboradores, entidades internas y externas.

Gráfica 8: Etapas de la calidad



Fuente: Introducción a la calidad (Quijas, 2016)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

2.2.5.3 Gurús de la calidad

A lo largo del desarrollo de la calidad han existido grandes maestros o gurús que se dieron a conocer después de la segunda guerra mundial aportando al avance de la calidad mediante la creación de filosofías y herramientas de gestión administrativa.

Ocho son los autores más importantes que aportaron al avance de la calidad ente los cuales tenemos a:

W. EDWARDS DEMING

Edwards Deming fue un pilar muy importante para el desarrollo de la calidad, mediante la aplicación de responsabilidad de la administración y su atribución a la inducción de la calidad como un arma estrategia en el Japón.

Según Barrios F., (2007), en su libro: “Administración de calidad total para un mejoramiento continuo de los servicios en el Instituto Politecnico Nacional.”

Deming hizo una comparación entre los altos costos que ocasionaban no contar con un proceso planeado para administrar su calidad, el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminarles defectos, o las reposiciones y compensaciones pagadas a los clientes por las fallas; con los costos de los esfuerzos que representaba el aplicar los principios de control de calidad y demostró que cualquier empresa podía obtener el doble de utilidades, si administraba correctamente y reduciendo las perdidas denominadas “costos de calidad”. (p. 14)

Hizo aportaciones importantes como:

Control estadístico del proceso.

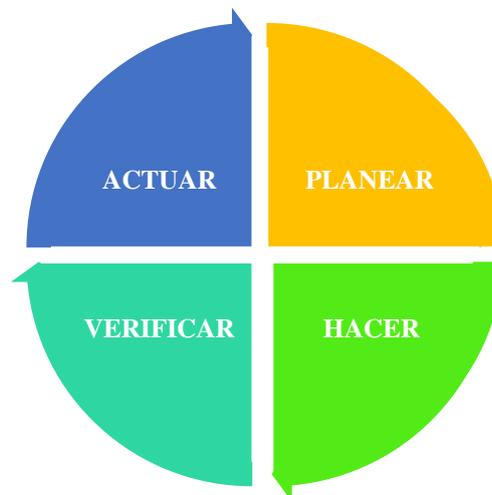
Son graficas de control que permiten un mejor entendimiento de los procesos mediante la aplicación de técnicas estadísticas que permiten conseguir un producto de calidad.

Círculo de calidad de Deming o PHVA.

Para Barrios F., (2007), este círculo ayuda a la implementación de un sistema de mejora continua en las organizaciones, consta de 4 etapas cíclicas:

1. **Planear:** En esta etapa se establecen primero las actividades primordiales para la mejora; es decir, misión, visión y metas para posteriormente plantear posibles soluciones o acciones de mejora.
2. **Hacer:** Se pone en práctica todo lo planeado en la etapa anterior mediante la implantación de una prueba piloto para ajustar los objetivos de mejoras.
3. **Verificar:** Se comparan los resultados obtenidos de los deseados, si los resultados no cumplen las expectativas iniciales deberán ser modificadas y ajustadas para mejorar su funcionalidad.
4. **Actuar:** Si los resultados son los esperados se implanta la mejora definitiva, caso contrario debe ser modificada o desechada. (p. 17)

Gráfica 9: Modelo de Calidad del Proceso de Gestión



Fuente: Modelo de Calidad del Proceso de Gestión (Barrios, 2007)
Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Los 14 puntos de Deming

Fueron presentados por Deming E., (1989) en su libro “Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis” los 14 puntos siendo estos los siguientes:

1. Crear constancia de propósito.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección.

4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios.
5. Mejorar el sistema de producción y de servicios.
6. Entrenamiento del trabajo
7. Adoptar e instituir el liderazgo.
8. Eliminar temores.
9. Romper las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar slogans y exhortaciones.
11. Eliminar estándares y metas numéricas.
12. Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al colaborador.
13. Instituir un activo programa de educación.
14. Implicar a todo el personal en la transformación.

Estos 14 puntos pueden ser aplicados en pequeñas y grandes empresas y sirven para la división empresarial y fomenta el compromiso de la mejora continua de la calidad. (p. 20)

Las 7 enfermedades mortales de la gerencia

Para Vivian G., (2015), en su texto sobre gurus de la calidad manifiesta que las 7 enfermedades mortales de la gerencia son:

1. Falta de compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo.
2. Énfasis en las utilidades de corto plazo.
3. Estimular el desempeño del personal mediante su evaluación.
4. Inestabilidad y rotación de la alta administración.
5. Administrar el negocio solamente con base en indicadores visibles.
6. Incremento en los Costos de seguridad social y ausentismo.

7. Costos excesivos por reclamaciones de garantía. Recuperado de:
<http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998832.html>

PHILIP B. CROSBY

Para Irurita J., (2012), en su libro da a conocer las siguientes aportaciones de Crosby: Su principal filosofía fue sus afirmaciones de que “la calidad no cuesta es gratis” y “cero defectos” basándose en:

1. El 100% de conformidad con los requisitos es igual a cero defectos
2. Hacerlo bien a la primera vez.
3. Hace que los colaboradores hagan mejor todas las cosas importantes.
4. Promover un constante y consiente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez.

Crosby P., (1992) En su libro “calidad sin lágrimas” establece cuatro principios para la calidad:

1. Calidad es cumplir con los requisitos
2. El sistema de la calidad es la prevención.
3. El estándar del desempeño es cero defectos
4. La medición de la calidad es el precio de incumplimiento. (p. 108)

Catorce pasos de la administración por calidad

Crosby P., (1992) manifiesta los catorce pasos de la administración por calidad:

1. Compromiso de la gerencia
2. Equipo de mejora de la calidad
3. Medición de la calidad
4. Costo de la evaluación de la calidad
5. Concientización de la calidad
6. Acciones correctivas

7. Establecer un comité específico ad hoc para el programa de cero defectos
8. Capacitación a los supervisores
9. Día de cero defectos
10. Fijar metas
11. Estableciendo de la causa de errores
12. Reconocimiento
13. Consejos de calidad
14. Hacerlo todo de nuevo

JOSEPH M. JURAN

Barrios F., (2007) manifiesta que:

Un apasionado de la calidad su pie libro publicado fue el “manual de control de calidad” el cual lo catapulto internacionalmente, dicto conferencias en Japón cuyos principales temas fueron la planeación, organización y la responsabilidad de la dirección de la calidad enfocado a la mejora. Hizo énfasis que “el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo”.

Atribuyo con conceptos básicos de calidad como:

La **adecuación al uso** implica todas las características de un producto que el usuario reconoce que lo van a beneficiar. Esta adecuación siempre será determinada por el usuario o comprador, y nunca por el vendedor, o el fabricante.

La **calidad de diseño** nos asegura que el producto va a satisfacer las necesidades del usuario y que su diseño contemple el uso que le va a dar. Para poder hacer esto, primero se tiene que llevar a cabo una completa investigación del mercado, para definir las características del producto y las necesidades del cliente.

La **calidad de conformancia** esta tiene que ver con el grado en que el producto o servicio se apegue a las características planeadas y que se cumplan las especificaciones de proceso

y de diseño. Para poder lograr esto, debe contarse con la tecnología, administración y mano de obra adecuada.

La **disponibilidad** es otro factor de la adecuación de la calidad al uso, este se define durante el uso del producto, y tiene que ver con el desempeño que tenga y su vida útil. Si usamos un artículo y falla a la semana entonces este no será disponible, aunque hubiera sido la mejor opción en el momento de la compra. El artículo debe de servir de manera continua al usuario.

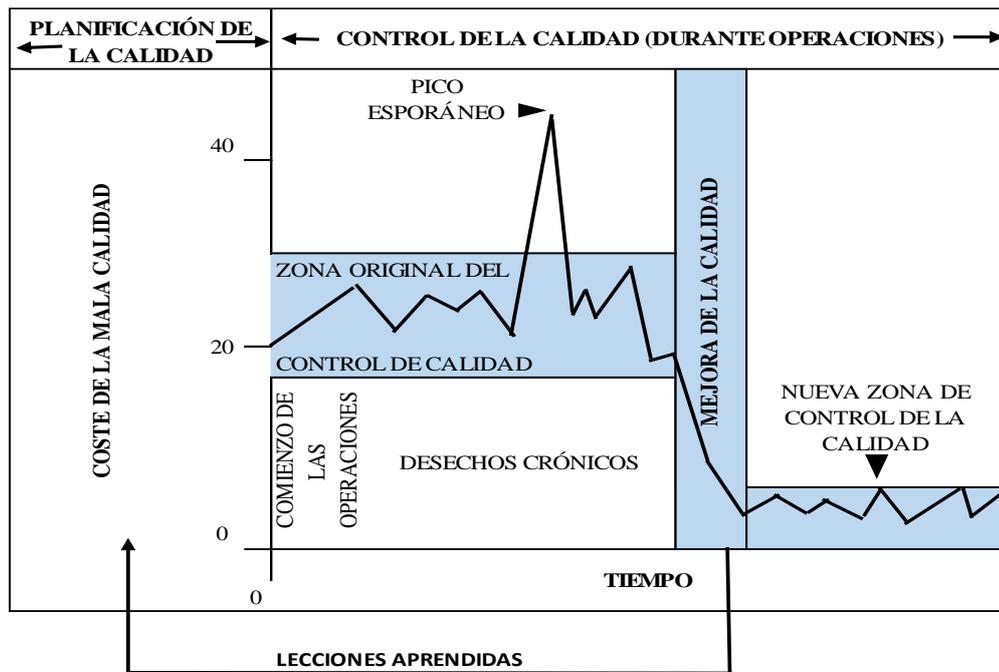
El **servicio técnico** por ultimo este define la parte de la calidad que tiene que ver con el factor humano de la compañía. El servicio de soporte técnico, debe estar latamente capacitado y actuar de manera inmediata para poder causar al cliente la sensación de que está en buenas manos. (p. 23)

Trilogía de calidad

Según Juran J., (1996), para el mejoramiento de la calidad se deben implantar tres tipos de acciones:

- Control de calidad
- Mejora de nivel o cambio significativo
- Planeación de calidad

Gráfica 10: Trilogía de Juran



Fuente: Juran y la calidad por el diseño (Juran, 1996)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

KAORU ISHIKAWA

Fue uno de filósofos japoneses que aportó con grandes ideas innovadoras para la calidad, es el creador del diagrama de causa y efecto o también llamado diagrama de Ishikawa.

Sus aportes fueron los siguientes:

Control de calidad total

Según Villalba M., (2008), En su texto dio a conocer que: Japón se caracteriza por integrar a todos los colaboradores que componen a la organización con la obtención de los siguientes resultados:

1. El producto empieza a subir de calidad, y cada vez tiene menos defectos.
2. Los productos son más confiables.
3. Los costos bajan.
4. Aumentan los niveles de producción, de forma que se puedan elaborar programas más racionales.

5. Hay menos desperdicios y se reprocessa en menor cantidad.
6. Se establece una técnica mejorada.
7. Se disminuyen las inspecciones y pruebas.
8. Los contratos entre vendedor y comprador se hacen más racionales.
9. Crecen las ventas.
10. Los departamentos mejoran su relación entre ellos.
11. Se disminuye la cantidad de reportes falsos.
12. Se discute en un ambiente de madurez y democracia.
13. Las juntas son más tranquilas y clamadas.
14. Se vuelven más racionales las reparaciones y las instalaciones.
15. Las relaciones humanas mejoran. (p. 35)

Círculos de control de calidad

Para Barrios F., (2007), Las finalidades de los círculos de calidad son:

1. Que la empresa se desarrolle y mejore.
2. Contribuir a que los trabajadores se sientan satisfechos mediante talleres, y respetar las relaciones humanas.
3. Descubrir en cada empleado sus capacidades para mejorar su potencial.

Los círculos de calidad están estrechamente ligados con la ejecución de las 7 herramientas de Ishikawa:

1. Diagrama de Pareto: Indican los factores más significativos del estudio
2. Diagrama causa y efecto: ordena por categorías las posibles causas de un problema.
3. Histogramas: Muestran la distribución frecuencia de una variable con sus valores representados.

4. Hojas de control: Elemento utilizado para la recolección de datos.
5. Diagrama de dispersión: Figura el proceder de datos de dos variables que afectan el proceso.
6. Flujogramas: Es la representación gráfica y visual de la sistematización de actividades relacionadas mediante símbolos.
7. Grafica de control: Estudia el desempeño de un proceso a lo largo del tiempo. (p. 27)

SHIGEO SHINGO

Según Villalba M., (2008), SHIGEO fue uno de los gurús en calidad que más impacto ha tenido a nivel de los pueblos por sus atribuciones con técnicas modernas para manufactura.

Sus aportaciones al desarrollo de calidad fueron:

Sistema de producción de Toyota y el Just in time (JIT)

Estos sistemas tienen como filosofía “cero inventarios en proceso” es decir; que se debe producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin ocasionar desperdicios.

Esta es una herramienta de organización de la producción, es decir; puede incurrir en áreas como fabricación, diseño del producto, talento humano, sistema de mantenimiento, entre otros. (p. 39)

Método SMED / Cambio rápido de instrumental

Para Paredes F., (2007), en su sitio web manifiesta que:

Es la teoría y técnicas diseñadas para realizar las operaciones de cambio de utillaje en menos de diez minutos. “ Se recalca que no es posible alcanzar el rango de menos de diez minutos para todo tipo de preparaciones de máquinas, pero el SMED reduce dramáticamente los tiempos de cambio y preparación en casi todos los casos. La reducción de los tiempos de estas operaciones beneficia considerablemente a las empresas”

Esta metodología ayuda al cumplimiento del sistema JIT. Recuperado de:
<http://www.mantenimientomundial.com/sites/mm/notas/SMED.pdf>

El sistema de “Jalar” versus “Empujar”.

Según Villalba M., (2008), este sistema indica que se producirá únicamente si la línea lo necesita, es de difícil implantación y se aplican solo en empresas sin problemas en los procesos organizacionales. (p. 40)

Sistema POKA – YOKE / A prueba de errores

Para Barrios F., (2007), fundamenta que en el momento que se detecte un error en proceso se detenga a todo el sistema y se investigue las causas actuales y futuras.

Sus principales funciones son:

1. Hacer inspección al 100% de las partes producidas.
2. Si existen anomalías dentro del sistema se puede dar retroalimentación y acciones correctivas.

GENICHI TAGUCHI

Su filosofía es el control de la calidad al cual nombro como “diseño robusto”. Es conocido como el creador de una metodología denominada Ingeniería de Calidad.

Función de pérdida

Giugni P., (2012), da a conocer en su sitio web que: Taguchi la no calidad es la pérdida generada a la sociedad por un producto. La pérdida se calcula mediante una ecuación cuadrática que se ajusta a los datos de costos y desempeño de los productores decir tanto en dólares como unidades lo que permite mejor reconocimiento de su magnitud tanto para gerentes y colaboradores.

La clave para la reducción de la pérdida no consiste en cumplir con las especificaciones, sino en reducir la varianza con respecto al valor objetivo. Recuperado de:
<http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp101/>

Diseño robusto

Especificaba que todo producto que se fabrique tendrá como requisito primordial tener una calidad aceptable dentro del estándar de las necesidades del cliente.

Para Giugni P., (2012), la principal contribución de Taguchi fue la aplicación de la estadística y la ingeniería para la reducción de costos y mejora de calidad en el diseño de productos y los procesos de fabricación.

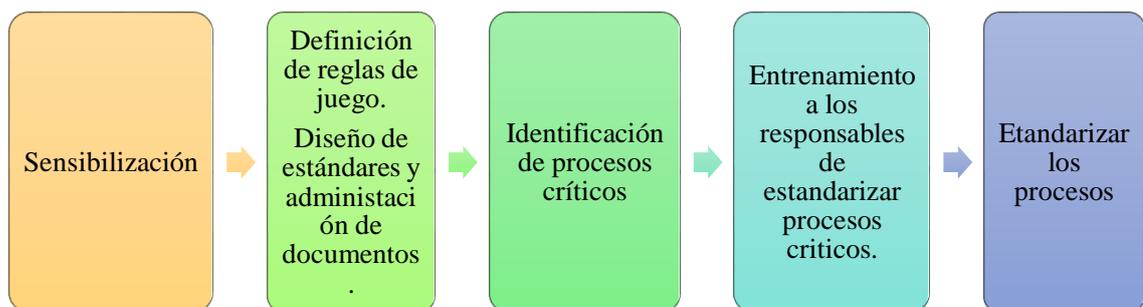
El pensamiento de Taguchi tiene como base conceptos fundamentales de calidad total:

1. Ofertar productos mejores que sus competidores en base a diseño y precio.
2. Elaborar productos originales, atractivos al cliente, con un mínimo de variaciones entre sí.
3. Resistentes al deterioro y a factores externos a su operación. Recuperado de: <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp101/>

2.2.5.4 Estandarización de la calidad

Para Rouco D., (2015), la estandarización “Es garantizar que los procesos se desarrollan en una organización, sean organización, sean ejecutados de una manera uniforme por todos los todos los involucrados en él, para asegurar la calidad de los productos/servicios”. Recuperado de: <https://prezi.com/rbajnjng0vrc/definicion-de-estandares-de-calidad/>

Gráfica 11: Pasos de la estandarización



Fuente: Estandarización (Rouco, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

2.2.6 Normativa ISO

2.2.6.1 Definición

Según el blog ISO Tools Blog, (2015), las normas ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. La alta competencia internacional acentuada por los procesos globalizadores de la economía y el mercado y el poder e importancia que ha ido tomando la figura y la opinión de los consumidores, ha propiciado que dichas normas, pese a su carácter voluntario, hayan ido ganando un gran reconocimiento y aceptación internacional. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>

2.2.6.2 Evolución

Según el blog ISO Tools Blog, (2015), la Organización Internacional de Normalización (ISO) fue creada en 1947 y cuenta con 91 Estados miembros, que son representados por organismos nacionales de normalización y su sede está en Bruselas. Dicho organismo trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores. A comienzos del año 1980, la ISO designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. El resultado de este trabajo fue publicado siete años más tarde a través del compendio de normas ISO 9000, posterior a la publicación de la norma de aseguramiento de la calidad-vocabulario (ISO 8402), que fue dada a conocer en 1986. El desarrollo y diversificación de las normas ISO han sido muy importantes, desdoblándose en diferentes ramas o familias que tratan aspectos diversos como la calidad, el medio ambiente, la seguridad y riesgos laborales y la responsabilidad social. El proceso es continuo y periódicamente van apareciendo actualizaciones y nuevos ámbitos de tratamiento. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>

2.2.6.3 Finalidades de las normas ISO

Según el blog ISO Tools Blog, (2015), las normas ISO se crearon con la finalidad de ofrecer orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las empresas y organizaciones con el objeto de reducir costes y aumentar la efectividad, así como

estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones internacionales. Las normas ISO se han desarrollado y adoptado por multitud de empresas de muchos países por una necesidad y voluntad de homogeneizar las características y los parámetros de calidad y seguridad de los productos y servicios. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>

2.2.6.4 Ventajas de las normas ISO para las empresas

Según el blog ISO Tools Blog, (2015), las ventajas de las normas ISO son:

- Proporcionan elementos para que una organización puede alcanzar y mantener mayores niveles de calidad en el producto o servicio.
- Ayudan a satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente.
- Permite a las empresas reducir costos, conseguir más rentabilidad y aumentar los niveles de productividad.
- Constituye uno de los medios más eficaces para conseguir ventaja competitiva.
- Reducir rechazos o incidencias en la producción o en la prestación de servicios.
- Implementar procesos de mejora continua.
- Conseguir un mayor y mejor acceso a grandes clientes y administraciones y a los mercados internacionales.

Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>

2.2.7 Norma ISO 9001:2015

ISO 9001 es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo, ayuda a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, entre otros beneficios.

Según el blog ISO Tools Blog, (2017), las organizaciones pueden orientar todo su esfuerzo para cumplir con misión y visión establecidas, mediante la interrelación y fortalecimiento de un modelo de perfección teniendo como base principal la planeación estratégica y la implantación de un sistema de administración de calidad como lo es la

ISO 9001:2015. Recuperado de: <https://www.isotools.com.mx/iso-9001-automatizar-sistema-gestion-calidad/>

Diaz J., (2015), en su blog manifiesta que:

Esta norma ISO 9001:2015 ha cambiado de un enfoque prácticamente interno a uno donde los factores externos tienen gran influencia en la orientación de la organización para alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos; dando a entender que la norma de calidad y el plan estratégico se enfocan en todas las partes que conforman la organización como lo son:

- Influencias ambientales
 - Gobierno: Regulaciones
 - Economía: Tasas de interés, Precios, Demanda
 - Cultura: Tendencias, Ambientales, Grupos
- Accionistas
 - Inversión
 - Ganancia
- Recursos
 - Capital: Dinero que dispone la empresa
 - Laboral: Talento humano
 - Proveedores: Materiales, Equipos, Software
 - Investigaciones
- Mercado
 - Competidor
 - Necesidad – Cliente
 - Productos – Servicio – Facturas

- Pagos – Retornos – Garantías.

Recuperado de: <http://inteligenciarevolutiva.blogspot.com/2015/08/la-nueva-norma-iso-y-el-plan-estrategico.html>

2.2.7.1 Requisitos de la normativa ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001, (2015), cuenta con 10 requisitos que son los siguientes:

1. Objetivo y campo de aplicación: Detalla el objetivo y el alcance de la norma.
2. Referencias normativas: Hace referencia a los fundamentos y al vocabulario.
3. Términos y definiciones: Todas las definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora (p. 3)

2.2.7.2 Ventajas de implementar la ISO 9001:2015

Según el blog ISO Tools Blog, (2017), las ventajas de implementar la ISO 9001:2015 son:

- Participación de la alta dirección
- Clientes satisfechos
- Mejora los procesos y por tanto la productividad
- Enfatiza la necesidad de incorporar un proceso de planeación estratégica
- Incrementa la eficacia de las empresas

- Mejora la reputación de las empresas.

Recuperado de: <https://www.isotools.com.mx/iso-9001-automatizar-sistema-gestion-calidad/>

2.2.8 Transporte

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, (2016), en el Art. 46 define al transporte como "El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional".

2.2.8.1 Componentes del Sistema de Transporte

En el sistema de transporte, interactúan varios elementos entre sí, para la práctica del transporte, Espinal R., (2012) en su sitio web detalla los siguientes:

- **Infraestructura:** Es la parte física que se requiere para realizar la actividad de transportar, es decir, se necesitan de vías y carreteras para el transporte terrestre, se necesitan rutas aéreas para el transporte aéreo, además se requieren canales y rutas de navegación para el transporte naviero ya sean estos por mar o por ríos y lagos.
- **Vehículo o móvil:** Es la herramienta necesaria que permite el traslado de personas, animales o cosas de un lugar a otro.
- **Operador de transporte:** Es la persona encargada de la conducción del vehículo en el cual se van a trasladar personas, cosas u objetos.
- **Normas/leyes:** Es un componente importante en el sistema de transportes, debido a que se encarga de establecer la manera de trasladarse de un lugar a otro, además regula la operación de todos los demandantes y ofertantes del servicio de transporte. Recuperado de: http://phpwebquest.org/newphp/webquest/soporte_mondrian_w.php?id_actividad=94602&id_pagina=1

2.2.8.2 Clases de Servicios de Transporte Terrestre

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, (2016), clasifica al transporte terrestre de la siguiente forma:

- Art. 51.- Para fines de aplicación de la presente Ley, se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:
 - a) Público;
 - b) Comercial;
 - c) Por cuenta propia; y,
 - d) Particular.
- Art. 55.- El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado, las cuales podrán ser comercialmente explotadas mediante contratos de operación.
- Art. 57.- Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, tricimotos, carga pesada, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por operadoras de transporte terrestre autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

- Art. 58.- El transporte por cuenta propia es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas, mediante el uso de

su propio vehículo o flota privada. Requerirá de una autorización, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

- Art. 59.- El transporte internacional de personas y mercancías, es un servicio de transporte público garantizado por el Estado, consecuentemente, se requerirá de un contrato de operación de acuerdo con los términos establecidos en la presente Ley, y se regirá adicionalmente por los tratados, convenios y acuerdos internacionales suscritos por el país.

2.2.8.3 Transporte comercial de carga pesada

Según reglamento de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, (2016), en el artículo 62 manifiesta: “Consiste en el transporte de carga de más de 3.5 toneladas, en vehículos certificados para la capacidad de carga que se traslade, y de acuerdo a una contraprestación económica del servicio”.

2.2.8.4 De las competencias del transporte

Según la Asamblea Nacional Constituyente, (2008) en la Constitución del Ecuador en el art. 234.- Cada cantón constituirá un municipio. Su gobierno estará a cargo del concejo municipal, cuyos miembros serán elegidos por votación popular. Los deberes y atribuciones del concejo municipal y el número de sus integrantes estarán determinados en la ley.

El alcalde será el máximo personero del concejo municipal, que lo presidirá con voto dirimente. Será elegido por votación popular y desempeñará sus funciones durante cuatro años. Sus atribuciones y deberes constarán en la ley.

El concejo municipal, además de las competencias que le asigne la ley, podrá planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, de acuerdo con las necesidades de la comunidad.

Siendo esto concordancia con la Concejo Nacional de Competencias, (2012) en la Resolución 006:2012 en donde manifiesta que el GAD Municipal de Ambato con Modelo de Gestión “A” tendrá las siguientes facultades y atribuciones en función del transporte de carga pesada:

- Planificación y regulación del Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial
- Títulos habilitantes (emisión y verificación), matriculación y revisión técnica vehicular, control operativo.

2.2.8.5 Reseña del transporte comercial de carga pesada en Ecuador

Desde la antigüedad, la necesidad de transportar objetos ha sido indispensable para el ser humano, en Ecuador se transportaban las mercancías en animales y con el paso del tiempo en carretas y en vehículos de la época.

En 1873 empieza la construcción del ferrocarril con el gobierno del Gabriel García Moreno pone a disposición 41 km de vía en la Costa. En 1895 fue retomada por Eloy Alfaro convirtiéndose este en el principal medio para transportar carga pesada desde la Costa a la Sierra y viceversa.

En la presidencia del Dr. Isidro Ayora se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, donde una de las funciones que tiene es el fomento del transporte vial terrestre en el Ecuador. El 9 de julio de 1929, la Asamblea Nacional promulgó la Ley de Régimen Político-Administrativo, en la que consta el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones. Las funciones que les correspondía en ese entonces fueron las siguientes:

- Los caminos y ferrocarriles
- Las obras portuarias marítimas y fluviales
- Los canales de navegación
- Los trabajos necesarios para la buena conservación de las playas del mar y de las riberas de los ríos

En el año 1971 se crea la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador FENATRAPE, (2016) mediante el Acuerdo Ministerial N° 3136 del Ministerio de Previsión Social y Trabajo de ese entonces, gracias a la iniciativa visionaria del primer Presidente de la Federación, el Lic. Manuel Altamirano Cobo, quien decidió impulsar el desarrollo del sector de la transportación pesada para representar efectivamente a ésta industria del país.

Con estos antecedentes el Ministro de Obras Públicas en el gobierno del Presidente León Febres Cordero, Ing. Alfredo Burneo, mediante Acuerdo Ministerial No. 037 del 15 de octubre de 1984, declara como fecha oficial del Ministerio de Obras Públicas, el 9 de julio

En el año 1988, un grupo de empresarios de la industria del transporte terrestre de carga pesada de la Provincia de Pichincha, se plantearon la idea de formar una asociación provincial que sea de apoyo a FENATRAPE, siendo la Provincia de la Capital de los Ecuatorianos llamada Cámara de Transporte Pesado de Pichincha, (2016), debía tener una organización que se forme para desarrollar proyectos en la búsqueda de mejores días para los transportistas de carga en sus múltiples modalidades.

En la misma época en el Ecuador se vivían momentos de cambios, pues asumía la presidencia de la República, el Dr. Rodrigo Borja, quien quería cambiar la manera de los regímenes gobernados anteriores en el país. Sin embargo, no existían políticas de estado, que ayuden a la actividad del transporte. Hasta el 15 de enero del 2007, el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo 053, cambia la estructura de este Portafolio y crea el Ministerio de Transporte y Obras Públicas con cuatro Subsecretarías

- De Obras Públicas y Comunicaciones
- De Transporte Vial y Ferroviario
- De Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial
- De Aeropuertos y Transporte Aéreo

Con el paso de los años se han ido creando una serie de resoluciones para controlar el transporte de carga pesada entre ellas las siguientes:

- Resolución No. 072 DIR-2015-ANT, aprobada el 22 de octubre de 2015, la misma que aplica sólo en el caso de trámites que involucren vehículos con ingresos a una nueva compañía de transporte de carga pesada.
- Resolución No. 009-DIR-2015-ANT, Proceso de regularización de unidades del servicio de transporte comercial de carga pesada

- Resolución No. 072-DIR-2015-ANT, Titularidad de las Unidades vehiculares de carga pesada a nombre de la operadora.
- Acuerdo Ministerial No.018-2016 del 5 de mayo del 2016 contiene las Normas de aplicación para el Control de Pesos y Dimensiones a los vehículos de carga pesada, que circulan por la red vial del país (Anexo 1)
- Resolución No. 097-DIR-2016-ANT, Homologación vehicular, estado de vehículos homologados.

2.2.8.6 Importancia del transporte de carga pesada en el Ecuador

El transporte de carga pesada en la actualidad es de gran importancia para la movilidad de mercancías dentro del país ya que Ecuador es un país que importa y exporta una gran cantidad de productos entre los principales son el petróleo, banano, flores, camarones y cacao; como también es significativa la producción de caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, palmitos, café y a menor escala mango, pimienta, bambú, sombreros de paja toquilla, madera, tagua, atún entre otros. Por lo que este mercado se ha vuelto muy competitivo. Las empresas se han visto en la necesidad de aumentar su eficiencia y eficacia mediante la utilización de recursos empleados para el traslado de mercancías.

A más de ello el Transporte es importante debido a que tiene un aporte al Producto Interno Bruto PIB con un 4,81%. Según el Banco Central del Ecuador, (2018). Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

2.3 IDEA A DEFENDER

Si se implementan herramientas administrativas (Plan Estratégico, Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001:2015) en los procesos de la empresa de transporte ETRAMAY S.A. se podrá mejorar sustancialmente el crecimiento de la empresa de manera sostenible y sustentable.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo investigativo fue de tipo No experimental ya que se trabajó sin manipular las variables, mediante observación y análisis de la situación actual de la empresa, donde el investigador presencié el problema y mediante las técnicas e instrumentos necesarios comprobé la idea a defender planteada.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

Se aplicó un estudio Transversal, debido a que no existe continuidad en el eje del tiempo, es decir que se mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación de Exploratoria: Se aplicó este tipo de investigación ya que realizó un análisis exhaustivo del porqué de los problemas existentes dentro de la empresa; es decir el investigador se familiarizó con la problemática y determinó cuáles son las posibles soluciones a las mismas.

Investigación Descriptiva: A continuación de haber explorado la situación actual de la empresa se procedió a describir y analizar procesos organizaciones existentes, con la finalidad de obtener una correcta interpretación de todas las actividades que se desempeñan dentro de la organización.

Investigación de Campo: Por medio de este tipo de investigación el investigador estuvo inmerso en el lugar de los hechos, y obtuvo información real y la necesidad de implementación de este proyecto en la empresa.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante el presente diseño de la investigación se evaluaron todos los factores organizacionales de la empresa ETRAMAY S.A. de forma sistemática, en el siguiente cuadro se especifica los distintos parámetros que intervienen a cada uno de ellos:

3.4.1 Campo administrativo

Tabla 2: Administración

Parámetro Principal	Parámetro Secundario	Tipo de Investigación	Instrumentos de la investigación	Formulación de preguntas
Sistema de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso decisorio • Autoridad • Comunicación • Relaciones interpersonales • Motivación 	Exploratoria	Entrevista	<p>- ¿Quién toma las decisiones en la organización en función de las políticas y atribuciones internas?</p> <p>- ¿Se dan a conocer todos los objetivos y metas a lo largo y ancho de la organización?</p> <p>- ¿Cómo se manejan las relaciones laborales?</p>
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Planes 	Exploratoria	Entrevista	<p>-¿La compañía cuenta con alguna herramienta de gestión?</p>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Reglamentos • Procesos • Manuales • Procedimientos 	Exploratoria	Entrevista	<p>- ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional? Mencione de que tipo.</p> <p>- ¿Posee un reglamento interno la organización?</p> <p>-¿Se encuentra sistematizadas las actividades de la organización?</p>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Estilos de dirección • Talento humano 	Exploratoria	Entrevista	<p>- ¿Qué clase de liderazgo se maneja en la organización?</p> <p>- ¿Con qué tipo de estilo de dirección se desarrolla la empresa?</p> <p>-¿Los colaboradores intervienen en el direccionamiento empresarial?</p>

Control	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Indicadores de gestión • Cumplimiento de objetivos 	Exploratoria	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Los accionistas de la organización conocen la realidad de la empresa? - ¿Las metas y objetivos propuestos en la empresa son medidos a través de indicadores?
---------	---	--------------	------------	--

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

3.4.2 Campo de Gestión de Talento Humano: Por Procesos

Tabla 3: Gestión T.H.

Parámetro Principal	Parámetro Secundario	Tipo de Investigación	Instrumentos de la investigación	Formulación de preguntas
Provisión	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección 	Exploratoria	Encuesta	- ¿El proceso de recepción de colaboradores es el adecuado?
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puesto • Descripción y análisis de puestos • Evaluación de desempeño 	Exploratoria	Encuesta	- ¿Los colaboradores cumplen con los requerimientos del puesto laboral?
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Planes de prestaciones sociales • Calidad de vida en el trabajo • Relaciones con las personas 	Exploratoria	Encuesta	- ¿Se cumplen con las prestaciones y beneficios que exige la ley a los colaboradores?
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Desarrollo organizacional • Actualización de conocimientos 	Exploratoria	Encuesta	- ¿ Con que frecuencia se capacita al Talento Humano?
Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Información de talento humano • Ética y responsabilidad social. 	Exploratoria	Encuesta	- ¿ El registro que se tiene de los colaboradores de la organización es el adecuado?

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

3.4.3 Campo del Proceso Operativo

Tabla 4: Proceso Operativo

Parámetro Principal	Parámetro Secundario	Tipo de Investigación	Instrumentos de la investigación	Formulación de preguntas
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> Medios Normas Instrumentos Técnicas 	Exploratoria	Entrevista	- ¿Para manejar la compañía se trabaja con una normativa eficiente?
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas Actividades Instrucciones Tiempo 	Exploratoria	Entrevista	-¿Se encuentran delimitados los procedimientos de la empresa?
Forma de trabajo técnico	<ul style="list-style-type: none"> Procesos Funciones departamentos 	Exploratoria	Entrevista	¿Cómo funciona el departamento técnico?

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

3.4.4 Campo de la Prestación del Servicio

Tabla 5: Prestación del Servicio

Parámetro Principal	Parámetro Secundario	Tipo de Investigación	Instrumentos de la investigación	Formulación de preguntas
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Independencia Compromiso con la gestión Flexibilidad Infraestructura 	Exploratoria	Entrevistas	- ¿ La empresa trabaja comprometida y acorde a las necesidades del cliente?
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> Sistema informático Mobiliario Flota vehicular 	Exploratoria	Ficha de observación	<ul style="list-style-type: none"> Suministros de oficina Herramientas informáticas FLOTA VEHICULAR Estado del sistema eléctrico EPP Herramientas de emergencia Mantenimientos preventivos
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente Competitividad 	Exploratoria	Encuesta	- ¿Cómo califica Ud. el trato que recibe el cliente

	<ul style="list-style-type: none"> • Libre de error • Actitud mental positiva y de cortesía 			<p>por parte de sus colaboradores?</p> <p>- ¿El TH se encuentra comprometido con la organización?</p>
Riesgos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Reclamos/ demandas por incumplimiento del servicio • Accidentes de tránsito • Robos de flota vehicular 	Exploratoria	Entrevista	- ¿La empresa cuenta con procedimientos para la prevención de riesgos?

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

3.4.5 Campo Financiero

Tabla 6: Financiero

Parámetro Principal	Parámetro Secundario	Tipo de Investigación	Instrumentos de la investigación	Formulación de preguntas
Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios / Reportes • Movimientos bancarios • Documentos contables • Recaudación 	Exploratoria	Entrevista	¿Cómo se lleva la contabilidad en la organización?
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Capital 	Exploratoria	Entrevista	<p>¿La empresa cuenta con presupuesto anual para realizar la actividad comercial?</p> <p>¿Se cuenta con planes de inversión?</p>
Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de aportaciones 	Exploratoria	Entrevista	¿Qué medidas se toman para lograr la aportación a tiempo de mensualidades y pago de multas?

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

3.4.6 Campo de la Calidad (Q)

Tabla 7: Calidad

Parámetro Principal	Parámetro Secundario	Tipo de Investigación	Instrumentos de la investigación	Formulación de preguntas
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Interno • Externo 	Exploratoria	Entrevista	- ¿Se tiene conocimiento del DOFA (situación actual) empresarial?
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de equipos • Compromiso de participación • Capacitación • Evaluación rápida • Resolución de conflictos 	Exploratoria	Entrevista	- ¿Los administrativos de la compañía tienen una visión futurista para la organización? - ¿ Existe una respuesta inmediata ante los conflictos empresariales?
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del cliente • Identificación de necesidades • Desarrollo de servicios adecuados • Desarrollo de sistemas y procesos • Objetivos de calidad • Despliegues de planes 	Exploratoria	Entrevista	- ¿La empresa trabaja con un enfoque dirigido al cliente? - ¿La empresa cuenta con herramientas de calidad para la prestación del servicio de transportes?
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad • Capacidad • Oportunidad • Integral • Exploratoria • Afabilidad 	Exploratoria	Entrevista	- ¿El servicio que se presta hacia el cliente es eficaz y eficiente, cumpliendo con las necesidades del cliente?
Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Costos mínimos • Cero pérdidas • Mayor productividad 	Exploratoria	Entrevista	- ¿Para prestar el servicio de transporte bajo que filosofías de calidad se trabaja?
Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión organizacional • Revisión por la dirección 	Exploratoria	Entrevista	- ¿Se realiza seguimiento del desempeño organizacional?

Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Control estadístico de procesos 	Exploratoria	Entrevista	- ¿Se cuenta con un análisis de la funcionalidad del talento humano?
Partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Colaboradores • Accionistas • Gobierno u Organizaciones no gubernamentales 	Exploratoria	Entrevista	- ¿Los objetivos planteados son dirigidos hacia todas las partes interesadas de la empresa?

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

3.4.7 Campo del cliente

Tabla 8: Cliente

Parámetro Principal	Parámetro Secundario	Tipo de Investigación	Instrumentos de la investigación	Formulación de preguntas
Especificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades • Expectativas • Satisfacción 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Sus necesidades y expectativas fueron cubiertas por parte de los transportistas? - ¿El servicio ofrecido por nuestros colaboradores fue?

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

3.5 POBLACIÓN

La población total con la que se trabajó en el presente proyecto asciende a 132 unidades de observación, las mismas que están divididas en estratos, siendo éstas las siguientes: Nivel Directivo: 87, Nivel de Fiscalización: 2, Nivel Ejecutivo 14, Nivel Auxiliar 1 y Nivel Operativo: 28 Conductores. Lo mencionado anteriormente lo podemos ubicar en el siguiente cuadro estadístico:

Tabla 9: Talento Humano de ETRAMAY S.A.

Niveles	Cargo	Numero	Porcentaje
Directivo	JGDA	87	65,9
Fiscalización	Comisario Principal	1	0,8
	Comisario Suplente	1	0,8
Ejecutivo	Presidente	1	0,8
	Gerente General	1	0,8
	Vocales Directorio	6	4,5
	Vocales Directorio (Suplentes)	6	4,5
Auxiliar	Secretaria/Contadora	1	0,8
Conductores	Contratantes	28	21,2
Total		132	100,0

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Nota: Cabe recalcar que el personal de fiscalización (2), vocales de directorio y suplentes (12), al pertenecer a la Junta General de Accionistas JGDA. y son personas que cumplen sus funciones voluntariamente; por lo que para la realización de este proyecto se tomó en cuenta una **población de 118 personas**.

3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.6.1 Métodos

3.6.1.1 Método Inductivo

Este método parte de lo particular a lo general, ya que inicia con la observación de los problemas individuales de la empresa para poder llegar a conclusiones generales sobre la realidad de la misma.

3.6.1.2 Método Analítico

A través de este método se analizó cada proceso organizacional individualmente para detectar las posibles causas que ocasionan falencias a la empresa.

3.6.2 Técnicas

Las técnicas empleadas para la recolección de información fueron:

Encuestas: Para la presente investigación se logró recolectar información directa de los accionistas, la misma que contiene las opiniones, actitudes y sugerencias de cada uno de ellos.

Entrevistas: La investigación también implicó entrevistas como fuente de información directa, a través de un diálogo dirigido a las autoridades de la organización.

Observación directa: Para el desarrollo de este proyecto el equipo de investigación obtuvo información directa de la empresa de transporte en donde se visualizó la situación en la que se encuentra la organización a nivel empresarial.

3.6.3 Instrumentos

Cuestionario: La aplicación de una encuesta con preguntas cerradas y abiertas dirigidas a los accionistas de la empresa de acuerdo a la muestra.

Ficha de observación: Se utiliza un check list para determinar la situación del parque automotor y suministros en general con los que cuenta la empresa.

Guía de entrevista: Se aplicó un grupo de preguntas abiertas dirigidas a las autoridades de la empresa.

3.7 TABULACIÓN Y RESULTADO DE DATOS

3.7.1 Resultados de las entrevistas dirigidas al Nivel Ejecutivo de ETRAMAY S.A.

Tabla 10: Respuesta Campo Administrativo

PUESTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Gerente General	1.- ¿Quién toma las decisiones en la organización en función de las políticas y atribuciones internas?	El gerente toma las decisiones en función del estatuto de la organización según lo estipula en el art. 28.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE GENERAL, el cual manifiesta en el literal d: Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la compañía y con limitaciones económicas especificadas en el literal f: Realizar inversiones, adquisiciones y negociaciones hasta por un monto por el que está autorizado por la Junta General o el Directorio de acuerdo a los montos que anualmente le fije la Junta.
Gerente General	2.- ¿Se dan a conocer todos los objetivos y metas a lo largo y ancho de la organización?	Si se dan a conocer las actividades e ideas futuras de la organización en las reuniones periódicas que se dan en la misma cada 4 meses.
Gerente General	3.- ¿Cómo se manejan las relaciones laborales?	Existe un buena relación laboral debido a que la empresa cuenta solo con una colaboradora remunerada que es la secretaria que también tiene la función de contadora; no existe una relación laboral con los conductores debido a que cada socio se responsabiliza de sus colaboradores.
Gerente General	4.- ¿La compañía cuenta con alguna herramienta de gestión?	No existe ninguna herramienta de gestión.
Gerente General	5.- ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional? Mencione de que tipo.	La empresa cuenta con una estructura piramidal, en el que cada accionista vela por sus intereses.
Gerente General	6.- ¿Posee un reglamento interno la organización?	La compañía si posee con un reglamento interno el cual rige sus actividades.
Gerente General	7.- ¿Se encuentra sistematizadas las actividades de la organización?	No se tiene una clara sistematización de actividades debido a que cada accionista realiza sus actividades de forma independiente.
Gerente General	8.- ¿Qué clase de liderazgo se maneja en la organización?	Se maneja un liderazgo participativo en donde el gerente toma las decisiones siempre y cuando se consulte previamente con la Junta General de Accionistas

Gerente General	9.- ¿Con qué tipo de estilo de dirección se desarrolla la empresa?	Se desarrolla con un estilo de dirección democrático debido a que los accionistas son consultados para tomar ciertas decisiones en función del bienestar de cada uno de ellos.
Gerente General	10.- ¿Los colaboradores intervienen en el direccionamiento empresarial?	La colaboradora de la empresa si interviene en el direccionamiento de la compañía.
Gerente General	11.- ¿Los colaboradores de la organización conocen la el estado administrativo y económico de la empresa?	Todos los miembros de la organización si conocen claramente cuál es la realidad de la empresa.
Gerente General	12.- ¿Las metas y objetivos propuestos en la empresa son medidos a través de indicadores?	La empresa no mide sus metas y objetivos a través de indicadores debido a que carece de una buena gestión organizacional.

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Tabla 11: Respuesta Campo del Proceso Operativo

PUESTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Presidente	13.- ¿Para manejar la compañía se trabaja con una normativa eficiente?	No, a pesar de que se cuenta con estatutos y un reglamento interno en el cual se tienen normadas las actividades y el desempeño de las funciones de cada uno de los sectores tanto administrativo y societario (accionistas) no se cumple.
Presidente	14.- ¿Se encuentran delimitados los procedimientos de la empresa?	La empresa no funciona como una empresa de transporte de carga como tal, no se cumple con lo especificado en el estatuto a la actividad del transporte, cada accionista lo realiza individualmente conllevando esto a la creación de conflictos.

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Tabla 12: Respuesta Campo de la Prestación del Servicio

PUESTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Presidente	15.- ¿La empresa trabaja comprometida y acorde a las necesidades del cliente?	Realmente no, ya que no cumple con la verdadera actividad de transporte de carga pesada; debido a que sus accionistas trabajan de forma individualmente.
Gerente General	16.- ¿La empresa cuenta con procedimientos para la prevención de riesgos?	No, debido a que no cuenta con procesos de ningún tipo.

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Tabla 13: Respuesta Campo Financiero

PUESTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Gerente General	17.- ¿Cómo se lleva la contabilidad en la organización?	La contabilidad si se lleva de una manera adecuada, primero porque no es abundante lo que se tiene que llevar en contabilidad, se mantienen organizados los libros contables de acuerdo a lo que las autoridades disponen para el desenvolvimiento de la compañía que es mediante normas NIFF, con ayuda de un programa contable que abastece sus necesidades.
Gerente General	18.- ¿La empresa cuenta con presupuesto anual para realizar la actividad comercial?	Si se cuenta con un presupuesto anual que es aprobado por la Junta para las actividades internas para beneficios sociales para los accionistas, imprevistos y gastos.
Gerente General	19.- ¿Se cuenta con planes de inversión?	La empresa no cuenta con planes de inversión a nivel comercial, pero si tiene un plan de inversión para infraestructura ya que se encuentran en la construcción de su sede propia.
Gerente General	20.- ¿Qué medidas se toman para lograr la aportación a tiempo de mensualidades y pago de multas?	Actualmente se realiza el cobro adicional de un interés por mensualidades vencidas, además se planea adquirir asesoría jurídica para el cobro de estos rubros.

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Tabla 14: Respuesta Campo de la Calidad (Q)

PUESTO	PREGUNTA	RESPUESTA
Gerente General	21.- ¿Se tiene conocimiento del DOFA (situación actual) empresarial?	Si se tiene conocimiento del DOFA en virtud de que se realizó una investigación de este tema para cumplir los requisitos de la obtención del certificado de idoneidad de la compañía.
Presidente	22.- ¿Los administrativos de la compañía tienen una visión futurista para la organización?	Como administrativos de la compañía si tienen una visión la cual se centra en el transporte de carga internacional.
Gerente General	23.- ¿Existe una respuesta inmediata ante los conflictos empresariales?	No se tiene conflictos en ETRAMAY S.A. a nivel de prestación de servicio ya que no se tiene contacto directo con el cliente, pero en cuestión del área administrativa la respuesta es inmediata ante cualquier percance, y en caso de accidentes de tránsito con flota vehicular se cuenta con un fondo de ayuda para el accionista.
Presidente	24.- ¿La empresa trabaja con un enfoque dirigido al cliente?	No se trabaja con un enfoque dirigido al cliente más bien se labora en función del bienestar de los accionistas.

Gerente General	25.- ¿La empresa cuenta con herramientas de calidad para la prestación del servicio de transportes?	No se tiene herramientas de calidad ya que la compañía no realiza el transporte directamente.
Presidente	26.- ¿El servicio que se presta hacia el cliente es eficaz y eficiente, cumpliendo con las necesidades del cliente?	Individualmente si es muy eficiente y eficaz debido a que la empresa cuenta con 100 unidades en la flota vehicular y no registra reclamos por parte del cliente
Gerente General	27.- ¿Para prestar el servicio de transporte bajo que filosofías de calidad se trabaja?	Se tiene una filosofía de brindar un buen servicio al cliente, bajo un eslogan que es: “El mejor servicio de transporte de carga pesada en sus manos”
Gerente General	28.- ¿Se realiza seguimiento del desempeño organizacional?	Dentro del desenvolvimiento de la empresa si se tiene un seguimiento del desempeño ya que se realiza un informe de rendición de cuenta anualmente
Gerente General	29.- ¿Se cuenta con un análisis de la funcionalidad del talento humano?	No se cuenta con un análisis de las labores de los conductores debido a que eso es responsabilidad de cada accionista
Presidente	30.- ¿Los objetivos planteados son dirigidos hacia todas las partes interesadas de la empresa?	Si, ya que cada reunión de los accionistas de la compañía se da a conocer los objetivos planteados.

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

3.7.2 Tabulación y resultados de la encuesta dirigida al Talento Humano de ETRAMAY S.A.

1.- ¿El proceso de contratación de colaboradores es el adecuado?

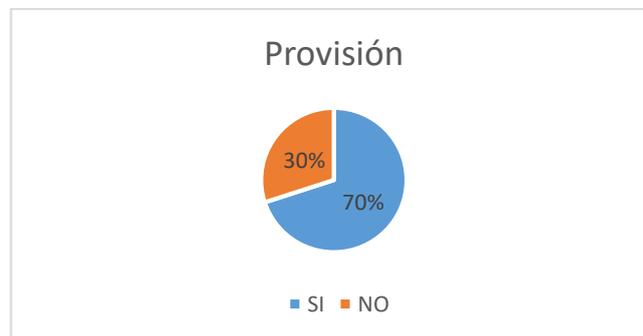
Tabla 15: Gestión de TH Por Procesos – Provisión

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	83	70%
NO	35	30%
TOTAL	118	100%

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Gráfica 12: Gestión de TH Por Procesos – Provisión



Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Análisis: De las 118 personas encuestadas, el 70% manifestó que si se realiza un adecuado proceso de provisión de Talento Humano.

Interpretación: En la empresa ETRAMAY S.A. los procesos de reclutamiento y selección son eficientes, ya que se permite la participación interna de los socios como también a personal externo a la organización.

2.- ¿Los colaboradores cumplen con los requerimientos del puesto laboral?

Tabla 16: Gestión de TH Por Procesos – Organización

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SIEMPRE	78	66%
A VECES	23	20%
NUNCA	17	14%
TOTAL	118	100%

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Gráfica 13: Gestión de TH Por Procesos – Organización



Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Análisis: De las 118 personas encuestadas, 78 personas que representa el 66% manifestaron que siempre se cumple con los requerimientos del proceso de organización de TH. Mientras que 23 personas que es el 20% nos da a conocer que a veces si se cumple este proceso y 17 personas que representa 14% manifiestan que nunca se realiza este proceso

Interpretación: En la empresa ETRAMAY S.A. los procesos de diseño, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño si están estructurados de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cargo.

3.- ¿Se cumplen con las prestaciones y beneficios que exige la ley a los colaboradores?

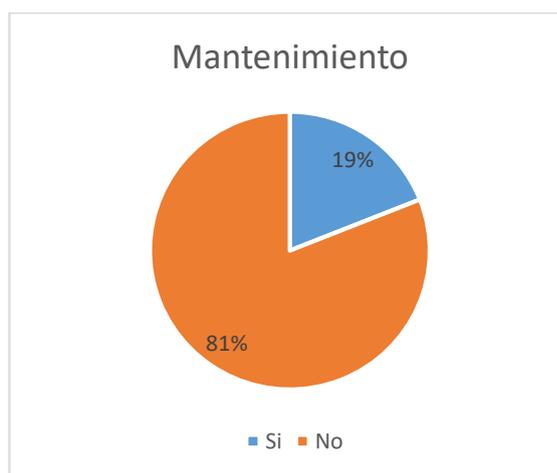
Tabla 17: Gestión de TH Por Procesos – Mantenimiento

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	22	19%
NO	96	81%
TOTAL	118	100%

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Gráfica 14: Gestión de TH Por Procesos – Mantenimiento



Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Análisis: Del total de las personas encuestadas, 96 personas que representan el 81% manifestaron que no se cumple con prestaciones y beneficios que exige la ley, mientras que 22 personas respondieron que si se da cumplimiento a lo estipulado en la ley.

Interpretación: La empresa ETRAMAY S.A. cuenta con tres colaboradores remunerados con los salarios y beneficios exigidos por la ley siendo estos partes del área administrativa, 28 son conductores externos los cuales están a cargo de algunos accionistas contratados de forma individual y el resto de colaboradores son accionistas de la compañía y por tanto no son sujetos a remuneración.

4.- ¿Con que frecuencia se capacita al Talento Humano?

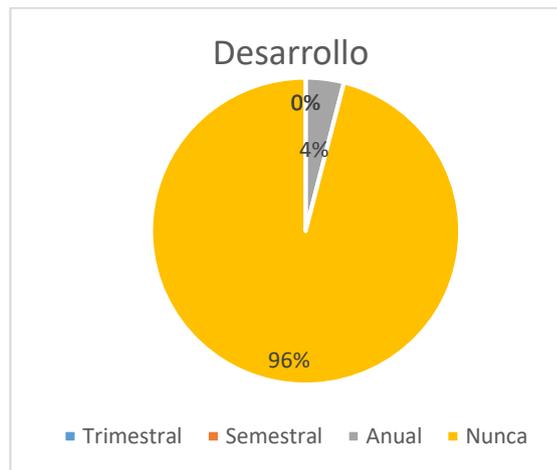
Tabla 18: Gestión de TH Por Procesos – Desarrollo

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
TRIMESTRAL	0	0%
SEMESTRAL	0	0%
ANUAL	5	4%
NUNCA	113	96%
TOTAL	118	100%

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Gráfica 15: Gestión de TH Por Procesos – Desarrollo



Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Análisis: De las 118 personas encuestadas 5 manifiestan que asiste a capacitaciones anuales, mientras que las otras 113 personas nunca han asistido a una capacitación.

Interpretación: La empresa ETRAMAY S.A. cuenta con ciertos colaboradores los que perciben una remuneración por parte de la compañía por lo que debe actualizar sus conocimientos cada año.

5.- ¿El registro que se tiene de los miembros de la organización es el adecuado?

Tabla 19: Gestión de TH Por Procesos – Auditoría

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	118	100%
NO	0	0
TOTAL	118	100%

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Gráfica 16: Gestión de TH Por Procesos – Auditoría



Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Análisis: El total de los encuestados manifiestan que si se tiene un registro adecuado de los accionistas de la compañía.

Interpretación: La empresa ETRAMAY S.A. tiene registros de cada accionista y de las unidades que posee cada uno de ellos, la cual se va actualizando anualmente con cada revisión de la flota vehicular.

3.7.3 Tabulación y Resultados de la encuesta dirigida al Talento Humano de ETRAMAY S.A. en relación a la Prestación del Servicio

1.- ¿Cómo califica Ud. el trato que recibe el cliente por parte de sus colaboradores?

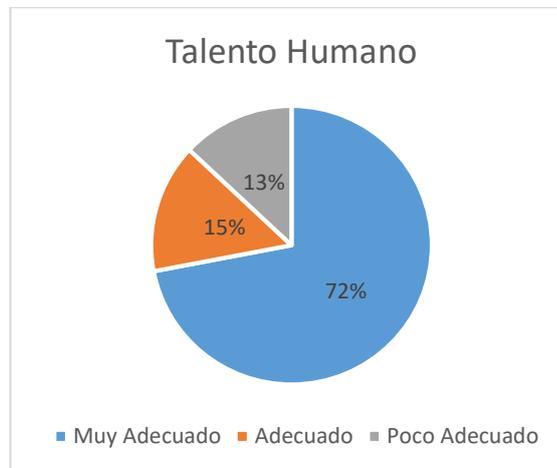
Tabla 20: Campo Prestación de Servicio – Talento Humano

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
MUY ADECUADO	85	72%
ADECUADO	18	15%
POCO ADECUADO	15	13%
TOTAL	118	100%

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Gráfica 17: Campo Prestación de Servicio – Talento Humano



Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Análisis: Del 100% de los encuestados, 85 manifiestan que el trato que recibe el cliente por parte de sus colaboradores es muy adecuado siendo esto el 72%, 18 personas que representan el 15% dijeron que es adecuado y 15 personas que representan el 13% expresaron que el trato es poco adecuado.

Interpretación: La empresa ETRAMAY S.A. por medio de los accionistas ha expresado que la mitad de sus colaboradores brindan un buen trato al cliente, debido a que se cumple con una transportación óptima de mercancías ganando así la fidelidad del cliente.

2.- ¿El TH se encuentra comprometido con la organización?

Tabla 21: Campo Prestación de Servicio – Compromiso con la organización

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	65	55%
NO	53	45%
TOTAL	118	100%

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Gráfica 18: Campo Prestación de Servicio – Compromiso con la organización



Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Análisis: De los 118 accionistas encuestados, 65 manifiestan que el Talento Humano si está comprometido con la organización siendo esto el 55%, 53 personas que representan el 45% dijeron que no está comprometido.

Interpretación: La empresa ETRAMAY S.A. por medio de los accionistas ha expresado que la mayoría de los socios de la organización si están comprometidos con la misma puesto que acuden a las reuniones y apoyan al avance de la empresa, mientras que un grupo minoritario forma parte de una fuerza negativa que tiene miedo al cambio y frustran la acciones para la evolución de la empresa.

3.7.4 Resultado de la Encuesta dirigida al Cliente por parte de los conductores de la Flota Vehicular de ETRAMAY S.A.

1.- ¿Sus necesidades y expectativas fueron cubiertas por parte de los transportistas?

Tabla 22: Campo del Cliente - Mercadería a tiempo

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	69	69%
NO	31	31%
TOTAL	100	100%

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Tabla 23: Campo del Cliente - Mercadería completa

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	100	100%
NO	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

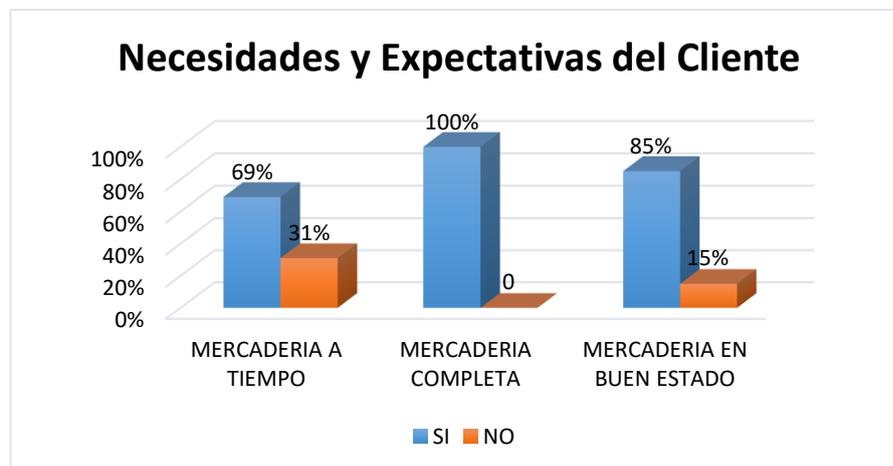
Tabla 24: Campo del Cliente - Mercadería en buen estado

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	85	85%
NO	15	15%
TOTAL	100	100%

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Gráfica 19: Campo del Cliente - Necesidades y expectativas del cliente



Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Análisis: Los conductores de la flota vehicular de ETRAMAY S.A. de acuerdo a las encuestas dirigidas al cliente han levantado un total de 100 encuestas por lo que el cliente ha manifestado en un 69% que han recibido la mercadería a tiempo, el 100% expreso que ha recibido su mercadería completa y el 85% dijeron que recibieron su mercadería en buen estado.

Interpretación: El cliente ha manifestado su satisfacción en los servicios prestados por ETRAMAY S.A. en un 83,3% debido a que se cumple con procesos logísticos eficientes por parte de los conductores de las unidades.

2.- ¿El servicio ofrecido por nuestros colaboradores fue?

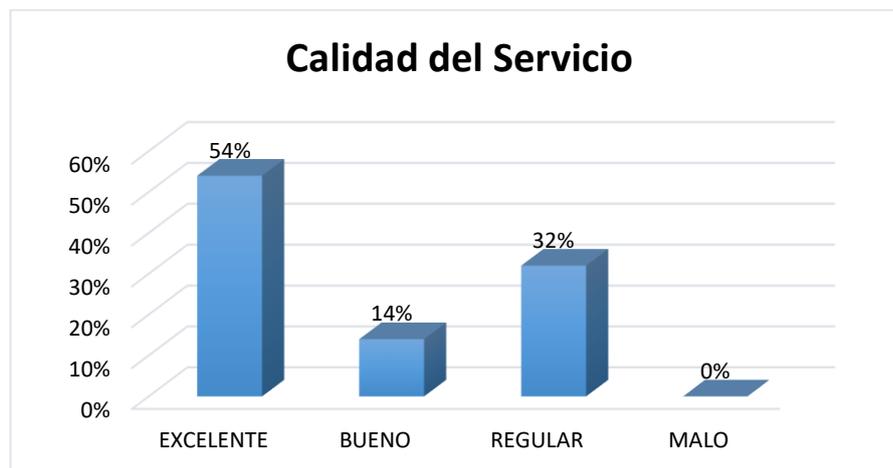
Tabla 25: Campo del Cliente - Calidad del servicio

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
EXCELENTE	54	54%
BUENO	14	14%
REGULAR	32	32%
MALO	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Gráfica 20: Campo del Cliente - Calidad del Servicio



Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Análisis: Los conductores de la flota vehicular de ETRAMAY S.A. de acuerdo a las encuestas dirigidas al cliente han levantado un total de 100 encuestas por lo que el cliente ha manifestado que el 54% de los colaboradores han brindado un excelente servicio, el 14% de los colaboradores han brindado un buen servicio, el 32% de los colaboradores ha realizado un servicio regular hacia el cliente.

Interpretación: El cliente ha manifestado que la calidad en los servicios prestados por los conductores de ETRAMAY S.A. han sido en su mayoría excelentes puesto que se realiza unas buenas relaciones con el cliente, cabe recalcar que ningún cliente ha expresado que la calidad del servicio es mala, por lo que se puede asumir que la calidad que prestan los colaboradores de la empresa es buena.

3.7.5 Resultado de la Ficha de Observación Sistema Informático y Mobiliario de ETRAMAY S.A.

Tabla 26: Campo Prestación del Servicio - Sistema Informatico y Mobiliario

SISTEMA INFORMATICO Y MOBILIARIO	
PREGUNTA	CONCLUSIONES
Infraestructura adecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción moderna • Lugar amplio para realizar reuniones periódicas de directorio • Sector adecuado para que los socios lleguen con sus unidades de transporte
Suministros de oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con los suministros necesarios
Mobiliario de oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Armarios nuevos para archivo de documentos • Muebles cómodos • Servicios higiénicos limpios
Equipos de computo	<ul style="list-style-type: none"> • Computadoras y herramientas de computo de excelente calidad
Registro de inventario de equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Cada miembro de la organización es responsable de los registros individuales
Programa de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Software contable obsoleto pero que es de mucha utilidad para manejar las finanzas de la empresa.

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

3.7.6 Resultado de Ficha de Observación de la Flota vehicular de ETRAMAY S.A.

Tabla 27: Campo Prestación del Servicio - Flota Vehicular

FLOTA VEHICULAR						
PARAMETRO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL	CONCLUSION	
Estado vehicular	Sistema eléctrico	92	8	0	100	El estado de la flota vehicular se encuentra en buen estado en su mayoría, teniendo una media de 94 vehículos en óptimas condiciones debido a que son unidades nuevas, modernas y adecuadas para el servicio de transporte de carga pesada.
	Sistema de frenos	100	0	0	100	
	Sistema de dirección	95	5	0	100	
	Estado de neumáticos	86	12	2	100	
Mantenimientos preventivos y correctivos	82	15	3	100	La mayor parte de la flota vehicular tiene mantenimientos preventivos y correctivos periódicamente de acuerdo a estándares del fabricante.	
Herramientas de emergencia (Llaves de ruedas, triángulos, gata, extintor)	100	0	0	100	Todas las unidades de transporte cuentan con herramientas de emergencia debido a que son susceptibles a percances en las vías.	
Equipo de protección personal-EPP (Casco, chaleco, botas puntas de acero, overol, faja lumbar, guantes)	93	7	0	100	La mayoría de transportistas cuentan con los equipos de protección personal de acuerdo con las exigencias del cliente para la	

					estiba y desestiba de la mercancía.
Herramientas de sujeción (Cadenas, eslingas, carpa)	76	13	11	100	La flota vehicular en su gran parte está dotada con herramientas de sujeción para todo tipo de mercadería ya que es indispensable para su transportación.
PARAMETRO	SI	NO	TOTAL	CONCLUSIONES	
Documentación legal	Permiso de operación	100	0	100	Todas las unidades de transporte cuentan con la documentación legal que habilita su prestación del servicio de acuerdo a lo estipula la LOTTTSV y su respectivo reglamento; excepto el caso de guías de remisión que no son obligatorias para el transporte de legumbres.
	Matricula vehicular	100	0	100	
	Revisión anual	92	8	100	
	Permiso de pesas y medidas	76	24	100	
	Licencia tipo E	100	0	100	
	Guías de remisión	70	30	100	

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

3.7.7 Cuadro Resumen Diagnóstico

La presente tabla tiene una síntesis de los campos analizados dentro de la compañía, ya que se ha concluido con la investigación de campo, especificando de esta manera la situación actual y sus posibles soluciones a las falencias que se hallaron en la misma.

Tabla 28: Cuadro Resumen Diagnóstico - Situación Actual

CAMPO	PARÁMETRO PRINCIPAL	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN / SOLUCIÓN
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de administración • Planeación • Organización • Dirección • Control 	<p>El campo de la administración dentro de la empresa se maneja de una forma democrática y participativa con la JGDA, se rige a un estatuto y reglamento interno, no cuenta con herramientas de gestión, las actividades no se encuentran sistematizadas, no se miden el cumplimiento de metas y objetivos a través de indicadores.</p>	<p>Desarrollar de un plan estratégico que defina las actividades y acciones necesarias para formular y ejecutar estrategias que mejoren el desempeño organizacional de ETRAMAY. S.A y la encamine al cumplimiento de visión empresarial.</p>
Gestión de TH.	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión • Organización • Mantenimiento • Desarrollo • Auditoria 	<p>ETRAMAY. S.A cuenta con dos colaboradores remunerados que son gerente la secretaria mientras que el presidente recibe honorarios por lo que la empresa cubre los puestos de trabajo con sus propios socios, es por ello que no se tiene procesos adecuados para la inserción de nuevo personal a la empresa.</p>	<p>Implementar un sistema de gestión de talento humano por procesos que ayude mejorar todas las actividades relacionadas con los colaboradores de la organización.</p>
Proceso operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos • Procedimientos • Forma de trabajo técnico 	<p>La compañía no cumple con lo estipulado en su normativa (estatuto y reglamento interno), no tiene</p>	<p>Creación de políticas que ayuden al cumplimiento de las normas planteadas por la empresa.</p>

		delimitados los procesos para la realización de la actividad del transporte.	
Prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Equipos • Talento humano • Riesgo empresarial 	<p>- En cuanto al transporte la principal limitante de ETRAMAY. S.A. es que no tiene contacto directo con el cliente, esto lo realiza el accionista de forma individual.</p> <p>- Cuenta con una de las mejores flotas vehiculares de Tungurahua con unidades nuevas y adecuadas para prestar el servicio.</p> <p>- El riesgo para la prestación de servicio en su movilización es alto ya que no cuenta con procedimientos para prevenirlos.</p>	Realización de proyectos para ofertar el servicio de transporte en concursos de licitaciones a nivel empresarial y fomentar el cumplimiento de la razón social para la que fue creada ETRAMAY. S.A.
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Contable • Financiamiento • Riesgo 	<p>Contabilidad adecuada mediante NIFF.</p> <p>Software contable obsoleto.</p> <p>Presupuesto anual de acuerdo a las necesidades de la compañía</p> <p>Planes de inversión para infraestructura.</p> <p>Riesgo a nivel económico por incumplimiento de cuotas y multas</p>	Se recomienda actualizar el software contable existente con una versión mejorada.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto • Liderazgo • Planificación • Apoyo 	ETRAMAY S.A. no trabaja con ninguna filosofía de calidad.	Formulación de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la NORMA ISO

	<ul style="list-style-type: none"> • Operación • Evaluación de desempeño • Mejora continua • Partes interesadas 	No cuenta con un enfoque al cliente sino hacia sus propios socios sin ISO 9001:2015	9001:2015 que ayude a cumplir los estándares y expectativas que se requieren para la prestación del servicio de carga pesada.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones 	A nivel individual cada accionista si satisface y cumple con las necesidades y expectativas del cliente en el transporte de mercaderías.	Creación de relaciones directas del cliente con la empresa ETRAMAY S.A. para satisfacer las necesidades del cliente de una manera colectiva es decir a nivel empresarial

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

3.8 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Luego de analizar los resultados obtenidos del diagnóstico de la situación actual de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. se puede concluir que el presente Trabajo de Titulación es factible y favorable para dicha empresa basándonos en los siguientes aspectos:

- La empresa requiere de forma inmediata una herramienta de gestión que mejore su desenvolvimiento empresarial y por ello se optó por la formulación de un plan estratégico eficiente en el cual se especifique las medidas necesarias a tomar y que apuesten a un cambio positivo empresarial.
- Dado que la empresa no trabaja con políticas de calidad, se ha visto la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad basándonos a las normas ISO siendo el caso la Normativa ISO 9001:2015 que refiere a gestionar y controlar la mejora continua de todos los procesos que intervienen en la prestación del servicio, para satisfacer de una mejor manera los requerimientos establecidos por los clientes los cuales demandan un servicio de transporte de carga pesada con excelencia.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.

4.1 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A. PERIODO 2018 – 2022

4.1.1 Descripción y Diagnostico Organizacional

4.1.1.1 Descripción de la Empresa

4.1.1.1.1 Presentación de la empresa

- **Razón Social:** Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A.
- **Sector Empresarial:** Servicios Transporte
- **Representante Legal:** Sr. Edison Eduardo Vaca Acosta
- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Ambato
- **Parroquia:** Huachi Chico
- **Calle:** Av. Atahualpa y Bernardo de Legarda
- **Correo electrónico:** etramay@yahoo.com
- **Teléfono:** 032-853-838



4.1.1.1.2 Reseña Histórica

La empresa ETRAMAY S.A. se inicia a partir de un grupo de amigos y colegas del transporte de carga pesada, de donde surge la idea y la necesidad de formar una empresa

de transporte, la misma que este legalmente constituida, aprobada por la Superintendencia de Compañías y con el correspondiente Permiso de Operación.

ETRAMAY S.A. nace como persona jurídica el 19 de Octubre del 2000 otorgada por el Notario Séptimo del Cantón Ambato, Dr. Rodrigo Naranjo Garcés, y legalmente inscrita en el Registro Mercantil el 27 de Noviembre del mismo año, bajo el numero cuatrocientos noventa y cuatro (494).

En sus inicios fue una empresa con 13 accionistas, los mismos que tuvieron la obligación y el poder de sacar adelante a esta empresa, puesto que ha atravesado diversos conflictos económicos muy difíciles llevándoles por algunas ocasiones a considerar la idea de disolver la compañía.

Con la astucia de sus autoridades han superado todas las adversidades que se pusieron en el camino de ETRAMAY S.A., visto que hoy en día la empresa cuenta con un total de 87 accionistas, 100 unidades de transporte de carga pasada entre tráilers, tracto camiones y camiones y un terreno ubicado en el sector de Huachi Grande de Ambato, en el que se planea la construcción de la sede de la empresa.

4.1.1.1.3 Objeto Social

La compañía tiene por objeto social la prestación de servicio público de transporte de carga pesada, en el Cantón Ambato a nivel nacional e internacional, prestación de servicio que se registrará en base a las autoridades y permiso conferidos por lo organismos de tránsito competente, en vehículos de su propiedad y de sus accionistas.

4.1.1.1.4 Marco Legal

La empresa se sujeta a las siguientes leyes y reglamentos para su funcionamiento:

- Ley de Superintendencia de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Organismos de Tránsito
- Ordenanzas Municipales
- Estatuto y Reglamento Interno de la Compañía

4.1.1.2 Diagnostico Organizacional

Para el desarrollo de este análisis interno se consideran cinco aspectos importantes que son:

4.1.1.2.1 Planificación

La empresa ETRAMAY S.A. no cuenta con ningún tipo de plan (Estratégico, Táctico u Operativo) en el cual se especifique de forma clara las estrategias, políticas, objetivos, metas.

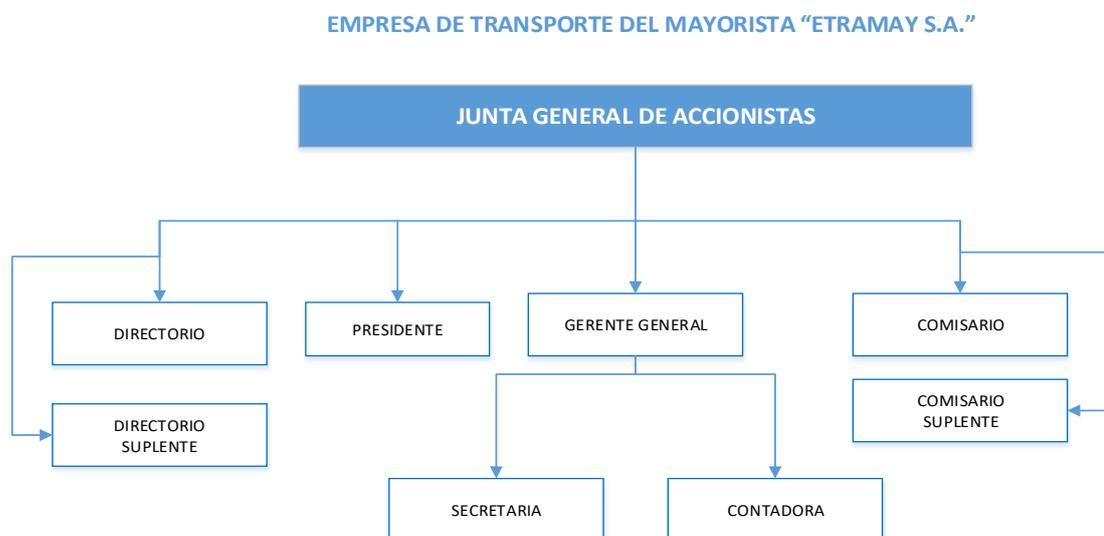
4.1.1.2.2 Estructura organizacional

La empresa en la actualidad está organizada mediante un organigrama estructural y funcional que son los siguientes:

- Nivel Directivo: Formado por la Junta General de Accionistas de ETRAMAY S.A. Constituye la máxima autoridad de la empresa es el órgano supremo de la compañía; y, en consecuencia, tiene plenos poderes para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios y desarrollo de la empresa
- Nivel de Fiscalización y Control: Conformado por el Comisario Principal y Comisario Suplente. Su función es la de inspeccionar, vigilar e informa a la Junta General sobre todo el desenvolvimiento social y económico de la empresa.
- Nivel Ejecutivo: Está conformado por el Presidente, Gerente General, Directorio Principal y Suplente. Tienen a su cargo la ejecución de planes estratégicos, programas de trabajo, organización y dirección de operaciones.
- Nivel Auxiliar: Está representado por la secretaria de la empresa. Tiene a su cargo las actividades complementarias tanto administrativas como de logística y a fin de que se cumplan eficientemente los procedimientos de servicios internos en todo los niveles y unidades y propender la realización de los objetivos de la empresa.
- Nivel Contable: Está representado por la contadora de la compañía. Tiene a su cargo el registro del movimiento económico de la empresa, también tiene la responsabilidad de realizar las declaraciones de Impuestos al Servicio de

Rentas Internas mensual y anual, cumple con los requisitos que exige la Superintendencia de Compañías, IEES y Ministerio de Relación Laboral.

Gráfica 21: Organigrama Funcional Actual



Fuente: ETRAMAY S.A.

4.1.1.2.3 Talento humano

ETRAMAY S.A. cuenta con 132 personas según su estructura organizacional, en donde el personal de fiscalización (2), vocales de directorio y suplentes (12), al pertenecer a la Junta General de Accionistas JGDA. y son personas que cumple sus funciones voluntariamente; por lo que después de realizado este análisis se concluye que el Talento Humano de ETRAMAY S.A. es de 118 personas.

Tabla 29: Capacidad de Talento Humano ETRAMAY S.A.

Niveles	Cargo	Numero
Directivo	JGDA	87
Fiscalización	Comisario Principal	1
	Comisario Suplente	1
Ejecutivo	Presidente	1
	Gerente General	1
	Vocales Directorio	6
	Vocales Directorio (Suplentes)	6
Auxiliar	Secretaria/Contadora	1
Conductores	Contratantes	28
Total		132

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

ETRAMAY. S.A cuenta con tres colaboradores remunerados por lo que la empresa cubre los puestos de trabajo con sus propios socios, es por ello que no se tiene procesos adecuados para la inserción de nuevo personal a la empresa.

4.1.1.2.4 Tecnologías de la información y comunicación

La empresa ETRAMAY S.A. cuenta con el programa contable SAFI para su correspondiente control, reportes, balances

4.1.1.2.5 Procesos y procedimientos

La compañía no cumple con lo estipulado en su normativa (estatuto y reglamento interno), no tiene delimitados los procesos para la realización de la actividad del transporte.

Toda la información recopilada anteriormente se sintetiza en la siguiente matriz de análisis interno:

Tabla 30: Matriz de análisis interno

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CRITERIO	RESULTADO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO		
						ALTO	MEDIANO	BAJO
Ambiente Interno	Planificación	Planes (Estratégicos, Tácticos y Operativos)	No cuenta con planes establecidos.		X	X		
		Estrategias, políticas, objetivos, metas e indicadores	No posee ningún elemento de planificación		X	X		
	Estructura Organizacional	Tipo	Estructural y funcional	X			X	
		Organigrama	No se encuentra bien elaborado.		X		X	
	Talento Humano	Competitividad	Bajo nivel de competitividad del talento humano		X	X		
		Compromiso	Los accionistas no se encuentran comprometidos con la organización		X	X		
		Técnicas de Gestión de TH	No se desarrollan técnicas de gestión de talento humano por procesos		X		X	
	Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Sistemas informáticos	Software contable SAFI	X		X		
	Procesos y Procedimientos	Gestión por procesos	No tiene definido sus procesos organizacionales		X		X	
		Normativa interna	Estatuto y reglamento interno adecuado	X		X		

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.1.1.3 Insumos

4.1.1.3.1 Análisis documental

La compañía cuenta con documentación la cual abaliza que está a sido constituida legalmente como son:

- Estatuto y Reglamento Interno (Anexo 8, 9)
- Permiso de Operación (Anexo 10)
- RUC (Anexo 11)

4.1.1.3.2 Presupuesto Organizacional

La compañía de transporte ETRAMAY S.A tiene un presupuesto para el 2018 que consta de 28.500 dólares de ingresos y 24.873,74 dólares de egresos; obteniendo una utilidad de 3.623,26 dólares. (Anexo 12)

4.1.2 Análisis situacional

4.1.2.1 Análisis del contexto

En este punto se analizará los factores positivos y negativos que afectan externamente a la Empresa de Transporte del Mayorista “ETRAMAY S.A.” mediante el desarrollo de un diagrama matricial del macroentorno que se muestra en la Tabla 30.

4.1.2.2 Análisis sectorial

Es importante de igual manera realizar un análisis sectorial en el cual se desarrolla la empresa, por medio de la matriz del microentorno y las 5 fuerzas del mercado de Porter que se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31: Análisis del Macroentorno ETRAMAY S.A.

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CRITERIO	RESULTADO	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO		
						ALTO	MEDIANO	BAJO
Macroentorno	Político/Legal	Tratados internacionales	Tratado Internacional de Mercancía por Carretera	X		X		
		Estabilidad política	Inestabilidad en las funciones políticas		X	X		
		Red vial	Mejoramiento de los ejes viales a nivel nacional	X		X		
		Regulación del Transporte	Control Operativo Deficiente por parte de organismo reguladores de tránsito		X		X	
	Económico	Inflación	Nivel equilibrado en los últimos años	X			X	
		PIB	Aporte del sector del transporte en un 4,81% al PIB Ecuador	X		X		
		Tasas de Interés	Interés de Operaciones de crédito Activas y Pasivas		X			X
	Sociocultural	Crecimiento poblacional	Incremento de la tasa poblacional en 1,54%	X			X	
		Seguridad Vial	Implementación de señalización para tránsito vehicular y peatonal	X		X		
	Tecnológico	Internet	Comunicaciones eficientes y efectivas con los clientes	X		X		
Desarrollo tecnológico		Nuevas tecnologías en Flotas vehiculares	X		X			

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Tabla 32: Análisis del Micro entorno ETRAMAY S.A.

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CRITERIO	RESULTADO	OPORTUNIDAD	AMENAZA	INDICADORES			
						ALTO	MEDIANO	BAJO	
Micro entorno	Cliente	Número de clientes	La compañía no mantiene contacto directo con el cliente		X	X			
	Proveedor	Abastecimiento de productos	No cuenta con proveedores para mantenimientos vehiculares		X		X		
	Competencia	Servicio	Alta cantidad de Operadoras de transporte de carga pesada			X	X		
		Precio	Desleal competencia por abaratamiento del servicio			X	X		
		Calidad	Mejor servicio			X		X	
	Intermediarios	Agente de carga	No permite relación directa con el cliente					X	
		Tercerización del servicio	Disminuye el costo del transporte			X	X		
	Servicios sustitutos	Servicios de transporte	No existen servicios sustitutos al transporte de carga pesada		X		X		

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.1.2.3 Mapa de actores y actoras

Tabla 33: Matriz de actores de ETRAMAY S.A.

ACTORES	ROL	POSICIÓN	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
		Favorecedor o Indiferente	
Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOB)	Entidad Rectora del Sistema nacional de transporte, se encarga de la construcción y mantenimiento de la red vial.	Favorecedor	Alto
GAD Municipalidad Ambato	Encargado de emitir matrículas, de la revisión vehicular anual y del control del tránsito mediante la DTTM Ambato	Favorecedor	Alto
Agencia Nacional de Tránsito (ANT)	Regula, planifica y controla el transporte, tránsito y seguridad vial, mediante la emisión de permisos de operación, licencias de conducir y formulación y aplicación de normativa para el bienestar del usuario	Favorecedor	Alto
Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (FENATRAPE)	Representa a la industria del transporte pesado del Ecuador	Favorecedor	Alto
Federación Provincial de Transporte Pesado de Tungurahua	Representante provincial del transporte pesado de Tungurahua	Favorecedor	Alto
Accionistas	Personal que forman parte de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A.	Favorecedor	Medio
Colaboradores	Personas que ayudan a prestar el servicio y son remuneradas de acuerdo a las exigencias de la ley	Favorecedor	Medio
Cliente	Grupo de personas que demanda el servicio de transporte de carga	Favorecedor	Medio

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.1.2.4 Análisis FODA

El análisis FODA que se realiza a continuación tiene como finalidad realizar un análisis interno mediante el planteamiento de Fortalezas y Oportunidades, así como también un análisis externo con Debilidades y Amenazas de la Compañía ETRAMAY S.A.

Tabla 34: Matriz FODA

INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
F1.- Óptimo sistema informático-contable.	O1.- Tratados internacionales favorables para el transporte de carga internacional.
F2.- Normativa interna adecuada.	O2.- Mejoramiento de los ejes viales a nivel nacional.
F3.- Flota vehicular moderna.	O3.- Sector del transporte aporta al PIB 4,81%.
F4.- Dispone de un presupuesto anual para su desarrollo.	O4.- No existen sustitutos al transporte de carga pesada por carretera.
F5.- Unidades vehiculares dotadas de documentación legal actualizada.	O5.- Desarrollo de sistemas tecnológicos para ofertar el servicio.
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
D1.- No cuenta con herramientas de planificación.	A1.- Inestabilidad política.
D2.- Inadecuada estructura organizacional.	A2.- Regulación del transporte deficiente.
D3.- Falencias en el desempeño del talento humano.	A3.- Competencia desleal.
D4.- No tiene definido sus procesos organizacionales.	A4.- Alto índice de operadoras que ofertan el mismo servicio.
D5.- No existe relación directa con los clientes.	A5.- Intermediarios disminuyen el costo del servicio.

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.1.2.5 Insumos

Posterior a la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en esta etapa se desarrollarán una serie de matrices que servirán de apoyo para la formulación de estrategias, de acuerdo a la metodología aplicada en el libro “Conceptos de Administración Estratégica” de (David, 2013).

4.1.2.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 35: Matriz EFE

	FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES	O1.- Tratados internacionales favorables para el transporte de carga internacional.	10%	3	0,3
	O2.- Mejoramiento de los ejes viales a nivel nacional.	9%	3	0,27
	O3.- Sector del transporte aporta al PIB 4,81%.	12%	4	0,48
	O4.- No existen sustitutos al transporte de carga pesada por carretera.	11%	4	0,44
	O5.- Desarrollo de sistemas tecnológicos para ofertar el servicio.	8%	3	0,24
AMENAZAS	A1.- Inestabilidad política.	7%	1	0,07
	A2.- Regulación del transporte deficiente.	10%	2	0,2
	A3.- Competencia desleal.	11%	2	0,22
	A4.- Alto índice de operadoras que ofertan el mismo servicio.	12%	2	0,24
	A5.- Intermediarios disminuyen el costo del servicio.	10%	2	0,2
	TOTAL	100%		2,66

Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica" (David, 2013)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Valor de Ponderación	
0%	Sin importancia
100%	Muy importante
Calificación	
1	Deficiente
2	Promedio
3	Arriba del promedio
4	Excelente

Análisis: La empresa ETRAMAY S.A. se encuentra en un índice total de 2,66 lo que indica que está en condiciones óptimas para afrontar el entorno y de esta manera aprovechar las oportunidades para evitar las amenazas.

4.1.2.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 36: Matriz EFI

	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS	F1.- Óptimo sistema informático-contable.	8%	3	0,24
	F2.- Normativa interna adecuada.	12%	4	0,48
	F3.- Flota vehicular moderna.	15%	4	0,6
	F4.- Dispone de un presupuesto anual para su desarrollo.	8%	3	0,24
	F5.- Unidades vehiculares dotadas de documentación legal actualizada.	10%	3	0,3
DEBILIDADES	D1.- No cuenta con herramientas de planificación.	12%	2	0,24
	D2.- Inadecuada estructura organizacional.	10%	2	0,2
	D3.- Falencias en el desempeño del talento humano.	8%	1	0,08
	D4.- No tiene definido sus procesos organizacionales.	10%	2	0,2
	D5.- No existe relación directa con los clientes.	7%	1	0,07
	TOTAL	100%		2,65

Fuente: “Conceptos de Administración Estratégica” (David, 2013)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Valor de Ponderación	
0%	Sin importancia
100%	Muy importante
Calificación	
1	Deficiente
2	Promedio
3	Arriba del promedio
4	Excelente

Análisis: La empresa ETRAMAY S.A. se encuentra en un índice total de 2,65 lo que indica que está en condiciones apropiadas para afrontar el ambiente interno y por medio de las fortalezas disminuir las falencias internas denominadas debilidades.

4.1.2.5.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 37: Matriz MPC

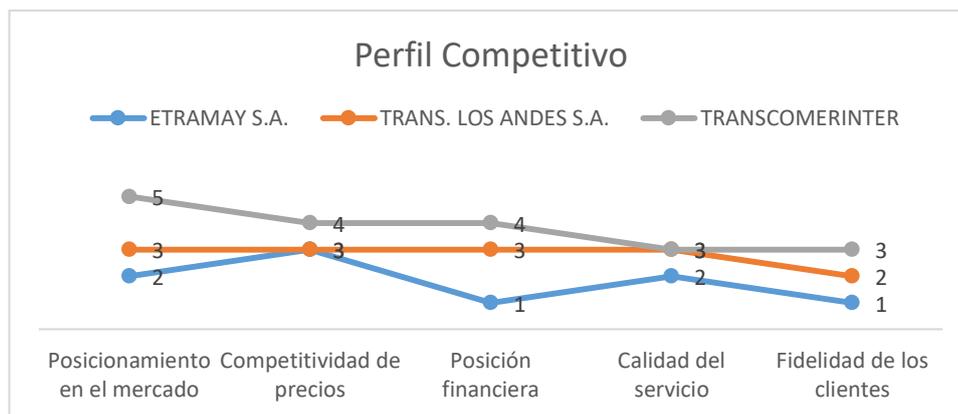
FACTORES CRÍTICO PARA EL ÉXITO	VALOR	ETRAMAY S.A.		TRANSPORTE LOS ANDES S.A.		TRANSCOMERINTER CIA. LTDA.	
		CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Posicionamiento en el mercado	20%	2	0,4	3	0,6	5	1,00
Competitividad de precios	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Posición financiera	20%	1	0,2	3	0,6	4	0,8
Calidad del servicio	30%	2	0,6	3	0,9	3	0,9
Fidelidad de los clientes	15%	1	0,15	2	0,3	3	0,45
TOTAL	100%		1,8		2,85		3,75

Fuente: Guía de Negocios: Sector de Logística y Transporte (EKOS, 2017)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Valor de Ponderación	
0%	Sin importancia
100%	Muy importante
Calificación	
1	Deficiente
2	Promedio
3	Arriba del promedio
4	Excelente

Gráfica 22: Perfil Competitivo ETRAMAY S.A.



Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Análisis: La empresa ETRAMAY S.A. tiene una ponderación de 1,8 siendo esta la más baja debido a que se encuentra por un estado de posicionamiento en el mercado mientras que la empresa TRANSPORTE LOS ANDES S.A. tiene una ponderación de 2,85 y la Empresa TRANSCOMERINTER CIA.LTDA. con una ponderación de 3,75 por lo que esta última tiene un alto posicionamiento en el mercado debido a su situación financiera óptima.

4.1.2.5.4 Prioridad de variables

Tabla 38: Matriz de Priorización de Variables

FACTORES INTERNOS \ FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS					DEBILIDADES					TOTAL
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	
OPORTUNIDADES	O1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	5
	O2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2
	O3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	O4	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	4
	O5	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	7
AMENAZAS	A1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	A2	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	3
	A3	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	7
	A4	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	7
	A5	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7
TOTAL		1	2	8	4	5	5	4	5	4	7	

Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica" (David, 2013)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

VALOR MAYOR HORIZONTAL	7+1=8		8/2=4
VALOR MAYOR VERTICAL	8+1=9		9/2=4,5

4.1.2.5.5 Matriz FODA Priorizada

Tabla 39: Matriz FODA Priorizada

INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
F3.- Flota vehicular moderna.	O1.- Tratados internacionales favorables para el transporte de carga internacional.
F5.- Unidades vehiculares dotadas de documentación legal actualizada.	O5.- Desarrollo de sistemas tecnológicos para ofertar el servicio.
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
D1.- No cuenta con herramientas de planificación.	A3.- Competencia desleal.
D3.- Falencias en el desempeño del talento humano.	A4.- Alto índice de operadoras que ofertan el mismo servicio.
D5.- No existe relación directa con los clientes.	A5.- Intermediarios disminuyen el costo del servicio.

Fuente: “Conceptos de Administración Estratégica” (David, 2013)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.1.2.5.6 Matriz de Ponderación para Medir el Factor Riesgo

Tabla 40: Matriz de Ponderación para Medir el Factor Riesgo

Nº		FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	FORTALEZAS	Óptimo sistema informático-contable.	10	6
2		Normativa interna adecuada.	10	8
3		Flota vehicular moderna.	10	9
4		Dispone de un presupuesto anual para su desarrollo.	10	7
5		Unidades vehiculares dotadas de documentación legal actualizada.	10	8
6	DEBILIDADES	No cuenta con herramientas de planificación.	10	5
7		Inadecuada estructura organizacional.	10	4
8		Falencias en el desempeño del talento humano.	10	2
9		No tiene definido sus procesos organizacionales.	10	3
10		No existe relación directa con los clientes.	10	4
11	OPORTUNIDADES	Tratados internacionales favorables para el transporte de carga internacional.	10	7
12		Mejoramiento de los ejes viales a nivel nacional.	10	8
13		Sector del transporte aporta al PIB 4,81%.	10	7
14		No existen sustitutos al transporte de carga pesada por carretera.	10	9
15		Desarrollo de sistemas tecnológicos para ofertar el servicio.	10	6
16	AMENAZAS	Inestabilidad política.	10	3
17		Regulación del transporte deficiente.	10	2
18		Competencia desleal.	10	5
19		Alto índice de operadoras que ofertan el mismo servicio.	10	4
20		Intermediarios disminuyen el costo del servicio.	10	3
		TOTAL	200	110

Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica" (David, 2013)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Resultado:

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{110}{200} * 100$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 55\%$$

$$\text{Riesgo} = 45\%$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	ALTA	MODERADA	BAJA	RIESGO

Análisis: La empresa ETRAMAY S.A. se encuentra en un rango de confianza moderada, pero esto no les da la seguridad total a sus accionistas debido a que el sector del transporte de carga pesada es ampliamente competitivo y podría aumentar su nivel riesgo.

4.1.3 Implementación Estratégica

Se implementarán los elementos orientadores de la empresa ETRAMAY S.A., estos elementos son:

4.1.3.1 Misión

Somos una compañía que realiza de forma permanente el servicio de transporte terrestre de carga pesada, enfocada en el mercado nacional y los países de Sudamérica Colombia y Perú, con unidades en perfectas condiciones, talento humano calificado, teniendo como principios la solidaridad, igualdad, compañerismo y democracia entre cada uno de sus accionistas, permitiendo satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

4.1.3.2 Visión

Ser en el 2022 una empresa reconocida a nivel nacional y dentro de los países Colombia y Perú ofertando el servicio de transporte de carga pesada por su desempeño competitivo y calidad del servicio, contando con el talento humano y unidades que generen mayor satisfacción a los clientes, brindando seguridad y confianza al momento de transportar mercaderías.

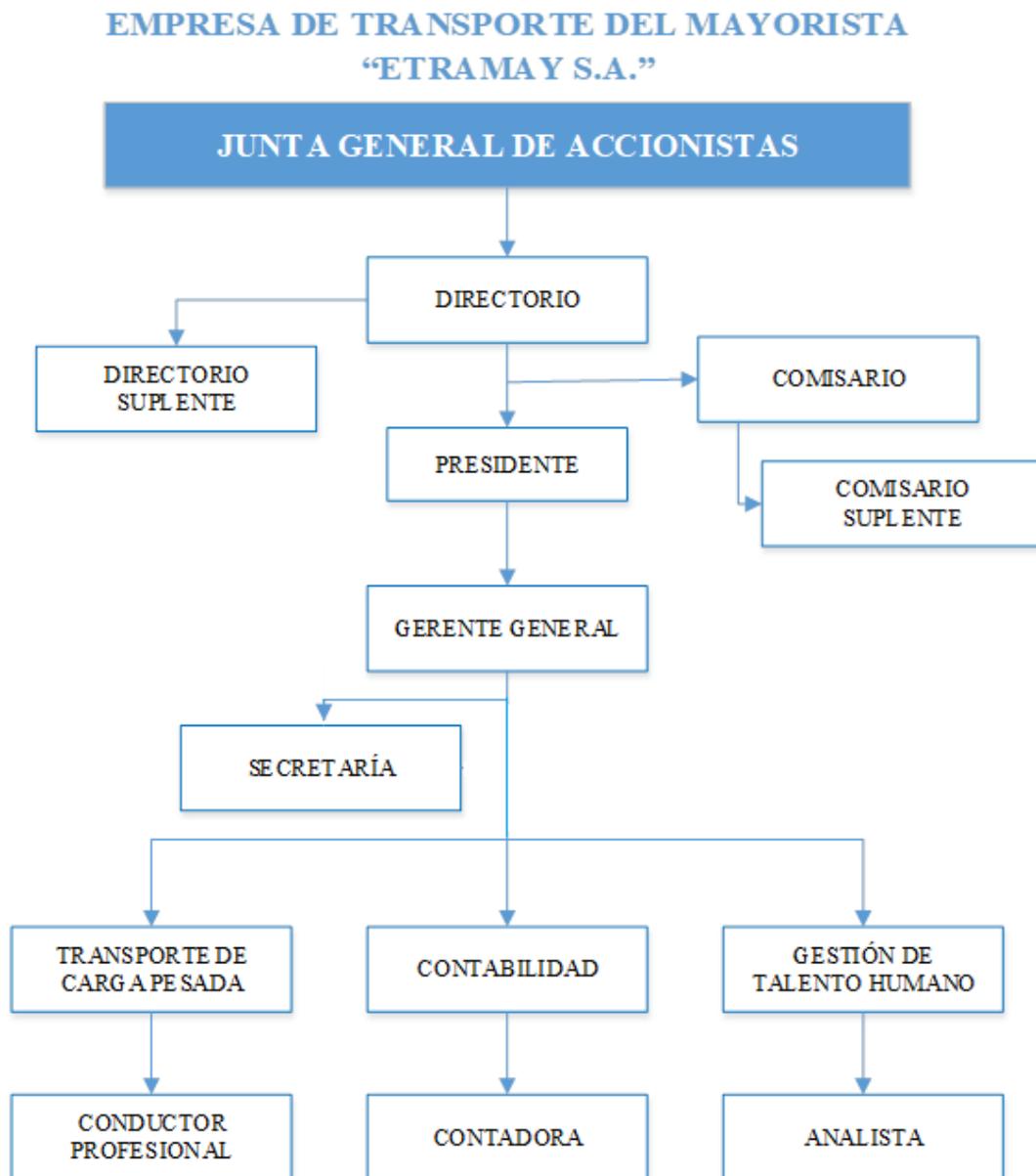
4.1.3.3 Valores

- Solidaridad: Apoyo incondicional a los compañeros de la organización en cualquier tipo de eventualidad.
- Igualdad: Al momento de ejercer los deberes y derechos de los accionistas.
- Compañerismo: Unidad entre los integrantes de la organización.
- Democracia: Respeto hacia la decisión y opinión de cada uno de sus accionistas al momento de tomar decisiones en bien de la compañía.
- Calidad: Prestar el servicio de transporte de caga bajo estándares internacionales de calidad, respetando al entorno con la finalidad de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Ética: Trabajar con principios éticos y morales en la atención y prestación de nuestro servicio.
- Compromiso: Cumplimiento en la satisfacción de nuestros clientes a través de la eficiencia y eficacia de las actividades dentro y fuera de la compañía.
- Respeto: Acatar las ideas y pensamientos por parte de nuestro entorno laboral para desarrollar de mejor manera la empresa.
- Responsabilidad: Con las mercaderías y los clientes los cuales demandan el servicio de transporte.
- Honestidad: Ser transparente en todas las acciones laborales que se desempeñan.

4.1.3.4 Organigrama estructural propuesto

El organigrama de la compañía ETRAMAY S.A. debe ser modificado debido a falencias que existían en el diseño del anterior, no se cumplía con la jerarquía organizacional que se necesita de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades que desarrolla en cada área como lo especifica el estatuto de la compañía.

Gráfica 23: Organigrama estructural propuesto



Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.1.3.5 Políticas empresariales

Las políticas empresariales de ETRAMAY S.A. son enfocada en 4 perspectivas según los autores Norton & Kaplan, (2009) que son las siguientes:

- Cliente

La empresa ETRAMAY S.A. ofertará servicios de transporte de carga pesada con precios competitivos y con calidad para cumplir con las necesidades del cliente.

- Financiero

ETRAMAY S.A. se compromete a la implementación de soluciones para la obtención de mayor liquidez empresarial.

- Procesos internos

Implantar herramientas y sistemas de gestión que aporten al mejoramiento de los procesos organizacionales de ETRAMAY S.A.

- Innovación y aprendizaje

Mejorar continuamente el talento humano de ETRAMAY S.A. para contribuir al desarrollo laboral y personal de cada uno de sus accionistas y colaboradores.

4.1.4 Objetivos estratégicos organizacionales

A continuación, se describen los objetivos estratégicos que la organización desea alcanzar en un determinado tiempo que deben ser alineados con la misión y visión de la compañía.

- Cliente

Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

Atraer a nuevos clientes y afianzar su fidelidad.

- Financiero

Incrementar la rentabilidad de la compañía.

- Procesos internos

Optimizar procesos que aseguren la calidad del servicio.

- Innovación y aprendizaje

Implantar mejoras en el desempeño del Talento Humano.

4.1.4.1 Indicadores y metas

En la siguiente tabla se establecerán indicadores que pueden ser cualitativos o cuantitativos que permitirán dar a conocer una situación, acción o resultado del objetivo estratégico planteado, y a su vez delimitar las metas hacia donde se quiere llegar.

Para establecer estos indicadores es importante partir de una línea base de cada perspectiva:

- La satisfacción del cliente en cuanto a la prestación del servicio es de un 83.3%
- La utilidad propuesta para este año de la empresa es de 3.623,26 dólares.
- El personal es capacitado mínimo una vez al año estos son el Gerente, Secretaria y Presidente.

Tabla 41: Indicadores y metas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	META
CLIENTE	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	$\left(\frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{total clientes}}\right) \times 100$	3% anual
	Atraer a nuevos clientes y afianzar su fidelidad.	$\left(\frac{\text{clientes nuevos}}{\text{clientes programados}}\right) \times 100$	2% anual
FINANCIERO	Incrementar la rentabilidad de la compañía.	% Comisión por facturación	1% por factura
		% Disminución de morosidad	25% anual
PROCESOS INTERNOS	Optimizar procesos que aseguren la calidad del servicio.	Índice clave de rendimiento ISO 9001:2015	100% al cumplimiento del PE
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Implantar mejoras en el desempeño del talento humano.	% Personal capacitado	5% trimestral
		Índice de satisfacción laboral	80% anual

Fuente: Cuadro de Mando Integral (Norton & Kaplan, 2009)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.1.5 Diseño de estrategias, programas y proyectos

4.1.5.1 Estrategias FODA

Se plantean 4 tipos de estrategias para los factores que resaltan de matriz FODA priorizada que son los siguientes:

- Estrategias FO: Utilizar las Fortalezas para tomar ventaja de las Oportunidades.
- Estrategias DO: Superar las Debilidades tomando ventaja de las Oportunidades.
- Estrategias FA: Utilizar las Fortalezas para evadir Amenazas.
- Estrategias DA: Minimizar las Debilidades y evadir Amenazas.

Tabla 42: Matriz FODA Estratégico

FODA ESTRATÉGICO		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		F3.- Flota vehicular moderna. F5.- Unidades vehiculares dotadas de documentación legal actualizada.	D1.- No cuenta con herramientas de planificación. D3.- Falencias en el desempeño del talento humano. D5.- No existe relación directa con los clientes.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	(FO) MAXI-MAXI	(DO) MINI-MAXI
	O1.- Tratados internacionales favorables para el transporte de carga internacional. O5.- Desarrollo de sistemas tecnológicos para ofertar el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar el servicio de transporte de carga pesada por carretera en nuevos mercados. • Desarrollar un plan de marketing el cual ayude a llegar a nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desplegar herramientas de gestión como el plan estratégico. • Capacitar al TH sobre transporte terrestre de mercaderías a nivel internacional. • Mejorar relaciones empresariales con clientes internacionales a través de sistemas tecnológicos.
	AMENAZAS (A)	(FA) MAXI-MINI	(DA) MINI-MINI
	A3.- Competencia desleal. A4.- Alto índice de operadoras que ofertan el mismo servicio. A5.- Intermediarios disminuyen el costo del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar agilidad y seguridad en el transporte de mercaderías con unidades modernas. • Disminuir costos operacionales para dar un servicio con precios competitivos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el sistema de Gestión de Calidad dando así un valor agregado a la empresa sobre la competencia. • Emplear un sistema de Gestión de Talento Humano el cual mejore el servicio hacia el cliente.

Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica" (David, 2013)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.1.5.2 Estrategias para los objetivos estratégicos

Las estrategias planteadas a continuación están encaminadas a la solvatación de problemas organizacionales y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa ETRAMAY S.A.

Tabla 43: Estrategias OE

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA
CLIENTE	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	Prestar el servicio de transporte con buen trato al cliente y con las medidas de seguridad adecuadas.
		Cumplir con los principios de logística de transportar y entregar la mercadería en óptimas condiciones, en el tiempo y lugar establecido y con el costo justo.
	Atraer a nuevos clientes y afianzar su fidelidad.	Ofertar el servicio de transporte de carga pesada directamente a las empresas o industrias de tal manera que se brinde un servicio de empresa a empresa.
		Brindar el servicio de transporte de carga pesada a costos competitivos.
FINANCIERO	Incrementar la rentabilidad de la compañía.	Establecer una comisión por la facturación mensual de todos los accionistas para que la empresa aumente sus activos.
		Establecer relaciones con proveedores de productos para mantenimientos vehiculares con el fin de reducir costos operacionales.
		Iniciar procesos jurídicos para cobranza de multas y aportaciones mensuales para los socios de difícil cobro.
PROCESOS INTERNOS	Optimizar procesos que aseguren la calidad del servicio.	Promover el desarrollo de la norma ISO 9001:2015 que asegure la calidad mediante la identificación, orden y control de todos los procesos que interviene en la prestación del servicio.
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Implantar mejoras en el desempeño del talento humano.	Elaborar programas de capacitación al personal administrativo y accionistas de la compañía.
		Generar incentivos para los colaboradores y accionistas que cumplan las disposiciones de la empresa.
		Implementar una correcta gestión de talento humano por procesos.

Fuente: Cuadro de Mando Integral (Norton & Kaplan, 2009)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.1.5.3 Identificación de programas y proyectos

A continuación, se especifican directrices para la elaboración de proyectos y programas que se deberán realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ETRAMAY S.A.

4.1.5.3.1 Proyecto para la creación de la carta de presentación de la Empresa ETRAMAY S.A.

- **Razón Social:** Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A.
- **Sector Empresarial:** Servicio – Transporte
- **Actividad:** Transporte de Carga Pesada
- **Representante Legal:** Sr. Edison Eduardo Vaca Acosta
- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Ambato
- **Oficina Principal:** Av. Atahualpa y Bernardo de Legarda
- **Correo electrónico:** etramay@yahoo.com
- **Teléfono:** 032-853-838



La Empresa ETRAMAY S.A. cuenta con una capacidad operativa de 100 unidades de Transporte modernas, de diferente tonelaje los cuales son indispensables para satisfacer sus necesidades de transportar mercancías a lo largo del territorio nacional e internacional; nuestros conductores son constantemente capacitados para desempeñar una óptima labor al momento de realizar las operaciones de transporte de carga, brindando de esta manera un servicio personalizado el cual ofrece confianza y seguridad en sus actividades.



4.1.5.3.2 Programa de Capacitación al Personal Administrativo y Accionistas de ETRAMAY S.A

Tema: Atención al cliente y desempeño del Talento Humano

Justificación: Debido a que la Empresa ETRAMAY S.A. requiere de mejorar la calidad en su servicio e incrementar de nuevos clientes se ve en la obligación de capacitar a todo el Talento Humano sobre Atención al Cliente y como mejorar su desempeño en la organización.

Objetivo General:

Desarrollar un programa de capacitación a todo el Talento Humano de la Empresa ETRAMAY S.A.

Objetivos Específicos:

- ✓ Reformar criterios de cómo relacionarse con el cliente en la organización.
- ✓ Brindar conocimientos al Talento Humano sobre misión visión y objetivos empresariales.
- ✓ Proporcionar al Talento Humano conocimientos sobre marketing los cual sirva de utilidad para acatar nuevos clientes

Contenido:

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Misión, visión y objetivos organizacionales
- ✓ Conocimientos básicos de Marketing

Participantes:

- ✓ Talento Humano de la Organización

Fecha: A determinar

Horas: 60 Horas

Lugar: Oficina de “ETRAMAY S.A.” (Av. Atahualpa y Bernardo de Legarda)

Costo: A convenir en la empresa

Evaluación de seguimiento

Después de la capacitación se realizará un seguimiento al personal capacitado para determinar si se realiza los correctos procedimientos para prestar un servicio de calidad hacia el cliente.

4.1.5.3.3 Programa de Capacitación al Talento Humano de ETRAMAY S.A.

Tema: Transporte Terrestre de Mercancías Nacional e Internacional

Justificación: Dado el desempeño de los conductores de la Empresa ETRAMAY S.A. la gerencia ha percibido la necesidad de aplicar una capacitación sobre “Transporte Terrestre de Mercancías Nacional e Internacional” ya que los colaboradores deben poseer conocimientos específicos en cuanto a manejo y manipulación de mercancías, rutas óptimas de transporte, y normativa básica nacional e internacional.

Objetivo General:

Desarrollar un programa de capacitación a los conductores de la Empresa ETRAMAY S.A.

Objetivos Específicos:

- ✓ Mejorar el conocimiento de los conductores sobre rutas óptimas de transporte.
- ✓ Dar a conocer a los colaboradores la normativa básica la cual rige al transporte internacional.
- ✓ Facilitar la comprensión sobre manejo y manipulación de carga a los colaboradores de la compañía.

Contenido:

- ✓ Rutas de Transporte
- ✓ Leyes de Transito Nacional e Internacional
- ✓ NTE INEN 2266:2010 Transporte, almacenamiento y manejo de materiales peligrosos.

Participantes:

- ✓ Accionistas y conductores.

Fecha: A determinar

Horas: 60 Horas

Lugar: Oficina de “ETRAMAY S.A.” (Av. Atahualpa y Bernardo de Legarda)

Costo: A convenir en la empresa

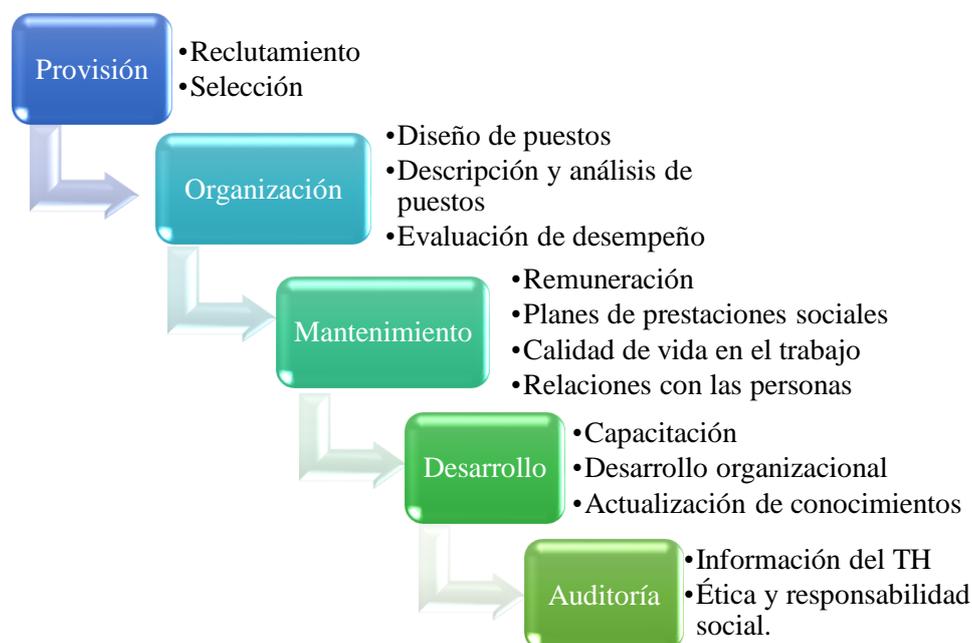
Evaluación de seguimiento

Después de la capacitación se realizará un seguimiento al personal capacitado para determinar si se realiza los correctos procedimientos para prestar un buen servicio hacia el cliente.

4.1.5.3.4 Proyecto de implementación un Sistema de Gestión de Talento Humano por Procesos para ETRAMAY S.A.

Un sistema de GTH por procesos se deberá implementa partiendo de las siguientes directrices, que se deben cumplir para que la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. cuente con colaboradores calificados, competitivos e involucrados con el direccionamiento de la empresa.

Gráfica 24: Diagrama del Sistema de Gestión de Talento Humano Por Procesos



Fuente: Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.

4.2.1 Objeto y campo de aplicación

La Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. requiere de la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO 9001:2015 que se adapte al tipo de servicio que brinda a la sociedad. En las empresas prestadoras de servicios la Certificación ISO se ha convertido en un requerimiento indispensable para establecer estándares internacionales de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes.

El desarrollo de esta Norma en la empresa ETRAMAY S.A. está basado en los siguientes beneficios potenciales a obtener:

- a) Diseñar y aplicar todos los requisitos de la ISO 9001:2015 para lograr una calidad en el servicio prestado
- b) Demostrar la capacidad para proporcionar servicios que satisfagan las necesidades del cliente y los requerimientos legales y reglamentarios.
- c) Aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua y asegurando la conformidad de los requisitos del cliente.

4.2.2 Referencia normativa

La Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. para diseñar el Sistema de Gestión de Calidad tiene como referencias normativas:

- a) Ley Orgánica de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial (LOTTTSV)
- b) Reglamento general para la aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial.
- c) Ordenanzas y códigos que le rigen
- d) Ley de Compañías
- e) Código de Trabajo
- f) Estatuto y Reglamento interno
- g) ISO 9000:2015, Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario
- h) ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos

- i) ISO 9004:2015, Gestión para el Éxito Sostenido de una organización
- j) ISO 31000:2015, Gestión de Riesgo

4.2.3 Términos y definiciones

Los términos y definiciones aplicables para el desarrollo de esta norma serán tomados de la Norma ISO 9000, (2015) y son los siguientes:

- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable
- **Acción correctiva:** Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir
- **Actividad:** El menor objeto de trabajo identificado en un proyecto
- **Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.
- **Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo
- **Aseguramiento de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad
- **Asociación:** Organización formada por organizaciones o personas miembro
- **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.
- **Capacidad:** Aptitud de un objeto para realizar una salida que cumplirá los requisitos para esa salida
- **Cliente:** Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
- **Competencia:** Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos
- **Confiabilidad:** Capacidad para desempeñar cómo y cuándo se requiera
- **Conflicto:** Desacuerdo, que surge de una queja presentada a un proveedor de PRC

- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito
- **Contexto de la organización:** Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos
- **Control de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad
- **Control de cambios:** Actividades para controlar las salidas después de la aprobación formal de su información sobre configuración del producto
- **Datos:** Hechos sobre un objeto
- **Desempeño:** Resultado medible
- **Diseño y desarrollo:** Conjunto de procesos que transforman los requisitos para un objeto en requisitos más detallados para ese objeto
- **Documento:** Información y el medio en el que está contenida
- **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados
- **Estrategia:** Plan para lograr un objetivo a largo plazo o global
- **Éxito:** Logro de un objetivo
- **Factor humano:** Característica de una persona que tiene un impacto sobre un objeto bajo consideración
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización
- **Gestión de la calidad:** Gestión con respecto a la calidad
- **Información:** Datos que poseen significado
- **Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización
- **Innovación:** Objeto nuevo o cambiado que crea o redistribuye valor.
- **Medición:** Proceso para determinar un valor
- **Mejora:** Actividad para mejorar el desempeño
- **Mejora continua:** Actividad recurrente para mejorar el desempeño
- **Mejora de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad
- **Misión:** Propósito de la existencia de la organización (3.2.1), tal como lo expresa la alta dirección

- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito
- **Objetivo:** Resultado a lograr
- **Objetivo de la calidad:** Objetivo relativo a la calidad
- **Organización:** Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos
- **Parte interesada:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad
- **Plan de la calidad:** Especificación de los procedimientos y recursos asociados a aplicar, cuándo deben aplicarse y quién debe aplicarlos a un objeto específico
- **Planificación de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad.
- **Política:** Intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección
- **Política de la calidad:** Política relativa a la calidad
- **Procedimiento:** Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto
- **Proceso de medición:** Conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud
- **Proveedor:** Organización que proporciona un producto o un servicio
- **Proyecto:** Proceso único, consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos
- **Queja:** Expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio, o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución
- **Responsable de la resolución de conflictos:** Persona individual designada por un proveedor de PRC para ayudar a las partes en la resolución de un conflicto
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas

- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria
- **Requisito de la calidad:** Requisito relativo a la calidad
- **Requisito legal:** Requisito obligatorio especificado por un organismo legislativo
- **Requisito reglamentario:** Requisito obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un órgano legislativo
- **Retroalimentación:** Opiniones, comentarios y muestras de interés por un producto, un servicio o un proceso de tratamiento de quejas
- **Revisión:** Determinación de la conveniencia, adecuación o eficacia de un objeto para lograr unos objetivos establecidos
- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre
- **Salida:** Resultado de un proceso
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes
- **Seguimiento:** Determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad
- **Servicio:** Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente
- **Servicio al cliente:** Interacción de la organización con el cliente a lo largo del ciclo de vida de un producto o un servicio.
- **Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan
- **Sistema de gestión de la calidad:** Parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad
- **Sistema de información:** Red de canales de comunicación utilizados dentro de una organización
- **Trazabilidad:** Capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la localización de un objeto
- **Visión:** Aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección

4.2.4 Contexto de la organización

4.2.4.1 Conocimiento de la organización y su contexto

La compañía ETRAMAY S.A. mediante el análisis de situación actual determinó los factores positivos y negativos tanto internos como externos que influyen en su direccionamiento empresarial, así como también en el cumplimiento de los objetivos y beneficios del Sistema de Gestión de Calidad.

Registro 1: Análisis DOFA de ETRAMAY S.A.

FACTORES		DIMENSIONES				
		DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)	FORTALEZAS (F)	AMENAZAS (A)	
Diagnóstico Situación Actual	Administración		X			
	Gestión TH		X			
	Proceso Operativo		X			
	Prestación del servicio				X	
	Financiero				X	
	Calidad			X		
	Cliente			X		
SGC.	Servicio	Transporte de carga			X	
	Cultura Organizacional	Valores			X	
		Hábitos	X			
	Talento Humano	Conocimiento			X	
		Aprendizaje	X			
	Político/ Legal			X		
	Tecnológico			X		
	Económico		X			
	Sociocultural			X		
	Competencia					X
Mercado			X			
Cliente			X			

Fuente: Plan estratégico de ETRAMAY S.A. 2018-2021

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Para efectiva prestación del servicio de transporte de carga pesada de la empresa ETRAMAY S.A. es indispensable la determinación de las partes interesadas que pueden afectar, verse afectadas o percibirse afectada por alguna actividad o proceso que realice para el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Registro 2: Análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

ASPECTOS PARTES INTERESADAS	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	INFORMACIÓN	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		OBSERVACIÓN
					REQUISITOS CLIENTE	MARCO LEGAL	
Accionista / Socio	Desempeño económico	Obtención de rentabilidad de la empresa	Documentada	Alta	Positivo	Actual	Los accionistas se concentran en los beneficios económicos
Cliente	Satisfacer sus requisitos y expectativas	Acceder a un servicio de calidad	Documentada	Alta	Positivo	Actual	La empresa no mantiene contacto directo con los clientes, los accionistas realizan la actividad de transporte individualmente
Proveedor	Abastecer de insumos a la empresa	Ganar altos beneficios en ventas de insumos	Documentada	Baja	Positivo	Actual	Cada accionista es responsable del mantenimiento de sus vehículos, la empresa no dispone de listado de proveedores
Colaboradores	Remuneraciones y beneficios exigidos por la ley	Ganar motivaciones e incentivos económicos y social	Documentada	Alta	Positivo	Actual	Talento humano desmotivado y con pocos conocimientos de la actividad neta del transporte

GAD Municipalidad Ambato	Emitir matrículas, revisión vehicular controlar tránsito mediante DTTM Ambato	y el la	Legalizar la documentación de las unidades de transporte de carga pesada	Documentada	Alta	Positivo	Actual	El GAD Municipalidad Ambato realiza correctamente sus actividades de matriculación vehicular el transporte de carga pesada.
Agencia Nacional de Tránsito (ANT)	Regular, planificar controlar transporte, tránsito seguridad vial	y el y	Certificar la óptima circulación de los vehículos de transporte de carga pesada.	Documentada	Alta	Positivo	Actual	La ANT cumple con la emisión de permisos de operación y emisión de licencias para la correcta circulación de las unidades de transporte de carga pesada

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad

El Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. es de aplicación a la prestación del servicio de transporte de carga pesada por carretera.

La empresa está obligada a cumplir con la aplicación de los requisitos de la norma internación ISO 9001:2015, siempre y cuando sean aplicables en el alcance de su sistema de gestión de calidad.

El alcance del sistema de gestión de calidad debe ser documentado, estableciendo el tipo de servicio y la justificación de cada registro de la norma internacional que no sea aplicable en la organización.

Registro 3: Alcance en el contexto de la organización

REQUISITOS DEL SGC ELEMENTOS ORGANIZACIONALES		NIVEL DE CUMPLIMIENTO																				
		CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			LIDERAZGO			PLANIFICACIÓN			APOYO			OPERACIÓN			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			MEJORA		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Niveles	Gerencia	X			X			X			X			X			X			X		
	Contabilidad	X			X			X			X			X			X			X		
	Gestión de Talento Humano	X			X			X			X			X			X			X		
	Servicio de transporte de carga pesada	X			X			X			X			X			X			X		
	Partes interesadas	X			X			X			X			X			X			X		
	Mejora continua		X		X			X				X		X				X		X		

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

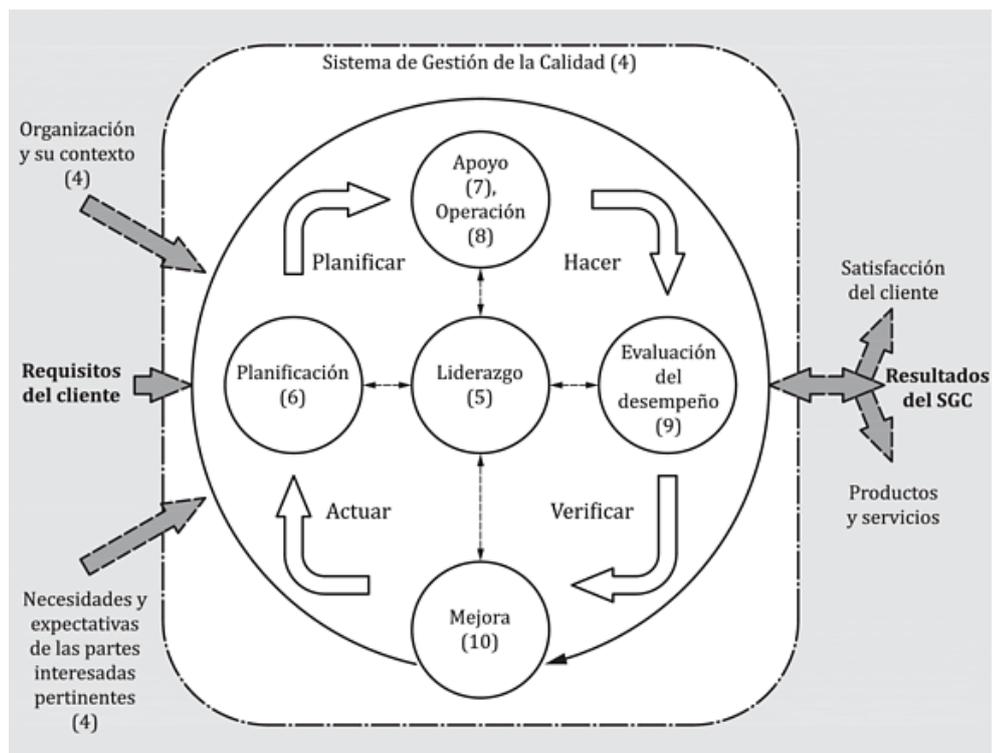
Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

La (Norma ISO 9001, 2015) se fundamenta en el Ciclo PHVA ya que este puede aplicarse los requisitos del 4 al 10 del Sistema de gestión de calidad.

Los números en los paréntesis hacen referencia a los requisitos de la norma:

Gráfica 25: Representación de la estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA.



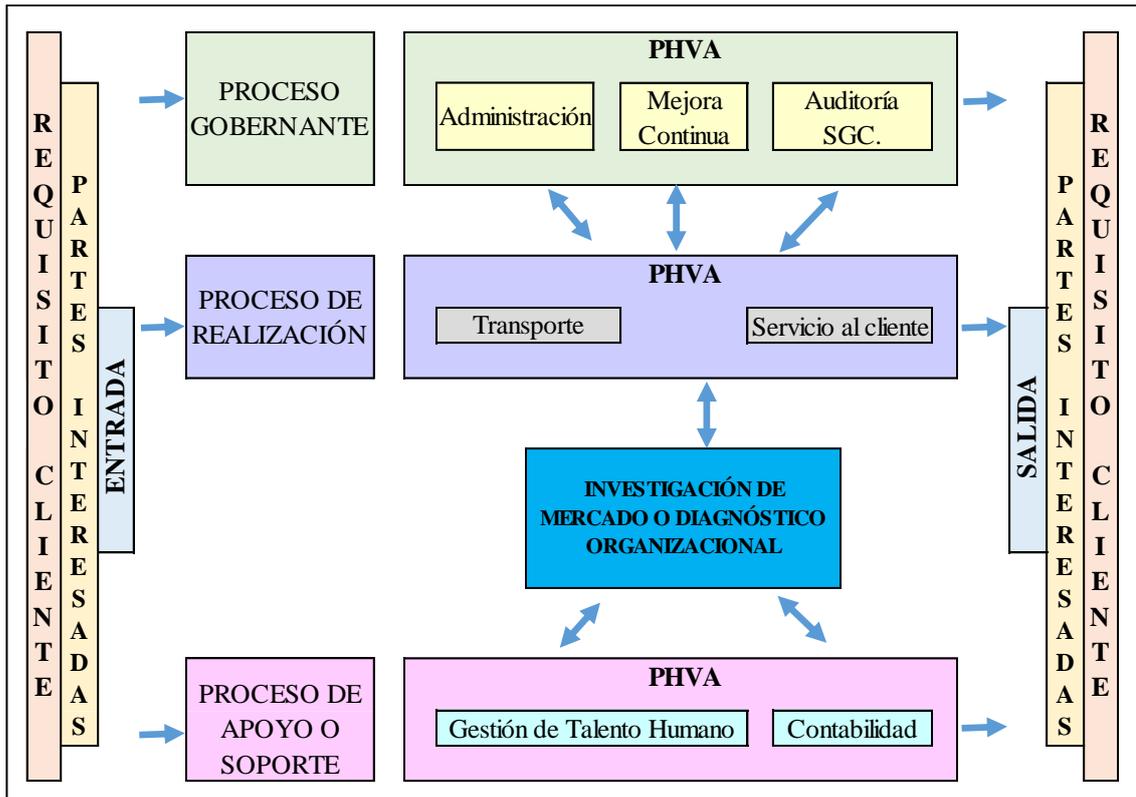
Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.4.4.1 Macro procesos del sistema de gestión de calidad

La Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. de servicio de transporte de carga pesada deberá estar constituida por los siguientes macro procesos.

Gráfica 26: Macro procesos de ETRAMAY S.A.



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.4.4.2 Procesos

La empresa ETRAMAY S.A. necesita la realización de procedimientos que permitan establecer, implementar y seguir una forma específica de llevar a cabo el proceso de transporte de carga pesada.

Proceso 1: Transporte de carga pesada

Actividades:

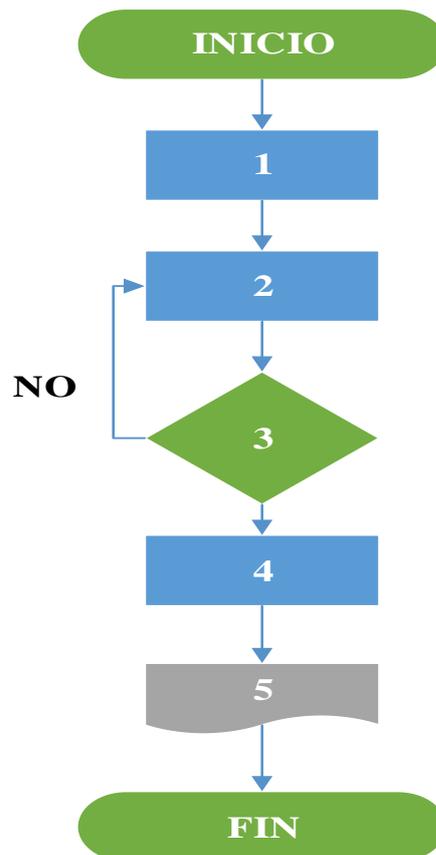
- Planificación del servicio
- Servicio al cliente
- Fijación de precios
- Mantenimiento

Elementos:

- Talento humano
- Vehículo (Camión, Tracto camión y Tráileres)
- Infraestructura
- Carga

Método:

1. Saludo cordial
2. Dialogar amablemente con el cliente
3. Fijar el precio del transporte de acuerdo a la distancia y peso.
4. Trasladar la mercadería desde el punto de Origen hacia su destino
5. Facturación y cobro por el servicio prestado



Procedimientos de las actividades para la prestación del servicio de transporte de carga pesada.

Procedimiento 1: Planificación del servicio de transporte de carga pesada

	<p>PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO</p>	<p>Código: PR-001</p>
<p>a) Objetivo: Organizar de manera efectiva el manejo de las actividades del transporte de carga pesada por carretera.</p>		
<p>b) Alcance: Controlar y revisar las todas las actividades del servicio de transporte que intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad.</p>		
<p>c) Referencias: Manual, estatuto, reglamentos internos</p>		
<p>d) Términos y definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad: Conjunto de prácticas que ayudan a desarrollar un trabajo • Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzga su valor. • Carga: Conjunto de cosas que se transportan de un lugar a otro • Cliente: Persona que utiliza el servicio de transporte de carga pesada • Conductor: Persona profesional que dirige o conduce un vehículo. • Infraestructura: Conjunto de medios, servicios o instalaciones que sirven para el proceso de una actividad. • Mercadería: Bien comercializable. • Planificación: Plan para desarrollar alguna actividad • Servicio: Actividad que se desarrolla para el bienestar de otra persona • Vehículo: Medio que sirve para desempeñar la actividad de transporte, transporta personas o mercancía por vía terrestre. • Vía: Sistema de transporte o espacio que sirve para el desplazamiento de un lugar a otro. 		
<p>e) Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración • Accionistas 		

- Conductores

f) Descripción del Método:		
NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1	INICIO	Necesidad de transportar mercadería de un lugar a otro.
2	Asignación de flota	Asignación de unidades de acuerdo a disponibilidad de tiempo.
3	Asignación de conductores	Se designa a los conductores que van a colaborar en la transportación de mercadería.
4	Verificación	Verificar correcto estado de unidades vehiculares y de los conductores.
5	Movilización al lugar de embarque	Traslado de las unidades hacia el punto convenido de carga.
6	FIN	Inicia la prestación del servicio

Elaborado por: Gina Banchon	Daniel Landeta	Aprobado por: Gerente General	Fecha:
---------------------------------------	----------------	---	---------------

Procedimiento 2: Servicio al cliente

	PROCEDIMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE	Código: PR-002
a) Objetivo: Alcanzar la satisfacción del cliente cumpliendo con sus expectativas y necesidades del servicio.		
b) Alcance: Determinar y desarrollar las actividades que ayuden a satisfacer las necesidades del cliente mediante la aplicación del sistema de gestión de calidad		
c) Referencias: Manual, estatuto, reglamentos internos		
d) Términos y definiciones: <ul style="list-style-type: none">• Actividad: Conjunto de prácticas que ayudan a desarrollar un trabajo.• Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzga su valor.• Cliente: Persona que utiliza el servicio de transporte de carga pesada• Conductor: Persona profesional que dirige o conduce un vehículo.• Expectativa: Deseo de conseguir algo de acuerdo a sus necesidades.• Infraestructura: Conjunto de medios, servicios o instalaciones que sirven para el proceso de una actividad.• Mercadería: Bien comercializable.• Necesidad: Cosa o hecho que es indispensable para una plena satisfacción.• Satisfacer: Cubrir una necesidad cumpliendo con las especificaciones del usuario o cliente• Servicio: Actividad que se desarrolla para el bienestar de otra persona• Vehículo: Medio que sirve para desempeñar la actividad de transporte, transporta personas o mercancía por vía terrestre.• Vía: Sistema de transporte o espacio que sirve para el desplazamiento de un lugar a otro.		
e) Responsables: <ul style="list-style-type: none">• Administración• Accionistas		

- Conductores

f) Descripción del Método:		
NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1		Inicio del procedimiento de servicio al cliente
2		Deseo del cliente de transportar sus mercaderías de un lugar a otro
3		Demanda del cliente de acuerdo a las características de la carga a transportar
4		Verificación de Flota vehicular y conductores disponibles
5		Continuar con el proceso de transportación
Elaborado por: Gina Banchon Daniel Landeta		Aprobado por: Gerente General
		Fecha:

Procedimiento 3: Fijación de precios

	PROCEDIMIENTO PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS	Código: PR-003
<p>a) Objetivo: Pactar el precio del servicio con el cliente de acuerdo al peso, distancia y esfuerzo del talento humano.</p>		
<p>b) Alcance: Analizar el costo del servicio de acuerdo a las actividades que intervienen en el sistema de gestión de calidad.</p>		
<p>c) Referencias: Manual, estatuto, reglamentos internos</p>		
<p>d) Términos y definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzga su valor.• Cliente: Persona que utiliza el servicio de transporte de carga pesada• Conductor: Persona profesional que dirige o conduce un vehículo.• Costo: Gasto económico que representa la prestación del servicio.• Fijación: Establecimiento de alguna cosa.• Infraestructura: Conjunto de medios, servicios o instalaciones que sirven para el proceso de una actividad.• Mercadería: Bien comercializable.• Peso: Medida que se establece por el apoyo gravitacional de alguna cosa sobre otra.• Precio: Cantidad de dinero que permite adquirir un bien o un servicio• Servicio: Actividad que se desarrolla para el bienestar de otra persona• Vehículo: Medio que sirve para desempeñar la actividad de transporte, transporta personas o mercancía por vía terrestre.• Vía: Sistema de transporte o espacio que sirve para el desplazamiento de un lugar a otro.		
<p>e) Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none">• Administración• Accionistas• Conductores		

f) Descripción del Método:		
NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1		Inicio del procedimiento de fijación de precios entre la empresa y el cliente
2		Características de la carga a transportar <ul style="list-style-type: none"> a) Especificaciones del tipo de carga a transportar: granel, suelta, contenerizada, paletizada, etc. b) Cantidad y peso de la carga. c) Recorrido total desde el Origen hacia el Destino. d) Forma de embarque y desembarque de la carga a transportar: esfuerzo humano, montacargas, puente grúa.
3		Acodar el monto del valor del flete
4		Contratación del servicio
Elaborado por: Gina Banchon Daniel Landeta		Aprobado por: Gerente General
Fecha:		

Procedimiento 4: Mantenimiento

	PROCEDIMIENTO PARA LA MANTENIMIENTO	Código: PR-004
a) Objetivo: Asegurar el óptimo desempeño de las unidades, instalaciones y equipos de transporte de carga pesada de la empresa.		
b) Alcance: Realización de mantenimientos preventivos y correctivos de las unidades, instalaciones y equipos aporten al eficiente desarrollo del sistema de gestión de calidad.		
c) Referencias: Manual, estatuto, reglamentos internos		
d) Términos y definiciones: <ul style="list-style-type: none">• Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzga su valor.• Cliente: Persona que utiliza el servicio de transporte de carga pesada• Correctivo: Corrige alguna falla o defecto de algo• Equipo: Cosa o instrumento que desempeña una actividad• Herramientas de sujeción: Medios para asegurar y cubrir la mercadería a transportar.• Infraestructura: Conjunto de medios, servicios o instalaciones que sirven para el proceso de una actividad.• Mantenimiento: Proporcionar bienestar a alguna situación• Preventivo: Advertir de alguna situación que pueda ocasionar daño a algo o alguien• Proveedor: Persona natural o Jurídica que abastece de productos o servicios a otra.• Servicio: Actividad que se desarrolla para el bienestar de otra persona• Vehículo: Medio que sirve para desempeñar la actividad de transporte, transporta personas o mercancía por vía terrestre.		
e) Responsables: <ul style="list-style-type: none">• Administración• Accionistas		

- Conductores

f) Descripción del Método:		
NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1	INICIO	Inicia el procedimiento para el mantenimiento de la flota vehicular.
2	Evaluación de flota vehicular y herramientas de sujeción	Verificar estado de las unidades vehiculares y de las herramientas de sujeción
3	Necesidad de productos para el mantenimiento	Determinar productos que se requieran para la realización del mantenimiento.
4	Propuesta de proveedores	Recepción de proformas de los productos requeridos.
5	Decisión	Elección de la mejor propuesta
6	Adquisición de productos	Compra de productos
7	Mantenimiento preventivo y correctivo	Realización del mantenimiento preventivo o correctivo de las unidades vehiculares y de sus herramientas de sujeción.
	FIN	

Elaborado por:
Gina Banchon

Daniel Landeta

Aprobado por:
Gerente General

Fecha:

4.2.4.4.3 Operación de los procesos

Registro 4: Detalle de los macro procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

1. REQUISITOS (4-10)		DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	CALIDAD			RECURSO			TH	RIESGO					MEJORA	OBSERVACIÓN		
4)Contexto de la Organización	5)Liderazgo			ALTA	MEDIA	BAJA	TIEMPO	DINERO	TECNOLOGÍA		PERDER	GANAR	SERVICIO		CRISIS ECONÓMICA				
													E	M	Inf.			Imp.	€
2. MACRO PROCESOS																			
P. GOBERNANTE	Administración	Encargado de la dirección y control de todos los procesos de la empresa	Trabajar con un sistema de gestión de calidad	X			X			Competente	Mínimo			X	Medio	Medio	Medio	PHVA.	No aplican la calidad en el proceso administrativo
	Mejora continua	Ayudará a permitir que la empresa sobresalga entre los competidores	Mejorar continuamente	X				X		Competente	Mínimo			X	Medio	Medio	Medio	PHVA.	La empresa requiere fomentar una cultura de mejora continua
	Auditoría del SGC	Administra, regula y controla todo el sistema	Administrar el sistema de gestión de calidad	X				X	X	Competente	Mínimo			X	Medio	Medio	Medio	PHVA.	La empresa no aplica un control a sus procesos

P. REALIZACIÓN	Transporte	Actividad o razón de ser la empresa	Transportar mercaderías de un lugar a otro	X				X	X	Competente	Mínimo			X	Medio	Medio	Medio	PHVA.	Proceso de transporte adecuado
	Servicio al cliente	Atención a las necesidades del cliente	Brindar un servicio de transporte de carga de calidad				X	X	X	Competente	Mínimo			X	Medio	Medio	Medio	PHVA.	Servicio al cliente eficiente
P. APOYO	Gestión de TH.	Integra los procesos y ayuda a la implementación del SGC	Administrar el TH.	X				X	X	Competente	Mínimo			X	Medio	Medio	Medio	PHVA.	TH poco comprometido, falta de capacitación.
	Contabilidad	Técnica que controla todos los movimientos económicos	Registrar ingresos y egresos	X				X	X	Competente	Mínimo			X	Medio	Medio	Medio	PHVA.	Registros adecuados
Investigación de mercado	Estudio relacionado con asuntos de marketing	Análisis de información	X			X	X			Competente	Mínimo			X	Medio	Medio	Medio	PHVA.	Alta competencia y poca atención al mercado
Diagnóstico Organizacional	Proceso que permite conocer la realidad de la empresa	Análisis de la situación actual de la empresa	X			X	X			Competente	Mínimo			X	Medio	Medio	Medio	PHVA.	Ayuda a mejorar los procesos de la empresa

Fuente: Macro procesos de ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.5 Liderazgo

4.2.5.1 Liderazgo y compromiso

4.2.5.1.1 Generalidades

La alta dirección de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. adquiere la responsabilidad de mantener, supervisar y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad.

Los requerimientos del sistema de gestión de calidad de la empresa deberán mantenerse mediante:

- Despliegue de la información en toda la empresa de la importancia de la satisfacción de las necesidades, expectativas y requisitos del cliente y asegurar su cumplimiento.
- Implementar políticas y objetivos de calidad que ayuden al desarrollo y fortalecimiento del sistema de gestión de calidad.
- Seguimiento, medición y evaluación de los resultados del sistema
- Abasteciéndose de recursos necesarios para el cumplimiento de las políticas y objetivos de calidad del sistema.

Registro 5: Compromiso de la Alta Dirección al Sistema de Gestión de Calidad

PARÁMETRO ASPECTOS DEL SGC	CAPACIDAD DE LIDERAZGO	COMPROMISO	CALIDAD	RIESGO	RECURSOS				PHVA
					TH	DINERO	TECNOL.	FLOTA VEHICULAR	
REQUISITOS DEL SGC	Fomentar la participación de los equipos de trabajo del SGC.	Cumplir con las obligaciones y responsabilidades de cada puesto	Procesos de calidad	Estar preparado ante situaciones adversas	X	X	X		Promover la mejora continua
PROCESOS	Definir los procesos necesarios de la compañía	Aplicarlos dentro de la empresa para asegurar una operación eficaz de los procesos	Determinar recursos necesarios para que los procesos sean de calidad	Prevenir efectos indeseables para la organización	X	X	X	X	Mejora de los procesos para el SGC
POLÍTICA DE CALIDAD	Establecer políticas de calidad y construir una cultura organizacional	Cumplimiento de todos los requisitos del SGC	Cumplir con el propósito y el contexto de la organización	Establecimiento de políticas claras que ayuden en caso de riesgo	X	X	X		Desarrollar políticas de mejora continua

OBJETIVOS DE CALIDAD	Establecer objetivos de liderazgo	Planteamiento de objetivos de calidad	Los Objetivos de calidad deben ir conjuntamente con las políticas de calidad, ser medibles, aplicables de acuerdo a los requisitos y aumentar la satisfacción del cliente	Incumplir los objetivos o descuidar su seguimiento	X	X	X	X	Objetivos que ayuden a la mejora continua
DOCUMENTOS	Documenta los registros, procedimientos, formatos y actas del SGC.	Organización	Registrar y controlar los documentos y registros la organización y el SGC requieran	Documentar los riesgos para evitarlos en el futuro	X		X		Controlar, seguir y mejorar los registros existentes de la empresa
CLIENTE	Enfoque en la satisfacción del cliente	Eficiencia del SGC	El SGC se enfoca en el cumplimiento de las necesidades y expectativas que el cliente posee del servicio de la empresa	Cliente insatisfecho	X		X	X	Políticas y objetivos de calidad dirigidos al cliente
TALENTO HUMANO	Colaboradores competentes y capacitados	Personal comprometido con el direccionamiento empresarial	Asegurar que el SGC disponga de talento humano adecuado	Talento humano sin objetivos personales y laborales; desmotivado	X	X	X		Capacitación continua al Talento humano

RESULTADOS	La empresa correctamente organizada sabe cumplir con sus responsabilidades y requisitos de este SGC	Comprometida a cumplir estándares de calidad	Resultados enfocados en la calidad empresarial	SGC basada en el riesgo para adaptarse a cualquier cambio	X					Realizar cambios de acuerdos a los resultados de evaluación
SERVICIO	Empresa enfocada en liderar el servicio de transporte de carga pesada	Brindar servicio de calidad	Enfocado en el cliente	Control para procesos de servicio	X	X	X	X		Mejorar continuamente el servicio

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.5.1.2 Enfoque al cliente

La Alta Dirección de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. de carga pesada deberá asegurarse de que cada uno de los requisitos y necesidades del cliente sean determinadas y cumplidas con la finalidad de aumentar la satisfacción del cliente.

Registro 6: Enfoque al cliente

PARÁMETROS ASPECTOS		CONFORMIDAD			SATISFACCIÓN			RIESGO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	CARGA	FINANCIERO	PRESTACIÓN DEL SERVICIO
REQUISITOS DEL SGC	Contexto de la organización			X			X			X
	Liderazgo		X			X		X		X
	Planificación			X			X	X	X	X
	Apoyo			X			X			X
	Operación		X			X		X		X
	Evaluación del desempeño			X			X		X	X
	Mejora			X			X	X	X	X
ENFOQUE AL CLIENTE	Necesidades	X			X			X		
	Requerimientos legales		X			X		X		X

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.5.2 Política

4.2.5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. adopta la presente política de calidad con el fin de asumir un compromiso serio con la calidad, orientando nuestra labor hacia:

La Alta Dirección de la empresa ETRAMAY S.A se compromete a promover permanentemente la mejora continua de sus procesos, fomentar la participación de

Talento Humano; enfocando todos sus esfuerzos hacia la obtención de la satisfacción de sus clientes, cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios del sistema de gestión de calidad, contribuyendo a la prestación de un servicio de transporte de carga pesada de calidad.

4.2.5.2.2 Comunicación de la política de calidad

En la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A se comunica la política de calidad mediante medios de comunicación tanto internas como externos con la finalidad de difundir la información hacia todas las partes interesadas del sistema de gestión de calidad de la empresa.

Registro 7: Comunicación de la política de calidad

FACTORES	DESCRIPCIÓN	MEDIOS
Comunicación interna	Son medios para la comunicación de la política de calidad dentro de la empresa ETRAMAY S.A.	Personalmente
		Memorando
		Revistas
		Cartelera
		Paneles
		Trípticos
		Circulares
		Intranet
Comunicación externa	Es el medio mediante el cual se da a conocer las políticas de la empresa a personas externas a la Organización	Internet

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

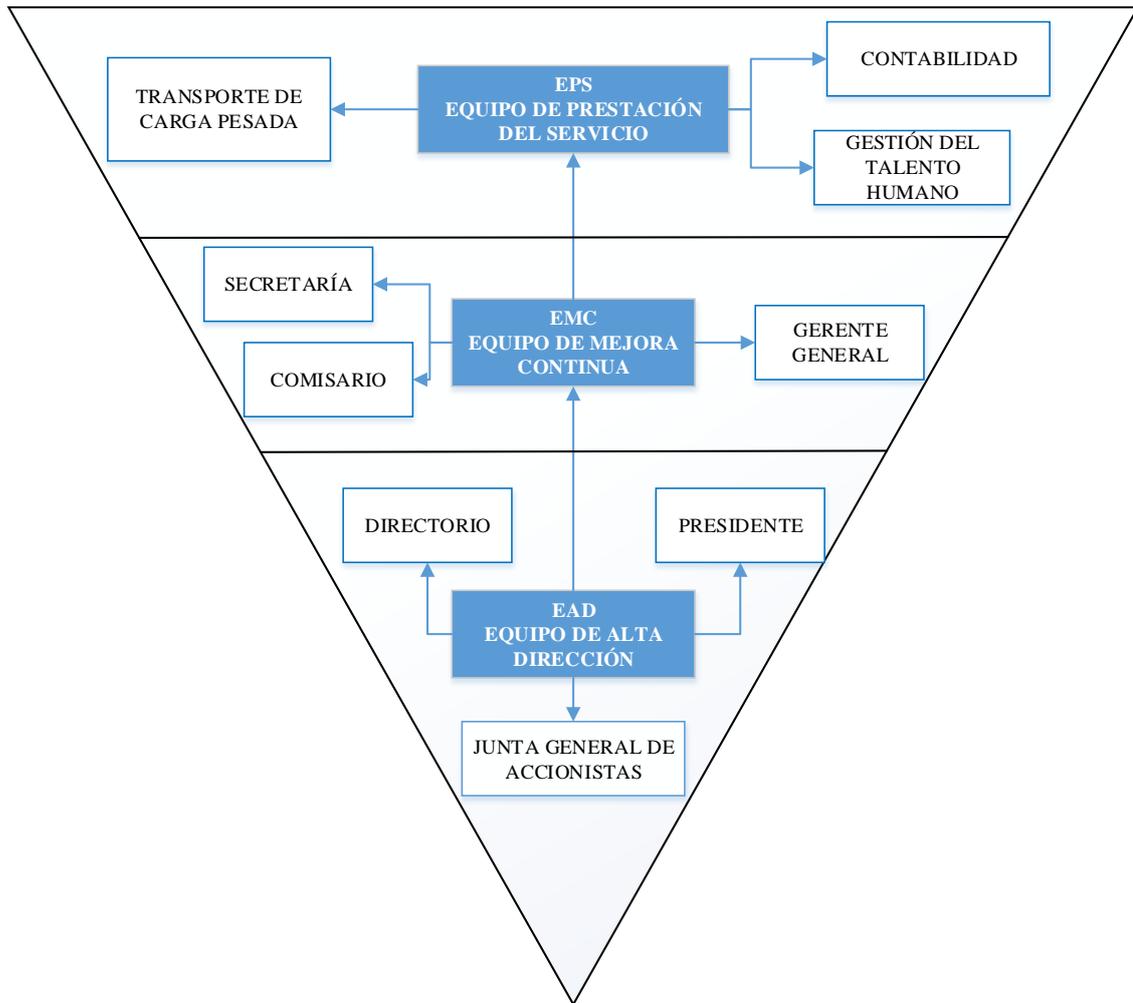
Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección de ETRAMAY S.A ha asignado roles, responsabilidades y autoridad a todo el personal colaborador de la empresa que se involucre con el desarrollo del sistema de gestión de calidad. (Anexo 13)

En la siguiente pirámide de la empresa se determina la formación de tres equipos de trabajo que son el equipo de alta dirección, mejora continua y prestación del servicio de acuerdos a los puestos propuestos en el plan estratégico.

Gráfica 27: Matriz piramidal de formación de equipos de ETRAMAY S.A.



Fuente: Plan estratégico de ETRAMAY S.A. 2018-2021
 Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Registro 8: Roles y responsabilidades

ASPECTOS EQUIPOS	ROLES	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD	RIESGOS
Equipo de alta dirección	Representante de la empresa ETRAMAY S.A. y del SGC.	Asignar roles y responsabilidades que despeñan cada uno de las partes del SGC. Comunicar si hubiese algún mantenimiento y cambios del SGC.	Gestiona riesgos. Aprobación de modificaciones y cambios del SGC	Mala planificación del servicio. No gestionar los riesgos y oportunidades. No hacer seguimiento del SGC.

Equipo de mejora continua	Coordinador de las actividades de mejora continua del SGC.	Promover el enfoque al cliente en toda la empresa y asegurarse del óptimo desempeño del Sistema de gestión de calidad	Disponer de los recursos y Talento humano necesarios para el desarrollo efectivo del SGC.	Resistencia al cambio. Inapropiada comunicación entre los procesos. Incumplimiento de los objetivos de calidad.
Equipo de la prestación del servicio	Funcionarios en general del SGC	Informar a la Alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y oportunidades de mejora de servicio	N/A	Pérdidas o daños en la carga. Accidentabilidad de la flota vehicular

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.6 Planificación

4.2.6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La planificación del sistema de gestión de calidad la empresa ETRAMAY S.A. deberá considerar factores internos y externos requerido de acuerdo a las necesidades y expectativas de las partes interesadas y la determinación de los riesgos y oportunidades que se afrontan con la finalidad de:

- Afrontar riesgos incluye:
 - Evitar, asumir, eliminar, compartir o mantener el riesgo
- Las oportunidades conducen a:
 - Adopción de nuevas prácticas
 - Acogimiento de nuevo servicio
 - Incursión en nuevos mercados
 - Aproximación a clientes potenciales
 - Implementación de nuevas tecnologías

Registro 9: Acciones para abordar riesgos y oportunidades

PARÁMETROS FUENTE R-O		SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS	ACCIONES	TIEMPO	EFECTOS RESULTADO FINAL	MEJORA		
							ORGANIZACIÓN	PROCESO	SERVICIO
RIESGO	Estratégico	Mala formulación de estrategias	Revisar y modificar las estrategias que no aporten al desarrollo organizacional de la empresa	Convocar al Equipo de alta dirección para analizar las estrategias	1 mes	Nuevas estrategias que ayudan al óptimo desempeño del SGC	X		X
	Operativo	Daños de vehículos y en la carga	Reducir costos de operación	Creación de plan de prevención de riesgos operacionales	1 mes	Creación de un plan de mantenimiento y capacitación de tecnología de la carga		X	
	Financiero	Existencia de derroche de dinero en actividades no requeridas.	Disminuir los gastos innecesarios	Reunión del equipo de alta dirección para la aprobación de la formulación de un nuevo presupuesto anual	1 mes	Actualización presupuesto anual priorizando	X		
	Prestación de Servicios	Existe un 20% de insatisfacción de la prestación del servicio	Prestar el servicio de transporte de carga pesada con eficiencia y calidad	Reunión del equipo prestación del servicio para aportar ideas para mejorar el servicio de transporte de carga pesada	1 mes	Aumento de la satisfacción del cliente			X

	Tecnología	Software contable caducado	Implementar nuevas tecnologías	Buscar opciones de nuevos software que se adapten a las necesidades de la empresa	1 mes	Adquisición de licencia de un software contable actual	X	X	X
OPORTUNIDADES	Mercado Potencial	No se realizan estudios para la incursión en mercado internacionales	Realizar estudios para la ampliación de nuestro servicio hacia nuevos mercados	Analizar los resultados que arrojan el estudio y busca la mejor opción de nuevo mercado	3 meses	Aprovechar las nuevas oportunidades	X		
	Cliente	El cliente se encuentra satisfecho por parte del accionista a título personal	Alcanzar la satisfacción total del cliente	Buscar alternativas en donde la empresa se vincule directamente con el cliente	3 meses	Satisfacer al cliente en su totalidad pero relacionándolo directamente con la empresa			X
	Alianzas Estratégicas	No cuenta con alianzas con otras compañías del gremio	Analizar la posibilidad de creación de alianzas estratégicas que ayude a la mejora del servicio	Aumentar la prestación del servicio en donde la empresa realice alianza con otras compañías	6 meses	La compañía se encuentra aliada con otras para abastecer del servicio de transporte a toda su demanda	X		

Fuente: Plan estratégico de ETRAMAY S.A. 2018-2021

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Registro 10: Plan de calidad

ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y DEL SGC	SITUACIÓN ACTUAL				OBJETIVOS DE CALIDAD	ACCIONES DE MEJORA	RECURSOS			RESPONSABLES	INDICADORES	TIEMPO	MEDICIÓN DE RESULTADOS	
	D	O	F	A			TECNOL.	TALENTO HUMANO	FLOTA VEHICULAR					
ELEMENTOS ORGANIZACIONALES	Administración	X				Dirigir correcta y efectivamente el SGC.	Realización de inventarios de rendimiento y desempeño del SGC.	X	X		EAD	Rendimiento del SGC	Cada 3 meses	Balanced Scorecard
	Gestión TH	X				Fomentar la participación del talento humano	Disponer de personal competente, capacitado y motivado		X		EAD	%Personal capacitado/ índice de satisfacción laboral	Cada 6 meses	Balanced Scorecard
	Proceso Operativo	X				Cumplir con las disposiciones y normativa planteada para el SGC.	Determinar roles, responsabilidades y autoridades de cada puesto de trabajo		X		EMC	Auditoría de procesos	Cada 6 meses	Gráfica de control

			X		Garantizar un servicio de transporte de calidad	Colaboradores competentes, flota vehicular óptimas condiciones, realización de mantenimientos preventivos y correctivos.	X	X	X	EMC	Evaluación de recursos	Cada 6 meses	Hoja de chequeo
			X		Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa	Llevar un correcta contabilidad de los recursos económicos y financieros que intervienen en la implementación del SGC.	X	X		EAD	Reportes trimestrales	Cada 3 meses	Balanced Scorecard
		X			Brindar un servicio de calidad.	Cumplir con la política, objetivos del SGC.	X	X	X	EMC	Índice clave de rendimiento ISO 9001:2015	Cada 6 meses	Hoja de chequeo
		X			Obtener la satisfacción total del cliente	Cumplir con los necesidades y requerimientos del cliente		X	X	EPS	Número clientes satisfechos / Total de clientes	Cada 6 meses	Método Servqual

REQUISITOS DEL SGC	Contexto de la organización		X		Analizar los factores internos y externos que influyen en el SGC.	Actualización anual del plan estratégico	X	X		EAD	Diagnóstico de la situación actual	Anual	Análisis DOFA.
	Liderazgo			X	Implementar y Cumplir con la política de calidad planteada en el SGC.	Mediante el alcance de objetivos planteados en el SGC.	X	X	X	EAD	Nivel de cumplimiento	Anual	Hoja de chequeo
	Planificación			X	Ejecutar los objetivos del plan de calidad del SGC.	Evaluación de resultados del plan de calidad.	X	X		EAD	Requisitos del SGC.	Anual	Hoja de chequeo
	Apoyo			X	Asegurar el manejo adecuado del talento humano y recursos que se necesitan para el desarrollo del SGC.	Lleva inventarios de colaboradores y equipos que intervienen en la prestación del servicio.	X	X		EAD	Inventarios	Anual	Histograma

	Operación			X	Planificar efectivamente la prestación de servicio de transporte	Control de actividades requeridas para la prestación de un servicio de calidad	X	X	X	EPS	Número de controles realizados / Número de controles programados	Anual	Balanced Scorecard
	Evaluación del desempeño			X	Regular el óptimo cumplimiento de los requisitos del SGC.	Seguimiento continuo del desempeño del SGC.	X	X	X	EAD	Número de controles realizados / Número de controles programados	Cada 6 meses	Gráfica de control
	Mejora			X	Mejorar permanentemente los procesos que interviene en el desarrollo del SGC.	Optimizar los procesos desarrollados en el SGC.	X	X		EMC	Auditoría de procesos	Anual	Método de kaizen

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.6.3 Planificación de los cambios

La Alta Dirección de la empresa de ETRAMAY S.A. por medio de la revisión y evaluación del sistema de gestión de calidad y con técnicas y herramientas de planificación y control, hace un seguimiento del cumplimiento de las políticas, objetivos y de todos los requisitos de calidad.

Las modificaciones y cambios que se deban realizar en el sistema de gestión de calidad implantado en la empresa, será sometido a análisis y revisión por el EAD. con la finalidad de cumplir con los requisitos y necesidades del cliente.

Registro 11: Plan de cambio

PARÁMETROS ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y DEL SGC		OBJETIVOS DE CALIDAD	ACCIONES DE MEJORA	MEDICIÓN DE RESULTADOS	PLANIFICACIÓN DE CAMBIOS	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS			OBSERVACIÓN
						TECNOL.	TALENTO HUMANO	FLOTA VEHICULAR	
ELEMENTOS ORGANIZACIONALES	Administración	Dirigir correcta y efectivamente el SGC.	Realización de inventarios de rendimiento y desempeño del SGC.	Balanced Scorecard	Buscar el equilibrio entre los objetivos de la empresa y necesidades de los colaboradores	X	X		La Admón es responsable de controlar el buen desempeño del SGC.
	Gestión TH	Fomentar la participación del talento humano	Disponer de personal competente, capacitado y motivado	Balanced Scorecard	Desarrollar la capacidad de interacción entre los equipos de trabajo.		X		ETRAMAY S.A. deberá mantener a su personal capacitado constantemente
	Proceso Operativo	Cumplir con las disposiciones y normativa planteada para el SGC.	Determinar roles, responsabilidades y autoridades de cada puesto de trabajo	Gráfica de control	Cambiar la estructura organizacional y actualizar sus funciones		X		El personal de la empresa está en la obligación de cumplir y desarrollar todos los aspectos de los requisitos del SGC.

	Prestación del servicio	Garantizar un servicio de transporte de calidad	Colaboradores competentes, flota vehicular en óptimas condiciones, mantenimientos preventivos y correctivos.	Hoja de chequeo	Conseguir la eficiencia total en la prestación del servicio de transporte de carga pesada.	X	X	X	ETRAMAY S.A. garantiza que el servicio emitido hacia el cliente es de calidad.
	Financiero	Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa	Llevar un correcta contabilidad de los recursos económicos y financieros que intervienen en la implementación del SGC.	Balanced Scorecard	Establecer un sistema de comunicación de la rentabilidad financiera a lo largo y ancho de la empresa	X	X		En la empresa se llevan correctamente todos los registros de movimientos económicos para la óptima justificación de sus egresos e ingresos.
	Calidad	Brindar un servicio de calidad.	Cumplir con la política, objetivos del SGC.	Hoja de chequeo	Implementa una cultura de calidad en el servicio de transporte de carga pesada	X	X	X	La calidad es el principal objetivo de la empresa mediante la aplicación del SGC.
	Cliente	Obtener la satisfacción total del cliente	Cumplir con los necesidades y requerimientos del cliente	Método Servqual	Enfocar todos los esfuerzos del SGC, hacia el cumplimiento de la satisfacción del cliente		X	X	El cumplimiento de la total satisfacción del cliente asegura un eficaz servicio de transporte de carga pesada.

REQUISITOS DEL SGC	Contexto de la organización	Analizar los factores internos y externos que influyen en el SGC.	Actualización anual del plan estratégico	Análisis DOFA.	Diagnosticar la situación actual para la elaboración de planes de mejora	X	X		Una correcta identificación de los factores internos y externos permitirán identificar las oportunidades y riesgos a los que se somete la empresa.
	Liderazgo	Implementar y Cumplir con la política de calidad planteada en el SGC.	Mediante el alcance de objetivos planteados en el SGC.	Hoja de chequeo	Afrontar los conflictos mediante el acciones preventivas y correctivas del SGC.	X	X	X	La política de calidad es la razón de ser del SGC. Por tanto es obligación de todos los miembros de la organización garantizar su cumplimiento.
	Planificación	Ejecutar los objetivos del plan de calidad del SGC.	Evaluación de resultados del plan de calidad.	Hoja de chequeo	Buscar eficiencia en todos los niveles y reducir gastos	X	X		El plan de calidad del SGC. Debe está estrictamente ligado con los objetivos y la política de calidad.
	Apoyo	Asegurar el manejo adecuado del talento humano y recursos que se necesitan para el desarrollo del SGC.	Lleva inventarios de colaboradores y equipos que intervienen en la prestación del servicio.	Histograma	Administrar efectivamente los inventarios de Talento humano y recursos que permiten en óptimo desarrollo del SGC.	X	X		Una óptima administración del talento humano es de suma importancia para un

									mejor desempeño del SGC.
Operación	Planificar efectivamente la prestación de servicio de transporte	Control de actividades requeridas para la prestación de un servicio de calidad	Balanced Scorecard	Mejorar los métodos para la resolución de conflictos	X	X	X		La realización de controles contantes en periodos cortos serán optima ayuda para examinar el de desempeño de la prestación del servicio.
Evaluación del desempeño	Regular el óptimo cumplimiento de los requisitos del SGC mediante la aplicación de auditorías de calidad	Seguimiento continuo del desempeño del SGC.	Gráfica de control	Estandarizar la medición de todos los procesos y sus resultados	X	X	X		Las auditoria de calidad deberán ser identificadas si son a la prestación del servicio o al SGC.
Mejora	Mejorar permanentemente los procesos que interviene en el desarrollo del SGC.	Optimizar los procesos desarrollados en el SGC.	Método de kaizen	Facilitar el logro de los objetivos de calidad	X	X			La mejora continua del SGC. de la empresa será una obligación de la alta dirección de ETRAMAY S.A.

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.7 Apoyo

4.2.7.1 Recursos

4.2.7.1.1 Generalidades

La alta dirección de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. para la implementación de su sistema de gestión de calidad requiere de recursos económicos, talento humano, físicos y ambientales que aporten al desarrollo del sistema.

Registro 12: Recursos de ETRAMAY S.A.

PARÁMETROS		CAPACIDAD			LIMITACIONES	NECESIDADES
		ALTO	MEDIO	BAJO		
TALENTO HUMANO Y RECURSOS						
TALENTO HUMANO	Partes de la organización		X		Nivel de educación	Capacitación
	Partes del SGC	X			Toma de decisiones	Motivación
INFRAESTRUCTURA	Oficina		X		Oficina arrendada	Adquisición de oficina propia
	Terreno		X		Económica	Construcción de sede
	Vehículos de transporte	X			Capital	Mantenimientos periódicos
	Muebles y enseres de oficina		X		Espacio en oficina	Adquisición de mobiliario nuevo
	Equipos de oficina		X		Espacio en oficina	Adquisición de mobiliario nuevo
	Equipos de computación			X	Tecnología	Actualizar software contable

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

En el presupuesto anual 2018 de ETRAMAY S.A. se adjuntan los costos de implementación del sistema de gestión de calidad como se muestra a continuación:

PRESUPUESTO 2018
EMPRESA "ETRAMAY S.A."

Ingresos		
Aporte de Accionistas		\$ 28.500,00
Total Ingresos		\$ 28.500,00
Egresos		
Gastos Implementación y Mantenimiento SGC		
Asesoría, Consultoría y Capacitación		\$ 800,00
Documentos Requeridos		\$ 1.000,00
Implementación		\$ 700,00
Acciones Correctivas		\$ 250,00
Acciones de Mejora continua (preventivas)		\$ 250,00
Total Gastos SGC		\$ 3.000,00
Gastos del Servicio		
Gastos Administrativos		\$ 18.009,28
Gastos Ventas		\$ 6.867,46
Total Gastos Prestación de Servicios		\$ 24.876,74
Total Egresos		\$ 27.876,74
SUPERÁVIT DE LA EMPRESA		\$ 623,26

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.7.1.2 Personas

ETRAMAY S.A se ve en la necesidad de evaluar a todos sus colaboradores para que aporten eficientemente al desenvolvimiento del sistema de gestión de calidad.

Registro 14: Personas que intervienen en la prestación del servicio y en el SGC.

PARTES DE LA ORGANIZACIÓN		CONOCIMIENTOS NECESARIOS	COMPETENCIAS	TOMA DE CONCIENCIA			SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO		
				ALTO	MEDIO	BAJO	MENSUAL	SEMANAL	ANUAL
PARTES ORGANIZACIONALES	GERENTE	Administración	Soluciona y toma de decisiones con rapidez	X					X
	SECRETARÍA	Información documentada	Elaboración de documentación necesaria de la organización	X				X	
	CONTABILIDAD	Contabilidad y auditoria	Facilidad al trabajar con números	X			X		
	GESTION DE TALENTO HUMANO	Actuación Humana	Atento y confiable con los conductores	X			X		
	TRANSPORTE DE CARGA PESADA	Técnicas de conducción	Toma de decisiones con agilidad y rapidez	X				X	
PARTES DEL SGC.	EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN	Administración de calidad	Representante de la empresa ETRAMAY S.A. y del SGC.	X					X
	EQUIPO DE MEJORA CONTINUA	Sistema de Gestión de Calidad	Coordinador de las actividades de mejora continua del SGC.	X					X
	EQUIPO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Transporte de Carga Pesada	Funcionarios en general del SGC	X			X		

Fuente: Plan estratégico de ETRAMAY S.A. 2018-2021 y Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.7.1.3 Infraestructura

La empresa ETRAMAY S.A determina a continuación los de bienes muebles e inmuebles que necesita para la prestación de un servicio de calidad.

Registro 15: Infraestructura

PROCESO	NOMBRE	CANTIDAD	CODIGO	ESTADO			VALOR TOTAL
				B	R	M	
TRANSPORTE	Vehículos de transporte	100	001	X			6'000.000,00
	Terreno	1	002		X		28.836,71
	Muebles y enseres de oficina	8	003	X			4.864,72
	Equipos de oficina	2	004	X			1.151,70
	Equipos de computación	2	005		X		2.059,20

Fuente: ETRAMAY S.A.

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

Registro 16: Análisis del ambiente

ASPECTOS		AMBIENTE		FÍSICOS		PSICOLOGICOS			SOCIALES			OBSERVACIONES	ACCIONES DE MEJORA
		TEMPERATURA	HUMEDAD	ILUMINACION	MECANICOS	MANUALES	ESTRÉS	AGOTAMIENTO	EMOCIONES	DESCRIMINACION	AMBIENTE TRANQUILO		
TALENTO HUMANO	MOTIVACION	X					X			X		La temperatura afecta en la motivación, conducta y desempeño de los colaboradores, por los que los espacios para laborar deben ser adecuados en función de su desempeño	Motivar contantemente al personal mediante incentivos y bonificaciones sociales y económicos.
	CONDUCTA	X						X		X			
	DESEMPEÑO	X						X			X		
OFICINA		X		X	X	X			X		X	Con el paso del tiempo bajo la inclemencias de la temperatura, humedad, los vehículos y edificios son afectados	Se deberán realizar constantes revisiones y mantenimiento de la infraestructura física y flota vehicular para prevenir riesgos.
VEHICULOS		X	X	X	X	X			X		X		

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

4.2.7.1.5.1 Generalidades

La empresa ETRAMAY S.A. aplicará métodos para la medición y seguimiento de los procesos que intervienen en el sistema de gestión de calidad.

Registro 17: Recursos de seguimiento y medición del SGC.

HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y MEDICION	DESCRIPCIÓN
Inventarios	Registro documental de bienes o cosas de forma detallada, ordenada y valorada
Método Servqual	Medición en la que se investiga las necesidades y expectativas del cliente sobre la organización
Hoja de chequeo	Método de muestreo para obtener información sobre los problemas de la organización
Diagrama de causa – efecto	Método el que muestra un problema específico delimitando cuáles son sus causas y efectos
Diagrama del árbol	Representación gráfica sobre problemas o soluciones que se plantea en la organización
Diagrama de Pareto	Muestra en la que se realiza una relación 80 – 20 sobre los problemas que tienen mayor relevancia para la organización
Balanced Scorecard	Herramienta administrativa que permite enlaza los objetos y estrategia con la medición de desempeño y resultados de una empresa.
Método de Kaizen	Método utilizado para alcanzar la mejora continua de la calidad total .

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.7.1.6 Conocimientos de la organización

ETRAMAY S.A. establece los conocimientos que son necesarios para la mejora continua de los procesos para alcanzar la eficacia y efectividad en el servicio.

Registro 18: Conocimientos de la organización

FUENTES	FORMAS DE APRENDIZAJE	DESCRIPCIÓN
Internas	Panel de expertos	Un grupo de colaboradores que se especializan en varios aspectos además brindan consejo para desarrollar su trabajo y mejorar continuamente.
	Método Delphi	Equipo de trabajo que aconseja en múltiples temas para una calidad de conocimiento y desarrollo de cada colaborador.
Externas	Normas	Son reglas u ordenaciones de comportamiento para el talento humano dentro de la organización.
	Conferencias	Son formas de aprendizaje para el talento humano en diferentes temas y lograr una disciplina para el desarrollo organizacional.
	Reuniones con los clientes	Son conformaciones de equipos de trabajo del talento humano y los clientes para reconocer las necesidades y las expectativas que tienen ellos respecto al servicio que se les va a ofrecer.

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.7.2 Competencia

La Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. con la finalidad de contar con personal competente necesita la implementación de un sistema de gestión de talento humano por procesos que aporte al cumplimiento de los objetivos de sistema de gestión de calidad.

Procedimiento 5: Provisión del Talento Humano de ETRAMAY S.A.

	<p>PROCEDIMIENTO PARA LA PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ETRAMAY S.A</p>	<p>Código: PR-005</p>
<p>a) Objetivo: Definir los pasos para el reclutamiento y selección del Talento Humano.</p>		
<p>b) Alcance: Dirigido al Talento Humano de ETRAMAY S.A. para realizar el aprovisionamiento de colaboradores.</p>		
<p>c) Referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas ISO 9000:2015 • Norma ISO 9001:2015 • Gestión de Talento Humano Idalberto Chiavenato 9na Edición 		
<p>d) Términos y definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria: Anuncio verbal o escrito que cita o llama a personal para algún acto. • Contratación: Acuerdo al que llegan dos partes acerca de un bien o servicio. • Gestión de Talento Humano: Proceso que aporta al desarrollo e incorporación de los colaboradores de una organización. • Inducción: Consiste en establecer una ley o reglamento a un colaborador para desarrollar sus capacidades en una empresa • Reclutamiento: Atraer a cierta cantidad de personas para un puesto de trabajo dentro de la organización. • Recopilación: Acción de reunir varios textos de un solo tema o situación. • Selección: Elegir cierta persona para ocupación del puesto de trabajo. 		
<p>e) Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de alta dirección (EAD) • Equipo de prestación del servicio (EPS) 		
<p>f) Descripción del Método:</p>		

NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1		Publicación en medios de comunicación internos y externos la necesidad de contratar al personal
2		Buscar la persona idónea para el puesto de trabajo
3		Recolección de documentos personales y requisitos para el puesto de trabajo
4		Elegir la persona más capacitada para el puesto de trabajo
5		Conversación con la persona elegida para saber si apta para el puesto requerido
6		Firma del contrato de trabajo entre las dos partes.
7		Capacitación sobre las funciones que la persona contratada debe desempeñar en la organización
Elaborado por: Gina Banchon Daniel Landeta		Aprobado por: Gerente General Fecha:

Reclutamiento

Políticas de reclutamiento de Talento Humano de ETRAMAY S.A.

- Se deberá reclutar al personal fuera de la empresa cuando tenga vacantes disponibles y no exista TH dentro de la organización, con las competencias y los requerimientos necesarios para ocupar el puesto.
- Se deberá reclutar al personal fuera de la organización con anuncios de cualquier tipo ya sea virtual o cualquier otro tipo.
- La remuneración del TH requerido será de acuerdo al puesto a ocupar y de acuerdo a al Código laboral.

- Al reclutar el personal si existe más de 2 personas con las competencias necesarias para ocupar el cargo se les deberá realizar entrevistas previas y adicionales para determinar quién ocupará el puesto.
- No se podrá integrar a personas por afinidad sin haber seguido los procedimientos respectivos

Convocatoria a través de anuncios

CONVOCATORIA

LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.

Necesita contratar los servicios de:

GERENTE GENERAL

Que reúna el siguiente perfil:

Formación académica

Ingeniería en Gestión de Transporte

Ingeniería en Administración de empresas.

Y demás carreras afines.

Conocimientos

Conocimientos en Transporte

Conocimientos de Logística

Conocimientos en Administración

Conocimientos de Normativas ISO

Estudios Complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, calidad y economía.

Experiencia: Mínima 5 años en posiciones o funciones similares.

Edad Comprendida: entre 30 a 45 años.

Idiomas: Español e inglés.

Disponibilidad: inmediata.

Trabajo a tiempo completo.

Excelente presencia

La persona que requiera ocupar dicho puesto debe ser responsable, honesta, dispuesto a trabajar, excelente manejo de relaciones laborales y trabajo en equipo.

Las personas interesadas entregar su carpeta en las oficinas de ETRAMAY S.A ubicada en la Av. Atahualpa y Benardo de Legarda o al correo electronico: etramay@yahoo.com

ETRAMAY S.A.

Selección

Pruebas de selección

El objetivo de las pruebas de selección es evaluar el potencial del candidato y averiguar en qué medida la persona candidata se encuentra capacitada para el puesto de trabajo vacante y a un ambiente de trabajo determinado.

Las pruebas de selección aplicables para ETRAMAY S.A. son:

1. Pruebas profesionales o de conocimiento.
2. Test de personalidad
3. Test psicotécnicos / Inteligencia y aptitudes

Entrevista

La empresa ETRAMAY S.A. se basa en las siguientes preguntas para el planteamiento de entrevista a el candidato del puesto vacante.

GERENTE GENERAL	
1	¿Cuál es su nombre?
2	¿Qué título usted ha obtenido?
3	¿Es usted casado/a o soltero/a?
4	¿Cuál es su profesión?
5	¿Cuáles son sus metas?
6	¿Cuál es el sueldo que es usted quiere recibir?
7	¿Qué cursos usted ha realizado?
8	¿Qué experiencia tiene y en donde usted ha trabajado?
9	¿Cómo se enteró del trabajo ofrecido por la empresa ETRAMAY S.A. sabe a qué se dedica esta empresa?
10	¿Cuánto tiempo lleva en posiciones de dirección?

Contratación

La contratación de ETRAMAY S.A. se realizará a través del contrato de trabajo establecido por el Ministerio de trabajo actual. (Anexo 14)

Inducción

El proceso de inducción de ETRAMAY S.A. se realizará mediante el empleo de una hoja de inducción que comunica al nuevo colaborador de los aspectos relevantes a saber de la empresa y del puesto.

Bienvenida al nuevo colaborador	
Información de la empresa	
Misión Somos una compañía que realiza de forma permanente el servicio de transporte terrestre de carga pesada, enfocada en el mercado nacional y los países de Sudamérica Colombia y Perú, con unidades en perfectas condiciones, talento humano calificado, teniendo como principios la solidaridad, igualdad, compañerismo y democracia entre cada uno de sus accionistas, permitiendo satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	Visión Ser en el 2022 una empresa reconocida a nivel nacional y dentro de los países Colombia y Perú ofertando el servicio de transporte de carga pesada por su desempeño competitivo y calidad del servicio, contando con el talento humano y unidades que generen mayor satisfacción a los clientes, brindando seguridad y confianza al momento de transportar mercaderías.
Valores: <ul style="list-style-type: none">• Solidaridad• Igualdad• Compañerismo• Democracia• Calidad• Ética• Compromiso• Respeto• Responsabilidad• Honestidad	Política de calidad La Alta Dirección de la empresa ETRAMAY S.A se compromete a promover permanentemente la mejora continua de sus procesos, fomentar la participación de Talento Humano; enfocando todos sus esfuerzos hacia la obtención de la satisfacción de sus clientes, cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios del sistema de gestión de calidad, contribuyendo a la prestación de un servicio de transporte de carga pesada de calidad.
Líder inmediato superior	Reglamento interno de la compañía
Actividades para el puesto	Colaboradores a su cargo

Procedimiento 6: Organización del Talento Humano de ETRAMAY S.A.

	<p>PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE ETRAMAY S.A</p>	<p>Código: PR-006</p>
<p>a) Objetivo: Precisar la distribución de los puestos de trabajo del Talento Humano</p>		
<p>b) Alcance: Dirigido al Talento Humano de ETRAMAY S.A. para la realización de la organización de los colaboradores.</p>		
<p>c) Referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas ISO 9000:2015 • Norma ISO 9001:2015 • Gestión de Talento Humano Idalberto Chiavenato 9na Edición 		
<p>d) Términos y definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignación: Destinar recursos hacia un puesto de trabajo • Análisis de puestos: Consiste en describir al tipo de persona que ocupará el puesto de trabajo. • Diseño de puestos: Actividad de crear los puestos de trabajo de acuerdo a los requerimientos de la organización. • Descripción de puestos: Perfil profesional del puesto de trabajo. • Evaluación del desempeño: Diagnostico del colaborador de acuerdo a sus tareas asignadas en la organización. • Gestión de Talento Humano: Proceso que aporta al desarrollo e incorporación de los colaboradores de una organización. • Organización: Ordenar a personas o cosas para alcanzar un objetivo en común. • Verificación de requisitos: Examinar si un colaborado cumple con el perfil del puesto de trabajo. 		
<p>e) Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de alta dirección (EAD) • Equipo de prestación del servicio (EPS) 		
<p>f) Descripción del Método:</p>		

NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1		Métodos de trabajo Especificación del cargo Cumplimiento de requisitos tecnológicos, empresariales sociales y personales
2		Funciones y responsabilidades del puesto de trabajo Perfil de ocupante del puesto
3		Verificar si se cumplen con los requisitos del puesto de trabajo
4		Determinación de obligaciones laborales de cada puesto de trabajo
5		Comprobación del grado de cumplimiento de la funciones otorgadas en el puesto de trabajo
6		Designación de puestos de trabajo y tareas a realizar cada colaborador
Elaborado por: Gina Banchon Daniel Landeta		Aprobado por: Gerente General
		Fecha:

Diseño de puestos

En la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A. el diseño de puestos se realiza mediante un análisis de las actividades y resumen del puesto como se o muestra a continuación:

DISEÑO DEL PUESTO
<p>Identificación de puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: Gerente General. • Número de personas que ocupan el puesto: 1. • Equipo de trabajo: Equipo de Mejora Continua. <p>Resumen del Puesto:</p> <p>Sus funciones son la ejecución de planes estratégicos, programas de trabajo, organización y dirección de operaciones requeridas para prestar el servicio de carga pesada.</p>

Actividades Regulares:

- Planificar los objetivos organizacionales.
- Tomar las decisiones de la organización y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades para la prestación del servicio.
- Coordinar con la Secretaria las reuniones de la Junta General de Accionistas.
- Decidir al respecto de convocar, seleccionar, contratar e inducir a los colaboradores adecuados para cada puesto de trabajo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto administrativo, gestión de talento de humano, contable entre otros.
- Realizar cálculos matemáticos y financieros proyectando sus recursos al mejoramiento organizacional.
- Concluir los análisis efectuados en todas las partes de la organización.

Descripción de los puestos

DESCRIPTOR DEL PUESTO
Denominación de puesto: Gerente General
Depende de: Junta General de Accionistas
Equipo de trabajo: Equipo de Mejora Continua
Supervisa a: Contabilidad, Secretaría, Gestión de Talento Humano, Transporte de Carga Pesada.
Descripción Específica: El estatuto y reglamento interno de ETRAMAY S.A. establece las siguientes atribuciones y deberes del Gerente General: <ul style="list-style-type: none">a) Representar legalmente a la Compañía en forma judicial y extrajudicial.b) Conducir la gestión de los negocios sociales y la marcha administrativa de la compañía.c) Dirigir la gestión económico - financiera de la compañía.d) Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la compañía.e) Realizar pagos por concepto de gastos administrativos de la compañía.f) Realizar inversiones, adquisiciones y negocios, hasta por el monto por el que está autorizado ya sea por la Junta General o el Directorio, de acuerdo a los montos que anualmente le fije la Junta, con las limitaciones y/o : autorizaciones

previstas en este Estatuto. Para la suscripción de escrituras públicas de compra, venta, enajenación o limitación de dominio de inmuebles, así como para la celebración de contratos que limiten el dominio de los bienes muebles de la compañía, requerirá de la autorización previa del Directorio y de la firma conjunta del Presidente.

- g) Suscribir el nombramiento del presidente y conferir copias y certificaciones sobre el mismo.
- h) Inscribir su nombramiento con la razón de aceptación en el Registro Mercantil.
- i) Presentar anualmente informe de labores ante la junta general de accionistas.
- j) Conferir poderes especiales y generales de acuerdo a lo dispuesto en el estatuto y en la ley.
- k) Nombrar empleados y fijar sus remuneraciones.
- l) Cuidar de que se lleven de acuerdo con la ley los libros de contabilidad; el de acciones y accionistas y las actas de la junta General de Accionistas.
- m) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas.
- n) Presentar a la Junta General de Accionistas el balance, el estado de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico.
- o) Ejercer y cumplir las demás atribuciones, I deberes y responsabilidades que establece la Ley, el presente Reglamento y Estatutos de la Compañía, así como las que señale la Junta General de Accionistas.

Competencias del puesto

Competencia técnica	Competencia metodológica	Competencia social	Competencia participativa
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrepase los límites de su profesión. • Desarrollo nuevos métodos para ampliar su profesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta rápida para solución a problemas. • Rápida adaptación al nuevo ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Honradez • Liderazgo • Cooperativo • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Organización • Decisión • Dirección.

Análisis de puestos

ANALISIS DEL PUESTO
Puesto: Gerente General
Factores de Especificación
Requisitos Intelectuales <ul style="list-style-type: none">• Educación: Ingeniería en Gestión de Transporte Ingeniería en Administración de empresas. Y demás carreras afines.• Experiencia: Mínima 5 años en posiciones o funciones similares.• Iniciativa: emprendedor, líder, democrático, visionario, dinámico, estratega y comprometido con la organización.• Aptitudes: habilidades cognitivas, habilidades de relaciones interpersonales, habilidades en comunicación
Requisitos Físicos <ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo físico: Ninguno• Concentración visual: Manejo de documentación de la empresa por lo que requiere de mucha concentración.
Responsabilidades adquiridas <ul style="list-style-type: none">• Dominio de la comunicación• Liderazgo administrativo• Trabajo en equipo• Manejo del Talento Humano
Condiciones de trabajo <ul style="list-style-type: none">• Ambiente de trabajo: Trabajo en oficina, tramites de documentación de la empresa• Riesgos de trabajo: Sobre carga de trabajo, estrés,

Evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño de los puestos de trabajo para ETRAMAY S.A. se utilizará el método mixto de Chiavenato I., (2011):

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO											
Nombre:.....									Fecha:...../.../...		
Puesto:.....						Equipo de trabajo:.....					
Criterio	Optimo	Encima de la media			Media			Debajo de la media			Nulo
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Defina sucintamente cada punto y califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio.											
Desempeño de la función										Calificación	
1. Producción: Cantidad de trabajo ejecutado normalmente										(.....)	
2. Calidad: Exactitud y orden del trabajo.....										(.....)	
3. Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento de sus tareas.....										(.....)	
4. Cooperación: Actitud hacia la empresa, jefe y colegas.....										(.....)	
Características individuales											
1. Compresión: Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones.....										(.....)	
2. Creatividad: Capacidad para ejecutar ideas productivas.....										(.....)	
3. Realización: Capacidad para ejecutar ideas propias o ajenas.....										(.....)	
Evaluación complementaria											
1. Ajuste general a las funciones: Adecuación y desempeño de la función.....										(.....)	
2. Proceso funcional: Grado de desarrollo en la función.....										(.....)	
3. Asistencia y puntualidad: Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes.....										(.....)	
4. Salud: Estado general de salud y disposición para el grado.....										(.....)	
Total										
Promedio de la valoración										
Observaciones:											

Procedimiento 7: Mantenimiento del Talento Humano de ETRAMAY S.A.

	PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO DE ETRAMAY S.A	Código: PR-007
<p>a) Objetivo: Especificar los procesos para el mantenimiento del Talento Humano de ETRAMAY S.A.</p>		
<p>b) Alcance: Dirigido al Talento Humano de ETRAMAY S.A. para realizar el mantenimiento de colaboradores.</p>		
<p>c) Referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas ISO 9000:2015 • Norma ISO 9001:2015 • Gestión de Talento Humano Idalberto Chiavenato 9na Edición 		
<p>d) Términos y definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación: Suponer a algo como bueno o veras. • Asignación: Destinar recursos hacia un puesto de trabajo • Calidad de Vida: Higiene en el puesto de trabajo, ambiente de trabajo. • Gestión de Talento Humano: Proceso que aporta al desarrollo e incorporación de los colabores de una organización. • Planes de prestaciones: Son los elementos que se toman en cuenta para la valoración de la remuneración salarial de un colaborador. • Mantenimiento: Proporcionar bienestar a alguna situación • Relaciones entre colaboradores: Correspondencia positiva y efectiva entre los colaboradores para un mejor desempeño de una función. • Remuneración: Cantidad de dinero que percibe cierto colaborador de la organización por servicios prestados. 		
<p>e) Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de alta dirección (EAD) • Equipo de prestación del servicio (EPS) 		
<p>f) Descripción del Método:</p>		

NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1		Valoración de puestos de trabajo Clasificación de puestos
2		Administración de sueldos y salarios
3		Costo de prestación social por cada puesto de trabajo según el código de trabajo
4		Aprobar roles de pago para remunerar a cada colaborador
5		Condiciones ambientales de trabajo Seguridad laboral
6		Relaciones con colaboradores Manejo de conflictos Políticas de relaciones laborales
Elaborado por: Gina Banchon Daniel Landeta		Aprobado por: Fecha: Gerente General

Remuneración

La valoración de la remuneración a recibir en cada puesto de trabajo es de acuerdo al método de comparación de factores que se muestra a continuación:

Factores generales:

- Requerimientos mentales
- Habilidades requeridas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Jerarquización de factores en los puestos de trabajo

Forma de jerarquización de los factores	Gerente	Secretaria	Conductor
1	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Habilidades requeridas
2	Habilidades requeridas	Responsabilidad	Requisitos físicos
3	Responsabilidad	Requisitos mentales	Responsabilidad
4	Requisitos físicos	Requisitos físicos	Condiciones de trabajo
5	Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	Requisitos mentales

Valoración de los factores en los puestos referente

Factores de evaluación	Gerente	Secretaria	Conductor
Requisitos mentales	199.98	78.70	39.57
Habilidades requeridas	160.02	131.15	197.75
Requisitos físicos	79.98	52.45	158.24
Responsabilidad	120	104.94	118.67
Condiciones de trabajo	40.02	26.24	79.09
TOTAL	\$ 600	\$ 393.48	\$ 593.32

Planes de prestaciones sociales

Los colaboradores de ETRAMAY S.A. tienen derecho a todos los beneficios sociales que exige el Código del trabajo de forma obligatoria como son:

- Afiliación al IESS
- Décimo tercer y cuarto sueldo
- Pago de horas extras y suplementarias
- Vacaciones anuales
- Fondos de reserva
- Jubilación complementaria.
- Licencia por maternidad / paternidad

- Subsidio por maternidad
- Pago de utilidades.

Calidad de vida en el trabajo

ETRAMAY S.A. para la óptima calidad de vida laboral de sus accionistas y colaboradores mantiene continuamente sus oficinas y unidades de transporte basándose en los siguientes elementos:

Los principales elementos del programa de calidad de vida en el trabajo están relacionados con:

Ambiente físico de trabajo, que implica:

- Oficina limpia, amoblada correctamente.
- Unidades nuevas y adecuadas
- Estado mecánico del vehículo adecuado y revisado
- Infraestructura vial y señalización en buen estado

Ambiente psicológico de trabajo:

- Buenas relaciones humanas dentro de su ambiente de trabajo.
- Eliminación de posibles fuentes causantes de estrés y de cualquier otro mal que retrase a la actividad de la empresa
- Estilo de una gerencia democrática y participativa

Aplicación de principios de ergonomía:

- Asientos confortables tanto para el área administrativa y de prestación del servicio.
- Unidades adecuadas tanto como para el chofer y el ayudante o auxiliar.
- Descanso correcto después de cada viaje realizado

Salud ocupacional:

- Charlas motivacionales

- Creación de un departamento psicológico
- Fomentación del trabajo en equipo y/o colectivo en la empresa

Además, fomenta:

- Trabajo solo de horas reglamentarias.
- Salario adecuado para cubrir las necesidades primordiales de una familia.
- Alimentación e hidratación adecuada para el trabajo que desempeña.
- Condiciones de trabajo estable y adecuado.
- Cumplir con cada uno de los valores organizacionales de la empresa.

Seguridad laboral

ETRAMAY S.A. con la finalidad de resguardar la seguridad de sus colaboradores y evitar riesgos laborales toma las siguientes medidas:

- Mantenimientos preventivos y correctivos
- Revisión del estado vehicular
 - Sistema eléctrico
 - Sistema de frenos
 - Sistema de dirección
 - Estado de neumático
- Herramientas de emergencia
 - Llaves de ruedas
 - Triángulo
 - Gata
 - Extintor

- Equipos de protección personal
 - Casco
 - chaleco reflectivo
 - Botas punta de acero
 - Overol
 - Faja lumbar
 - Guantes

Procedimiento 8: Desarrollo del Talento Humano de ETRAMAY S.A.

	PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE ETRAMAY S.A	Código: PR-008
<p>a) Objetivo: Detallar actividades necesarias a ejecutarse para el desarrollo del talento humano.</p>		
<p>b) Alcance: Dirigido al Talento Humano de ETRAMAY S.A. para realizar el desarrollo de los colaboradores.</p>		
<p>c) Referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas ISO 9000:2015 • Norma ISO 9001:2015 • Gestión de Talento Humano Idalberto Chiavenato 9na Edición 		
<p>b) Términos y definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignación: Destinar recursos hacia un puesto de trabajo • Capacitación: Realizar actividades para mejorar conocimientos del talento humano • Conocimientos: Datos o conjunto de saberes adquiridos por los colaboradores • Desarrollo del TH: Incremento del talento profesional y personal de un colaborador. • Evaluación del desempeño: Diagnostico del colaborador de acuerdo a sus tareas asignadas en la organización. • Gestión de Talento Humano: Proceso que aporta al desarrollo e incorporación de los colaboradores de una organización. • Validación: Aprobar algo o dar paso para algo. 		
<p>d) Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de alta dirección (EAD) • Equipo de prestación del servicio (EPS) 		
<p>e) Descripción del Método:</p>		

NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1		Elaboración de un plan de capacitación del Talento Humano
2		Elegir el personal el cual va a ser capacitado para su mejor desempeño
3		Desarrollo de capacitación al Talento Humano
4		Valorar si la capacitación tuvo buenos resultados en el talento Humano
5		Cultura organizacional Cambio organizacional Proceso de desarrollo organizacional
6		Realimentación de conocimientos de los colaboradores
7		Verificar si los nuevos conocimientos fueron acatados por los colaboradores
		
Elaborado por: Gina Banchon Daniel Landeta		Aprobado por: Gerente General
		Fecha:

Capacitación y desarrollo del personal

La alta dirección de ETRAMAY S.A. implementa programas de capacitación para sus colaboradores con la finalidad de:

- Aumentar la productividad de la empresa
- Mejorar la atención al cliente
- Obtener la calidad en el servicio
- Obtención de colaboradores altamente calificados
- Buenas relaciones laborales.

Programa de Capacitación al Personal Administrativo y Accionistas de ETRAMAY S.A

Tema: Atención al cliente y desempeño del Talento Humano

Justificación: Debido a que la Empresa ETRAMAY S.A. requiere de mejorar la calidad en su servicio e incrementar de nuevos clientes se ve en la obligación de capacitar a todo el Talento Humano sobre Atención al Cliente y como mejorar su desempeño en la organización.

Objetivo General:

Desarrollar un programa de capacitación a todo el Talento Humano de la Empresa ETRAMAY S.A.

Objetivos Específicos:

- ✓ Reformar criterios de cómo relacionarse con el cliente en la organización.
- ✓ Brindar conocimientos al Talento Humano sobre misión visión y objetivos empresariales.
- ✓ Proporcionar al Talento Humano conocimientos sobre marketing los cual sirva de utilidad para acatar nuevos clientes

Contenido:

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Misión, visión y objetivos organizacionales
- ✓ Conocimientos básicos de Marketing
- ✓ Calidad
- ✓ Control estadístico de procesos
- ✓ Normas ISO.

Participantes:

- ✓ Talento Humano de la Organización

Fecha: A determinar

Horas: 60 Horas

Lugar: Oficina de “ETRAMAY S.A.” (Av. Atahualpa y Bernardo de Legarda)

Costo: A convenir en la empresa

Evaluación de seguimiento

Después de la capacitación se realizará un seguimiento al personal capacitado para determinar si se realiza los correctos procedimientos para prestar un servicio de calidad hacia el cliente.

Programa de Capacitación al Talento Humano de ETRAMAY S.A.

Tema: Transporte Terrestre de Mercancías Nacional e Internacional

Justificación: Dado el desempeño de los conductores de la Empresa ETRAMAY S.A. la gerencia ha percibido la necesidad de aplicar una capacitación sobre “Transporte Terrestre de Mercancías Nacional e Internacional” ya que los colaboradores deben poseer conocimientos específicos en cuanto a manejo y manipulación de mercancías, rutas óptimas de transporte, y normativa básica nacional e internacional.

Objetivo General:

Desarrollar un programa de capacitación a los conductores de la Empresa ETRAMAY S.A.

Objetivos Específicos:

- ✓ Mejorar el conocimiento de los conductores sobre rutas óptimas de transporte.
- ✓ Dar a conocer a los colaboradores la normativa básica la cual rige al transporte internacional.

- ✓ Facilitar la comprensión sobre manejo y manipulación de carga a los colaboradores de la compañía.

Contenido:

- ✓ Rutas de Transporte
- ✓ Leyes de Transito Nacional e Internacional
- ✓ NTE INEN 2266:2010 TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE MATERIALES PELIGROSOS.

Participantes:

- ✓ Accionistas
- ✓ Conductores

Fecha: A determinar

Horas: 60 Horas

Lugar: Oficina de “ETRAMAY S.A.” (Av. Atahualpa y Bernardo de Legarda)

Costo: A convenir en la empresa

Evaluación de seguimiento

Después de la capacitación se realizará un seguimiento al personal capacitado para determinar si se realiza los correctos procedimientos para prestar un buen servicio hacia el cliente.

Procedimiento 9: Auditoría del Talento Humano de ETRAMAY S.A.

	<p align="center">PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE ETRAMAY S.A</p>	<p align="center">Código: PR-009</p>
<p>a) Objetivo: Efectuar auditoria y base de datos sobre la información del Talento humano de ETRAMAY S.A.</p>		
<p>b) Alcance: Dirigido al Talento Humano de ETRAMAY S.A. auditar todo al personal.</p>		
<p>c) Referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas ISO 9000:2015 • Norma ISO 9001:2015 • Gestión de Talento Humano Idalberto Chiavenato 9na Edición 		
<p>c) Términos y definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditoría: Inspección o verificación de ciertos parámetros dentro de la organización o fuera de ella. • Base de datos: E un registro que permite almacenar datos indistintamente del tipo. • Ética: Costumbres, normas y conductas las cuales requieren los colaboradores de una organización. • Gestión de Talento Humano: Proceso que aporta al desarrollo e incorporación de los colabores de una organización • Responsabilidad social: Compromiso u obligación de los miembros de la organización con la misma y la sociedad. • Sistemas de Información: Conjunto de datos que sobre un tema en determinado, destinados para un fin común. • Validación: Aprobar algo o dar paso para algo. 		
<p>d) Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de alta dirección (EAD) • Equipo de prestación del servicio (EPS) 		
<p>e) Descripción del Método:</p>		

NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1		Administración de datos e información y su organización
2		Procesamiento de datos del Talento Humano de ETRAMAY S.A.
3		Inspeccionar si la información está bien elaborada
4		Normas y conductas del Talento Humano de la organización
5		Estándares de evaluación y control del Talento Humano Agentes de auditoria del Talento Humano
Elaborado por: Gina Banchon Daniel Landeta		Aprobado por: Gerente General
		Fecha:

Sistemas de información del talento humano

ETRAMAY S.A. como un método de controlar la información de sus accionistas y colaboradores actualiza constantemente sus bases de datos acerca de los siguientes aspectos:

Registro de accionistas	Registro de colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Información personal • Información de la unidad vehicular • Aportes mensuales • Asistencias a reuniones • Facturación mensual • Capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Información personal • Asistencia diaria • Capacitaciones • Sueldos mensuales • Horas extras • Vacaciones

Auditoria del Talento humano

Programa de auditoría al Talento Humano de ETRAMAY S.A.

Tema: Auditoria al Talento humano de ETRAMAY S.A.

Justificación: La empresa ETRAMAY S.A. con la finalidad de obtener información del desempeño y resultados que aporta cada equipo de trabajo, requiere la auditoria de cada uno de sus puestos de talento humano.

Objetivo General:

Fomentar el óptimo desarrollo de las actividades laborales de cada puesto de trabajo.

Objetivos Específicos:

- Identificar si existe falencias en desempeño del puesto de trabajo
- Controlar la eficiencia y eficacia del colaborador
- Obtención de sugerencias para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Fecha de la visita del auditor: A determinar

Equipo de trabajo a auditar: Equipo de alta dirección, Equipo de mejora continua, Equipo de prestación del servicio.

Resultados de auditoria:

Después de realizada la auditoria el auditor tiene la obligación de emitir un informe claro y detallado del resultado a la máxima autoridad de ETRAMAY S.A.

4.2.7.3 Toma de conciencia

El talento humano de ETRAMAY S.A. deberá encaminar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la política de calidad y sus respectivos objetivos que son los siguientes:

- Dirigir correcta y efectivamente el SGC.
- Fomentar la participación del talento humano

- Cumplir con las disposiciones y normativa planteada para el SGC.
- Garantizar un servicio de transporte de calidad
- Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa
- Brindar un servicio de calidad.
- Obtener la satisfacción total del cliente
- Analizar los factores internos y externos que influyen en el SGC.
- Implementar y Cumplir con la política de calidad planteada en el SGC.
- Ejecutar los objetivos del plan de calidad del SGC.
- Asegurar el manejo adecuado del talento humano y recursos que se necesitan para el desarrollo del SGC.
- Planificar efectivamente la prestación de servicio de transporte
- Regular el óptimo cumplimiento de los requisitos del SGC.
- Mejorar permanentemente los procesos que interviene en el desarrollo del SGC.

4.2.7.4 Comunicación

La Empresa ETRAMAY S.A. tiene la obligación de comunicar la actualización del Sistema de Gestión de Calidad, por lo que a continuación se detallara la manera de efectuarla en el siguiente registro:

Registro 19: Comunicación

Factores Partes Interesadas	Tipo de Comunicación	Medio	Tiempo
Accionistas / Socios	Interna	Memorando Carteleras Paneles Trípticos Circulares	De acuerdo a las necesidades del Sistema de Gestión de Calidad
Clientes	Externa	Internet Redes Sociales	
Proveedores	Externa	Internet Redes Sociales	
Colaboradores	Interna	Memorando Carteleras Paneles Trípticos Circulares	
Autoridades	Interna	Memorando Carteleras Paneles Trípticos Circulares	

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.7.5 Información documentada

4.2.7.5.1 Generalidades

La información documentada requerida por el Sistema de Gestión de Calidad debe ser controlada y registrada de acuerdo con los requerimientos de esta Norma Internacional.

Los documentos que de forma obligatoria deben registrarse son:

- Registros
- Procedimientos
- Actas
- Formatos

Procedimiento 10: Control de información documentada

	<p>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA INFORMACION DOCUMENTADA DE ETRAMAY S.A</p>	<p>Código: PR-0010</p>
<p>a) Objetivo: Manejar de una manera efectiva la información documentada de ETRAMAY S.A.</p>		
<p>b) Alcance: Elaboración, actualización, revisión de la información documentada que interviene en el Sistema de Gestión de Calidad.</p>		
<p>c) Referencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas ISO 9000:2015 • Norma ISO 9001:2015 • Estatutos de ETRAMAY S.A. • Reglamento Interno 		
<p>d) Términos y definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actas: Documento emitido en algún hecho o circunstancia de las reuniones de JGDA. • Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. • Control: Comprobación, inspección, fiscalización, intervención. • Formatos: Estructura técnica en la que se presentan información necesaria para la realización de un trámite. • Procedimientos: Documento indispensable para la realización de procesos de la ISO 9001:2015. • Registros: Acción y efecto de registrar. 		
<p>e) Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de alta dirección (EAD) • Equipo de mejora continua (EMC) • Equipo de prestación del servicio (EPS) 		
<p>f) Descripción del Método:</p>		

NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN	
1		Inicio del proceso de documentación de información	
2		Elaboración y verificación de información	
2		Registro y archivo de todas las entradas de información	
3		Se verificara cada información documentada	
4		En este proceso se decidirá si se aprueban o no la información	
5		Se dará seguimiento a cada información documentada	
6		Actualizar continuamente los registros de información	
7		Control de la información requerida por el SGC	
8		Tomar en cuenta los periodos de vigencia de la información y clasificación en urgentes e importantes	
Elaborado por: Gina Banchon Daniel Landeta		Aprobado por: Gerente General	Fecha:

4.2.8 Operación de la prestación del servicio de transporte de carga pesada.

4.2.8.1 Planificación y control operacional

Para la planificación del servicio ETRAMAY S.A. debe tener en cuenta factores como los requisitos del cliente, nivel de calidad, los recursos necesarios.

Registro 20: Planificación y control operacional

PARÁMETRO SERVICIO	REQUISITOS DEL SERVICIO		RECURSOS			NIVEL DE CUMPLIMIENTO			CALIDAD			SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
			T. HUMANO	TÉCNICO	ECO.	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Transporte	Cliente	Seguridad	Conductores	Vehículos en buen estado Equipo de protección personal Herramientas de sujeción Sistema de rastreo satelital		X				X	X				
		Rapidez en tiempo de entrega													
		Confiabilidad													
		Calidad en el servicio													
		Buen trato													
	Legales	Unidades disponibles	Gerente Secretaria Conductores	Vehículos		X				X		X			
		Permiso de Operación													
		Matricula actual													
		Revisión vehicular anual													
		Permiso de pesas y medidas													
	Compañía	Licencia de conducir tipo "E"	Accionistas Conductores	Vehículos	Cuota mensual		X			X		X			
		Documentación del accionista													
		Documentación del vehículo													
		Documentación del conductor													
		Aportaciones de accionistas													
Asistencia a asambleas															

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.8.2 Requisitos para el servicio

4.2.8.2.1 Comunicación en el cliente

Procedimiento 11: Comunicación con el cliente

	PROCEDIMIENTO PARA LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE DE ETRAMAY S.A	Código: PR-0011
a) Objetivo: Encontrar el medio apropiado para que el cliente pueda tener conocimiento de la empresa y el servicio que ofrece.		
b) Alcance: Implementación de una línea de comunicación del cliente con la organización		
c) Referencias: <ul style="list-style-type: none">• Normas ISO 9000:2015• Norma ISO 9001:2015• Estatutos de ETRAMAY S.A.• Reglamento Interno		
d) Términos y definiciones: <ul style="list-style-type: none">• Comunicación: Transmisión de información necesaria sobre algún tema• Información: Conjunto de datos organizados que se requiere que el cliente conozca.• Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.		
e) Responsables: <ul style="list-style-type: none">• Equipo de alta dirección (EAD)• Equipo de mejora continua (EMC)• Equipo de prestación del servicio (EPS)		
f) Descripción del Método:		

NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1		Inicio del proceso de comunicación con el cliente
2		Elaboración de medios de comunicación para llamar la atención del cliente
3		Dar a conocer el tipo de servicio y su valor agregado
4		En esta proceso el cliente decidirá si acepta o no el servicio que ofrece la organización
5		Una vez que el cliente acceda al servicio termina el proceso
6		Termina el proceso de comunicación con el cliente
Elaborado por: Gina Banchon Daniel Landeta		Aprobado por: Gerente General Fecha:

4.2.8.2.2 Determinación de los requisitos para el servicio

Los requisitos necesarios para brindar el servicio de transporte de carga pesada serán de acuerdo a la “Tabla nacional de pesos y dimensiones de vehículos de carga pesada motorizados, remolques y semirremolques” emitido en el Acuerdo Ministerial No.018-2016 del 5 de mayo del 2016 del Ministerio de Transporte y Obras Publicas

TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESO MÁXIMO VEHICULAR MÁXIMO PERMITIDO [T096.322]	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (metros)		
				Longe	Ancho	Alto
2D			7	5,50	2,60	3,00
2DA			10	7,50	2,60	3,50
2DB			18	12,20	2,60	4,10
3-A			27	12,20	2,60	4,10
4-C			31	12,20	2,60	4,10
4-O OCTOPUS			34	12,20	2,60	4,10
V2DB			18	12,20	2,60	4,10
V3A			27	12,20	2,60	4,10
T2			18	8,50	2,60	4,10
T3			27	8,50	2,60	4,10
R2			14	10,00	2,60	4,10
R3			21	10,00	2,60	4,10
S1			11	13,20	2,60	4,10
S2			20	13,20	2,60	4,10
S3			24	13,20	2,60	4,10
B1			7	10,00	2,60	4,10
B2			14	10,00	2,60	4,10
B3			21	10,00	2,60	4,10

Fuente: Acuerdo Ministerial No.018-2016 del 5 de mayo del 2016: Normas de aplicación para el Control de Pesos y Dimensiones a los vehículos de carga pesada, que circulan por la red vial del país.

TABLA NACIONAL DE PESO BRUTO VEHICULAR Y DIMENSIONES MÁXIMAS PERMISIBLES EN COMBINACIONES								
TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESO BRUTO VEHICULAR MÁXIMO PERMITIDO COMBINADO (toneladas)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (metros)				
				Largo	Ancho	Alto		
2S1			29	20,50	2,60	4,30		
2S2			38	20,50	2,60	4,30		
2S3			42	20,50	2,60	4,30		
3S1			38	20,50	2,60	4,30		
3S2			47	20,50	2,60	4,30		
*3S3			48	20,50	2,60	4,30		
2R2			32	20,50	2,60	4,30		
**2R3			39	20,50	2,60	4,30		
*3R3			48	20,50	2,60	4,30		
**3R2			41	20,50	2,60	4,30		
2B1			25	20,50	2,60	4,30		
2B2			32	20,50	2,60	4,30		
2B3			39	20,50	2,60	4,30		
3B1			34	20,50	2,60	4,30		
3B2			41	20,50	2,60	4,30		
3B3			48	20,50	2,60	4,30		

Fuente: Acuerdo Ministerial No.018-2016 del 5 de mayo del 2016: Normas de aplicación para el Control de Pesos y Dimensiones a los vehículos de carga pesada, que circulan por la red vial del país.

4.2.8.3 Diseño y desarrollo del servicio

Procedimiento 12: Diseño y desarrollo del servicio

	PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO DEL SERVICIO DE ETRAMAY S.A	Código: PR-0012
a) Objetivo: Desarrollar el proceso de la actividad del Transporte de carga pesada de ETRAMAY S.A.		
b) Alcance: Proceso y actividades del servicio de transporte de carga pesada que intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad.		
c) Referencias: <ul style="list-style-type: none">• Normas ISO 9000:2015• Norma ISO 9001:2015• Estatutos de ETRAMAY S.A.• Reglamento Interno		
d) Términos y definiciones: <ul style="list-style-type: none">• Cliente: Persona que utiliza el servicio de transporte de carga pesada• Conductor: Persona profesional que dirige o conduce un vehículo.• Estiba: Colocación de mercadería en un medio de transporte.• Desestiba: Quitar la carga de algún lugar o medio de transporte.• Vehículo: Medio que sirve para desempeñar la actividad de transporte, transporta personas o mercancía por vía terrestre.• Mercadería: Bien comercializable.• Traslado: Movilizar mercaderías o personas del origen a un destino.		
e) Responsables: <ul style="list-style-type: none">• Equipo de alta dirección (EAD)• Equipo de mejora continua (EMC)• Equipo de prestación del servicio (EPS)		
f) Descripción del Método:		

NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN	
1	Requerimiento del cliente	Necesidad de transporte mercadería de un lugar a otro.	
2	Planeación del servicio	Disponibilidad de tiempo y unidades vehiculares	
3	Asignación de flota	Se designa a las unidades que sean adecuadas para el tipo de mercadería a transportar	
4	Fijación del precio	Pactación del precio del transporte de acuerdo a la distancia, peso y forma de estiba y desestiba. Debe ser aprobado o regresa o modificación.	
5	Desplazamiento de la unidad al lugar del embarque	Traslado de la unidad hacia el punto de convenido de carga	
6	Estibaje de mercadería	Estibaje de la mercadería a la unidad vehicular	
7	Traslado de mercadería	Transportación de la mercaderías en al lugar y en tipo convenido de descarga.	
8	Desestiba de mercadería	Desestibaje de la mercadería de la unidad vehicular	
	FIN		
Elaborado por: Gina Banchon Daniel Landeta		Aprobado por: Gerente General	Fecha:

4.2.8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

Se debe tener control de procesos, productos y servicios de proveedores externos de acuerdo a los requerimientos de la flota vehicular de la organización para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades.

Procedimiento 13: Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE PARA ETRAMAY S.A.	Código: PR-0013
a) Objetivo: Controlar las actividades en donde se suministra productos para el mantenimiento de la flota vehicular de ETRAMAY S.A.		
b) Alcance: Actividades para suministrar productos para el mantenimiento de unidades de transporte.		
c) Referencias: <ul style="list-style-type: none">• Normas ISO 9000:2015• Norma ISO 9001:2015• Estatutos de ETRAMAY S.A.• Reglamento Interno		
d) Términos y definiciones: <ul style="list-style-type: none">• Cliente: Persona que utiliza el servicio de transporte de carga pesada• Proveedor: Persona que abastece de productos o servicios a otra• Producto: Cosa u objeto.• Vehículo: Medio que sirve para desempeñar la actividad de transporte, transporta personas o mercancía por vía terrestre.		
e) Responsables: <ul style="list-style-type: none">• Equipo de alta dirección (EAD)• Equipo de mejora continua (EMC)• Equipo de prestación del servicio (EPS)		

f) Descripción del Método:			
NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN	
1		Necesidad de productos para mantenimiento de flota vehicular (Lantas, lubricantes, filtros)	
2		Se recepta proformas de proveedores de estos productos	
3		Estudio de las proformas y establecimiento de proveedor	
4		Decidir si aceptar la proforma del proveedor establecido	
5		Luego de aceptada la proforma se realiza la compra los productos para el mantenimiento de unidades	
6		Evaluar la calidad de los productos adquiridos	
7		Terminar el proceso de suministro externo de productos.	
Elaborado por: Gina Banchon		Aprobado por: Daniel Landeta	Fecha:

4.2.8.5 Provisión del servicio

Para la prestación del servicio de transporte de carga pesada de ETRAMAY S.A. se debe realizar el proceso 1 anteriormente desarrollado para la prestación del servicio con el objetivo de brindar un servicio de calidad en donde no exista percances en el momento de movilizar las mercaderías del cliente.

Procedimiento 14: Provisión del servicio de ETRAMAY S.A.

	PROCEDIMIENTO PARA LA PROVISIÓN DEL SERVICIO DE ETRAMAY S.A.	Código: PR-0014
a) Objetivo: Realizar un control previo de la flota vehicular y conductores antes de prestar el servicio de transporte de carga pesada.		
b) Alcance: Actividades previas a la prestación del servicio, para garantizar un servicio de calidad.		
c) Referencias: <ul style="list-style-type: none">• Normas ISO 9000:2015• Norma ISO 9001:2015• Estatutos de ETRAMAY S.A.• Reglamento Interno		
d) Términos y definiciones: <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad: Cosas o bienes que pueden ser utilizados para un fin.• Licencia del conductor: Documento que permite a una persona a conducir un vehículo.• Matricula vehicular: Documento habilitante que faculta a los vehículos para ser movilizados.• Transportar: Trasladar personas, bienes o cosas de un punto a otro, es decir, de un origen a un destino.		
e) Responsables: <ul style="list-style-type: none">• Equipo de alta dirección (EAD)• Equipo de mejora continua (EMC)		

- Equipo de prestación del servicio (EPS)

f) Descripción del Método:

NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1	Inicio	Necesidad de transportar mercaderías requeridas por el cliente.
2	Necesidad de transportar mercaderías	Disponibilidad de tiempo de la flota vehicular de acuerdo al tipo de carga
3	Disponibilidad de flota vehicular	Evaluar mecánicamente las unidades de transporte
4	Evaluación de unidades	Identificar los conductores que estén disponibles para movilizar los vehículos
5	Disponibilidad de conductores	Evaluar a los conductores disponibles para que realicen la operación en óptimas condiciones físicas, mentales, etc.
6	Evaluación de los conductores	Controlar la documentación requerida por la ley para realizar el transporte de mercaderías.
7	Control de Títulos Habilitantes	Si los recursos y los conductores están en óptimas condiciones proceder a prestar e servicio
8	Recursos y TH aptos	Prestar el servicio de transporte de carga pesada de acuerdo al requerimiento de cliente.
	Prestar el Servicio de Transporte de Carga Pesada	
	FIN	

Elaborado por:
Gina Banchon

Daniel Landeta

Aprobado por:
Gerente General

Fecha:

4.2.8.6 Liberación de servicio

La liberación del servicio hacia el cliente de ETRAMAY S.A. se realizará únicamente cuando se hallan obtenido la aprobación del estado del vehículo, aptitud del conductor y previa autorización de las autoridades competentes a cargo.

Procedimiento 15: Liberación del servicio

	<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO PARA LIBERAR EL SERVICIO PRESTADO POR ETRAMAY S.A.</p>	<p style="text-align: right;">Código: PR-0015</p>
<p>a) Objetivo: Inspeccionar las actividades que se realizan para alinear el servicio a disponibilidad del cliente de ETRAMAY S.A..</p>		
<p>b) Alcance: Actividades para la óptima prestación del servicio y satisfacción del cliente</p>		
<p>c) Referencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Normas ISO 9000:2015• Norma ISO 9001:2015• Estatutos de ETRAMAY S.A.• Reglamento Interno		
<p>d) Términos y definiciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad: Cosas o bienes que pueden ser utilizados para un fin.• Evaluación: Valoración de los requisitos que una persona o bien debe cumplir para su posterior aprobación.• Mercadería: Bien que se transporta.• Transportar: Trasladar personas, bienes o cosas de un punto a otro, es decir, de un origen a un destino.		
<p>e) Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none">• Equipo de alta dirección (EAD)• Equipo de mejora continua (EMC)• Equipo de prestación del servicio (EPS)		

f) Descripción del Método:		
NÚMERO	SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
1		Asignar unidades y conductores disponibles para la prestación del servicio
2		Evaluar las unidades vehiculares si son aptas para presta el servicio
3		Evaluar si los conductores asignados esta aptos para realizar el proceso
4		Decidir si los recursos (vehículos, TH) son aptos
5		Si están aptos los recursos, trasladarse al lugar de embarque de mercadería para iniciar el proceso de transporte de mercaderías
Elaborado por: Gina Banchon Daniel Landeta		Aprobado por: Gerente General
		Fecha:

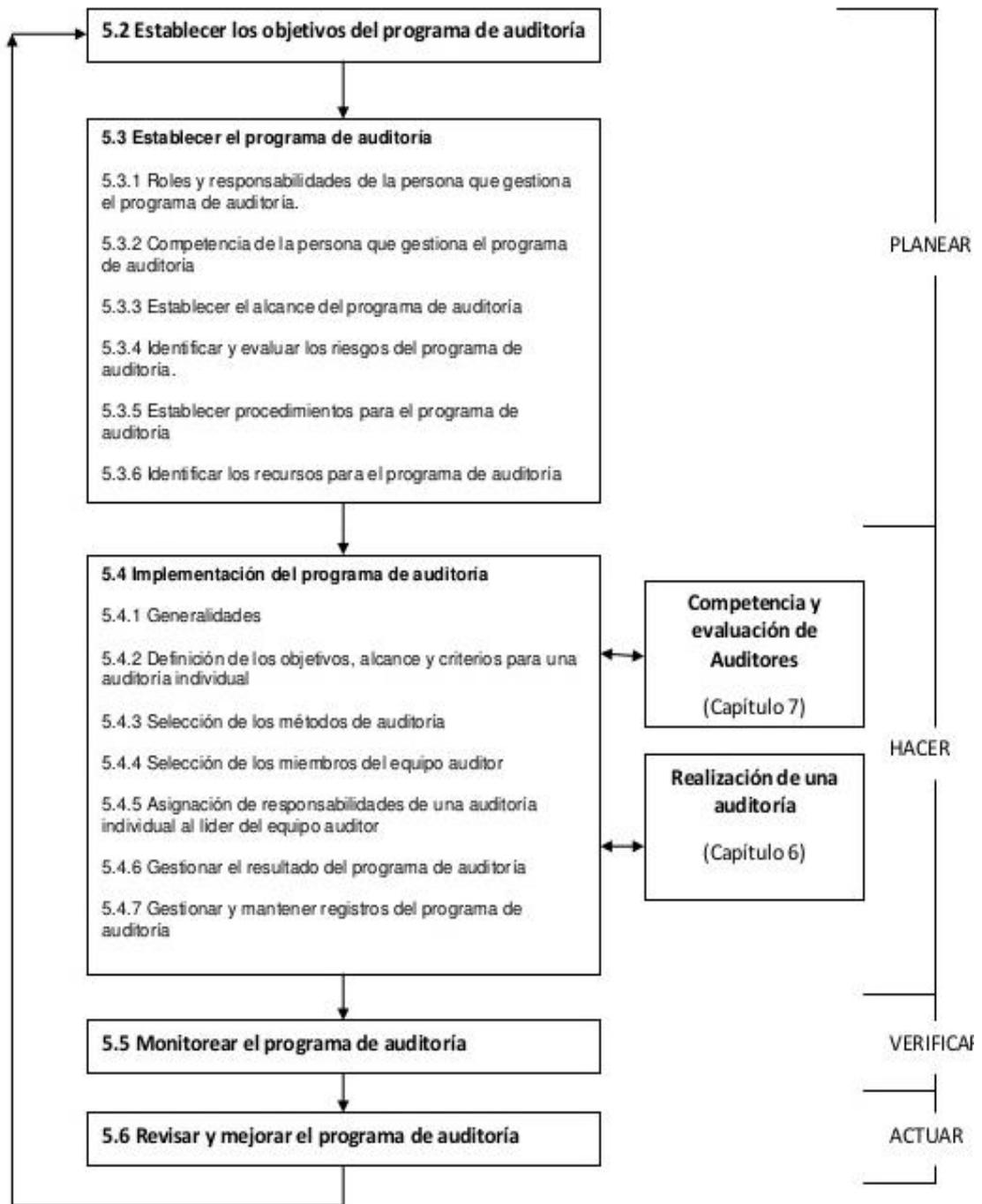
4.2.8.7 Control de las salidas no conformes

Para la prestación del servicio de transporte de carga pesada de ETRAMAY S.A. este apartado del requisito no es aplicable.

4.2.9 Evaluación del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad

La evaluación del desempeño del SGC. se debe realizar mediante una auditoria mayor enfocado hacia el sistema a continuación se muestra el proceso que debe seguir la gestión de un programa de autoría según la ISO (Norma ISO 19011, 2011):

Gráfica 28: Diagrama de flujo del proceso para la gestión de un programa de auditoría.



Fuente: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. (Norma ISO 19011, 2011)

Para la presentación de un informe de auditoría a ETRAMAY S.A. se deberá desarrollar los siguientes pasos:

1. **Objetivo de auditoria:** Verificar el cumplimiento de los requisitos de sistema de gestión calidad.
2. **Alcance de auditoria:** Todos los requisitos, procesos y procedimientos del Sistema de gestión de calidad serán auditados para la terminación de falencias o inconformidades del sistema.
3. **Cliente de la auditoria:** Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A.
4. **Fecha y lugar de la auditoria:** Oficinas de ETRAMAY S.A.
5. **Criterios de la auditoria:** Se realizó una auditoría In Situ en las instalaciones de ETRAMAY S.A. Con actividades de auditoria de interacción entre el auditor con el personal auditado, instalaciones, equipos, documentación y flota vehicular bajo estándar de conformidad o inconformidad de desempeño de cada requisito del sistema de gestión de calidad.
6. **Resultados de la auditoria:** La Auditoria del sistema de gestión de calidad de la empresa ETRAMAY S.A arroja los siguientes hallazgos:

Requisitos	Criterios de auditoria	
	Conformidad	Inconformidad
Objeto y campo de aplicación	X	
Referencia normativa	X	
Términos y definiciones	X	
Contexto de la organización	X	
Liderazgo	X	
Planificación		X
Apoyo	X	
Operación	X	
Evaluación del desempeño	X	
Mejora	X	

7. Conclusiones de la auditoria:

El nivel de conformidad los requisitos del sistema de gestión de calidad es 9/10 debido a que se hallaron falencias en el requisito 6 de planificación del sistema de calidad.

Se recomienda realizar un seguimiento y control para mejorar el desempeño del requisito de planificación.

4.2.9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

4.2.9.1.1 Seguimiento

ETRAMAY S.A. luego de realizar un análisis al desempeño y resultados del Sistema de Gestión de Calidad se encuentra con la siguiente irregularidad:

- Insatisfactorio desempeño del requisito 6 del SGC de la empresa ETRAMAY S.A.

Objetivo: Establecer las causas por las que el desempeño requisito 6 del SGC es insatisfactorio y minimízaslas.

Análisis matricial:

PARÁMETROS ELEMENTOS	CALIDAD			PRODUCTIVIDAD		SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
	A	M	B	EFFECTIVIDAD	EFICACIA	A	M	B
Talento humano		X		X			X	
Equipos			X		X		X	
Presupuesto			X		X			X
Administración		X		X			X	

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.9.1.2 Medición

Análisis de Causa – Efecto

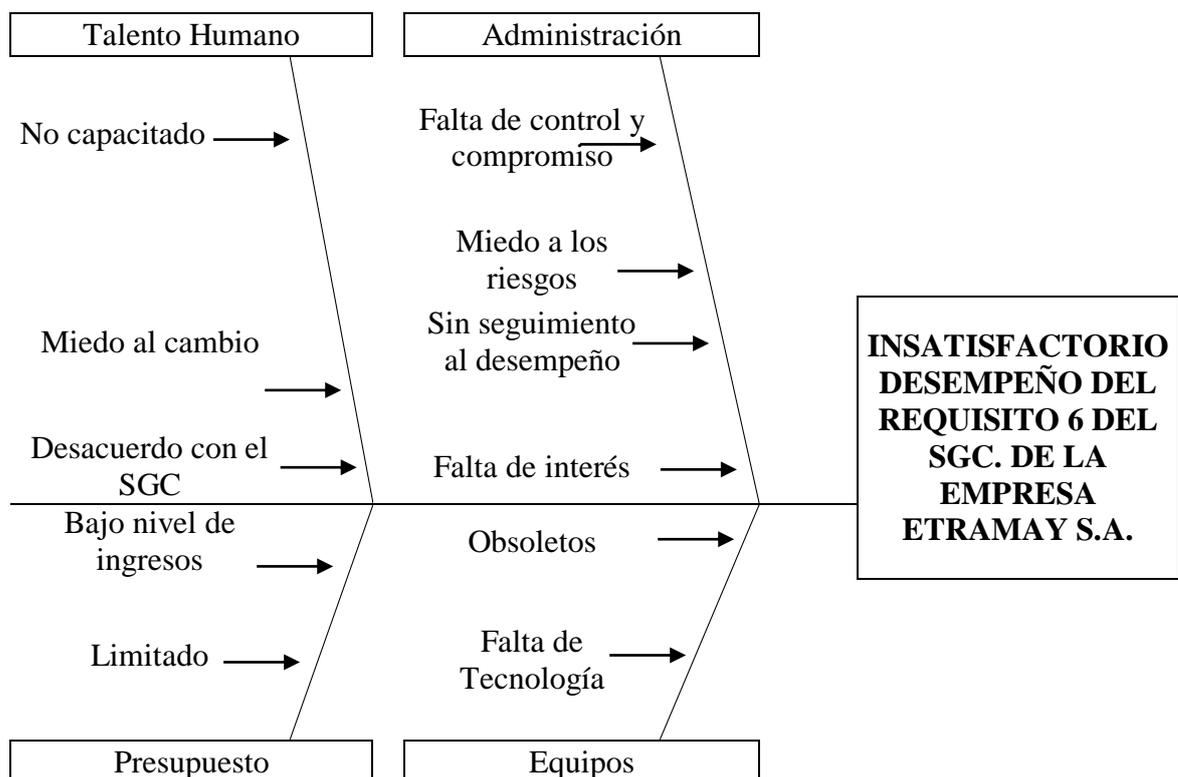
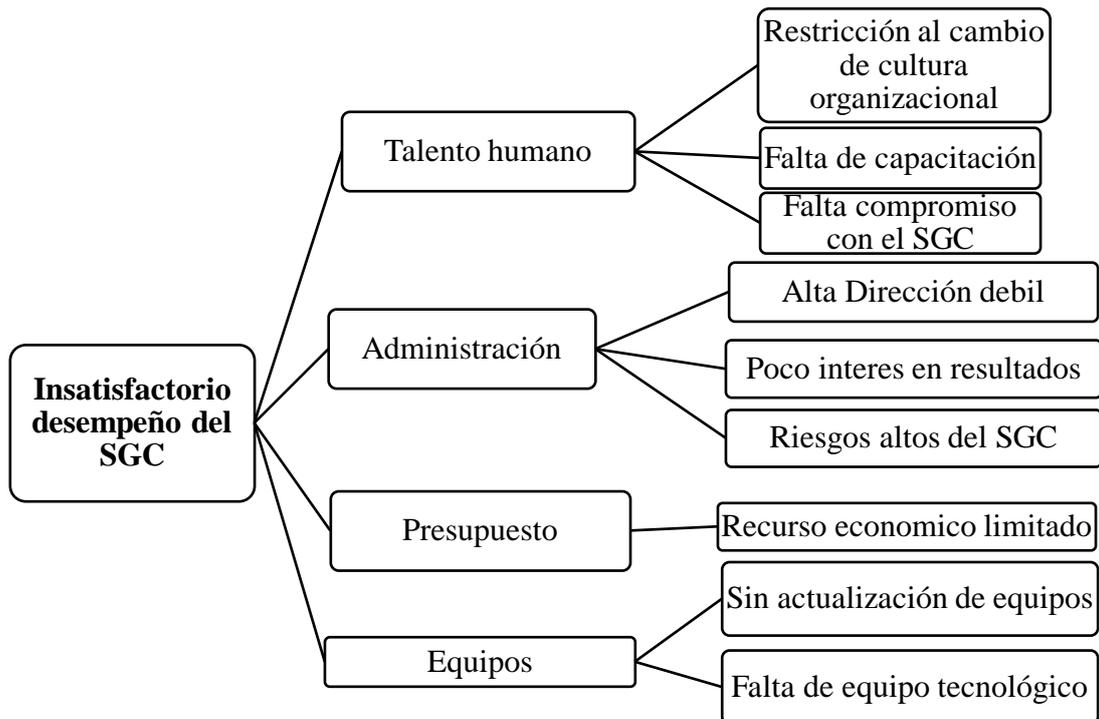


Diagrama del Por qué



Análisis del Diagrama de Pareto

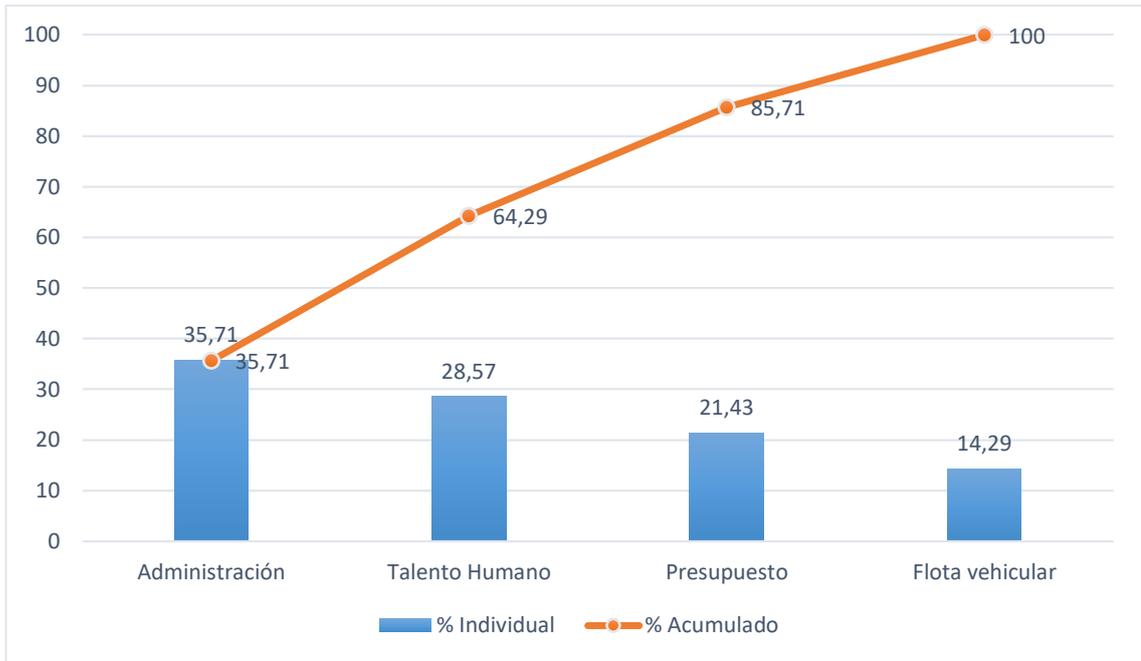
Para el desarrollo del diagrama de Pareto se toman en consideración los factores del análisis de causas en orden de importancia o frecuencia para determinar los elementos que van a hacer sujetos de mejora.

Factores	Costo	% Individual	% Acumulado
Administración	25	35,71	35,71
Talento Humano	20	28,57	64,29
Presupuesto	15	21,43	85,71
Equipos	10	14,29	100,00
Total	70	100,00	

80-20% Factores críticos y sujetos a mejora

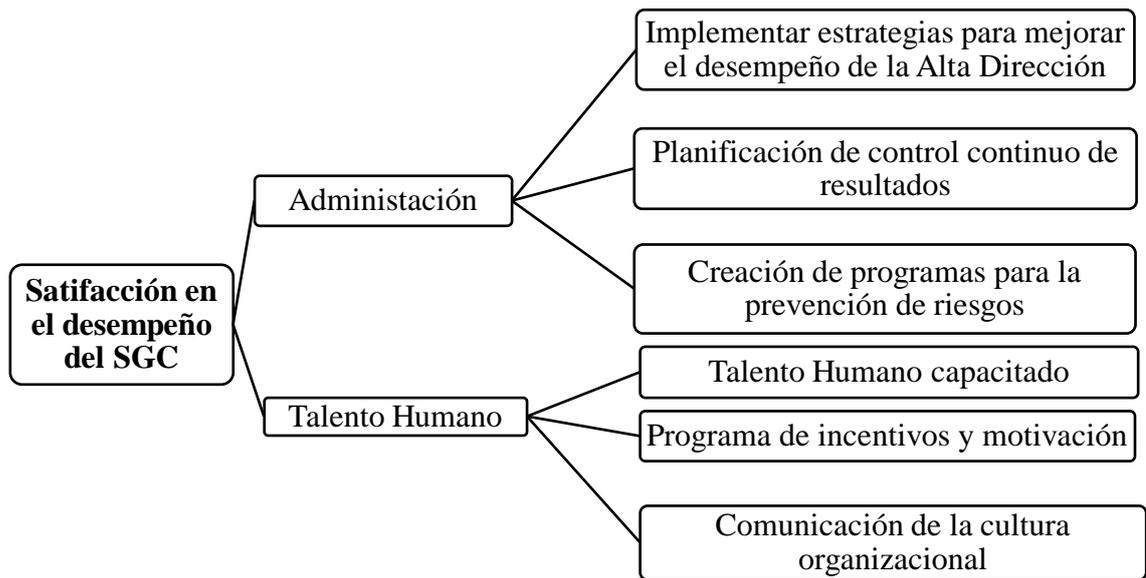
Elaborado por: Gina B, Daniel L.

De acuerdo con los resultados obtenidos los principales factores que afectan al desempeño del Sistema de Gestión de Calidad son: la administración y el Talento Humano.



Elaborado por: Gina B, Daniel L.

Diagrama del Cómo



4.2.9.1.3 Análisis: Plan de mejora

ELEMENTO	ACCIÓN	OBJETIVO	COSTO	RIESGO			PRODUCTIVIDAD		RESPONSABLE
				A	M	B	EFICIENCIA	EFICACIA	
Administración	Implementar estrategias	Satisfacer el desempeño del SGC	30			X	X		Alta dirección
	Planificar el control de resultados	Mejorar control de resultados	25		X		X		
	Crear programas para la prevención de riesgos	Prevenir los riesgos	20		X		X		
	Modificar el plan de calidad del Sistema de gestión	Evaluar y mejorar la planeación de la calidad del sistema	50				X		
Talento humano	Capacitar al TH	Mejorar el desempeño del TH	50			X	X		Alta dirección
	Elaborar programas de incentivos y motivación	Comprometer al TH con el SGC	50		X		X		
	Comunicar la cultura organizacional	Inducir al TH sobre el SGC	25			X	X		
Total			250						

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.9.1.4 Evaluación de la mejora

Verificar

ELEMENTO	ACCIÓN	OBJETIVO	PRODUCTIVIDAD		CALIDAD			COSTOS		CLIENTE	
			EFICIENCIA	EFICACIA	A	M	B	▲	▼	SATISFECHO	INSATISFECHO
Administración	Implementar estrategias	Satisfacer el desempeño del SGC	X			X		X		X	
	Planificar el control de resultados	Mejorar control de resultados	X			X			X	X	
	Crear programas para la prevención de riesgos	Prevenir los riesgos	X			X		X		X	
	Modificar el plan de calidad del Sistema de gestión	Evaluar y mejorar la planeación de la calidad del sistema	X			X		X		X	
Talento Humano	Capacitar al TH	Mejorar el desempeño del TH	X			X		X		X	
	Elaborar programas de incentivos y motivación	Comprometer al TH con el SGC	X			X			X	X	
	Comunicar la cultura organizacional	Inducir al TH sobre el SGC	X			X			X	X	

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.9.2 Revisión por la dirección al Sistema de Gestión de Calidad

4.2.9.2.1 Generalidades

Registro 21: Revisión por la dirección

CRITERIOS	AUDITORÍA		EVALUACIÓN			PRODUCTIVIDAD		TIEMPO			RETROALIMENTACIÓN		DESEMPEÑO			ACCION		COSTO	
	CONFORME	INCONFORME	A	M	B	EFICIENCIA	EFICACIA	1	3	6	T. HUMANO	PROCESO	A	M	B	MEJORA	REINGENIERÍA	▲	▼
Sistema de Gestión de Calidad	X		X				X		X			X			X			X	
Procesos	X		X				X			X	X		X		X			X	
Políticas	X			X		X			X		X		X		X				X
Objetivos	X			X		X				X	X			X	X				X
Indicadores	X			X		X			X			X			X	X		X	
Acciones	Correctivas	X		X		X			X			X		X	X				X
	Preventivas	X		X		X			X		X		X		X				X

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2015)

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.9.3 Entradas de la revisión por la dirección

En la empresa ETRAMA S.A la información de entrada para la revisión debe contener:

- Los resultados de las auditorias
- La retroalimentación del cliente
- Desempeño de los procesos
- Conformidad del servicio
- Acciones de seguimiento de revisiones´
- Los posibles cambios del SGC.
- Recomendaciones para la mejora

4.2.9.4 Salidas de la revisión por la dirección

Los resultados de la revisión deben conducir a ETRAMAY S.A. a la obtención de:

- Mejorar continuamente el sistema de calidad
- Mejorar el servicio de transporte
- Satisfacer las necesidades del cliente

4.2.10 Plan de Mejora Continua

4.2.10.1 Generalidades

ETRAMAY S.A. implementará las acciones que sean necesarias para cumplir con el sistema de gestión de calidad establecido y alcanzar la satisfacción del cliente.

4.2.10.2 No conformidad y acción correctiva

La Empresa de Transporte de Mayorista ETRAMAY S.A. efectúa el seguimiento de la prestación del servicio de transporte de carga pesada por carretera y determina la siguiente inconformidad:

- Irregularidades del Talento humano en el servicio de transporte de carga pesada de ETRAMAY S.A.

4.2.10.3 Mejora continua

4.2.10.3.1 Análisis del problema

Irregularidades del Talento humano prestador del servicio de ETRAMAY S.A.

Objetivo: Determinar las irregularidades del Talento humano en el servicio de transporte y minimizarlas

Planear

4.2.10.3.2 Análisis matricial:

PARÁMETROS ELEMENTOS	CALIDAD			PRODUCTIVIDAD		SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
	A	M	B	EFFECTIVIDAD	EFICACIA	A	M	B
Talento humano		X		X			X	
Infraestructura	X				X		X	
Administración		X		X			X	
Flota vehicular	X				X	X		
Clima Org.		X			X		X	
Vías		X			X			X

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.10.3.3 Análisis de las Causas

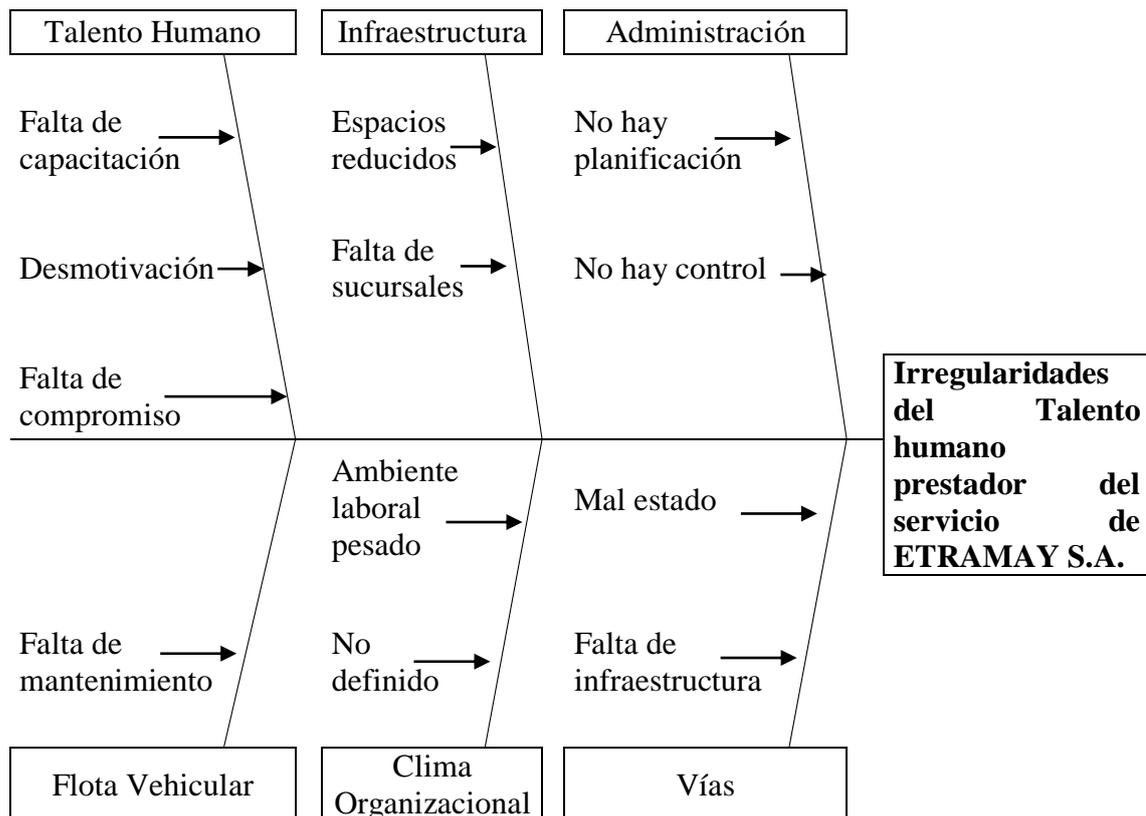
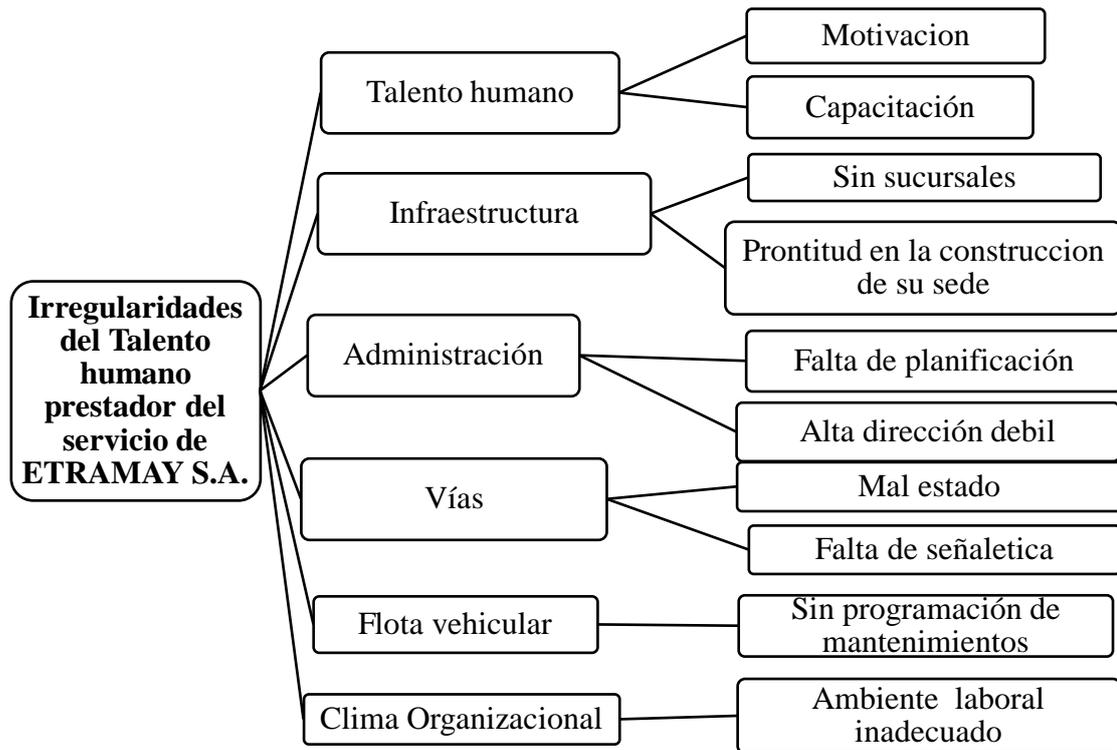


Diagrama del Por qué



4.2.10.3.4 Análisis del Diagrama de Pareto

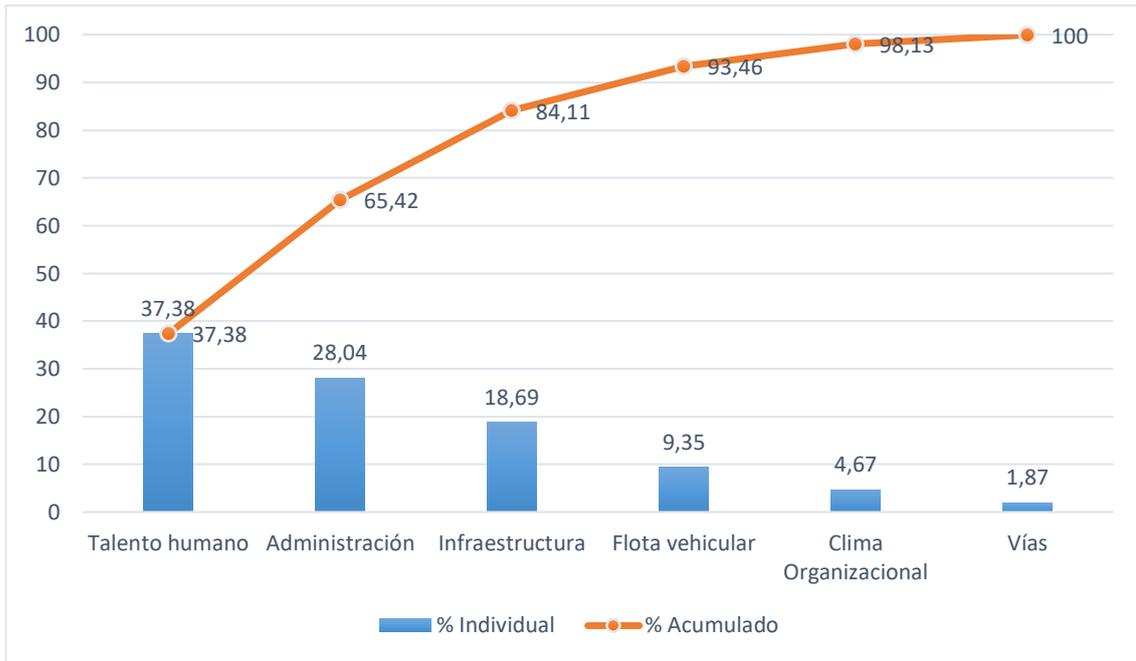
Para el desarrollo del diagrama de Pareto se toman en consideración los factores del análisis de causas en orden de importancia o frecuencia para determinar los elementos que van a hacer sujetos de mejora.

Factores	Frecuencia	% Individual	% Acumulado
Talento humano	200	37,38	37,38
Administración	150	28,04	65,42
Infraestructura	100	18,69	84,11
Flota vehicular	50	9,35	93,46
Clima Organizacional	25	4,67	98,13
Vías	10	1,87	100,00
Total	535	100,00	

80-20% Factores críticos y sujetos a mejora

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

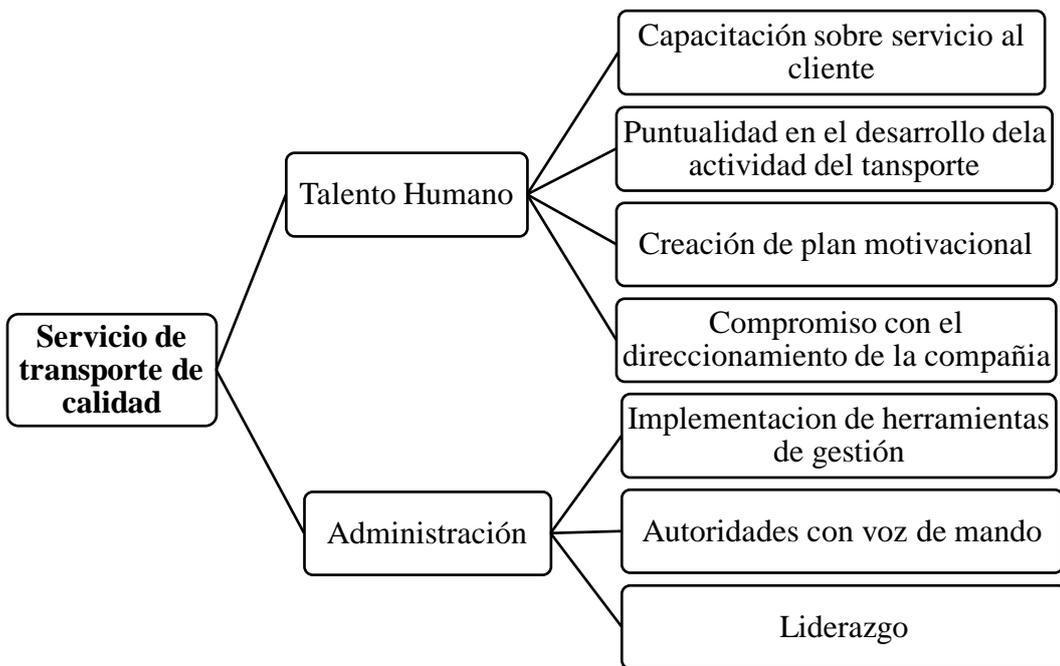
De acuerdo con los resultados obtenidos se conoce que los principales factores que afectan al problema son el talento humano y la mala administración.



Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.10.3.5 Diseño y solución de soluciones

Diagrama del Cómo



4.2.10.3.6 Plan de mejora

ELEMENTO	ACCIÓN	OBJETIVO	COSTO	RIESGO			PRODUCTIVIDAD		RESPONSABLE
				A	M	B	EFICIENCIA	EFICACIA	
Talento humano	Capacitar a los colaboradores	Desarrollar competencias	200			X	X		Alta dirección
	Creación de plan de incentivos	Mejorar el desempeño de los colaboradores	300		X		X		
	Motivar	Comprometer a los colaboradores con la organización	500			X	X		
Administración	Implementación de herramientas de gestión	Aumentar la competitividad de la organización	1250			X		X	Alta dirección
	Creación de relaciones directa con el cliente	Brinda un servicio de calidad a los clientes	500		X			X	
Total			2250						

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.10.3.7 Implementación

ACTIVIDADES		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TH.	Capacitar a los colaboradores																								
	Creación de plan de incentivos																								
	Motivar																								
Administración	Implementación de herramientas de gestión																								
	Creación de relaciones directa con el cliente																								

4.2.10.3.8 Verificar

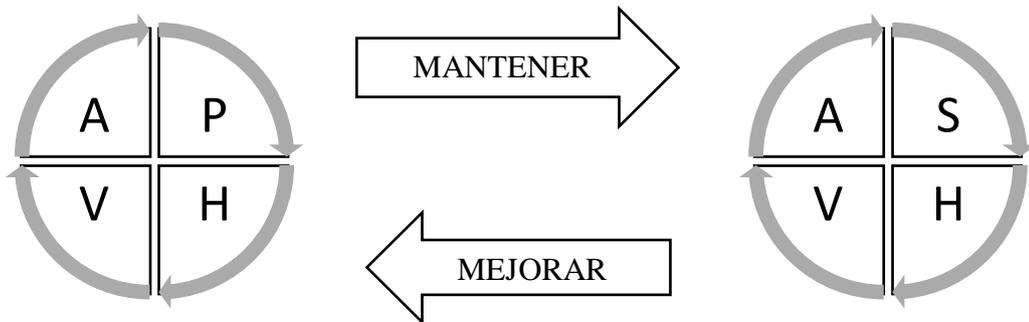
ELEMENTO	ACCIÓN	OBJETIVO	PRODUCTIVIDAD		CALIDAD			COSTOS		CLIENTE	
			EFICIENCIA	EFICACIA	A	M	B	▲	▼	SATISFECHO	INSATISFECHO
Talento humano	Capacitar a los colaboradores	desarrollar competencias	X			X		X		X	
	Creación de plan de incentivos	Mejorar el desempeño de los colaboradores	X			X		X		X	
	Motivar	Comprometer a los colaboradores con la organización	X			X		X		X	
Administración	Implementación de herramientas de gestión	Aumentar la competitividad de la organización		X		X		X		X	
	Creación de relaciones directa con el cliente	Brinda un servicio de calidad a los clientes		X		X		X		X	

Elaborado por: Gina B, Daniel L.

4.2.10.3.9 Estandarización de actividades

Mediante las acciones y objetivos planteados nos permite mejorar el servicio que brinda la Empresa de Transportes del Mayorista ETRAMAY S.A. con la finalidad de eliminar las falencias que existían dentro de la misma, se deberán realizar revisiones periódicas de todos los elementos que intervienen en la prestación del servicio para evitar recaer en los mismos riesgos antes analizado.

Actuar



ETRAMAY S.A. para demostrar la conformidad del servicio, asegura la mejora continua de la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad implantase; se cuenta con el proceso antes detallado para resolver inconvenientes, como quejas y reclamos del cliente, servicio no conforme, indicadores incorrectos, falta de compromiso del talento humano, falta de actualización de equipo y unidades, problemas en el mantenimiento de la flota etc.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico de la situación actual organizacional y del entorno incidió positivamente en el desarrollo del presente trabajo investigativo porque se pudo conocer la realidad de la compañía, mediante la evaluación de parámetros como la administración, talento humano, proceso operativo, prestación del servicio, financiero calidad y cliente, identificando falencias y ventajas importantes, los mismo que ayudan al correcto direccionamiento de ETRAMAY S.A.
- La implementación de un plan estratégico en ETRAMAY S.A. conlleva a la empresa a el logro de los objetivos y metas mediante la ejecución de las estrategias que generan cambios dentro de la misma, con la finalidad de cumplir la misión y visión encaminando a la misma al existo empresarial.
- El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para ETRAMAY S.A. aporta en el desarrollo óptimo de la organización, encaminando a la misma a cumplir con las características que el servicio requiere; es decir, ofertar un servicio de calidad con costos operacionales mínimos, reduciendo riesgos, abordando oportunidades con el enfoque de satisfacer las necesidades del cliente.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable la realización de un análisis de la situación actual de la compañía para cualquier cambio que se requiera realizar dentro de la misma, en donde se identifiquen las causas de los posibles y actuales problemas que enfrente ETRAMAY S.A.
- En cuanto al plan estratégico formulado para la empresa ETRAMAY S.A. los objetivos organizacionales deberán ser modificados anualmente, dependiendo del nivel de cumplimiento de las metas organizacionales mediante la modificación o implementación de nuevas estrategias que aporten al avance y la completa realización de la misma.
- Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es de vital importancia contar con el total compromiso de la alta dirección y de los colaboradores de ETRAMAY S.A. porque su óptimo desempeño y responsabilidad con este sistema conllevarán a elevar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio prestado a la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, E.** (2013). *Plan Estratégico de la empresa de Transporte Pesado de Élite Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito.* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja) Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/7703/1/Aguilar%20Garnica%20Edwin%20Rene.pdf>
- Aparicio, H. B.** (2016). *Servicios y Sistemas Integrales de Capacitación y Calidad S.A.* Obtenido de <http://www.sincal.org/articulo53-planeacion-estrategica-una-herramienta-para-implementar-iso-9001-2015.html>
- Asamblea Nacional Constituyente.** (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Quito: Asamblea Nacional Constituyente.
- Auquillas, A.** (2016). *Proyecto de mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad de la Empresa FLEXIPLAST S.A. Bajo la Norma ISO 9001:2015.* (Tesis de maestría). Univesidad Central del Ecuador. Quito.
- Avila, R.** (2007 de Octubre de 2007). *Descripción de cargo del gerente general.* Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/descripcion-de-cargo-del-gerente-general>
- Banco Central del Ecuador.** (Abril de 2018). *Información Estadística Mensual No. 1994 - Abril 2018.* Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Barrios, F.** (2007). *Administración de calidad total para un mejoramiento continuo de los servicios en el Instituto Politecnico Nacional.* (Tesis de pregrado, Univesidad Pedagógica Nacional). Obtenido de: <http://200.23.113.51/pdf/24787.pdf>
- Boada , A., & Maza, M.** (2012). *Análisis de la planificación de la producción y el costo relacionada con la empresa PESCALBA S.A.* (Tesis de pregrado, Universidad de Oriente Núcleo de Sucre). Recuperado de: http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4768/1/TG_AB_MZ.pdf
- Cámara de Transporte Pesado de Pichincha.** (2016). *Historia.* Obtenido de <http://ctpp.org.ec/nosotros/historia/>
- Carrión, J.** (2007). *Estrategia, de la visión a la acción.* 2ª.ed. Madrid, España: ESIC.
- Cendejas, J. L.** (2015). *Planeación estratégica.* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma Nacional de México) Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>

- Chiavenato, I.** (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I.** (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I.** (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. 8ª.ed. México: Impresores Ecuadernadores S.A.
- Concejo Nacional de Competencias.** (2012). *Resolución 006 CNC 2012*. Quito.
- Consejo Nacional de Planificación.** (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 "Toda una Vida"*. Quito: SENPLADES.
- Crosby, P.** (1992). *Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas*. México: CECSA.
- Crosby, P.** (2006). *La calidad no cuesta, el arte de cerciorarse de la calidad*. 17ª.ed. (I. O. León, Trad.) Mexico: Compañía Editorial Continental, S.A.
- David, F. R.** (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª.ed. México: PEARSON.
- Deming, E.** (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Diaz, J.** (15 de Agosto de 2015). *La nueva norma ISO y el plan estratégico, inteligencia emocional*. [Entrada de blog]. Obtenido de <http://inteligenciarevolutiva.blogspot.com/2015/08/la-nueva-norma-iso-y-el-plan-estrategico.html>
- EKOS.** (2017). *Sector de logística y transporte, guía de negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=410&n=Transporte%20de%20Carga>
- Espinal, R.** (2012). *Medios de transporte*. [Entrada de blog]. Obtenido de http://phpwebquest.org/newphp/webquest/soporte_mondrian_w.php?id_actividad=94602&id_pagina=1
- Fayol, H., & Taylor, F.** (1916). *Administración industrial y general*. 10ª.ed. Buenos Aires: El Ateneo.
- FENATRAPE.** (2016). *Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador*. Obtenido de: http://www.fenatrape.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=107

- Flores, L. S.** (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, JINOTEGA*. (Tesis de maestría, Univesidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Obtenido de: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Giugni, P.** (2012). *La calidad como filosofía de gestión*. Obtenido de <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp101/>
- Gómez, A.** (21 de febrero de 2013). *14 Principios de Henry Fayol*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/>
- Gomez, E.** (2012). *Plan estratégico para la empresa de transporte SAFERBO S.A.* (Tesis de pregrado, Universidad de Nariño). Obtenido de <http://docplayer.es/47021489-Plan-estrategico-para-la-empresa-transportes-saferbo-s-a-de-la-ciudad-de-pasto-periodo-edwin-jose-gomez-chauza.html>
- González, A.** (20 de Marzo de 2007). *El arte de la guerra y la clave en la estrategia*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-arte-de-la-guerra-y-la-clave-en-la-estrategia/>
- Hernandez, S., & Rodriguez.** (2011). *Introducción a la administración - Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 5ª.ed. México: McGraw-Hill.
- Hibert, A.** (Diciembre de 2013). *Planeación y administración estratégicas*. Obtenido de <http://www.abelhibert.org/clases/planeacionestrategica.pdf>
- Hofer, C. W., & Dan, S.** (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Group.
- Irurita, J.** (2012). *Sistemas de gestión de la calidad*. Pamplona.
- ISO Tools Blog.** (19 de Marzo de 2015). *Qué son las normas ISO y cual es su finalidad*. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>
- ISO Tools Blog.** (14 de Diciembre de 2017). *ISO 9001: Automatizar el sistema de gestión de calidad*. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://www.isotools.com.mx/iso-9001-automatizar-sistema-gestion-calidad/>
- JB HUNT.** (2018). *JB Hunt Transport, Inc.* Obtenido de <https://www.jbhunt.com/company/>
- Jiménez, E.** (14 de noviembre de 2013). *Planecion y control de sistemas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-control-de-sistemas/>
- Juran, J. M.** (1996). *Juran y la calidad por el servicio*. Madrid: Dias de Santos.
- Kluyver , C. A.** (2005). *Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos*. Argentina: PEARSON Education S.A.

- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, T. y.** (2016). *Reglamento a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Quito: Asamblea Nacional Constituyente.
- Marciniak, D.** (22 de Agosto de 2013). *Gestión empresarial - 10 ventajas de realizar un plan estratégico*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas.** (2013). *Plan Estratégico Institucional Ministerio de Transporte y Obras Públicas*. Quito: Semplades.
- Ministerio del Trabajo.** (2018). *Sistema con Plantillas de Contratos*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/sistema-con-plantillas-de-contratos/#>
- Norma ISO 19011.** (2011). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Obtenido de <http://udo.mx/sgc/admin/estatico/ISO%2019011-2011.pdf>
- Norma ISO 9000.** (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Norma ISO 9001.** (2015). *Sistema de gestión de calidad*. Obtenido de www.iso.org
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S.** (2009). *Cuadro de mando integral HARVAR BUSINESS SCHOOL PRESS*. 3ª.ed. Barcelona: Grupo Planeta.
- Ortega, M. J.** (2014). *Planificación estratégica de una empresa de transporte de mercancías por carretera*. Cartagena: Industriales Etsii.
- Paredes, F.** (2007). *Lean Manufacturing Center - Mantenimiento mundial*. Obtenido de <http://www.mantenimientomundial.com/sites/mm/notas/SMED.pdf>
- Quijas, E.** (2016). *Introducción a la calidad*. [Entrada de blog]. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/4165580/>
- Rodas, C.** (07 de marzo de 2012). *¿Qué es la planeación?*. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-autores>
- Rouco, D.** (6 de marzo de 2015). *Definición de estándares de calidad*. Obtenido de <https://prezi.com/rbajnjng0vrc/definicion-de-estandares-de-calidad/>
- Statista.** (Mayo de 2017). *Empresas de transporte mas grandes del mundo valor de mercado*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/635024/empresas-de-transporte-mas-grandes-del-mundo-valor-de-mercado/>

- Summers, D. C.** (2006). *Administración de la calidad*. (L. Ó. Muñiz, Trad.) México: PEARSON.
- Valencia, M., & Macias, L.** (2014). *Actualización del sistema de gestión de calidad de la empresa: Colectivos del Café Ltda. a la Norma ISO-9001:2015*. (Tesis de pregrado, Universidad de Pereira). Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5036/658562M152.pdf?sequence=1>
- Villalba, M.** (2008). *Calidad Total*. Riobamba.
- Vivian, G.** (2015). *Gurus de la Calidad*. Obtenido de <http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998832.html>

ANEXOS

Anexo 1: Tabla Nacional de Pesos y Dimensiones de Vehículos de Carga Pesada, Motorizados, Remolques y Semirremolques.

TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESO BRUTO VEHICULAR MÁXIMO PERMITIDO (TONELADAS)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (metros)		
				Largo	Ancho	Alto
2D			7	5,50	2,60	3,00
2DA			10	7,50	2,60	3,50
2DB			18	12,20	2,60	4,10
3-A			27	12,20	2,60	4,10
4-C			31	12,20	2,60	4,10
4-0 OCTOPUS			34	12,20	2,60	4,10
V2DB			18	12,20	2,60	4,10
V3A			27	12,20	2,60	4,10
T2			18	8,50	2,60	4,10
T3			27	8,50	2,60	4,10
R2			14	10,00	2,60	4,10
R3			21	10,00	2,60	4,10
S1			11	13,20	2,60	4,10
S2			20	13,20	2,60	4,10
S3			24	13,20	2,60	4,10
B1			7	10,00	2,60	4,10
B2			14	10,00	2,60	4,20
B3			21	10,00	2,60	4,20

Fuente: Acuerdo Ministerial No.018-2016 del 5 de mayo del 2016: Normas de aplicación para el Control de Pesos y Dimensiones a los vehículos de carga pesada, que circulan por la red vial del país.

Tabla Nacional de Peso Bruto Vehicular y Dimensiones Máximas Permisibles en Combinaciones.

TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESO BRUTO VEHICULAR MÁXIMO PERMITIDO COMBINADO (toneladas)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (metros)		
				Largo	Ancho	Alto
2S1			29	20,50	2,60	4,30
2S2			38	20,50	2,60	4,30
2S3			42	20,50	2,60	4,30
3S1			38	20,50	2,60	4,30
3S2			47	20,50	2,60	4,30
*3S3			48	20,50	2,60	4,30
2R2			32	20,50	2,60	4,30
**2R3			39	20,50	2,60	4,30
*3R3			48	20,50	2,60	4,30
**3R2			41	20,50	2,60	4,30
2B1			25	20,50	2,60	4,30
2B2			32	20,50	2,60	4,30
2B3			39	20,50	2,60	4,30
3B1			34	20,50	2,60	4,30
3B2			41	20,50	2,60	4,30
3B3			48	20,50	2,60	4,30

Fuente: Acuerdo Ministerial No.018-2016 del 5 de mayo del 2016: Normas de aplicación para el Control de Pesos y Dimensiones a los vehículos de carga pesada, que circulan por la red vial del país.

Anexo 2: Entrevista dirigida al Nivel Ejecutivo de ETRAMAY S.A.



Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Ingeniería en Gestión de Transporte



Entrevista dirigida al Nivel Ejecutivo de ETRAMAY S.A.

OBJETIVO: Efectuar un diagnóstico organizacional y del entorno de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A., el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo del Trabajo de Titulación “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.”

FECHA: _____

ENTREVISTADO/A: _____

Campo Administrativo

1. ¿Quién toma las decisiones en la organización en función de las políticas y atribuciones internas?
2. ¿Se dan a conocer todos los objetivos y metas a lo largo y ancho de la organización?
3. ¿Cómo se manejan las relaciones laborales?
4. ¿La compañía cuenta con alguna herramienta de gestión?
5. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional? Mencione de que tipo.
6. ¿Posee un reglamento interno la organización?
7. ¿Se encuentra sistematizadas las actividades de la organización?
8. ¿Qué clase de liderazgo se maneja en la organización?
9. ¿Con qué tipo de estilo de dirección se desarrolla la empresa?
10. ¿Los colaboradores intervienen en el direccionamiento empresarial?
11. ¿Los accionistas de la organización conocen la realidad de la empresa?
12. ¿Las metas y objetivos propuestos en la empresa son medidos a través de indicadores?

Campo del Proceso Operativo

13. ¿Para manejar la compañía se trabaja con una normativa eficiente?
14. ¿Se encuentran delimitados los procedimientos de la empresa?

Campo de la Prestación del Servicio

15. ¿La empresa trabaja comprometida y acorde a las necesidades del cliente?
16. ¿La empresa cuenta con procedimientos para la prevención de riesgos?

Campo Financiero

17. ¿Cómo se lleva la contabilidad en la organización?
18. ¿La empresa cuenta con presupuesto anual para realizar la actividad comercial?
19. ¿Se cuenta con planes de inversión?
20. ¿Qué medidas se toman para lograr la aportación a tiempo de mensualidades y pago de multas?

Campo de la Calidad (Q)

21. ¿Se tiene conocimiento del DOFA (situación actual) empresarial?
22. ¿Los administrativos de la compañía tienen una visión futurista para la organización?
23. ¿Existe una respuesta inmediata ante los conflictos empresariales?
24. ¿La empresa trabaja con un enfoque dirigido al cliente?
25. ¿La empresa cuenta con herramientas de calidad para la prestación del servicio de transportes?
26. ¿El servicio que se presta hacia el cliente es eficaz y eficiente, cumpliendo con las necesidades del cliente?
27. ¿Para prestar el servicio de transporte bajo que filosofías de calidad se trabaja?
28. ¿Se realiza seguimiento del desempeño organizacional?
29. ¿Se cuenta con un análisis de la funcionalidad del talento humano?
30. ¿Los objetivos planteados son dirigidos hacia todas las partes interesadas de la empresa?

Anexo 3: Encuesta dirigida al Talento Humano de ETRAMAY S.A.



Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Ingeniería en Gestión de Transporte



Encuesta dirigida al Talento Humano de ETRAMAY S.A.

OBJETIVO: Efectuar un diagnóstico organizacional y del entorno de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A., el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo del Trabajo de Titulación “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.”

FECHA: _____

Campo de Gestión de Talento Humano: Por Procesos

1. ¿El proceso de recepción de colaboradores es el adecuado?

Si No

2. ¿Los colaboradores cumplen con los requerimientos del puesto laboral?

Siempre A veces Nunca

3. ¿Se cumplen con las prestaciones y beneficios que exige la ley a los colaboradores?

Si No

4. ¿Con que frecuencia se capacita al Talento Humano?

Trimestral Semestral Anual

5. ¿El registro que se tiene de los miembros de la organización es el adecuado?

Si No

Anexo 4: Encuesta dirigida al Talento Humano de ETRAMAY S.A. en relación a la Prestación del Servicio



**Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Ingeniería en Gestión de Transporte**



Encuesta dirigida al Talento Humano de ETRAMAY S.A. en relación a la

Prestación del Servicio

OBJETIVO: Efectuar un diagnóstico organizacional y del entorno de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A., el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo del Trabajo de Titulación “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.”

FECHA: _____

Campo de la Prestación del Servicio

1. ¿Cómo califica Ud. el trato que recibe el cliente por parte de sus colaboradores?

Muy Adecuado Adecuado Poco Adecuado

2. ¿El TH se encuentra comprometido con la organización?

Si No

Anexo 5: Encuesta dirigida al Cliente por parte de los conductores de la Flota Vehicular de ETRAMAY S.A.



Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Ingeniería en Gestión de Transporte



Encuesta dirigida al Cliente por parte de los conductores de la Flota Vehicular de ETRAMAY S.A.

OBJETIVO: Efectuar un diagnóstico organizacional y del entorno de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A., el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo del Trabajo de Titulación “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.”

FECHA: _____

Campo del cliente

1. ¿Sus necesidades y expectativas fueron cubiertas por parte de los transportistas?

PARÁMETRO	SI	NO
Mercadería a tiempo		
Mercadería completa		
Mercadería en buen estado		

2. ¿El servicio ofrecido por nuestros colaboradores fue?

Excelente Bueno Regular Malo

Anexo 6: Ficha de Observación Sistema Informático y Mobiliario de ETRAMAY S.A.



Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Ingeniería en Gestión de Transporte



Ficha de Observación del Sistema Informático, Mobiliario y Flota Vehicular

ETRAMAY S.A.

OBJETIVO: Efectuar un diagnóstico organizacional y del entorno de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A., el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo del Trabajo de Titulación “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.”

FECHA: _____

Campo de la Prestación del Servicio

SISTEMA INFORMATICO – MOBILIARIO			
PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
Infraestructura adecuada			
Suministros de oficina			
Mobiliario de oficina			
Equipos de computo			
Registro de inventario de equipos de computo			
Programa de contabilidad			

Anexo 7: Ficha de Observación de la Flota vehicular de ETRAMAY S.A.



Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Ingeniería en Gestión de Transporte



Ficha de Observación de la Flota Vehicular de ETRAMAY S.A.

OBJETIVO: Efectuar un diagnóstico organizacional y del entorno de la Empresa de Transporte del Mayorista ETRAMAY S.A., el mismo que será de mucha utilidad para el desarrollo del Trabajo de Titulación “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.”

FECHA: _____

FLOTA VEHICULAR					
PARAMETRO		BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES
Estado vehicular	Sistema eléctrico				
	Sistema de frenos				
	Sistema de dirección				
	Estado de neumáticos				
Mantenimientos preventivos y correctivos					
Herramientas de emergencia (Llaves de ruedas, triángulos, gata, extintor)					
Equipo de protección personal-EPP (Casco, chaleco, botas puntas de acero, overol, faja lumbar, guantes)					
Herramientas de sujeción (Cadenas, eslingas, carpa)					
PARAMETRO		SI	NO	OBSERVACIONES	
Documentación legal	Permiso de operación				
	Matricula vehicular				
	Revisión anual				
	Permiso de pesas y medidas				
	Licencia tipo E				
	Guías de remisión				

Anexo 8: Estatuto de la Compañía Anónima Empresa de Transportes del Mayorista "ETRAMAY S.A."

**ESTATUTOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA
"ETRAMAY S.A."**

**CAPITULO PRIMERO.
DENOMINACIÓN NACIONALIDAD, DOMICILIO DURACIÓN, OBJETO
SOCIAL.**

ARTICULO 1: DENOMINACIÓN.- La compañía se denominará EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA "ETRAMAY S.A.";

ARTICULO 2: NACIONALIDAD Y DOMICILIO.- La compañía es de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio principal en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

ARTICULO 3: DURACIÓN.- El plazo de duración de la compañía será de cincuenta años, contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil del domicilio principal; pero este plazo podrá ser ampliado o restringido por resolución de la junta general de accionistas en la forma prevista en estos estatutos y en la ley.

ARTICULO 4: OBJETO SOCIAL.-La compañía tiene como objeto social:
La compañía se dedicará única y exclusivamente al servicio de transporte de carga pesada, en el Cantón Ambato y a nivel nacional e internacional, prestación de servicios que se regirá en base a las autorizaciones y permisos conferidos por los organismos de tránsito competentes, en vehículos de su propiedad, de propiedad de sus socios o de terceros, permisos que no constituyen título de propiedad por lo que no serán susceptibles de negociación.

**CAPITULO SEGUNDO
DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES**

ARTICULO 5: CAPITAL SUSCRITO.- El capital suscrito de la compañía es de MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y DOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (S.USD1392), dividido en un mil trescientos noventa y dos acciones nominativas y ordinarias, cuyo valor nominal será de un dólar de los Estados Unidos de América cada una. Las acciones estarán representadas por títulos, que serán firmados por el Presidente y por el Gerente General de la compañía.

ARTÍCULO 6: AUMENTO DEL CAPITAL.- El capital de la compañía podrá ser aumentado en cualquier momento, por resolución de la junta general de accionistas, por los medios y en la forma establecida en la ley de compañías. Los accionistas tendrán derecho preferente en la suscripción de nuevas acciones en proporción de las que tuvieron pagadas al momento de efectuar dicho aumento.

ARTÍCULO 7.- RESPONSABILIDAD: La responsabilidad de los accionistas por las obligaciones sociales se limita al monto de sus acciones. La acción con derecho a voto lo tendrá con relación a su valor pagado. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

ARTÍCULO 8: LIBRO DE ACCIONES.- La compañía llevará un libro de acciones y accionistas en las que se registraran las transferencias de las acciones, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones que ocurran con respecto del derecho sobre las acciones. La propiedad de las acciones se probará con la inscripción en el libro de acciones y accionistas.- El derecho de negociar las acciones no admite limitación alguna, y su transferencia se sujetará a lo dispuesto por la ley de compañías.

CAPITULO TERCERO EJERCICIO ECONÓMICO, BALANCE, DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES Y RESERVAS

ARTICULO 9.- EJERCICIO ECONÓMICO: El ejercicio económico será anual y terminará el treinta y uno de Diciembre de cada año. Al fin de cada ejercicio y dentro de los tres primeros meses del siguiente, el gerente general someterá a consideración de la junta general de accionistas el balance general anual, el estado de pérdidas y ganancias, la fórmula de distribución de beneficios y demás informes necesarios. El comisario igualmente presentará su informe. Durante los quince días anteriores a la sesión de junta tales balances e informes podrán ser examinados por los accionistas en las oficinas de la compañía.

ARTICULO 10.- UTILIDADES Y RESERVA: La junta general de accionistas resolverá la distribución de utilidades, la que será en proporción al valor pagado de los accionistas. De las utilidades líquidas se segregará por lo menos el diez por ciento anual para la formación e incremento del fondo de reserva legal de la compañía hasta cuando este alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital suscrito. Además, la junta general de accionistas podrá resolver la creación de reservas especiales o extraordinarias.

CAPITULO CUARTO DEL GOBIERNO. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA.

ARTICULO 11.- GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN: La compañía estará gobernada por la junta general de accionistas y administrada por el directorio, por el presidente y por el gerente general; cada uno de estos órganos con las atribuciones y deberes que les concede la Ley de Compañías y estos estatutos.

SECCIÓN UNO.- DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

ARTÍCULO 12.- LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: es el organismo supremo de la compañía y se reunirá ordinariamente una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización de ejercicio económico; y, extraordinariamente las veces que fuere convocada para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria. La junta estará formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos.

ARTICULO 13.- CONVOCATORIA: La convocatoria a junta general de accionistas la hará el presidente y/o el Gerente General de la compañía mediante publicación por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación cuando menos con echo días de anticipación a la fecha de la reunión de la junta y expresando los puntos a tratarse. Igualmente, el presidente y o el Gerente General convocarán a junta general a pedido del

o de los accionistas que representen por lo menos el veinte y cinco por ciento del capital suscrito, para tratar los puntos que se indiquen en su petición, de conformidad con lo establecido en la ley de compañías. Tanto las juntas generales de accionistas, ordinarias y extraordinarias se reunirán en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO 14.- JUNTA GENERAL: UNIVERSAL.- Sin perjuicio de lo estipulado en el artículo anterior, la Junta General de Accionistas podrá reunirse sin necesidad de convocatoria y con el carácter de Universal, en cualquier lugar del territorio nacional, siempre y cuando se encuentre presente, personalmente o representados, el ciento por ciento del capital pagado, y los asistentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta y los asuntos a tratarse; sin embargo, cualquiera de los accionistas podrá oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no estuviese suficientemente informado. Las actas de esta clase de Juntas deberán ser firmadas por todos los asistentes, bajo sanción de nulidad.

ARTICULO 15.- REPRESENTACIÓN DE LOS ACCIONISTAS.- Los accionistas podrán asistir a la junta personalmente o mediante poder otorgado a un accionista o a un tercero, ya se trate de poder notarial o de carta poder para cada junta. La carta poder deberá estar dirigida al Presidente o al Gerente General de la compañía. No podrán ser representantes voluntarios de los accionistas los administradores y comisarios de la compañía.

ARTICULO 16.- QUORUM: Para que se instale válidamente la Junta General de accionistas en primera convocatoria se requiere la presencia de más de la mitad del capital pagado; si no hubiere este quorum, habrá una segunda convocatoria mediando cuando más treinta días de la fecha fijada para la primera reunión, y la junta general se instalará con el número de accionistas presentes que concurren, cualquiera sea el capital que representen, particular que se expresará en la convocatoria. Para los casos contemplados en el Art. doscientos cuarenta de la Ley de compañías¹, esta se sujetará al procedimiento allí señalado.

ARTICULO 17.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL.- La junta general de accionistas legalmente convocarla y reunida es el órgano supremo de la compañía; y, en consecuencia tiene plenos poderes para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales así como el desarrollo de la empresa que no se hallaren atribuidos a otros órganos de la compañía siendo de su competencia los siguientes:

- a. Nombrar al presidente, al gerente general, al comisario principal y suplente, así como a los vocales principales y alternos del directorio, y, cuando exista obligación legal, designar al Auditor Externo.
- b. Conocer y resolver todos los informes que presente el directorio y órganos de administración y fiscalización, como los relativos a los balances, y reparto de utilidades, formación de reservas, administración.
- c. Resolver sobre el aumento o disminución del capital, prórroga del plazo, disolución anticipada, cambio de domicilio, objeto social y demás reformas al estatuto, de conformidad con la ley de compañías.
- d. Aprobar anualmente el presupuesto de la compañía.
- e. Fijar las remuneraciones que percibirán el presidente, los vocales del directorio, el gerente general y el comisario.
- f. Resolver acerca de la disolución y liquidación de la compañía, designar a los

liquidadores, señalar la remuneración de liquidadores y considerar las cuentas c liquidación.

g. Fijar anualmente la cuantía de los actos y contratos para cuyo otorgamiento o celebración el gerente general requiere autorización del directorio; y, la de los que requieran autorización del Directorio o de la junta general de accionistas, sin perjuicio a lo dispuesto en el Art. doce de la Ley de Compañías.

h. Autorizar al gerente general el otorgamiento de poderes generales, de conformidad con la ley.

i. Interpretar obligatoriamente el estatuto y dictar los reglamentos de la compañía.

j. Resolver cualquier asunto que fuere sometido a su consideración y que no fuere atribución de órgano de la compañía

k. Los demás que contemplen la ley y estos estatutos.

SECCIÓN DOS.- DEL DIRECTORIO.

ARTÍCULO 18.- DEL DIRECTORIO.- El directorio estará integrado por el Presidente y seis vocales principales. Los vocales principales tendrán sus respectivos alternos.

ARTICULO 19.- PERIODO DE DURACIÓN DE LOS VOCALES.- Los vocales del directorio durarán dos años en sus funciones; podrán ser reelegidos y permanecerán en sus cargos hasta ser legalmente reemplazados. Para ser vocales del directorio no se requiere la calidad de accionista.-

ARTICULO 20.- PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO.- Presidirá las sesiones del Directorio del Presidente de la Compañía y actuará como Secretario el Gerente General. A falta del presidente, lo reemplazará su subrogante que será uno de los vocales principales en orden de su elección, debiéndose en este caso principalizar el respectivo suplente; y, a falta de gerente general se nominará un secretario Ad-hoc.

ARTICULO 21.- CONVOCATORIA: La convocatoria a sesión de directorio lo hará el presidente de la compañía mediante la comunicación escrita a cada uno de los miembros. El quorum se establece con la asistencia de cuatro vocales, siempre que uno de ellos sea el Presidente.

ARTICULO 22.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DIRECTORIO.- Son atribuciones y deberes del directorio los siguientes:

a. Sesionar ordinariamente cada trimestre y extraordinariamente cuando fuere convocado.
b. Someter a consideración de la junta general de accionistas del proyecto del presupuesto en el mes de enero de cada año

c. Autorizar la compra, de inmuebles a favor de la compañía, así como la celebración de contratos de hipoteca y cualquier otro gravamen que limite el dominio o posesión de los bienes inmuebles de propiedad de la compañía, así como la suscripción de contratos que limiten el dominio sobre los bienes muebles de la compañía.

d. Autorizar al gerente general el otorgamiento y celebración de actos y contratos para los que se requieran tal aprobación, en razón de la cuantía fijada anualmente por la Junta General.

e. Controlar el movimiento económico de la compañía y dirigir la política de los negocios de la misma.

f. Controlar los servicios de Auditoría Interna de acuerdo a la ley.

g. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General y las disposiciones legales

del Estatuto y Reglamentos

h. Presentar anualmente a conocimiento de la Junta General de Accionistas la propuesta para la creación e incrementos de reservas legales facultativas o especiales.

ARTICULO 23.- RESOLUCIONES.- Las resoluciones del directorio serán tomadas por simple mayoría de votos; y, los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

ARTICULO 24.- ACTAS: De cada sesión de directorio se levantará la correspondiente acta, la que será firmada por el presidente y el secretario que actuaron en la reunión.

SECCIÓN TRES.- DEL PRESIDENTE.

ARTICULO 25.- DEL PRESIDENTE: El presidente de la compañía será elegido por la Junta General de accionistas para un periodo de dos años. Puede ser reelegido indefinidamente; y, podrá tener o no la calidad de accionista. El presidente permanecerá en el cargo, hasta ser legalmente reemplazado.

ARTICULO 26.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL PRESIDENTE: Son atribuciones y deberes del presidente de la compañía:

- a) Convocar y presidir las sesiones de Junta General y de directorio.
- b) Legalizar con su firma los certificados provisionales y los títulos de acciones.
- c) Vigilar la marcha general de la compañía y el desempeño de las funciones de los servidores de la misma e informar de estos particulares a la Junta General accionistas.
- d) Velar por el cumplimiento del objeto social de la compañía y por la aplicación de las políticas de la entidad.
- e) Firmar el nombramiento del Gerente General y conferir copias del mismo debidamente certificadas.
- f) Subrogar al Gerente General, por falta o ausencia temporal o definitiva, con todas las atribuciones inclusive la representación legal, conservando las propias, mientras dure la ausencia o hasta que la junta general de accionistas designe al sucesor y se haya inscrito su nombramiento.
- g) Firmar conjuntamente con el Gerente General, y previa autorización del Directorio, las escrituras públicas de compra, venta, enajenación o limitación de dominio de los bienes muebles, y los contratos que limite el dominio de los bienes muebles de la compañía.
- h) Las demás que señale la ley de compañías, el estatuto y reglamentos de la compañía; y, la Junta General de accionistas.

SECCIÓN CUARTA.- DEL GERENTE GENERAL.

ARTICULO 27.- DEL GERENTE GENERAL: El Gerente General será elegido por la Junta General de accionistas para un periodo de dos años. Puede ser reelegido indefinidamente; y, podía tener o no la calidad de accionista, Ejercerá el cargo hasta ser legalmente reemplazado. El Gerente General ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.-

ARTICULO 28.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE GENERAL: Son deberes y atribuciones del Gerente General de la compañía:

- a) Representar legalmente a la Compañía en forma judicial y extrajudicial.
- b) Conducir la gestión de los negocios sociales y la marcha administrativa de la compañía.

- c) Dirigir la gestión económico - financiera de la compañía.
- d) Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la compañía.
- e) Realizar pagos por concepto de gastos administrativos de la compañía.
- f) Realizar inversiones, adquisiciones y negocios, hasta por el monto por el que está autorizado ya sea por la Junta General o el Directorio, de acuerdo a los montos que anualmente le fije la Junta, con las limitaciones y/o : autorizaciones previstas en este Estatuto. Para la suscripción de escrituras públicas de compra, venta, enajenación o limitación de dominio de inmuebles, así como para la celebración de contratos que limiten el dominio de los bienes muebles de la compañía, requerirá de la autorización previa del Directorio y de la firma conjunta del Presidente.
- g) Suscribir el nombramiento del presidente y conferir copias y certificaciones sobre el mismo.
- h) Inscribir su nombramiento con la razón de aceptación en el Registro Mercantil.
- i) Presentar anualmente informe de labores ante la junta general de accionistas.
- j) Conferir poderes especiales y generales de acuerdo a lo dispuesto en el estatuto y en la ley.
- k) Nombrar empleados y fijar sus remuneraciones.
- l) Cuidar de que se lleven de acuerdo con la ley los libros de contabilidad; el de acciones y accionistas y las actas de la junta General de Accionistas.
- m) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas.
- n) Presentar a la Junta General de Accionistas el balance, el estado de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico.
- o) Ejercer y cumplir las demás atribuciones, I deberes y responsabilidades que establece la Ley, el presente Reglamento y Estatutos de la Compañía, así como las que señale la Junta General de Accionistas.

CAPITULO QUINTO DE LA FISCALIZACIÓN Y CONTROL

ARTICULO 29.- DEL COMISARIO: La Junta General de Accionistas nombrará un Comisario principal y un suplente, accionistas o no, quienes durarán dos años en sus funciones; pueden ser reelegidos.

ARTICULO 30.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL COMISARIO: Son atribuciones y deberes del Comisario los que consten en la Ley, este Estatuto y sus Reglamentos; y lo que determine la Junta General de Accionistas. En general el Comisario tiene derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la Compañía.

CAPITULO SEXTO DISOLUCION Y LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

ARTICULO 31.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN: La disolución y liquidación de las Compañía seguirá por las disposiciones pertinentes de la Ley de Compañías, así como por el Reglamento sobre disolución y liquidación de Compañías y por lo previsto en el presente estatuto. Si la disolución; fuere voluntaria en la misma junta General de Accionistas que la resuelva, se designará un liquidador principal con su respectivo suplente.

ARTÍCULO 32.- DISPOSICIÓN GENERAL: En todo lo no previsto en este estatuto se estará a las disposiciones de la Ley de Compañías y sus Reglamentos; así como a los Reglamentos de la Compañía y a lo que resuelva la Junta General de accionistas.

ARTÍCULO 33.- AUDITORIA: Sin perjuicio de la existencia de órganos internos de fiscalización, la Junta General de Accionistas podrá contratar la asesoría contable o auditoría de cualquier persona natural o jurídica especializada, observando las disposiciones legales sobre esta materia.

ARTICULO 34.- AUDITORIA EXTERNA: En lo que se refiere a la auditoría externa se estará a lo que dispone la Ley.

CAPITULO SÉPTIMO DISPOSICIONES DE TRANSITO

ARTICULO 35.- REFORMA DE ESTATUTOS Y CAMBIO DE UNIDADES.- La reforma de estatutos, aumento o cambio de unidades, variación de servicios y más actividades y más actividades de tránsito y transporte terrestre, lo efectuará la compañía, previo informe favorable de los organismos competentes.

ARTICULO 36.- COMPETENCIA.- La compañía en todo lo relacionado con el tránsito y transporte terrestre, se someterá a la ley de tránsito terrestre vigente y sus reglamentos; y, a las regulaciones que sobre esta materia dictaren los organismos competentes de tránsito.

ARTICULO 37.- DE LAS TARIFAS.- Las tarifas que regirán para la prestación del servicio propuesto, serán fijadas y modificadas por el Consejo nacional de Tránsito.

EL ESTATUTO PRESEDENTE ES EL QUE CONSTA EN LA ESCRITURA DE LA CONTITUCION DE LA COMPAÑÍA HABIENDOSE REALIZADO UNA REFORMA DEL OBJETO SOCIAL ACORDE CON LO DISPUESTO POR EL ORGANO DE CONTROL CON FECHA 8 DE JULIO DE 2012.

**REGLAMENTO INTERNO
EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA "ETRAMAY S.A."**

La Junta General de Accionistas de la Compañía ETRAMAY S.A. de acuerdo a las necesidades internas de la institución y haciendo uso de sus atribuciones legales y de la facultad estatutaria constante en la letra i) del artículo 17 del estatuto social de la empresa, expide el siguiente reglamento interno:

**CAPITULO I
DE LA COMPAÑÍA, SU NATURALEZA Y FINES**

Art. 1.- Ámbito de Aplicación.- El presente reglamento, aprobado en Junta General convocada legalmente para el efecto, es general y obligatorio para todos los Accionistas de la Compañía **EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A**" en adelante denominada simplemente la compañía; su incumplimiento será sancionado por el Directorio y la Junta General, según el presente reglamento interno.

Art. 2.- Naturaleza y Fines de la Compañía.- La naturaleza jurídica de la compañía ETRAMAY S.A. es comercial y por tanto con fines de lucro. En todo aquello que no contravenga la ley de compañías, sus reglamentos, y el estatuto de la empresa, la autonomía de la voluntad contractual e individual de cada accionista se someterá a las disposiciones del presente reglamento, especialmente en todos aquellos casos en que el ejercicio de sus derechos, comporte un beneficio personal originado en su calidad de accionista, sin que aquello signifique limitación alguna de aquellos. La compañía, dado su objeto social, propenderá al permanente apoyo y capacitación de sus accionistas a fin de obtener el mejor rendimiento económico de sus actividades, manejando principios de equidad y solidaridad en cada una de sus actuaciones sociales.

Art. 3.- Fundación de la Compañía.- Para efectos de conmemoración, se declara como fecha de aniversario de creación de la Compañía el 27 de noviembre de cada año.

**CAPITULO II
DE LA COMPARENCIA A JUNTA GENERAL Y ASAMBLEA INFORMATIVA**

Art. 4.- Derecho de los Accionistas.- Es derecho de todos los accionistas asistir a las Juntas Generales ordinarias y extraordinarias de la compañía.

Art 5.- Obligación de los Accionistas.- Es obligación de todos los accionistas, concurrir a las Asambleas Informativas que por el presente reglamento se establece cómo órgano consultivo de las actividades emprendidas por los administradores de la empresa, Presidente, Gerente General y Directorio.

Art. 6.- Aplicación del Reglamento Internos.- Las juntas generales ordinarias y extraordinarias se convocarán y llevarán a cabo de conformidad con el presente reglamento, el estatuto social de la empresa y la legislación vigente.

Las Asambleas Informativas se sujetarán al presente reglamento.

Art. 7.- Representación del Accionista.- Los accionistas podrán hacerse representar en la Junta General o Asamblea por otra persona que sea legalmente capaz de obligarse por sí mismo, mediante poder general o especial, incorporado a instrumento público o privado.

Podrá el accionista asistir a la Junta General o Asamblea acompañado, en total, de dos asesores legales o económico-financieros, pero ninguno de éstos podrá intervenir en las discusiones que promovieren durante la reunión, ni votar en ellas a nombre de su asesorado.

Los accionistas que estuvieren representados pueden, en cualquier momento, incorporarse a la Junta General o Asamblea y reasumir directamente el ejercicio de sus derechos; en tal caso, no podrán modificar el voto ya emitido a su nombre por su representante, salvo que la junta, haya resuelto la reconsideración del asunto correspondiente. Los accionistas que se hagan representar en asambleas informativas no podrán hacerlo en dos oportunidades consecutivas

Art. 8.- Representación por instrumento privado.- El instrumento privado por el cual el accionista encargue a otra persona que le represente en junta general o Asamblea se dirigirá al Gerente General o al Presidente. Dicho instrumento contendrá, por lo menos:

- a) Lugar y fecha de emisión;
- b) Nombre de la compañía No. De cedula Id. '
- c) Nombre y apellidos del representante. Si éste fuere persona jurídica, su nombre y el nombre y apellidos de su representante legal. Se agregará copia certificada del nombramiento de dicho representante;
- d) Determinación de la junta o Asamblea respecto de las cuales se extiende la representación; y, No. De cedula Id.
- e) Nombre, apellidos, y firma autógrafa del accionista y, si fuere del caso, de su representante legal o apoderado.

Si el Instrumento privado lo extendiere un apoderado, se acompañará a él copia certificada del poder que le permita conferir la delegación.

Los representantes legales y convencionales de las personas naturales y jurídicas justificarán su calidad. En caso de duda, el Presidente o el Secretario podrán exigir la debida identificación de un asistente.

Art. 9.- Representación por Instrumento Público.- Al tratarse de poderes generales o especiales conferido en instrumento público, que faculden la intervención en Junta General o Asamblea, no se requerirá agregar una nueva copia certificada de aquel documento, bastará referirse a uno agregado anteriormente o adjuntar una copia certificada por el Gerente General de la empresa.

CAPITULO III DE LAS ASAMBLEAS INFORMATIVAS

Art. 10.- Fecha de Realización o Postergación de la Asamblea.- Las Asambleas Informativas se realizarán obligatoriamente, salvo las excepciones que en los incisos siguientes se determinan, el primer domingo de cada 4 meses a las 16H00, en el local de

la Compañía. Para el efecto no se requiere convocatoria especial alguna,

En los casos en que el primer domingo del mes que corresponda por asamblea y coincida con un día de feriado local o nacional, de aquellos que acaecen solo una vez al año; el Presidente y el Gerente General tendrán la facultad de posponer la realización de la Asamblea para el domingo de la semana siguiente, o para el primer domingo del mes siguiente, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En general, el Presidente y el Gerente General tendrán la facultad de posponer la realización de la Asamblea para el primer domingo del mes siguiente, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La postergación de la Asamblea o su falta de realización, en los casos señalados, no significará la exoneración de los accionistas de cancelar las cuotas mensuales, multas y demás rubros que correspondan

La postergación se hará mediante oficio firmado por el Presidente y Gerente General que se archivará en el expediente de actas de Asambleas Informativas y que se fijará en la oficina principal del domicilio principal de la empresa, mediante cartel públicamente visible.

Art. 11.- Facultades.- Las Asambleas Informativas, sin perjuicio ni limitación de las facultades y derechos de la Junta General, Presidente y Gerente General de la empresa, y Directorio, tendrán las siguientes facultades:

- a) Conocer de las actividades desempeñadas por los administradores de la compañía, Presidente y Gerente General, así como por el Directorio de ésta; y, recomendar a tales personeros y organismo, según el caso, la toma de medidas necesarias para el mejor desempeño del giro social de la empresa,
- b) Recomendar al Presidente o Gerente General, la convocatoria a junta general, para conocer y resolver sobre los asuntos que la asamblea considere urgentes.
- c) Conocer sobre los siniestros y percances sufridos por los accionistas de la empresa, y recomendar a los administradores de la empresa y Directorio, según el caso y el presente reglamento, la toma de medidas urgentes para afrontarlos.
- d) Conocer de cualquier petición que efectúe un accionista de la empresa o de las comunicaciones remitidas por terceros, y efectuar las sugerencias pertinentes.
- e) Recomendar sobre los asuntos de Administración ordinaria que los representantes de la empresa y el directorio efectuaren.
- f) Conocer y recomendar sobre todos los asuntos que les correspondiere de conformidad con el presente reglamento.
- g) Recomendar al Presidente y Gerente General, la convocatoria a Junta General para tratar los asuntos que la Asamblea señalare,
- h) Las demás que fije la Junta General, el Estatuto de la empresa o este Reglamento.

La falta de cumplimiento de las recomendaciones y sugerencias efectuadas por la asamblea, será tomada en consideración por la Junta General para la remoción de los administradores y miembros del directorio, así como para la determinación de sus responsabilidades legales.

Art. 12.- Inasistencias Justificables.- La inasistencia a una asamblea podrá ser excusada y por tanto justificada por el Directorio, por circunstancias de fuerza mayor o caso

fortuito, para lo cual el accionista deberá enviar una petición de justificación con los correspondientes documentos de descargo.

Art. 13.- Inasistencias Injustificables.- Son inasistencias a la Asambleas de carácter injustificables:

- a) La asistencia de un accionista en estado etílico.
- b) La salida o abandono de un accionista de la sesión de las Asambleas Informativas, sin autorización de su Presidente.
- c) El llegar a la Asamblea luego del horario máximo fijado en este reglamento.
- d) Presentarse a una asamblea, sin haber cancelado los valores determinados en este reglamento; excepto en los casos de pagos parciales determinados en este reglamento.

Art. 14.- Presidente y Secretario.- Las Asambleas, serán presididas y conducidas por el Presidente de la empresa, en caso de falta temporal o permanente, la presidirá el Primer Vocal del Directorio, y a falta de éste la persona que en ese momento designe la misma Asamblea, Actuará, como secretario, el Gerente General de la empresa, en caso de falta temporal o permanente, actuará como secretario la persona que en ese momento designe la misma Asamblea.

Art. 15.- Actos preparatorios.- El Secretario de la Asamblea o quien hiciere sus veces, comenzará a formar la lista de asistentes al principiar la hora para la que fue convocada la reunión y dejará constancia de que se ha completado el quorum de instalación en el momento en que ello ocurra.

Transcurrida 15 minutos desde la hora que fue señalada para la Asamblea, esto es hasta las 16h00 sin que se haya obtenido el quorum, la Asamblea se tendrá por no realizada y el secretario o quien hiciere sus veces, dejará constancia escrita del particular, lo cual se agregará al libro de actas de la Asamblea.

Art. 16.- Elaboración de la lista de asistentes.- El Presidente o quien hiciere sus veces y el Secretario de la Asamblea, elaborarán la lista de asistentes que se fundamentará en el libro de acciones y accionistas o título de acciones que presenten los accionistas. Para tales efectos los administradores deberán llevar a la Asamblea, bajo su responsabilidad, el libro señalado.

Art. 17.- Quorum de instalación.- La Asamblea se instalará el día y hora señalados, con la presencia de por lo menos la mitad más uno de los accionistas de la empresa.

Si no se contare con el quorum requerido el Presidente luego de formar la lista de asistentes, suspenderá la Asamblea hasta el mes siguiente, de lo cual se dejará constancia en el libro de actas de la Asamblea.

Si el accionista o su representante debidamente acreditado, no se presentare hasta las 16h00 se presentare fuera de la hora señalada, se considerará como inasistente, con los efectos reglamentarios que ello representa.

Art. 18.- Orden del Día.- El orden del día de las Asambleas Informativas será establecido por el Presidente y Gerente General de la compañía, quienes deberán suscribirlo.

Instalada reglamentariamente la Asamblea, su Presidente pondrá en su conocimiento el orden del día elaborado. La Asamblea podrá reformar el orden del día con la aprobación

de al menos la mitad más uno de los presentes.

Art. 19.- Iniciación y continuación de la Asamblea.- La sesión no podrá instalarse ni continuar válidamente sin el quorum señalado en éste Reglamento.

Los administradores o miembros de los órganos de administración o fiscalización que fueren accionistas de la compañía no podrán votar en asuntos inherentes a su responsabilidad u operaciones en que tengan intereses opuestos a los de la compañía; sin embargo, podrán intervenir en las discusiones previas a las votaciones.

Art. 20.- Derecho a voz y voto de los accionistas.- En las Asambleas, los accionistas tendrán derecho a voz para hacer mociones e intervenir en las deliberaciones así como derecho a voto independientemente del pago de sus acciones.

El voto será nominal y público, sin perjuicio de que la asamblea resuelva votación secreta y reservada

Art. 21.- Mociones y votaciones.- Para que una proposición pueda someterse a votación, es indispensable que tal propuesta la eleve a moción el proponente.

La moción debe votarse de inmediato, a menos que quien la propusiere la retire o acepte una modificación. Si ocurriere esto último, se votará la moción original modificada.

Art. 22.- Proclamación de resultados.- En el acta se proclamarán los resultados de la votación, dejando constancia del número de votos a favor y en contra, del número de votos en blanco y de las abstenciones respecto de cada moción. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica.

Art. 23.- Resoluciones.- Las resoluciones de la Asamblea son obligatorias desde el momento en que las adopte válidamente ese órgano, pero para probarlas será necesario que el acta esté debidamente firmada, sin perjuicio de que dicha prueba pueda producirse por otros medios idóneos.

Las resoluciones de la asamblea informativa serán aprobadas con la votación favorable de la mayoría de los asistentes.

En caso de empate la moción se considerará negada, sin perjuicio del derecho a pedir que se tome nueva votación o que el asunto se trate en otra Asamblea.

Para resolver los asuntos de competencia de la Asamblea no habrá voto dirimente.

Art. 24.- Acta de la Asamblea.- De cada sesión de la Asamblea deberá elaborarse un acta redactada en idioma castellano.

Las actas podrán extenderse y firmarse en la misma reunión o dentro de los quince días posteriores a ella.

Art. 25.- Contenido del acta de la Asamblea.- El acta de la Asamblea contendrá, por lo menos;

- a) El nombre de la compañía
- b) El cantón, dirección del local y fecha de celebración de la junta, y la hora de iniciación de la misma;

- c) El nombre y apellidos de las personas que intervinieren en ella como Presidente y Secretario;
- d) La transcripción del orden del día aprobado por la Asamblea.
- e) Indicación del quorum con el que se instaló la Asamblea;
- f) La relación sumaria y ordenada de las deliberaciones de la Asamblea, así como de las resoluciones de ésta;
- g) La proclamación de los resultados;
- h) La aprobación del acta, si se la hiciera en la misma sesión; e, i) Las firmas del Presidente y Secretario de la Asamblea.

Art. 26.- Formas de llevar las actas.- Las actas de las Asambleas se llevarán en un libro especial destinado para el efecto o en hojas móviles escritas manualmente, a máquina o en ordenadores de textos. En estos casos se asentarán en hojas foliadas a número seguido escritas en el anverso y en el reverso, en las cuales las actas figurarán una a continuación de otra, en riguroso orden cronológico, sin dejar espacios en blanco en su texto y rubricadas una por una por el Secretario de la respectiva Asamblea, debiendo agregarse a cada acta:

- a) El Orden del día elaborado por el Presidente y el Gerente General;
- b) La lista de los asistentes;
- c) Los nombramientos y poderes de representación, públicos o privados entregados para actuar en la Asamblea;
- d) Los demás documentos que hubieren sido conocidos por la Asamblea.

CAPITULO IV DEL DIRECTORIO

Art. 27.- Facultades.- El Directorio tendrá además de las facultades señaladas en el Estatuto Social de la Empresa, las siguientes:

- a) Conocer en primera instancia de las peticiones de justificación de inasistencia presentadas por los accionistas.
- b) Conocer en primera instancia de las peticiones de exoneración o rebaja de multas, presentadas por los accionistas.
- c) Conocer de los asuntos sometidos a su resolución por el Presidente o Gerente General.
- d) Imponer las multas que le competen, según el presente reglamento.
- e) Fijar el color y sellos distintivos de las unidades de los accionistas que cuenten con permiso de operación otorgado por su calidad de accionista de la empresa.
- f) Emitir instructivos para la prestación del servicio, rutas y demás circunstancias inherentes al transporte de la mercadería.
- g) Fijar el monto de las asistencias económicas para los beneficiarios de aquellas según el presente reglamento.
- h) Poner en conocimiento de la Asamblea y la Junta General, el informe relativo a la reforma del presente reglamento, establecimiento de cuotas extraordinarias y otros asuntos relacionados con las actividades de la Empresa.
- i) Autorizar los actos y contratos hasta por un máximo de MIL DOLARES DE LOS/ ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, todo aquellos actos y contratos que superen la indicada suma necesitarán obligatoriamente de la autorización de la Junta General
- j) Las demás que fije la Junta General, el estatuto de la empresa o este reglamento.

Art. 28.- Reuniones.- En todo lo que no se contraponga al Estatuto Social de la empresa, para la convocatoria, presidente y secretario, actos preparatorios, quorum, inasistencias, lista de asistentes, orden del día, desarrollo de las reuniones, votaciones, mayoría, resoluciones y actas, se aplicarán las disposiciones señaladas en el capítulo anterior para la Asamblea Informativa; debiendo leerse Directorio donde diga Asamblea, Asambleas, Asamblea Informativa o Asambleas Informativas; y, Vocal o Vocales del Directorio, donde diga Accionista o Accionistas, según corresponda.

Art. 29.- Reconsideración de las Resoluciones.- Las resoluciones que tome el Directorio, obligatoriamente será reconsideradas por la Junta General más próxima, para el efecto quien efectuar la convocatoria, deberá incluir tal asunto en el orden del día a tratarse, excepto en el caso de que su convocatoria haya sido efectuada, en cuyo caso se lo hará en la siguiente Junta General.

La Junta General, podrá reconsiderar las actuaciones y resoluciones del Directorio, aprobando o revocando sus decisiones.

Art. 30.- Apelación y Responsabilidad.- Todas las resoluciones del Directorio, serán apelables ante la Junta General, por quien tuviere interés legítimo en aquello.

Los Vocales del Directorio serán personalmente y solidariamente responsables por la toma de sus decisiones en el ejercicio de sus facultades y competencias.

Art. 31- Competencia y Procedimiento.- El Directorio es competente para justificar la inasistencia de los accionistas a una o más Asambleas Informativas; para exonerar o rebajar el monto de las multas respectivas, en cada caso particular; así como para establecer las asistencias económicas señaladas en el presente reglamento; previa petición escrita del accionista o beneficiario, según corresponda, a la cual necesariamente acompañará los documentos que justifiquen su petición.

Sin perjuicio de que se presentare directamente ante el Directorio de la Empresa, la solicitud respectiva se presentará ante el Presidente o el Gerente General de la compañía, quienes remitirán el pedido al Directorio, organismo que resolverá sobre la base de los documentos presentados, procedencia y aceptación o no de sus fundamentos, en la sesión más próxima del Directorio, siempre que no se hubiesen notificado las convocatorias a la señalada reunión, caso contrario, su tratamiento se hará en la siguiente sesión de Directorio más próxima.

En caso de negarse la petición del accionista, éste podrá apelar ante la Junta General, dentro del plazo de 30 días siguientes a la notificación de la resolución del Directorio.

Las resoluciones del Directorio se notificarán, mediante oficio dirigido por el Presidente o Gerente General, en cuya copia se dejará constancia de la entrega del respectivo original, mediante la firma del accionista notificado; si éste se negare a firmar, lo hará por él, el notificante, dejando constancia del particular.

La aceptación de la petición, que exonere o rebaje el monto de la multa o multas que debe pagar el accionista, genera crédito a favor del accionista; en caso de haberse cancelado valor alguno por tales multas, la compañía compensará el valor recibido con las obligaciones que el accionista tenga o pueda tener en lo futuro, hasta completar el valor

recibido. En ningún caso se devolverán valores en efectivo, en títulos de crédito o cualquier otro título o documento en los cuales aparezca como obligada la compañía.

La Junta General o el Directorio, podrá de oficio, sin necesidad de petición alguna, justificar la inasistencia de los accionistas a una o más Asambleas Informativas, exonerar o rebajar el monto de las multas respectivas, o fijar asistencias económicas a favor de los beneficiarios señalados en este reglamento, en caso de que las causas de fuerza mayor o caso fortuito, sean notorias, públicas y evidentes.

CAPITULO V DE LAS CUOTAS

Art. 32.- Competencia para la fijación de las Cuotas.- La Junta General para el normal desarrollo de sus actividades podrá fijar cuotas ordinarias o extraordinarias.

Art. 33.- Cuotas Ordinarias.- Se fija como cuota mensual á ordinaria, obligatoria para el mantenimiento y operación de la empresa, la cantidad de QUINCE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA mensuales por accionista. Dichos fondos se destinarán de la siguiente forma: VEINTE DÓLARES para mantenimiento y gastos de operación de la empresa, y DIEZ DÓLARES, para un fondo destinado a ayudas en caso de enfermedad o muerte de un accionista o su conyuge y por accidente de su unidad debidamente justificado.

Las cuotas ordinarias serán exigibles una vez iniciado el mes respectivo al que se aplica la cuota, y se consideran vencidas una vez efectuada la lista de asistentes a la Asamblea Informativa del mes siguiente al que corresponde la cuota, en cuyo caso se cobrarán con el recargo del 20 por ciento por cada mes de retraso.

Su aumento o disminución se hará por Resolución de Junta General, expresa y legalmente convocada para reformar el reglamento en tal punto, previo informe motivado del Directorio.

Art. 34.- Cuotas Extraordinarias.- La Junta General, legalmente convocada y reunida, previo informe motivado del Directorio, podrá según las necesidades de la empresa o circunstancias especiales por ella conocidas, fijar cuotas ocasionales o extraordinarias, que serán exclusivamente utilizadas para los fines y objetivos que motivaron su aprobación.

Para el establecimiento de cuotas extraordinarias no se requerirá reforma del presente reglamento, el acta de Junta de General será suficiente para su cobro y exigibilidad.

CAPITULO VI DE LAS MULTAS

Art. 35.- Inasistencia Simple.- El accionista que no asista a las Asambleas Informativas y no justifique su inasistencia o se halle en el caso de las inasistencias no susceptibles de justificación fijadas por este reglamento, será sancionado, con una multa de VEINTE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA.

Art. 36.- Falta de Matrícula o Distintivos.- El incumplimiento del artículo 47 del presente reglamento será sancionado con una multa de CINCUENTA DÓLARES

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

Art. 37.- Prestación Deficiente del Servicio.- En caso de que exista denuncia justificada de prestación deficiente del servicio, abuso del accionista o sus dependientes al usuario, o mala conducta notoria en la prestación del servicio, el Directorio podrá sancionar al accionista a quien pertenezca la unidad, con multa de CINCUENTA A DOSCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, según la gravedad de la infracción.

Art. 38.- Agresiones.- El accionista que faltare de palabra u obra contra un cuente, un Directivo, Administrador, u otro accionista o sus familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, será sancionado con la multa señalada en el artículo anterior.

Art. 39.- Inasistencia Agravada.- Si el accionista dejare de asistir a tres Asambleas Informativas consecutivas, salvo fuerza mayor o caso fortuito, justificado y aprobado por el Directorio o la Junta General, será sancionado con una multa de QUINIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA.

La asistencia a una Junta General efectuada entre las tres Asambleas Informativas señaladas, no interrumpe el hecho generador de la multa. Se interrumpirá, únicamente con la asistencia a una Asamblea Informativa.

Art. 40.- Indebida utilización de distintivos.- El incumplimiento del artículo 50 del presente reglamento será sancionado con una multa de CINCUENTA DÓLARES ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

Art. 41.- Imposición de la Multa.- La multa señalada en el artículo 35 se impondrá en forma directa por el Gerente General, verificada la lista de asistentes respectiva. Su exigibilidad y pago se harán de conformidad con el presente reglamento, sin perjuicio de que el Directorio o la Junta General resolvieren sobre el caso luego de pagada la multa por el accionista.

Las multas señaladas en los artículos 36 al 40, se impondrán por el Directorio, previo informe sumario del Presidente o Gerente General.

Art. 42.- Reforma de la multa,- El aumento o disminución de los montos de las multas generales y obligatorias establecidas en este capítulo se hará por Resolución de Junta General, expresa y legalmente convocada para reformar el reglamento interno en tales puntos, previo informe motivado del Directorio.

CAPITULO VII COBRO DE LAS OBLIGACIONES A FAVOR DE LA EMPRESA

Art. 43.- Autorización de Cobro.- El Gerente General se encargará de cobrar directamente o a través de sus colaboradores o personas por él autorizadas, las cuotas ordinarias, extraordinarias, multas, primas empresariales y demás rubros determinados en este reglamento o fijados por la Junta General.

Art. 44.- Gestiones Extrajudiciales de Cobro.- El Gerente General iniciará la gestión de

cobro, enviando una comunicación por escrito al accionista moroso, haciéndole conocer del monto de su deuda y causa que la ha originado, invitándole a que se acerque a las oficinas de la empresa a fin de proceda a establecer un cronograma de pagos, dentro de los próximos 30 días.

Art. 45.- Cronograma de Pagos.- Si el accionista dentro del plazo señalado en el artículo anterior, se acercare a las oficinas de la empresa a fin de resolver la situación de sus obligaciones impagas para con la empresa, y pagare al menos el 40% del monto de la deuda, dentro de los 30 días siguientes a la discusión del cronograma de pagos, el Gerente General, previa comprobación del pago antes señalado, podrá conferir hasta un año plazo para el pago del saldo pendiente, el cual deberá ser garantizado con uno o más títulos ejecutivos.

Art. 46.- Gestiones Judiciales de Cobro.- Si el accionista luego del plazo señalado en el artículo 44, no se acercare a las oficinas de la empresa a fin de resolver la situación de sus obligaciones impagas; el Gerente General podrá exigir su cumplimiento ejerciendo las acciones legales o judiciales correspondientes.

CAPITULO VIII DE LOS PERMISOS DE OPERACIÓN Y UNIDADES

Art. 47.- Matrícula y Distintivos de las Unidades.- Es obligación de los accionistas que tengan el permiso de operación, matricular sus vehículos como servicio de alquiler y como unidad al servicio de la empresa, dentro de los plazos ordinarios legales establecidos; consecuentemente queda obligado a pintar el cajón y vehículo con los colores y distintivos de la compañía, colocar el número respectivo y placas de alquiler que corresponda.

El Directorio resolverá, respecto del color y distintivo de la empresa, cuya decisión será apelable ante la Junta General.

Art. 48.- Prestación del Servicio.- Los accionistas que están prestando sus servicios de alquiler, lo harán con decoro, honestidad y eficiencia, poniendo en alto el buen nombre de la empresa y siguiendo las directrices e instrucciones emitidas por el Directorio.

Art. 49.- Límite de Unidades.- El accionista podrá matricular al amparo de los permisos de operación conferidos a la compañía, hasta un máximo de 16 unidades.

Art. 50.- Venta de Unidades.- El accionista que haya vendido su unidad cuidará que la misma no continúe con los colores de la empresa, sello y placas de alquiler. El incumplimiento de esta normativa generara al accionista una multa de 100 dólares.

CAPITULO IX PRIMAS EMPRESARIALES

Art. 51.- Libertad de Transferencia de Acciones.- Un accionista puede transferir libremente las acciones y derechos que tiene dentro de la compañía.

Art. 52.- Transferencia entre accionistas.- La transferencia de acciones entre accionistas de la empresa generará a favor de la compañía una prima empresarial

equivalente a la suma de UN MIL SEIS CIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA que serán cancelados por el accionista cedente o cesionario a elección de la compañía, siendo los señalados contratantes, obligados solidarios para el pago de la referida prima empresarial.

En caso de la cesión y transferencia de acciones se efectuare por un accionista a uno de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad el pago será igual al 50% de la suma indicada,

Art. 53.- Transferencia a particulares.- La transferencia de acciones entre un accionista de la empresa y una persona que no sea accionista de ésta, generará a favor de la compañía una prima empresarial equivalente a la suma de MIL SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, que serán cancelados por el accionista cedente o cesionario a elección de la compañía, siendo los señalados contratantes, obligados solidarios para el pago de la referida prima empresarial.

En general el ingreso de un nuevo accionista al cuadro accionario de la Compañía, sea por la transferencia de acciones o por cualquier otra forma, tales como aumento de capital, suscripción de nuevas acciones u otras formas determinadas por la ley, pagarán por concepto de prima empresarial la cantidad de DOS MIL SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, que serán cancelados por la persona que ingresare como accionista.

CAPITULO X DE LAS ASISTENCIAS ECONÓMICAS A LOS ACCIONISTAS

Art. 54.- Fallecimiento.- En caso de fallecimiento de un accionista de la compañía los causahabientes en conjunto, recibirán una ayuda económica de hasta QUINIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA para gastos funerales.

En caso de fallecimiento del cónyuge del accionista la ayuda será del 50% de lo estipulado en el inciso anterior.

Art. 55.- Accidentes.- Para los casos de accidentes y otras consecuencias devenidas de caso fortuito o fuerza mayor, la compañía podrá asistir al accionista que gaste más de trescientos dólares, con el 30% del valor sufragado hasta un máximo de QUINIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA.

Art, 56.- Requisito.- Para ser beneficiario de las asistencias económicas de las que se dispone en los artículos que preceden, el accionista debe estar al día en el pago de sus obligaciones. Sin embargo el Directorio o la Junta General, podrá hacer extensivo este beneficio al accionista moroso, atentas sus circunstancias y situación actual, puestas en su conocimiento. La resolución del Directorio será apelable ante la Junta General.

Art. 57.- Asistencias Extraordinarias.- La Junta General, haciendo uso de la facultad de establecer cuotas extraordinarias, podrá fijar a favor de los accionistas o causahabientes de éstos que se encuentren en los casos señalados en los artículos precedentes, una cuota extraordinaria, para la cual no se observará los límites señalados en las disposiciones precedentes, que serán directamente entregados al respectivo beneficiario,

CAPITULO XI DISPOSICIONES GENERALES

Art. 58.- Destino de la Recaudación.- Los montos recaudados por concepto de cuotas ordinarias, recargos y multas se ingresarán a las cuentas de la compañía y se utilizarán para sufragar los gastos propios del giro social de la empresa.

Todo dinero que ingresare a la compañía por cualquier concepto deberá depositarse en la cuenta corriente a nombre de la compañía, debiendo el Gerente General observar bajo su personal responsabilidad el límite autorizado para caja chica, y la autorización que para montos superiores conceda el directorio o la junta general según el caso.

Art. 59.- Caja Chica.- El Gerente General para la celebración de actos y contratos, necesarios para el giro normal de la empresa, podrá disponer de una caja chica de TRESCIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

Art. 60.- Autorización per Gastos Mayores.- El Gerente General pedirá autorización al Directorio para la celebración de actos y contratos que superen los TRESCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

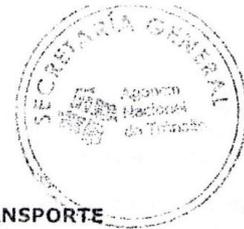
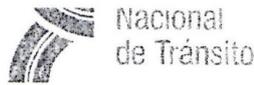
Art. 61.- Apelación.- En todos los casos en que se haya establecido en el presente reglamento, el derecho de apelación de las resoluciones del Directorio, es obligación de quien convoque a la Junta General inmediatamente posterior a la realización de la sesión del Directorio que haya tomado la resolución apelable, incluir el conocimiento y resolución de la apelación en el orden del día a ser conocido por aquella junta, excepto cuando la convocatoria haya sido hecha en forma previa a la resolución del directorio, en cuyo caso deberá, incluirse tal asunto en la convocatoria siguiente.

En todos los casos, las resoluciones que tome la Junta General en conocimiento de una apelación, solo serán revisada y reconsideradas por la misma Junta General, si cuentan con el apoyo de por los menos las dos tercera partes de la Junta General que conozca de la revisión.

PRIMERA DISPOSICIÓN TRANSITORIA.- Ei presente reglamento sustituye a los anteriores y tiene plena vigencia desde la fecha de su aprobación por la Junta General. Para las acciones legales que se hubieren iniciado al amparo de anteriores reglamentos, se considerarán éstos.

SEGUNDA DISPOSICIÓN TRANSITORIA,- El valor que por concepto de prima empresarial, pagarán las personas que hayan sido considerados como aspirantes por la Junta General, será de UN MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA. Los aspirantes no podrán exceder de trece contados los casos ya considerados hasta la presente fecha por el Directorio y Junta General.

Anexo 10: Permiso de Operación Empresa de Transporte del Mayorista "ETRAMAY S.A."



RESOLUCIÓN No. 006-RPO-018-2012-ANT
 RENOVACIÓN DEL PERMISO DE OPERACIÓN
 AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE
 TERRESTRE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

CONSIDERANDO:

Mediante Ingreso No. 5723-AC-ANT-2012, de fecha 02 de marzo de 2012, la Compañía que opera bajo la modalidad de transporte comercial de CARGA PESADA, cuya denominación es "EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.", solicita el informe previo de la Renovación del Permiso de Operación.

Que, la COMPAÑÍA que opera bajo la modalidad de transporte comercial de CARGA PESADA, cuya denominación es "EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.", domiciliada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, que mediante Resolución No. 007-CJ-018-2000-CNTTT de 21 de septiembre del 2000, Resolución No. 60-A-DIC-157, de 14 de noviembre del 2000, emitida por la Superintendencia de Compañías e inscrita con fecha 27 de noviembre del 2000 bajo el No. 2362 en el Registro Mercantil.

Que, la "EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.", se le concedió el permiso de operación con Resolución No. 005-RPO-018-2007-CNTTT, de fecha 08 de mayo de 2007, con **SESENTA Y DOS (62)** cupos, el mismo que se encuentra caducado, habiendo solicitado su renovación a este Organismo por ser de su competencia.

Que, la "EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.", en la actualidad tiene autorizados **NOVENTA Y SIETE (97)** cupos, conforme a las siguientes resoluciones:

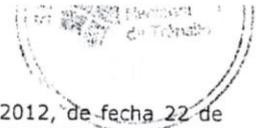
CPO	RES N°	CUPOS
IC	RES N° 005-RPO-018-2007-CNTTT/2007-05-08	62 CUPOS
IC	RES N° 002461-IC-18-2009-CNTTTSV	1 CUPOS
IC	RES N° 000931-IC-18-2008-CNTTT/2008-07-02	1 CUPOS
IC	RES N° 047-IC-018-2011-ANT/2011-09-06	1 CUPOS
IC	RES N° 003340-IC-18-2009-CNTTTSV/2009-08-20	1 CUPOS
IC	RES N° 014-IC-018-2010-CNTTTSV/2010-05-12	1 CUPOS
IC	RES N° 001573-IC-18-2008-CNTTT/2008-10-07	1 CUPOS
IC	RES N° 057-IC-018-2010-CNTTTSV/2010-11-11	1 CUPOS
IC	RES N° 001036-IC-18-2008-CNTTT/2008-07-16	1 CUPOS
IC	RES N° 001612-IC-18-2008-CNTTT/2008-11-07	1 CUPOS
IC	RES N° 028-IC-018-2010-CNTTTSV/2010-07-23	1 CUPOS
IC	RES N° 059-IC-018-2011-ANT/2011-10-24	1 CUPOS
IC	RES N° 058-IC-018-2011-ANT	1 CUPOS
IC	RES N° 030-IC-018-2010-CNTTTSV/2010-07-23	1 CUPOS
IC	RES N° 002-IC-018-2012-ANT/2012-01-09	1 CUPOS
IC	RES N° 000007-IC-18-2007-CNTTT/2008-01-22	1 CUPOS
IC	RES N° 001552-IC-18-2008-CNTTT/2008-10-23	1 CUPOS
IC	RES N° 000886-IC-18-2008-CNTTT/2008-05-28	1 CUPOS
IC	RES N° 009-IC-018-2007-CNTTT/2007-06-06	1 CUPOS
IC	RES N° 043-IC-018-2010-CNTTTSV/2010-09-13	1 CUPOS
IC	RES N° 056-IC-018-2010-CNTTTSV/2011-10-17	1 CUPOS
IC	RES N° 045-IC-018-2010-CNTTTSV/2010-09-16	1 CUPOS
IC	RES N° 000981-IC-18-2008-CNTTT/2008-07-08	1 CUPOS
IC	RES N° 0053-IC-018-2010-CNTTTSV/2010-10-29	1 CUPOS
IC	RES N° 002392-IC-18-2009-CNTTTSV/2009-02-20	1 CUPOS
IC	RES N° 001187-IC-18-2008-CNTTT/2008-09-01	1 CUPOS
IC	RES N° 013-IC-018-2011-CNTTTSV/2011-03-22	1 CUPOS
IC	RES N° 056-IC-018-2010-CNTTTSV/2011-10-17	1 CUPOS
IC	RES N° 048-IC-018-2011-ANT/2011-09-06	1 CUPOS
IC	RES N° 061-IC-018-2011-ANT/2011-12-08	2 CUPOS
IC	RES N° 0005-IC-018-2011-CNTTTSV/2011-01-14	1 CUPOS
IC	RES N° 001-IC-018-2011-CNTTTSV/2011-01-05	1 CUPOS
IC	RES N° 004-IC-018-2011-CNTTTSV/2011-01-10	1 CUPOS
IC	RES N° 059-IC-018-2010-CNTTTSV/2010-11-17	1 CUPOS
IC	RES N° 032-IC-018-2011-ANT/2011-07-13	1 CUPOS
TOTAL		97 CUPOS

DIRECCION ASISTENCIAL SERVICIO Y
 JONAS SANJUANES SUTOR LA FUENTE
 CUCUMBO
 CUCUMBO - ECUADOR

RESOLUCIÓN No. 006-RPO-018-2012-ANT
 "EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A."

21 JUN. 2012

Agencia Nacional de Tránsito
 SECRETARÍA GENERAL
 Que el presente documento es
 COPIA DEL ORIGINAL que
 reposa en los Archivos de este



Que, la Dirección Técnica del Organismo, mediante Memorando No. 2598-DT-ANT-2012, de fecha 22 de mayo de 2012 e Informe 2306-TN-DV-DT-2012-ANT, de fecha 05 de junio de 2012, emite informe previo favorable para la renovación del permiso de operación a la Operadora antes referida.

Que, el Directorio de la Agencia Nacional de Tránsito, mediante Resolución No. 021-DIR-2011-ANT, de fecha 23 de noviembre de 2011, en su Sexta Sesión Ordinaria efectuada, resuelve: "Delegar a la o al Director del Departamento Técnico de Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (ANT), o a la máxima autoridad del departamento que haga sus veces, las siguientes facultades:

- a) Otorgar las renovaciones de títulos habilitantes de transporte terrestre de conformidad con la LOTTTSV.

En uso de las atribuciones que le otorga el Art. 29, numeral 1) de la Ley de Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

RESUELVE:

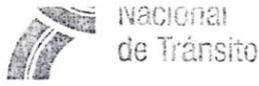
1. Renovar el Permiso de Operación a favor de la COMPAÑÍA que opera bajo la modalidad de transporte comercial de CARGA PESADA, cuya denominación es "EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.", domiciliada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. La vigencia del presente está establecida en el Art. 70 del Reglamento de la LOTTTSV.
2. El presente Permiso de Operación beneficia a la Compañía de transporte y a los vehículos debidamente calificados que se detallan a continuación:

No.	SOCIO	APELLIDOS	NOMBRES	C.C./C.I.	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA
1	VEHICULO	LANDETA TORRES	MELCHOR VICENTE	1500405178	CAMION	PLATAFORMA	2005	HINO	25 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
2	VEHICULO	JHDPS1ERV5XX10027	ET3CTMIG437	TAU0547	CAMION	CAJON-C	2008	HINO	13.5 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
3	VEHICULO	JHDGH1JMU8XX12235	J08CTT28485	TAU0742	CAMION	CAJON-C	2012	HINO	13.5 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
4	VEHICULO	9F3G8JMSCXX12749	J08EUD14835	TAA1178	CAMION	CAJON-C	2011	HINO	19.5 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
5	VEHICULO	JHDGH1JMU7XX11334	J08CTT24464	TAU0347	CAMION	CAJON-C	2007	HINO	13 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
6	VEHICULO	JHDGH1JMU9XX13399	J08CTT33188	TAU0035	CAMION	CAJON-C	2009	HINO	17 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
7	VEHICULO	JHDGD1JLU7XX11662	J08CTW14637	TDL0128	CAMION	CAJON-C	2007	HINO	10 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
8	VEHICULO	JHDGD1JLU5XX10228	J08CTW12825	PF09064	CAMION	CAJON-C	2005	HINO	19 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
9	VEHICULO	WOB9506181K587408	54182000198774	LAM6371	CAMION	CAJON-C	2001	MERCEDEN BENZ	20 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
10	VEHICULO	JHDGH1JMU4XX10052	J08CTT12854	TAU0320	CAMION	CAJON-C	2004	HINO	15 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
11	VEHICULO	JHDGH1JMU7XX11849	J08CTT27196	TAU0650	CAMION	CAJON-C	2007	HINO	17 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
12	VEHICULO	JHDGM1JRUAXX13120	J08CTT40355	YAV0871	CAMION	CAJON-C	2010	HINO	17 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
13	VEHICULO	JHDGH1JMU9XX12773	J08CTT35975	XB70954	CAMION	CAJON-C	2008	HINO	13.5 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
14	VEHICULO	WMA28V2248V576409	51529122902911	T441221	CAMION	CAJON-C	2011	MAN	25 T	PO
		No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA						
15	SOCIO	APELLIDOS	NOMBRES	C.C./C.I.	005-RPO-018-2007-CNTTT/2007-05-04					

RESOLUCIÓN No. 006-RPO-018-2012-ANT
"EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A."

BIBI FRONZONI MORALES SECRETARIA
ROSÁ SÁNCHEZ SECRETARÍA AUXILIAR
55 REANP
MÉDICO SECRETARIO

SECRETARÍA GENERAL
AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO
CERTIFICADO
Que el presente documento es
FIEL COPIA DEL ORIGINAL que
reposa en los Archivos de esta
Organización.
21 JUN. 2012



VEHICULO	CHASIS	MOTOR	PLACA	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA
15	SANCHEZ ARCOS No. CHASIS WD9551833K791288	GUILLEMO SAUL No. MOTOR 54292100252918	1590186590 PLACA TARGE64	CAMION	CAJON-C	2005	MERCEDES BENZ	30 T	PO
SOCIO	PELLIDOS MAYORGA MONTENEGRO	JORGE NEPTALI	1801929259	006529-CV-18-2011-ANT/2011-05-10 (005160-DV-18-2011-ANT/2011-04-01)					
16	JHDGH1JMU8XX12320	J08CT23993	180249974 PLACA TAL0750	CAMION	CAJON-C	2006	HINO	13.5 T	PO
SOCIO	PELLIDOS ACOSTA	SEGUNDO MARCO	1801834771	006162-CV-18-2010-CNTTT/2010-12-21					
17	JHDFM1RUBXX13500	J08CT143214	180249974 PLACA TAV1433	CAMION	CAJON-C	2011	HINO	17 T	PO
SOCIO	PELLIDOS SALAZAR BELTRAN	WILLINGTON PAUL	180249974	001795-HV-18-2011-ANT/2011-04-28					
18	JHDGH1JMS2XX10672	J08CT11222	1801811250 PLACA TAR0354	CAMION	CAJON-C	2002	HINO	20 T	PO
SOCIO	PELLIDOS GARZON VILLAROEEL	HECTOR RAMIRO	1801811250	0066009-CV-18-2010-CNTTT/2010-03-03					
19	3HSCAPT1AN308525	79409034	180249974 PLACA PU0287	TRAILER	CABEZAL-T	2010	INTERNATIONAL	45 T	PO
SOCIO	PELLIDOS GARZON VILLAROEEL	HECTOR RAMIRO	1801811250	001430-HV-18-2010-CNTTT/2010-04-23					
20	3HSCAPT79N072532	79303841	180249974 PLACA TAL0982	TRAILER	CABEZAL-T	2009	INTERNATIONAL	35 T	PO
SOCIO	PELLIDOS ACOSTA	SEGUNDO MARCO	1801834771	005-RPO-018-2007-CNTTT/2007-05-08					
21	JHDGH1JMU8XX10725	J08CT23947	1801811250 PLACA TAV0498	CAMION	CAJON-C	2006	MARCA	17 T	PO
SOCIO	PELLIDOS TIRADO TAYO	FAUSTO ENRIQUE	1801866434	005-RPO-018-2007-CNTTT/2007-05-08					
22	JHDGH1JMU7XX11535	J08CT125681	180249974 PLACA TAL0577	CAMION	CAJON-C	2007	HINO	13.5 T	PO
SOCIO	PELLIDOS ESPINOZA RIVERA	MARCO VINICIO	180249974	002461-IC-18-2009-CNTTT/2009-08-20					
23	3WKKD0X49F258242	79350073	180249974 PLACA TAV0281	TRAILER	CABEZAL-T	2009	KENWORTH	30 T	PO
SOCIO	PELLIDOS FUENTES VILLAGRES	LUIS CNOFFRE	1800418572	000931-IC-18-2008-CNTTT/2008-07-02					
24	JHDF1SERVXX10042	E13CTM12356	180249974 PLACA POP0850	CAMION	CAJON-C	2006	HINO	17.5 T	PO
SOCIO	PELLIDOS GRANDE CHAVEZ	WILSON ALBERTO	1102521206	047-IC-018-2011-ANT/2011-09-06					
25	WDB951632708546	54292100188888	180249974 PLACA AAS0357	CAMION	CAJON-C	2002	MERCEDES BENZ	20 T	PO
SOCIO	PELLIDOS GUERRERO GUATO	MARCO VINICIO	0603217555	003340-IC-18-2009-CNTTT/2009-08-20					
26	JHDGH1JMU5XX10660	J08CT19345	180249974 PLACA HCG9758	CAMION	CAJON-C	2005	HINO	15 T	PO
SOCIO	PELLIDOS HIDALGO QUILLIGANA	EDISON ROLANDO	1802028510	014-IC-018-2010-CNTTT/2010-05-12					
27	JHDF1SERVXX10589	E13CTM13649	180249974 PLACA TBA3782	CAMION	CAJON-C	2009	HINO	15 T	PO
SOCIO	PELLIDOS LEON SANCHEZ	EDGAR GUSTAVO	1600234130	001573-IC-18-2008-CNTTT/2008-10-07					
28	1XKD04X59P25379	79323812	180249974 PLACA TAV0111	TRAILER	CABEZAL-T	2009	KENWORTH	35 T	PO
SOCIO	PELLIDOS LEON VILLACIS	HUMBERTO GUSTAVO	1600015083	057-IC-018-2010-CNTTT/2010-11-11					
29	3WKKD0X49F281378	79425696	180249974 PLACA TAV1300	TRAILER	CABEZAL-T	2011	KENWORTH	40 T	PO
SOCIO	PELLIDOS MALUSIN MALUSIN	ALEJANDRO FRANCISCO	1803569431	001038-IC-18-2008-CNTTT/2008-07-16					
30	JHDGH1JMU8XX13091	J08CT132098	180249974 PLACA TAQ0097	CAMION	CAJON-C	2008	HINO	13.5 T	PO
SOCIO	PELLIDOS MAYORGA MONTENEGRO	EFREN EDUARDO	1801960227	001612-IC-18-2008-CNTTT/2008-11-07					
31	FF2HMS10511	H07CTA43678	180249974 PLACA TAN0975	CAMION	CAJON-C	1999	HINO	12 T	PO
SOCIO	PELLIDOS PESANTEZ CARPIO	JUAN CARLOS	0103580775	028-IC-018-2010-CNTTT/2010-07-23					
32	JHDGH1JMU5XX10622	J08CT19481	180249974 PLACA AFF9973	CAMION	CAJON-C	2005	HINO	13.5 T	PO
SOCIO	PELLIDOS FUJAGO MOPOSITA	JOSE VICENTE	1802101424	059-IC-018-2011-ANT/2011-10-24					
33	JHDGH1JMU8XX12703	J08CT130542	180249974 PLACA TAQ0107	CAMION	CAJON-C	2008	HINO	13.5 T	PO
SOCIO	PELLIDOS ROSETO CARRERA	MARIO MARCELO	1800753012	058-IC-018-2011-ANT					
34	WMAHC2205M404934	53508472330851	180249974 PLACA TDC0874	CAMION	CAJON-C	2005	MAN	25 T	PO
SOCIO	PELLIDOS ROSETO CARRERA	JUAN EDMUNDO	1802272227	030-IC-018-2010-CNTTT/2010-07-23					
35	JHDFM1RUBXX13199	J08CT141377	180249974 PLACA TAV1228	CAMION	CAJON-C	2010	HINO	19.81 T	PO
SOCIO	PELLIDOS TIRADO TAYO	FAUSTO ENRIQUE	1801866434	000007-IC-18-2007-CNTTT/2008-01-22					
36	JHDGH1JMU8XX12343	J08CT128545	180249974 PLACA TAL0853	CAMION	CAJON-C	2008	HINO	13.5 T	PO
SOCIO	PELLIDOS CORDOVA MENDOZA	ANGEL ANISMAN	1703433431	043-IC-018-2010-CNTTT/2010-09-13					
37	JHDFM1RUBXX13331	J08CT142054	180249974 PLACA TAV120P	CAMION	CAJON-C	2011	HINO	19.81 T	PO
SOCIO	PELLIDOS BALLADARES SALAZAR	FREDY FERNANDO	180251757	056-IC-018-2010-CNTTT/2010-09-15					
38	JHDGH1JMU4XX10040	J08CT112930	180249974 PLACA PFB3878	CAMION	CAJON-C	2001	HINO	15 T	PO
SOCIO	PELLIDOS VILLAGOMEZ GALLO	RENAN	1802473416	045-IC-018-2010-CNTTT/2010-09-15					
39	RFGHBM3BXX12117	J08EUD12343	180249974 PLACA TAV1270	CAMION	CAJON-C	2011	HINO	13.5 T	PO
SOCIO	PELLIDOS			026582-CV-18-2016-CNTTT/2016-12-01					

DIRECCION NACIONAL DE TRÁNSITO
408 AV. SANCHEZ MONTENEGRO S/N
TEL: 5030
0110-111400

RESOLUCIÓN No. 1906-RPO-018-2012-ANT
"EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A."

CERTIFICADO
Que el presente documento
FUE COPIA DEL ORIGINAL que
reposa en los Archivos de este
Organismo.
21 JUN. 2012

	VALLEJO QUILLIGANA	GUILLERMO WILFRIDO	180224264								
VEHICULO	No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA		
	WDB934161AL469628	8429200958821	TAA2144	TRAILER	CABEZAL-T	2010	MERCEDES BENZ	24 T	PO		
SOCIO	APELLIDOS	NOMBRES	C.C./C.I.								
	MEJIA VERDESOTO	MIGUEL ANGEL	1800018873								
VEHICULO	No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA		
	JHDGHIJMU6XX11995	J08CTT27648	TDC0847	CAMION	CAJON-C	2008	HINO	13.5 T	PO		
SOCIO	APELLIDOS	NOMBRES	C.C./C.I.								
	AGUAS ARCOS	JORGE BENJAMIN	1801618412								
VEHICULO	No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA		
	JHCF81ERV8X10013	E13CTM10171	PC03728	CAMION	CAJON-C	2008	HINO	20 T	PO		
SOCIO	APELLIDOS	NOMBRES	C.C./C.I.								
	LLAMBO LLANGANATE	JULIO CESAR	1833324378								
VEHICULO	No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA		
	JHDF81ERV8X10231	E13CTM13178	TDM0348	CAMION	CAJON-C	2008	HINO	20 T	PO		
SOCIO	APELLIDOS	NOMBRES	C.C./C.I.								
	PEREZ LASCANO	DARWIN DANLO	1803344686								
VEHICULO	No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA		
	WDB9541612K733007	54292100214281	TC30497	TRAILER	CABEZAL-T	2002	MERCEDES BENZ	35 T	PO		
SOCIO	APELLIDOS	NOMBRES	C.C./C.I.								
	RODRIGUEZ PUCHA	MARIA INDELIRA	1712929577								
VEHICULO	No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA		
	9F3GD8JL5BXX12036	J08EUD12310	TAA1257	CAMION	CAJON-C	2011	HINO	9.9 T	PO		
SOCIO	APELLIDOS	NOMBRES	C.C./C.I.								
	CHACON CAZORLA	EDGAR ALDICES	1802395783								
VEHICULO	No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA		
	1H5RKE2R8LH256498	11560563	TKD0680	TRAILER	CABEZAL-T	1990	INTERNACIONAL	15 T	PO		
SOCIO	APELLIDOS	NOMBRES	C.C./C.I.								
	QUISPE PALACIOS	WILMER HERNAN	1803349297								
VEHICULO	No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA		
	JHDF81ERY7XX10070	E13CTM12474	LCF0924	CAMION	CAJON-C	2007	HINO	17 T	PO		
SOCIO	APELLIDOS	NOMBRES	C.C./C.I.								
	CORDOVA MENDOZA	LILIANA BEATRIZ	010304169								
VEHICULO	No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA		
	JHDGHIJMS2XX10550	J08CTT10930	FU02062	CAMION	CAJON-C	2002	HINO	15.00 T	PO		
SOCIO	APELLIDOS	NOMBRES	C.C./C.I.								
	PAZMINO PEREZ	ANGEL ISAIAS	1800971622								
VEHICULO	No. CHASIS	No. MOTOR	PLACA	CLASE VEH.	TIPO VEH.	ANO FAB.	MARCA	CAP. C.	VIGENCIA		
	KMFD0A18PCC054710	D8CAB207231	TAA1104	CAMION	CAJON-C	2012	HYUNDAI	22 T	PO		

- Contabilizar a la presente fecha **CUARENTA Y NUEVE (49)** Unidades Vehiculares a favor de la Compañía que opera bajo la modalidad de transporte comercial de CARGA PESADA, cuya denominación es **"EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A."**.
- Considerar **CUARENTA Y OCHO (48)** cupos pendientes para habilitación, a los que se les concede el plazo de Trescientos sesenta (360) días, a partir de la fecha de suscripción de la presente resolución, para su legalización, luego de lo cual perderán sus derechos:

No.	NOMBRES Y APELLIDOS		
1	CURAY QUINTO	WILLAM MARCELO	1802421006
2	CURAY QUINTO	WILLAM MARCELO	1802421006
3	PEREZ ALIANGA	HECTOR ASCENCIO	1801386960
4	PEREZ ALIANGA	HECTOR ASCENCIO	1801386960
5	SALAZAR AGUAS	MARIO ENRIQUE	1801823723
6	GARZON VILLAROEEL	HECTOR RAMIRO	1801611250
7	ALDAZ SANCHEZ	LUIS ENRIQUE	1801776236
8	REYES LOZANO	ANGEL GILBERTO	1801236151
9	CHUGCHO UNDO	LUIS OCTAVIO	1801938844
10	LAGOS DEL VALLE	OLGUER ROBERTO	1802447431
11	REYES MARTINEZ	BYRON RODRIGO	1803204732
12	VILLALBA PAREDES	WILSON ANIBAL	18031209
13	ACOSTA ESCOBAR	ZOILA ROSA	1800468520
14	MEJIA VERDESOTO	MIGUEL ANGEL	1800016873
15	NAUQUE HERNANDEZ	PAUL AROQUIMIDES	1802494490
16	ACOSTA LASCANO	SEGUNDO JACINTO	1800792482
17	AGUAS SUAREZ	NEPTALI SALVADOR	1800118554
18	BORJA VARAS	LUIS HUMBERTO	0602479172
19	FREIRE SALINAS	RICARDO	1802938058
20	GARZON VILLAROEEL	LEONOR ESTER	1801835388
21	HIDALGO QUILLIGANA	EDISON ROLANDO	1803028610
22	MEJIA CHICAIZA	MANUEL EUGENIO	0101028987
23	VALLEJO ALDAZ	EDWIN GONZALO	1802979369
24	VASQUEZ ORTIZ	EDGAR GUILLERMO	1801617966
25	LAGOS ALDAZ	JOSE ARDIO	1800925032
26	AGUAS ARCOS	JORGE BENJAMIN	1801618412
27	AGUAS ARCOS	JORGE BENJAMIN	1801618412
28	SANCHEZ LÓPEZ	HUGO JAVIER	1802694982
29	SANTAMARIA LASCANO	FAUSTO BALTAZAR	1801826742
30	VILLAGOMEZ GALLO	RENAN	1802478410
31	ROMERO VARGAS	VICENTE JAVIER	0916177918
32	MALUSIN MALUSIN	ALEJANDRO	1803569431



RESOLUCIÓN No. 006-RPO-018-2012-ANT
"EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A."

PRELACION: AV. MARIANO SUAREZ Y
BOLE SANCRUZ - 91100 LA PLATA,
PERU
09110-111 0000

21 JUN. 2012

CERTIFICADO
Que el presente documento es
FIEL COPIA DEL ORIGINAL que
existe en los Archivos de este
Organismo.

		FRANCISCO	
33	MAYORGA MONTENEGRO	WILMER OMAR	1802921732
34	PÉREZ VALLE	JOSE VICENTE	1800073411
35	ESCOBAR SANCHEZ	VICENTE JOSELITO	1802280501
36	ESCOBAR SANCHEZ	SAUL EFRAIN	1802025716
37	ALDAZ SANCHEZ	ASDRUBAL	1800397380
38	QUISPE PALACIOS	WILMER HERNAN	1803349297
39	FUENTES VILLACRES	LUIS ONOFRE	1800419572
40	CALLE MENDEZ	FRANKLIN RAMIRO	102498367
41	VILLACIS ESCOBAR	VICTOR HUGO	1803142387
42	CALUÑA	GILBERTO ENRIQUE	1800364958
43	LOPEZ MIRANDA	JUAN EDUARDO	1801231851
44	ORTIZ ORTIZ	OSWALDO ORTIZ	1803052008
45	CALERO RODRIGUEZ	OSWALDO LEONARDO	1803077807
46	PÉREZ LESCANO	DARWIN DANILO	1803344686
47	VILLACIS ESCOBAR	VICTOR HUGO	18003142387
48	SANCHEZ ARCOS	TERESA GEORGINA	1801932763

5. Cualquier modificación que se realice al presente permiso de operación conferido a la **"EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A."**, no podrá efectuarse sin previa autorización de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
6. La mencionada Compañía, se someterá a las normas legales establecidas en la Ley y Reglamentos de Tránsito, y a las Resoluciones que dictaren la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial y los respectivos Organismos de Tránsito. La violación de las indicadas normas y resoluciones, o cualquier alteración que ocasionare a las decisiones contenidas en este Permiso de Operación, dará lugar para se revierta el mismo.
7. Comunicar la presente resolución a los Organismos competentes, para su ejecución, registro y control.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, en el Despacho de la Dirección Técnica de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, a los 15 días del mes de junio de 2012.

Lcda. Yanina Gómez Gávilanes
DIRECTORA TÉCNICA (Subrogante)

LO CERTIFICO:

Abg. Paulina Carvajal V.
SECRETARIA GENERAL (E)



DIRECCIÓN AS. MARISCAL SUCRE Y
ROSE SANCHEZ SECTOR LA FLORIDA
PERUANO
QUITO - ECUADOR

RESOLUCIÓN No. 006-RPO-018-2012-ANT
"EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A."

Agencia
Nacional
de Tránsito
**SECRETARIA
GENERAL**
CER
Que el presente
FIEL COPIA DEL ORIGINAL qu
Organismo.
21 JUN 2012

Anexo 11: RUC Empresa de Transporte del Mayorista "ETRAMAY S.A."



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 1890153514001

RAZÓN SOCIAL: EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.

NOMBRE COMERCIAL:

REPRESENTANTE LEGAL: VACA ACOSTA EDISON EDUARDO

CONTADOR: SALINAS BALLADARES LIRIA MARIA

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N **NÚMERO:** S/N

FEC. NACIMIENTO: **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 27/11/2000

FEC. INSCRIPCIÓN: 27/11/2000 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 29/03/2017

FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA

DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: AV. ATAHUALPA Numero: S/N Intersección: LEGARDA Referencia ubicacion: FRENTE A LA GASOLINERA SUR, CASA DE TRES PISOS, ENLUCIDO Email: etramay@yahoo.com Telefono Trabajo: 032587104 Celular: 0990496236

DOMICILIO ESPECIAL

SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

*Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gov.ec.
Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.*

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	4	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3\ TUNGURAHUA	CERRADOS	3




Código: RIMRUC2017001781745

Fecha: 29/11/2017 10:24:03 AM



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 1890153514001

RAZÓN SOCIAL: EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 27/11/2000
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
 SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: AV. ATAHUALPA Numero: S/N Interseccion: LEGARDA Referencia: FRENTE A LA GASOLINERA SUR, CASA DE TRES PISOS, ENLUCIDO Email: etramay@yahoo.com Telefono Trabajo: 032587104 Celular: 0990496236

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **Estado:** CERRADO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 01/07/2003
NOMBRE COMERCIAL: ETRAMAY **FEC. CIERRE:** 20/09/2013 **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
 SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN CAMIONES
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: EL ORO Canton: HUAQUILLAS Parroquia: HUAQUILLAS Calle: EFRAIN LUDEÑA Numero: S/N Referencia: A CINCUENTA METROS DEL PUENTE INTERNACIONAL Celular: 0997284320

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **Estado:** CERRADO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 20/11/2003
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** 04/07/2004 **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
 TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN CAMIONES
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: LA MAGDALENA Ciudadela: ATAHUALPA Calle: GALO MOLINA Numero: S11-43 Interseccion: JUAN TORRES Referencia: JUNTO AL REDONDEL DE ATAHUALPA Telefono Trabajo: 023111991

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **Estado:** CERRADO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 14/07/2004
NOMBRE COMERCIAL: ETRAMAY **FEC. CIERRE:** 08/01/2008 **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
 SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN CAMIONES
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: GUAYAS Canton: GUAYAQUIL Parroquia: PASCUALES Ciudadela: FLORIDA Calle: AV. PERIMETRAL Numero: S/N Interseccion: EUCALIPTO Referencia: A MIL METROS DEL TERMINAL DE VIVERES



Código: RIMRUC2017001781745

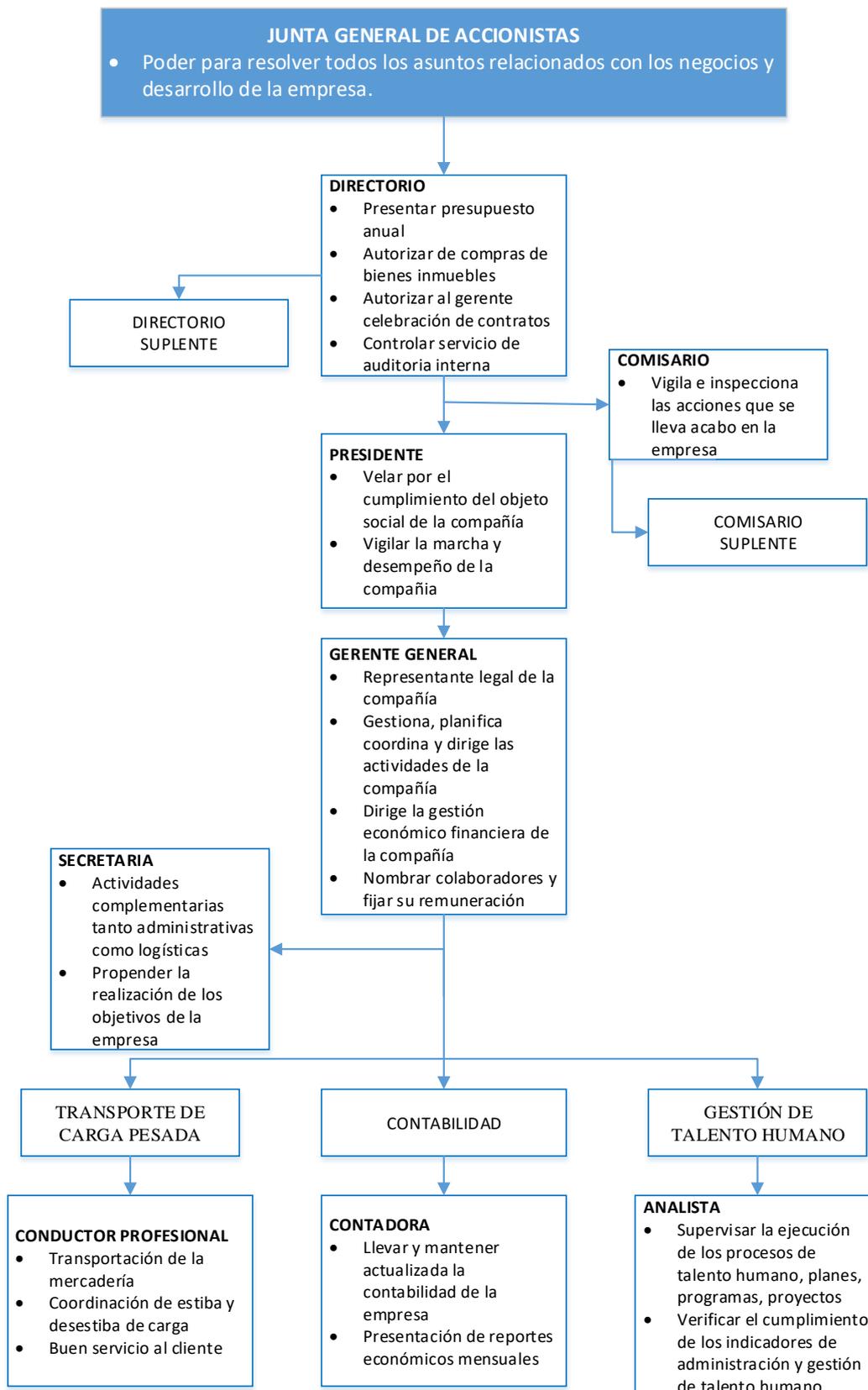
Fecha: 29/11/2017 10:24:03 AM

Anexo 12: Presupuesto año 2018 de la Empresa de Transporte del Mayorista "ETRAMAY S.A."

EMPRESA DE TRANSPORTE DEL MAYORISTA ETRAMAY S.A.
PRESUPUESTO AÑO 2018

MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBR.	NOVIEM.	DICIEMB.	TOTAL
SALDO INICIAL		487,69	708,39	1269,08	1709,77	2270,47	2831,16	2526,82	2701,51	2505,18	3065,87	3486,56	
INGRESOS													
Aporte Accionistas	2375,00	2375,00	2375,00	2375,00	2375,00	2375,00	2375,00	2375,00	2375,00	2375,00	2375,00	2375,00	28500,00
EGRESOS:													
Gastos Administrativos													
Honorarios Presidente		100,00					100,00				100,00		300,00
Honorarios Gerente General	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00
Sueldo Secretaria	393,48	393,48	393,48	393,48	393,48	393,48	393,48	393,48	393,48	393,48	393,48	393,48	4721,76
Honorario Contadora	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	2040,00
IESS	214,60	214,60	214,60	214,60	214,60	214,60	214,60	214,60	214,60	214,60	214,60	214,60	2575,20
Décimo Tercer y Cuarto Sueldo								386,00					393,00
Fondo de Reserva	32,78	32,78	32,78	32,78	32,78	32,78	32,78	32,78	32,78	32,78	32,78	32,78	393,32
Participación 15% trabajador													0,00
Gastos de Venta													
Servicios Básicos Agua -Luz	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Telefonia celular-Internet	49,60	49,60	49,60	49,60	49,60	49,60	49,60	49,60	49,60	49,60	49,60	49,60	595,20
Suministros y Mantenimiento	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Publicaciones	73,00												73,00
Atención Accionistas		40,00					40,00				40,00		120,00
Afiliación- Federacion Transporte	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	1020,00
Arriendo Of. Ambato	147,85	147,85	147,85	147,85	147,85	147,85	147,85	147,85	147,85	147,85	147,85	147,85	1774,20
Uniforme-Secretaria		200,00											200,00
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES													
Impuestos Tributarios	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	805,03	80,00	805,03	80,00	80,00	80,00	2410,06
Contribución-Predio y Patente				120,00					32,00				152,00
Servicios Bancarios	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	32,00	43,00
EGRESOS	1887,31	2154,31	1814,31	1934,31	1814,31	1814,31	2679,34	2200,31	2571,34	1814,31	1954,31	2238,31	24876,74
													3623,26

Anexo 13: Organigrama funcional de ETRAMAY S.A.



Fuente: Plan estratégico de ETRAMAY S.A. 2018-2021
Elaborado por: Gina B, Daniel L.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

En la ciudad de Ambato, a los __ días del mes de ____ del año ____, comparecen por una parte _____, en calidad de Representante legal de la Empresa de Transporte de Mayorista ETRAMAY S.A.; y, por otra el señor Ing. _____, por sus propios derechos, a quienes en adelante se denominarán “LA COMPAÑÍA” y “EL PROFESIONAL”, quienes en forma libre y voluntaria convienen en celebrar el presente contrato de PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO. - La compañía contrata al señor _____, el mismo que prestará sus servicios de manera autónoma e independiente a la Compañía, encargándose de desarrollar aplicaciones y gestión e infraestructura tecnológica, así como de brindar asesoría en tareas de investigación relacionadas a los temas que la Compañía se encuentra desarrollando y que se encuentran dentro de su campo de conocimiento y experiencia. El profesional declara que está en capacidad de celebrar el contrato, en virtud de que está familiarizado con la materia indicada en el mismo, en los términos y condiciones que precisa la Compañía.

SEGUNDA: PLAZO. - El plazo del presente contrato es de __ año, contados a partir de la suscripción del presente contrato, y solo podrá extinguirse una vez que las labores materia del mismo hayan sido recibidas a entera satisfacción. y/o acuerdo entre las partes. Es obligación del profesional realizar el trabajo contratado, los alcances y aclaraciones que la Compañía solicite, previo al pago de sus honorarios.

TERCERA: OBLIGACIONES DEL CONTRATO. - El profesional está obligado y sin perjuicio de lo previsto por las leyes y reglamentos vigentes en el Ecuador a:

- Desarrollar con total transparencia, prolijidad y honestidad las tareas a él encomendadas.
- Mantener la confidencialidad de la información y los datos proporcionados por la Compañía.
- Será responsable del manejo, uso y mantenimiento de los equipos y mobiliario a él entregados, así como de la calidad técnica de las tareas e investigaciones a él encomendadas.

La compañía ETRAMAY S.A. tiene el derecho a intervenir, evaluar y analizar el trabajo realizado por el profesional, en lo referente a técnicas y calidad de desempeño. Además, deberá presentar un informe sobre las actividades, consultas, gestiones realizadas etc. en cualquier instante que se solicite, con miras a una mejor marcha y cumplimiento del contrato, el mismo que será analizado y discutido por la empresa y a la finalización del presente contrato el profesional deberá presentar un informe final con todos los detalles de las actividades a él encargadas.

CUARTA: HONORARIOS Y FORMA DE PAGO. - Las partes acuerdan determinar los honorarios profesionales que la Compañía, pagará al Profesional por la gestión que el asume en el presente Contrato la suma de ____ dólares mensuales (____ \$), más el Impuesto al Valor Agregado, que serán cancelados al finalizar cada mes de la prestación de los servicios, previo informe favorable por parte de la dirección de Proyectos.

QUINTA: DEDUCCIONES. - La Compañía deducirá de los honorarios del profesional, las cantidades que correspondan por concepto de impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado.

SEXTA: DERECHOS DE AUTOR.- De común acuerdo entre las partes, conforme lo faculta la Ley de Propiedad Intelectual vigente, los descubrimientos e invenciones, las mejoras en los procedimientos, así como, los trabajos y resultados de las actividades que desarrolle el Profesional para La Compañía, quedará a beneficio exclusiva de esta última, lo cual podrá patentar o registrar a su nombre tales trabajos, inventos descubrimientos o mejoras; sin perjuicio de lo cual, reconocerá el nombre del profesional como autor, descubridor o inventor de los mismos.

SEPTIMA: RESPONSABILIDAD Y PROHIBICIONES. - El profesional se obliga a ejecutar el trabajo con la diligencia, prolijidad y cuidados necesarios. En caso de causar algún daño, pérdida o deterioro en los bienes de la Compañía, por cualquier causa que fuere, el Profesional se obliga a reponerlos o repararlos en forma inmediata y a su costa.

Durante el transcurso del presente contrato, llegará a conocimiento del Profesional información confidencial, que comprende, sin limitar a la relacionada con Propiedad Intelectual e industrial en general, secretos industriales, software de computación, recetas, fórmulas, patentes, signos distintivos, planes de mercado, publicidad o producción, finanzas, operaciones o asuntos de negocios, estrategias, fusiones, adquisiciones y/o cualquier operación o asunto de negocios, que por motivo de la prestación de los servicios lleguen a conocimiento del profesional ya sea de manera verbal, escrita, magnética, o por cualquier otro medio, el Profesional se halla prohibido de hacer uso de la información confidencial en asuntos que no sean los relacionados por la prestación de sus servicios a la Compañía, mientras duren éstos y después de ellos, o divulgar dicha información por ninguna situación a terceras personas naturales o jurídicas, si no cuenta previamente con la autorización escrita de la Compañía, así como tampoco podrá revelar el contenido de los documentos que llegare a elaborar o los trámites que llegare a realizar como parte de su trabajo.

OCTAVA: RELACION CIVIL ENTRE LAS PARTES. - El presente Contrato es de naturaleza civil, sujeto al derecho común y singularmente a las reglas del Mandato. Por tanto, entre la Compañía y el Profesional no existe relación laboral o de dependencia alguna, ni, consecuentemente sometimiento al Código del Trabajo y Leyes del Seguro Social Obligatorio. No hay subordinación jurídica ni de ninguna otra especie que pudiera significar relación laboral entre las partes o sus dependientes, puesto que el profesional prestará sus servicios a la Compañía de manera libre, independiente y autónoma.

NOVENA: CONTROVERSIAS. - Las partes contratantes aceptan y se ratifican en todo el contenido de este contrato; y en caso de controversia o diferencia derivada de este contrato, las partes de manera libre y voluntaria se someten al Centro de Arbitraje y Mediación del Colegio de Abogados de Quito, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación y de no existir acuerdo las partes se someten a los jueces civiles de Quito, para tal efecto renuncian fuero y domicilio.

Parta constancia de todo lo acordado, las partes firman en unidad de acto, en el lugar y fechas arriba indicadas.

Nombres y Apellidos

Nombres y Apellidos

C.C: _____

C.C: _____

Representante Legal

PROFESIONAL

ETRAMAY S.A.

(Ministerio del Trabajo, 2018)

Anexo 15: Evidencia de entrevistas y encuestas

